



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DE QUERÉTARO

PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO

2013 – 2015



PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO

2013-2015

(Aprobado por el Comité de Planeación en sesión del 19 de noviembre del 2013 y presentado ante el H. Consejo Universitario en su sesión ordinaria del 28 de noviembre del 2013))



ÍNDICE

PRESENTACIÓN

1. CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL DE LA EDUCACIÓN. LOS GRANDES RETOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN MEXICO

2. MISIÓN Y VISIÓN AL 2025

3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

4. POLÍTICAS, ESTRATEGIAS Y METAS AL 2015



PRESENTACIÓN

Este documento contiene una visión de largo aliento de nuestra institución, es decir, una visión de futuro, y al mismo tiempo propone un conjunto de políticas, estrategias y metas para los próximos tres años.

Las instituciones, y de manera especial las dedicadas a la educación superior, deben mirar alto, al tiempo que deben construir los escalones para llegar a donde han puesto su mirada. Justamente en esto consiste el ejercicio que está contenido en el Plan Institucional de Desarrollo 2013-2015 de la Universidad Autónoma de Querétaro.

En una primera instancia, este plan fue elaborado por un amplio equipo integrado por secretarios, directores y coordinadores de la administración central. En un segundo momento, fue revisado y enriquecido por los directores de las Facultades y de la Escuela de Bachilleres, así como por los catorce Consejos Académicos.

Las observaciones y consideraciones vertidas, que reflejan la diversidad y la fortaleza de nuestra institución, fueron tomadas en cuenta y recuperadas en el documento que finalmente es presentado ante el Consejo de Planeación y, finalmente, ante el Consejo Universitario para su aprobación.

Un Plan Institucional de Desarrollo debe ser elaborado con la participación de todos, pues sólo de esta manera el conjunto de acciones que de él se desprenden serán conocidas, aceptadas e instrumentadas por toda la comunidad. A partir de este documento, las Facultades y la Escuela de Bachilleres derivarán su respectivo ejercicio de planeación estratégica.

El documento está integrado por cuatro apartados fundamentales. Abre con una breve pero relevante puesta en escena de los grandes retos de la educación; se pasa revista a los planos internacional y nacional, de manera particular al nivel superior. Posteriormente, se presentan la *Misión*, que identifica las funciones de la universidad pública, y la *Visión*, esto es, hacia



dónde queremos orientarnos en el futuro cercano. Una novedad en nuestra visión es que agregamos atributos, estos es, los contenidos específicos de lo que esperamos construir para tener una Universidad mejor.

El tercer apartado es el diagnóstico, centrado no sólo en nuestras fortalezas sino fundamentalmente en los retos del futuro. El modelo educativo que ha adoptado nuestra Universidad desde el 2000 permite enfrentar los nuevos retos de la educación, aunque hemos de reconocer que no hemos explotado al máximo su potencial. En el diagnóstico daremos cuenta de las causas de ello. Nuestra casa de estudios cumple cabalmente con su cometido, pero es necesario asumir que las nuevas condiciones del país exigen una universidad más comprometida socialmente, con mayor presencia en todo el territorio estatal y con un énfasis humanista e integral en la formación de sus estudiantes.

El cuarto apartado contiene el conjunto de políticas, estrategias y metas para el período 2013-2015, que corresponde a la actual administración.

Consideramos que la comunidad universitaria deliberó con seriedad y con altas miras, asumió los propios límites y se ha dispuesto a encarar los formidables desafíos de nuestro tiempo. Este documento rector nos articula y pone todas nuestras capacidades en un horizonte común para construir la Universidad que exige un futuro que ya está aquí.

DR. GILBERTO HERRERA RUIZ

Rector



1. CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

A nadie escapa que existe un conjunto muy amplio de problemas en el ámbito educativo a nivel mundial. Desde finales del siglo pasado, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) encargó la realización de un informe sobre la situación de la educación en el mundo y las perspectivas para el siglo XXI, lo que se conoce como el “Informe Delors”¹.

Este informe se finca en una idea que recupera el valor de la educación: “Frente a los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social”².

Sin embargo, esta vuelta hacia la educación como alternativa aparece justamente cuando los países han tenido que enfrentar una diversidad de escollos en las distintas esferas mundiales: sobrepoblación, amplios segmentos en condiciones de pobreza y hambrunas, además de transformaciones sociales drásticas, crisis financieras, recortes presupuestales, evolución acelerada del conocimiento y rápidos avances tecnológicos, entre otros.

Para hacer frente a esos desafíos, la UNESCO convocó a los representantes de los países miembros a analizar los problemas y sus impactos en cada uno de los tipos, niveles y sistemas educativos. Los resultados de tales análisis aparecieron como los acuerdos de la Conferencia Mundial de Educación de 1998. Posteriormente, y con base en dichos acuerdos, los ministerios de educación de los países europeos convocaron a los representantes de sus respectivas universidades a analizar con detalle el informe Delors. La reunión se

¹ Se le llamó así porque la comisión responsable de su elaboración estuvo encabezada por el Dr. Jacques Delors. El título original del informe, “Learning: The Treasure Within”, se tradujo como *La Educación encierra un tesoro*.

² Delors, Jacques. *La Educación encierra un tesoro*, UNESCO, 1996. p 9.



realizó en una de las universidades de mayor tradición en el mundo, precisamente en La Sorbona, en París.

Las universidades de Europa se dieron a la tarea de revisar su funcionamiento y plantear su transformación para hacer frente de mejor manera a los desafíos del nuevo milenio. Así, surge en ese continente un conjunto de manifestaciones, con la participación de instituciones superiores de todos los países que componen la Unión, entre las que destacan las declaraciones de La Sorbona (1998) y Bolonia (1999), antecedentes de lo que se denominó “Proyecto Tuning” para Europa, dado a conocer en 2003, y en el que participaron representantes de más de cien universidades europeas.

Las definiciones del proyecto Tuning pretende ser punto de apoyo y referencia para que, con respeto a la pluralidad y a la soberanía de cada país y de cada universidad, funcionen como “puntos de referencia, basados en resultados del aprendizaje, competencias, habilidades y destrezas, que no tienen carácter normativo sino ‘de referencia’, de guía hacia lo que se considera ‘lo común’, con el fin de que pueda permitir que ese espacio sea una realidad donde no sólo los estudiantes en programas de intercambio puedan moverse con una mayor facilidad y calidad, sino donde también los profesionales puedan hacerlo”.³

Como parte fundamental del proyecto se definieron los enfoques que deberían darse a la educación superior, las competencias genéricas que deberían tener los egresados de las universidades, las competencias específicas por áreas temáticas; de igual manera, se redefinió el sistema de acumulación de los aprendizajes y créditos académicos para que los estudiantes puedan transitar con facilidad por las diferentes universidades comprometidas, los criterios para la evaluación y la calidad, entre muchos otros aspectos.

Con las bases del proyecto para Europa, otros organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) promovieron la realización de un proyecto semejante para otras regiones del mundo, contando, desde luego, con el apoyo financiero de la propia Unión Europea. Así surgió un Proyecto Tuning para América Latina, cuyo documento final lleva por título “Reflexiones y Perspectivas para la

³ Universidad de Deusto, *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final, Fase Uno*, editado por Julia González y Robert Wagenaar. p 18.



Educación Superior en América Latina. Informe Final Proyecto Tuning-América Latina, 2004-2007”⁴, que toma como referencia los conceptos y planteamientos formulados por las universidades del viejo continente sobre el rol que debe cumplir la educación superior.

Después del proyecto Tuning, frente a los nuevos retos que la educación superior ha planteado en todos los países, y con una visión diferente sobre la educación, en julio de 2009, en la sede de la UNESCO en París, se reunieron los representantes mundiales ante ese organismo para celebrar la Conferencia Mundial sobre Educación Superior. De este encuentro de tres días, titulado “La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo”, se desprendió el comunicado número 402/2 del organismo, que asume a la educación superior como un bien social, no como un bien privado, como de alguna manera se venía asumiendo antes de la crisis de los noventa del siglo pasado. De este modo se establece que la educación superior deberá estar íntimamente relacionada con los problemas sociales del área en la cual se desenvuelven las distintas instituciones.

Lo más destacado de esta definición es el nuevo rol que se asigna a las instituciones de educación superior en cuanto a la vinculación con sus entornos particulares para atender los problemas del desarrollo social, económico y cultural de las localidades. Los representantes ante el organismo responsable de las políticas globales en materia de educación y cultura, se preocuparon en evaluar la importancia que la educación superior y la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación tienen en el desarrollo social de los pueblos⁵.

En el actual contexto internacional existen cuatro organismos internacionales que han jugado un papel preponderante en la definición de políticas públicas en el ámbito de la educación en general y de la educación superior en particular, sobre todo en los llamados países emergentes o en vías de desarrollo. Estos son el BM, el BID, la OCDE y la propia UNESCO, que intervienen en el diseño de políticas educativas, pero que no comparten ni metas ni estrategias.

⁴ En <http://tuning.unideusto.org/tuningal>

⁵ Para consultar el documento completo de la Conferencia Mundial: www.unesco.org/education/ComunicadodelaConferenciaMundialsobreEducaciónSuperior2009.



De entre estos organismos internacionales, la UNESCO es la que procura mantener un enfoque social y humanista de la educación, dentro del actual contexto de globalización. En este caso no se enfatizan las competencias laborales sino las humanas: *aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir juntos y aprender a ser.*

En el caso de los países emergentes, como sería el caso de México, el reto es muy grande, pues además de transformar la educación superior para que se concentre en la formación integral de seres humanos, se debe ligar la educación superior con el impulso a la investigación y a la vinculación para romper con la dependencia científica y tecnológica, participar en la soluciones de los problemas sociales más agudos y, además, resolver el problema de la cobertura⁶.

CONTEXTO NACIONAL

En México, las instituciones de educación superior se encuentran, en su gran mayoría, afiliadas a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, A. C. (ANUIES) que fue constituida a mediados del siglo pasado como un organismo intermediario entre las instituciones y la Secretaría de Educación Pública (SEP), que es la instancia reguladora y emisora de las políticas educativas federales en el país. Varias de las políticas que hoy se han implementado para la educación superior en el país, han surgido de las propias instituciones afiliadas, que una vez analizadas y aprobadas en las asambleas nacionales son propuestas a la SEP para su implementación.

A raíz de la Conferencia Mundial de Educación Superior, en 1998, el Consejo Nacional de la ANUIES acordó dar inicio a los análisis correspondientes para el caso mexicano y construir una visión colectiva sobre el estado deseable para la educación superior en el año 2020. Así surge el documento denominado “La Educación Superior en el Siglo XXI”, cuyos

⁶ Según la OCDE, América Latina “no cuenta con una masa crítica adecuada de investigadores y de recursos humanos en investigación. Esto lo ilustra el número de investigadores a jornada completa respecto del tamaño de la población económicamente activa (PEA), que sigue estando muy por debajo de los niveles de los países de la OCDE. Esta limitación de recursos se refleja también en el débil desempeño de la región en cuanto a la producción certificada y resultados en materia de innovación”. (OCDE, *Perspectivas económicas de América Latina 2012*, P. 110)



aspectos fundamentales quedan así condensados: “La visión 2020 del sistema de educación superior [...] supone que para entonces habrá un compromiso efectivo del gobierno en todos sus niveles (federal, estatal, municipal), de los poderes legislativos y de la sociedad civil, con la educación superior. Considera la existencia de un sistema de educación superior vigoroso, que realizará sus tareas sustantivas de formación de profesionales e investigadores, de generación y aplicación del conocimiento, y de extensión y preservación de la cultura, en condiciones de calidad, pertinencia, cobertura y equidad equiparables con los indicadores internacionales. Finalmente, establece que la educación, y la educación superior en particular, contribuye de manera fundamental a que los mexicanos disfruten de paz y prosperidad en un marco de libertad, democracia, justicia y solidaridad”⁷.

La propuesta de la Asociación logró concretar no sólo la visión para el Sistema de Educación Superior de México al año 2020, sino que plantea también un conjunto de propuestas programáticas y estratégicas para ser puestas a consideración de las autoridades federales y estatales de educación del país. En ese texto puede leerse: “La propuesta de la ANUIES que en este documento se presenta para coadyuvar al desarrollo y consolidación del actual sistema de educación superior, parte del convencimiento de que éste necesita transformarse radicalmente para poder responder con oportunidad, equidad, eficiencia y calidad, al conjunto de demandas que le plantean tanto la sociedad mexicana como las transformaciones de los entornos nacional e internacional. Nos ubicamos en el contexto de una sociedad del conocimiento en pleno proceso de desarrollo, en la cual las exigencias educativas serán cada vez mayores no sólo en términos de los niveles de educación formal de la población sino de su educación durante toda la vida. Así, nuestro sistema de educación superior deberá realizar un esfuerzo extraordinario para proporcionar una formación de la mejor calidad que deberá combinar en todas las carreras elementos de índole humanista, científica y técnica”⁸.

Algunas de las estrategias más destacadas por su impacto son las referidas a la calidad de la educación y a la cobertura de los niveles medio superior y superior. Ambos aspectos fueron recogidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012 y en el Programa Sectorial de Educación para el

⁷ ANUIES, *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo*, México, 1998 pp. 3-4

⁸ *Ibid*, p. 5,6



mismo período, con la precisión de las políticas públicas asociadas a sus respectivas metas. Varias de esas políticas fueron retomadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, adoptado por la actual administración federal, en el eje número III, “México con Educación de Calidad”, cuyas metas, estrategias y líneas de acción constan en el Capítulo IV⁹.

El tema de la calidad está en la agenda de la educación superior desde la década de los años setenta, pero no es sino hasta la siguiente cuando se constituyen instancias evaluadoras: el Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL) y los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). Posteriormente, en función de las condiciones internacionales que fueron surgiendo en el mundo, y derivado de una serie de recomendaciones de los organismos internacionales, se crean organismos responsables de certificar y acreditar los programas educativos en el país. La instancia coordinadora de esos procesos es el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).

Sin embargo, el énfasis en la calidad educativa ha estado puesto más en indicadores de corte cuantitativo que en mecanismos para evaluar el tipo de formación humanista e integral que las universidades están proporcionando.

En el tema de la calidad educativa, y a la luz de los propios documentos de la ANUIES, recogidos en el PND 2006-2012, se planteó la exigencia de transformar la Educación Media Superior (EMS) en un sistema mejor articulado y lograr la certificación del 100% de los profesores del subsistema adscritos a escuelas federales. Para la cobertura del nivel se planteó como meta llegar a 68% en promedio en el país, en tanto que para la eficiencia terminal se planteó lograr un 65.7%. En 2008 se constituyó el Sistema Nacional de Bachillerato con la intención de uniformar la educación de ese nivel educativo, y para ello se creó un marco curricular común y se establecieron normas y criterios para que los diferentes planteles que ofrecen educación en el nivel se inscriban al sistema. Los planteles son evaluados y en caso de aprobar la evaluación son incorporados al sistema. Se plantea como meta general garantizar que la educación media superior sea obligatoria, además de lograr la cobertura universal para el año 2020.

⁹ Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Meta II y, de manera más específica, Capítulo IV Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción. México 2013, pp. 101 a 145.



De acuerdo con información de la SEP, puede advertirse que no todas las metas cuantitativas fueron alcanzadas y aunque algunas fueron rebasadas aún persisten grandes retos en materia educativa. Por ejemplo, la cobertura tanto en el nivel medio superior como en el superior fueron rebasadas: para el primer nivel al ciclo escolar 2011-2012 el indicador obtuvo un valor de 69.3%, es decir poco más de un punto porcentual por arriba de lo fijado, y para el nivel superior se obtuvo 32.8% de cobertura en el país, lo que indica que se superó en 2.8% lo planteado como meta al 2012.

La tasa de absorción de los egresados de la secundaria que pasan al bachillerato para el ciclo escolar 2011-2012 llegó al 90.1% en promedio para la República Mexicana.

El Plan Nacional de Desarrollo para el período 2013-2018 incluye en la meta III el tema de la educación, la cultura y la investigación en ciencia y tecnología. En el capítulo IV, relativo a los objetivos, estrategias y líneas de acción, se establece el objetivo de incrementar de manera sostenida la cobertura en educación media superior y superior, hasta alcanzar al menos 80% en media superior y 40% en superior, en tanto que en el rubro de la investigación científica y el desarrollo tecnológico se plantea incrementar la inversión para alcanzar cuando menos el 1% del PIB¹⁰.

Las metas de corte más cualitativo siguen reflejando serios problemas para que México remonte las diferencias con otros países. Por ejemplo, los indicadores de “la prueba PISA” (Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes, de la OCDE), que evalúa a los jóvenes de 15 años en sus habilidades matemáticas, lectoras y de conocimientos generales en ciencias, muestran que México sigue ubicándose en los últimos lugares entre los más de 60 países participantes en esa evaluación. Esos jóvenes de 15 años están por ingresar o algunos ya ingresaron al bachillerato y presentan severas deficiencias en su formación general y en muchos casos, aún ya egresados de ese nivel, nunca subsanan dichas deficiencias.

En cuanto a las expectativas de los que van a ingresar a la educación media superior, el reporte del CENEVAL es revelador: “se observa una relación directa entre los puntajes altos y el deseo de alcanzar mayores niveles de educación. De los que contestaron terminar solamente el bachillerato, 37% se

¹⁰ PND 2013-2018, p. 128



encuentran en el nivel más bajo, conforme crecen las expectativas de estudio aumenta la proporción de sustentantes con calificaciones altas y disminuye la de las bajas. De esta manera, 27.6% de la población que desea estudiar un posgrado se coloca en el nivel más alto de calificaciones, mientras que apenas 14.4% se encuentra en el grupo inferior”¹¹.

En cuanto a las otras habilidades que se investigan con el Examen Nacional de Ingreso (EXANI), el reporte precisa: “El indicador de habilidades relacionadas con el idioma inglés comprueba que el grupo que concentra la mayor población con carencias en el dominio de esta lengua, representa 29.3% de una población de 130 mil 636, con puntajes que se ubican de 700 a 903 puntos. Por el contrario, quienes manifestaron ser muy hábiles en el idioma, concentra 45.2% de una población de 21 mil 227 que logra calificaciones de mil 072 a mil 300 puntos.

“En el mismo sentido, quienes manifestaron tener mayor habilidad en el uso de la computadora representan 28% de una población de 451 mil 777 y 31.39% de estos se coloca en el grupo de calificaciones más altas. Asimismo, quienes manifestaron no tener habilidad en el uso de esta herramienta, representan 20.9% del total, y 32.4% de estos obtuvieron los puntajes más bajos”¹².

Las dos habilidades anteriores están estrechamente relacionadas con el tipo de institución en la cual los alumnos realizaron sus estudios previos: son más altas entre los que provienen de escuelas privadas y menores entre los que procedentes de escuelas públicas. Por supuesto, faltaría disponer de indicadores para reflejar la formación humanista e integral y responsable socialmente que supuestamente se está ofreciendo en México.

Uno de los mayores retos para el país es atender las grandes desigualdades que se han venido acumulando a lo largo de su historia, mismas que sólo podrán abatirse con cambios en las políticas y con el establecimiento de programas sociales sólidos, pues México es un país con alarmante tendencia a la concentración de los recursos económicos. Según datos de la Comisión Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL), para el año 2010, el 10.4% de la población total de México se encontraba en pobreza extrema (más de diez

¹¹ CENEVAL, Resultados Nacionales 2009, México, p. 13.

¹² CENEVAL, p. 17.



millones de personas); un 35% de los habitantes mostraba pobreza por los ingresos económicos; otro 28.7% se encontraba en condiciones de pobreza moderada, y el 5.8% de sus habitantes eran vulnerables por carencias sociales (salud, educación, vivienda, servicios). Solamente el 19.3% de la población mexicana estaba ubicada como no pobre y no vulnerable.

En resumen, podemos concluir que México es un país en donde más del 80% de su población muestra algún grado de pobreza, no obstante que los indicadores macroeconómicos lo ubican como una de las primeras economías a nivel mundial. Por ello, uno de los retos más fuertes que tiene el gobierno de la República es lograr la equidad social y reconocer a la educación, en todas sus modalidades y niveles, como la vía que mejores resultados le puede ofrecer a mediano y largo plazo.

De acuerdo con el BM y la OCDE, en México se invierten importantes recursos a la educación en general, altos en relación al gasto total del gobierno, incluso por arriba de muchos países; no obstante, al desagregarlos por nivel educativo advertimos que eso no es así en el caso de la educación superior, pues en gasto por alumno en ese nivel educativo México se encuentra por debajo de la media entre todos los países miembros de la OCDE¹³.

En lo que parece una paradoja, surge la interrogante de por qué si México destina tan elevada inversión a la educación, esto no sucede en educación superior. Una hipótesis importante es que una muy alta proporción de ese gasto va enfocada hacia la educación básica y al pago de las burocracias educativas federales.

Desde hace al menos dos décadas los subsidios a la educación superior no se aportan en las cantidades que el propio crecimiento y desarrollo de las instituciones vienen demandando. En contraposición se han creado una serie de programas especiales a los que las distintas IES públicas acceden por medio de concursos y competencia por los recursos.

Según datos de la propia SEP, las aportaciones económicas a las diferentes IES públicas de México han ido variando a lo largo de los años. En

¹³ Para más información ver detalles de la información en: www.bancomundial.org/indicador/ESE.xpd.tert.pc.zs/country (BM) y en Education on the Glance 2012 (OCDE), p. 229.



los primeros años de creación de los diferentes fondos extraordinarios la proporción era de 92% por la vía de los subsidios ordinarios y 8% de los fondos; al 2009 esa proporción llegó a ser 70% por la vía del subsidio ordinario y de 30% por los fondos, y señala que México “es el país con el mayor número de fondos extraordinarios de concurso”¹⁴.

Las universidades públicas estatales reciben subsidios tanto de la Federación como de las respectivas entidades en donde operan. Pueden recibir subsidios ordinarios o extraordinarios; los primeros son los que se autorizan para continuar con la operación normal de las instituciones, mientras que los extraordinarios pueden deberse a varias circunstancias especiales durante un año de operación. Así, podemos encontrar subsidios extraordinarios para hacer frente a demandas de incremento salarial, problemas de déficit presupuestal, situaciones particulares por única ocasión, etcétera. Por cuanto a los subsidios ordinarios parece que los criterios de asignación no son del todo claros.

En conjunto, las IES públicas estatales recibieron en el período 2007-2011 subsidios federales entre un 65.08% (para los años 2010 y 2011) y hasta un máximo de 69.32% en el año 2009. En contrapartida, las aportaciones de sus estados han oscilado de un mínimo de 30.68% en el 2009 hasta el 34.92% en los años en que las aportaciones federales disminuyeron. Existen diferencias muy marcadas entre cada una de las IES estatales, ya que algunas reciben aportaciones de la Federación en rangos que llegan a ser hasta del 86%, pero en su mayoría reciben aportaciones federales en el rango del 55% al 65%.

Tras la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, celebrada en la sede de la UNESCO en 2009, en México la ANUIES integró un grupo interinstitucional para analizar el nuevo contexto internacional y nacional de la educación superior. Dicho grupo trabajó un documento que fue sometido a la consideración del Consejo Directivo, el cual decidió su publicación en 2012. El documento lleva por título: “Inclusión con Responsabilidad social. Una nueva generación de políticas de educación superior”, y tiene como propósito principal “hacer énfasis en el papel estratégico que pueden desempeñar las IES para la solución de los grandes desafíos que enfrenta la Nación, convirtiéndose en actores cruciales en la tarea de construir un proceso de desarrollo basado en la

¹⁴ SEP. Tuirán, Rodolfo y Moreno, Carlos. Fondo para el Modelo de Asignación Adicional al Subsidio Ordinario. Evaluación Interna. México 2009. Versión pdf en www.ses/sep.gob.mx



inclusión con responsabilidad social”. Con esa postura central, más adelante el propio documento señala que “la vinculación no es una función sustantiva en sí misma, sino un atributo fundamental de todas ellas, un eje transversal que debe guiar el quehacer institucional en su conjunto”¹⁵.

En la parte de propuestas, la Asociación plantea diez ejes estratégicos y un conjunto de acciones que involucran tanto a la SEP, la ANUIES y las propias IES.

Los diez ejes estratégicos y sus principales acciones e implicaciones son:

- i) Nuevo diseño institucional para la gestión y coordinación de la educación superior, en donde destaca la propuesta que hace la Asociación para la creación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación;
- ii) Nuevo sentido de cobertura de la educación superior, en donde se propone que la meta de cobertura para el ciclo escolar 2020-2021 sea de al menos 50% para la ES escolarizada y de 60% si se contempla la educación abierta, a distancia y virtual;
- iii) La Vinculación, atributo fundamental de las funciones sustantivas, en donde se destaca que la educación, la investigación y generación de conocimientos, así como la cultura deben estar vinculadas tanto con el entorno inmediato como con el mundo y atender el desarrollo social, económico y cultural del país;
- iv) Renovación de la evaluación para mejorar la calidad académica, se reconocen los avances en la evaluación y la evolución de los indicadores, sin embargo se plantea conocer el impacto y los resultados del aprendizaje de los alumnos, de la generación de conocimientos e innovaciones, y de las acciones de creación y difusión de la cultura, centrar la evaluación en el impacto en los objetivos últimos de la ES y la CyT, transitar a un proceso de evaluación integral en donde los indicadores numéricos sean acompañados de estrategias de corte cualitativo que den sustento a los juicios;

¹⁵ ANUIES, *Inclusión con Responsabilidad Social. Una nueva generación de políticas de educación superior*. México, 2012, p. 9



- v) Fortalecimiento de la carrera académica, integrar una comisión interinstitucional para atender el problema de la carrera académica, formación de las generaciones de reemplazo, las jubilaciones y los problemas asociados a ello;
- vi) Innovación: creación de polos regionales de investigación, mediante el fortalecimiento de redes y establecimiento de alianzas estratégicas entre IES para establecer centros regionales de investigación;
- vii) Plena movilidad en el sistema de educación superior, revisar los sistemas, acuerdos y convenios en la materia así como generar incentivos para la movilidad estudiantil;
- viii) Un nuevo enfoque a la internacionalización, impulsar un enfoque multidimensional de la internacionalización en donde se incluya la internacionalización del curriculum y opciones de aseguramiento de la calidad con perspectiva internacional, que las IES incluyan la internacionalización en sus misiones y visiones; asignar presupuesto a las acciones de cooperación internacional; revisar la normatividad;
- ix) Financiamiento con visión de Estado, se busca elaborar políticas de asignación presupuestal multianual, que el financiamiento multianual se sustente en los planes de las propias IES, y
- x) Reforzamiento de la seguridad en los campus e instalaciones de las instituciones de educación superior, para lo cual se recomienda que las IES celebren convenios sobre el tema con las autoridades locales tomando en cuenta el Manual que la ANUIES elaboró sobre la seguridad de las IES.

CONTEXTO ESTATAL

El estado de Querétaro se ubica, en cuanto a indicadores económicos, dentro de los primeros diez lugares a nivel nacional; sin embargo, ello no se ha traducido en mejores indicadores de bienestar social para la población y el Índice de Desarrollo Social de la entidad sigue considerado como medio, según el propio Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi).



En 2011, según datos del Inegi, el país creció 3.9% en el PIB, mientras que Querétaro reportó un crecimiento de 7.7%, prácticamente el doble que el país en su conjunto. Con ese valor se ubicó en el segundo lugar de mayor crecimiento con respecto al año anterior; su contribución al PIB nacional fue de solamente el 1.9%, pero vale la pena recordar que la población estatal sólo representa el 1.6% con respecto a la población de toda la República.

Por otro lado, el CONEVAL reporta, para el caso de Querétaro, que la población en condición de pobreza creció de 35.4% en 2005 a 41.4% en el 2010. En cuanto a indicadores del rezago educativo si bien el número de personas ha aumentado, los porcentajes van a la baja: en el año 2000 se reportó que 51.2% de habitantes de la entidad se encontraban en rezago educativo, es decir, un total de 453 mil 675 personas; para 2010 se reportó que 19.4% de los queretanos se encontraban en rezago educativo, lo que representa alrededor de 600 mil habitantes, es decir, no ha habido en los hechos un combate al rezago educativo.

La educación media superior y superior, entre otros rasgos que contribuyen a construir el índice de bienestar, constituyen una evidencia de que el crecimiento económico del estado no viene aparejado con los índices de bienestar social. Si bien en las tasas de absorción para el nivel medio superior se advierte que se están haciendo esfuerzos por remontar las deficiencias, ya que los valores son superiores al promedio nacional (97.2% en Querétaro y 90.1% en el país en 2012), aún no tiene reflejo en las tasas de cobertura. Esto puede advertirse al verificar que en ambos niveles, Querétaro se encuentra por debajo de la media nacional: en media superior está 2.5 puntos porcentuales por debajo y en el nivel superior 1.6 puntos, (69.3% nacional contra 63.7% estatal en media superior, y 32.8% en el país contra 31.2% en la entidad en educación superior). A su vez, los presupuestos dedicados a la educación de esos niveles no han crecido en los montos necesarios para que las instituciones públicas que atienden a ese sector puedan ampliar las posibilidades de acceso de los jóvenes queretanos. De igual manera, tampoco se están haciendo las inversiones en infraestructura requeridas para ello.

Según la SEP, el gasto promedio que el estado destina a la educación en todos los niveles se encuentra por debajo del promedio nacional. Si bien a pesos corrientes hubo un incremento significativo entre 2008 y 2009, al año siguiente se mostró una disminución en el gasto global. En el caso de la educación superior se hace más notoria la diferencia, toda vez que para el ciclo 2011-2012



la Federación gastó 65.1 miles de pesos por alumnos en escuelas públicas de nivel superior, el estado de Querétaro sólo gastó 26.48 miles de pesos, en otros estados la inversión por alumno es mucho mayor que lo que sucede en Querétaro.

Habría que sensibilizar a las autoridades estatales para revertir esa situación y que Querétaro mantenga sus niveles de competitividad, ya que según el Instituto Mexicano para la Competitividad en las entidades que ocupan los tres primeros lugares en competitividad, más del 35% de la población económicamente activa tiene educación terciaria, mientras que en Querétaro apenas llega al 26% y lo ubica en el quinto lugar en el índice de competitividad general. Vale la pena mencionar que la ubicación que tiene el estado está en buena medida explicado por las condiciones sociales de seguridad y estado de derecho y no tanto por las de educación y la capacitación general de la población.

El propio gobierno del estado reconoce estas deficiencias y las plantea como retos en el Plan Querétaro 2010-2015. En el caso de la Educación Media Superior, “el reto de aumentar la cobertura para los años próximos está precisamente en este nivel. Además de mejorar el logro de los objetivos educativos, es preciso ampliar y diversificar la oferta para incrementar la atención a la demanda real, abatir los indicadores de reprobación y deserción, así como mejorar la eficiencia terminal”¹⁶.

Por lo que hace a la educación superior, el mismo documento señala: “Uno de los mayores desafíos de este nivel educativo radica en ampliar la cobertura de sus servicios para hacerlos llegar a cada uno de los municipios de la entidad, ya sea mediante la modalidad presencial o utilizando las nuevas tecnologías de la información en la modalidad a distancia. Además deberán reforzarse acciones que favorezcan el ingreso, la permanencia y el egreso exitoso de los estudiantes, incrementando la eficiencia terminal del subsistema. Los esquemas de oferta educativa no responden a las características de las poblaciones marginadas que carecen de condiciones para ingresar a la educación superior. Las nuevas opciones que se abran para multiplicar la oferta de este nivel, deberán demostrar su pertinencia para coadyuvar al desarrollo social y económico de la entidad”.

¹⁶ Gobierno del Estado de Querétaro, *Plan Querétaro 2010-2015*, en www.queretaro.gob.mx



“La ampliación de la cobertura del posgrado es una tarea importante ya que en la actualidad sólo es del 7%. Deberán también multiplicarse los esfuerzos por acreditar más programas educativos y orientar mayor inversión en la formación de investigadores de alto nivel”¹⁷.

Según el reporte “Principales Cifras Educativas 2011-2012”, de la SEP, en la entidad existe un total de 221 escuelas que ofrecen servicios de educación media superior, 13 en la modalidad de profesional técnico y 208 de bachillerato general. El Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro (COBAQ), con 30 planteles en la entidad en la modalidad escolarizada y tres extensiones, así como 25 centros de educación a distancia (EMSAD), tiene presencia en 17 de los 18 municipios y atiende al 50.69% de la matrícula de ese nivel educativo de la entidad. Esto lo coloca como la institución con más escuelas y con mayor proporción de la matrícula atendida. La UAQ, con tan sólo seis planteles y una modalidad semiescolarizada, atiende a poco más del 10% de la matrícula; las instituciones particulares atienden en conjunto al 22% de la matrícula, mientras que las de adscripción federal atienden al restante 13%.

En el caso de la educación superior en el estado de Querétaro, según datos de la propia SEP, hay 62 instituciones registradas, de las cuales 21 son de carácter público y 41 son privadas. La matrícula es atendida fundamentalmente por las instituciones públicas, ya que solamente el 28% es atendido por las particulares. La Universidad Autónoma de Querétaro atiende al 36% de la matrícula global.

Por otro lado, el documento de ANUIES referido con anterioridad, señala que para los estados con menores coberturas que el promedio nacional, la meta sería llegar en 2020 a una cobertura mínima del 48%. Tal es el caso del estado de Querétaro, ya que tanto en educación media superior como en superior la tasa de cobertura se encuentra por debajo del promedio nacional. Dados los niveles de cobertura, tendría que promoverse un crecimiento a, cuando menos, un ritmo anual promedio de dos puntos de aquí a ese año.

En este contexto internacional, nacional y estatal, la UAQ debe enfrentar los retos y al mismo tiempo priorizar sus acciones. Sin duda, es relevante incrementar la matrícula, pero lo es también y en mayor medida, transformar los

¹⁷ *Ibid.*



procesos de aprendizaje para garantizar que la formación humanista, con responsabilidad social e integral, sea realmente la que predomine en nuestros egresados.

La Vinculación con la sociedad y el compromiso con los grandes problemas nacionales deberá ser el otro eje prioritario de la UAQ. La educación puede ser uno de los motores del desarrollo, y la vinculación es el mecanismo para realizarlo, pero debe haber un compromiso explícito para intentar romper el círculo vicioso de la pobreza.



2. MISIÓN Y VISIÓN A 2025

MISIÓN

La Universidad Autónoma de Querétaro es una institución pública autónoma enfocada a la formación integral de profesionistas y ciudadanos con orientación humanista, abierta a la libre discusión de las ideas en todos los campos del conocimiento, mismos que cultiva y enriquece, transmitiéndolos a la sociedad a través de sus miembros y de sus programas educativos, de investigación, vinculación, difusión y desarrollo tecnológico.

Nuestra casa de estudios atiende a todos los sectores de la sociedad y proporciona un espacio de reflexión sobre los problemas mundiales, nacionales, regionales y locales en la búsqueda de un desarrollo sustentable. Asimismo, incorpora en sus procesos los pilares mundiales de la educación: aprender a conocer, a ser, a hacer y a vivir y convivir.

VISIÓN A 2025

En 2025, la Universidad Autónoma de Querétaro es reconocida como una de las mejores universidades del país y de América Latina, con un sólido prestigio internacional, con una estrecha vinculación con la sociedad, y en armonía con el medio ambiente, para ser agente de cambio en la búsqueda de un desarrollo humano libre, justo y equitativo, a través del cumplimiento de sus funciones de generación y transmisión del conocimiento y de preservación, creación y difusión de la cultura.

LOS ATRIBUTOS QUE COMPONEN NUESTRA VISIÓN

Una institución de excelencia que se caracteriza por contar con:

- Una planta académica conformada por profesores con altos niveles de capacitación y compuesta de: a) una proporción importante de profesores de tiempo completo con niveles de



doctorado en su formación en las diversas disciplinas académicas y los máximos perfiles de habilitación académica, con reconocimientos nacionales e internacionales que trabajan en redes de colaboración en el país y en el mundo, y b) con profesores por asignatura reconocidos profesionalmente y habilitados para la práctica docente en sus áreas disciplinares.

- 100% de programas educativos de calidad y con pertinencia social con los mayores niveles de evaluación por organismos externos, tanto del país como del extranjero.
- Un modelo educativo centrado en el aprendizaje, que promueve en sus estudiantes la formación integral, fincada en elementos humanistas, lo mismo que el desarrollo de habilidades, competencias, actitudes y valores para el logro de los distintos saberes universalmente reconocidos y que cristalizan en el saber hacer bien en todos los ámbitos de la vida social. Con un modelo pedagógico curricular que dote a los estudiantes de un conjunto de materias que formen parte del sello institucional (cultura, cultura física, idiomas, compromiso con la realidad social y ambiental, sustentabilidad y género).
- Instalaciones físicas suficientes, adecuadas y funcionales, con estándares internacionales, sustentables y amigables con el medio ambiente y con personas de necesidades especiales. Con acervos bibliográficos y hemerográficos amplios, con recursos didácticos modernos y vastos medios de consulta de información, dotados con la tecnología de vanguardia.
- Estudiantes formados para ser ciudadanos altamente capacitados, competentes, críticos, reflexivos, solidarios y concientes de la delicada responsabilidad social que tienen como seres humanos en el mundo globalizado y con el país.
- Fuertemente vinculada con su entorno, que atiende y promueve la solución de los grandes problemas locales y



nacionales. Convertida en la conciencia social, con: a) voz autorizada y reconocida en el diseño y evaluación de las políticas públicas para promover un desarrollo humano y social equilibrado y justo, y b) con aportaciones importantes en investigación científica y humanística, tanto a nivel básico como aplicado y con desarrollo tecnológico. Todo esto en los distintos campos del saber, con orientación hacia el desarrollo, la generación del conocimiento y la atención de los problemas de la localidad, de la región, del país y del mundo.

- Presencia en todo el territorio estatal, con programas educativos integrales, de calidad y con pertinencia social y regional para poder participar en el desarrollo regional.
- Con un programa fuerte de internacionalización de sus funciones sustantivas que facilita la movilidad estudiantil y de profesores, así como el establecimiento de redes de colaboración y vinculación en todos los campos del saber que cultiva.
- Con un amplio programa de bienestar social para los diferentes miembros de su comunidad en la promoción de acciones de equidad y justicia social.
- Con un vasto programa de rescate, preservación, creación y difusión de la cultura, reconociendo que el país proviene de una diversidad cultural amplia y al mismo tiempo que la cultura es un elemento central en el fortalecimiento de la identidad social del mexicano.
- Personal administrativo convencido de que su trabajo es fundamental para hacer de nuestra Universidad la mejor en el país.
- Una gestión altamente responsable tanto en la promoción para la obtención de los recursos como en el uso y cuidado de los mismos.



- En un esquema amplio de responsabilidad social, la Universidad Autónoma de Querétaro está comprometida con la transparencia en la realización de sus actividades y en el manejo de sus recursos y la rendición de cuentas.
- Los valores que se promueven y se practican entre la comunidad universitaria son: la búsqueda de la verdad, la honradez en la práctica cotidiana, la tolerancia con los que piensan distinto, la búsqueda de la justicia y la solidaridad para con todos.



3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL 2012

INSTITUCIÓN DE EXCELENCIA

PLANTA ACADÉMICA

- **Profesores de tiempo completo**

Este diagnóstico no enfatiza en nuestras fortalezas institucionales, que son significativas, sino que se centra en la visión de futuro para identificar qué nos falta para alcanzar la Visión hacia 2025.

Una institución de excelencia tiene una planta de profesores con los más altos niveles de calidad. Una de nuestras principales fortalezas radica en el profesorado, pilar de las funciones sustantivas que la institución debe desarrollar en observancia puntual de su Ley Orgánica. Tanto los profesores de tiempo completo como los contratados por asignatura tienen conocimientos suficientes para cumplir con su noble misión de ser formadores de profesionistas competentes y ciudadanos comprometidos con su tiempo.

Del total del profesorado de la Universidad, en 2012 la planta de tiempo completo representa el 19.80%, esto es, en números absolutos 541 docentes. De manera particular, para atender el nivel superior, contamos con 484 profesores de tiempo completo (PTC) que representan el 22.44%, de los profesores asignados a dicho nivel educativo (ver Cuadro No. 1).

Si bien no se ha establecido una proporción de profesores de tiempo completo con que idealmente deba contar una institución de educación superior, sí existen puntos de referencia para poder analizar esa situación;¹⁸ en función de

¹⁸ Ver documento Original de SEP referido al Programa de Mejoramiento del Profesorado, mimeo, p 12, en cuyo apartado “Proporción adecuada de profesores de tiempo completo y asignatura”, señala: “Debe haber en las instituciones una proporción adecuada de profesores de tiempo completo y de asignatura que permita atender adecuadamente las tareas académicas de acuerdo con las características de sus programas educativos. La baja proporción de PTC origina el descuido de importantes



los diferentes tipos de programas que se están ofreciendo, las proporciones oscilan entre un 10% si la institución ofrece programas de tipo práctico y hasta 90% si ofrece programas de tipo básico. Para el caso específico de la UAQ, el número de PTC para el nivel superior debería oscilar entre 513 y 850, lo cual nos llevaría a proporciones de entre 23.35 y 45.7%. Lo anterior plantea grandes retos tanto para la gestión como para el desarrollo académico de las distintas facultades y la definición de nuevos programas tanto de licenciatura como de posgrado. De igual manera, deberá analizarse la distribución de los PTC para que lleguen en proporción adecuada a cada una de las facultades y a los distintos campus.

En función de las cargas académicas de los profesores de tiempo completo frente a grupo, en el nivel superior los PTC tienen una carga horaria promedio de 10.5 horas a la semana, que en global representa el 20% del total de la carga horaria necesaria para atender a los alumnos de ese nivel. Sin embargo, como se observa en el Cuadro No. 2, este número no es igual en todas las facultades y habría que pensar en cómo aproximarnos a un equilibrio.

La Universidad, contando con el esfuerzo y compromiso de sus profesores y los apoyos de diversos programas, ha conseguido que 97.32% de los PTC de las facultades cuenten con título de posgrado, lo que sin duda le da una gran fortaleza a la institución, comparada con el resto de las universidades públicas nacionales, las que en promedio tienen 85.99% de profesores con posgrado. Con estos índices, la UAQ se coloca en el lugar 5 entre 47 universidades públicas del país.

En el caso de los académicos con grado de doctor es más patente este logro, pues se ha conseguido invertir la relación entre los que tienen maestría y los que han acreditado el máximo grado, pues hace una década eran mayoría los profesores con maestría, en tanto que en este año son más los profesores con doctorado.

Según los más recientes registros de profesores de tiempo completo en el nivel superior, 272 tienen doctorado, lo que representa el 56.20%, cifra que rebasa al promedio nacional de 34.27%.

tareas docentes y de gestión académica, poca atención individualizada a los estudiantes y escasas actividades de generación y aplicación del conocimiento”.



Otros 190 profesores de tiempo completo cuentan con el grado de maestría (39.26% respecto del total) y otros nueve tienen especialidad (1.86%), con lo cual se tiene que el 97.32% de los profesores de tiempo completo que atienden el nivel superior acreditan estudios de posgrado (ver Cuadro No. 3).

Una de las políticas que la Secretaría de Educación Pública (SEP) ha puesto en operación en los últimos años es que los profesores de las instituciones de educación superior cuenten con los perfiles adecuados para la impartición de cátedra en ese nivel educativo. Para ello puso en vigor el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), que define dos tipos de perfil para los profesores universitarios: el perfil mínimo, que es el que se otorga a los profesores con grado de maestría, y el perfil deseable o preferente, que se otorga a aquellos que ostentan el grado de doctor.

Con base en las cifras que el propio PROMEP reporta, la UAQ cuenta con 282 PTC con perfil PROMEP, mismos que representan 58.26% del total de PTC. Con base en estos indicadores la UAQ ocupa el 18 lugar nacional. Deberemos pugnar porque más de nuestros profesores se inscriban al programa, ya que sin duda están calificados para obtener ese reconocimiento, con lo cual la posición de la UAQ mejorará sensiblemente.

En relación con la capacidad de sus investigadores, la UAQ también es sobresaliente: de los 484 profesores de tiempo completo (PTC) que laboran en la UAQ en el nivel superior, 163 son miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), lo que equivale al 33.68 %.

Es importante destacar que la UAQ cuenta con 204 miembros del Sistema Nacional de Investigadores, sin embargo 41 de ellos no tienen plaza de tiempo completo en la Universidad. De 2011 a 2012 se tuvo un incremento del 15% en los miembros de SNI, lo que refleja el avance en ese sentido. Por este crecimiento la UAQ se coloca en el lugar 7 de la tabla nacional.

En cuanto a este indicador, si bien en relación al resto de instituciones públicas del nivel superior el reto es enorme, debemos señalar que, según datos del CONACYT, en el estado de Querétaro la UAQ es la institución que cuenta con más profesores miembros del SNI, de los cuales el 63.2% se ubican en el nivel 1; el 11.76% son de nivel 2; el 2.94% del nivel 3, en tanto que 22.06% son considerados candidatos (ver Cuadro No. 4).



Además de que en lo individual los profesores cuenten con adecuados niveles de preparación y por ello obtengan distinciones y reconocimientos públicos, es un objetivo primordial el que se agrupen con otros profesores de tiempo completo para formar cuerpos académicos sólidos y se desarrollen trabajos de investigación conjuntos. En ese terreno, la SEP ha reconocido un total de 56 cuerpos académicos (CA) para el 2012; de ellos, el 44.56 % se encuentra en nivel de consolidado, lo que coloca a la Universidad en el lugar 9 dentro del conjunto de instituciones de educación superior pública. Es de resaltar el esfuerzo de los profesores, ya que se avanzó significativamente en el nivel de fortalecimiento de los cuerpos académicos. Respecto de los cuerpos académicos en consolidación, la UAQ tiene el primer lugar nacional, con un 32.14% de sus CA en ese nivel de desarrollo (ver Cuadro No. 5).

El número promedio de profesores de tiempo completo que conforman actualmente los distintos cuerpos académicos es de diez, mientras que en el 2007 era de seis, lo cual muestra que la presencia y el trabajo de los CA se ha incrementado.

La proporción alumno-profesor de tiempo completo en el nivel superior arroja un indicador de 35.26. Este dato, de acuerdo con los criterios del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), muestra que la institución se encuentra por arriba de la proporción deseable, lo que obviamente repercute negativamente en la calidad de la atención que debe darse a los alumnos (ver Cuadro No. 6), ya que en ese indicador se está considerando a los estudiantes que cursan los diferentes posgrados que imparte la Universidad. Debemos reconocer que, como todos los indicadores, estos reflejan los puntos críticos que en cada escuela, facultad o programa educativo se vive (ver Cuadro No. 7).

- Profesores de Tiempo Completo en el nivel medio superior

En el nivel medio superior existen 57 profesores de tiempo completo. Si bien frente al conjunto de la Universidad son pocos, en relación al total de profesores de la Escuela de Bachilleres constituyen una proporción semejante al nivel superior, de 21.11%, y obviamente ayudan a elevar la calidad de los estudios que ahí se imparten. De ese número total de PTC, 45 tienen estudios de posgrado. De estos, 39 tienen maestría, cuatro tienen doctorado y dos



especialidad. De los restantes, cuatro acreditan el nivel de licenciatura y nueve son pasantes (ver Cuadro No. 1).

En este nivel educativo, los PTC tienen una carga horaria frente a grupo de 12.76 hrs/semana y atienden en conjunto al 13.8% del total de horas que se ofrecen en los diferentes planteles del bachillerato. Esto muestra una diferencia significativa con lo que sucede en el nivel superior, en donde representan la misma proporción de tiempos completos frente al total de profesores pero se atiende un porcentaje menor de asignaturas a pesar de que la carga promedio es ligeramente mayor (Cuadro No. 2).

La antigüedad promedio de los PTC en el nivel medio superior es de 23 años; hay ocho profesores con 30 o más años de trabajo en la institución, 20 con antigüedad entre 25 y 29 años, y 16 entre 20 y 24 años de servicio (Cuadro No. 8).

Un aspecto que ha preocupado a la Universidad en los últimos años es el relativo a la jubilación de sus trabajadores y particularmente la de los PTC tanto del nivel superior como del medio superior. Existe un grupo importante de PTC que se encuentran próximos a la jubilación. Con datos a diciembre de 2012, un total de 92 profesores tienen entre 20 y 25 años de antigüedad; 68 académicos entre 26 y 29 años de servicios, en tanto que 28 tienen 30 o más años de trabajar para la Universidad. Es importante formar las generaciones de reemplazo, así como reforzar el Fideicomiso establecido para hacer frente a la jubilación de los trabajadores.

- Profesores por asignatura del nivel medio superior

Del total de profesores que atienden la educación en los distintos planteles de bachillerato, el 59.7% se encuentran acreditados y el 16.47% están certificados. La certificación de los profesores es uno de los criterios que se tomaron en cuenta para otorgarnos el ingreso al Sistema Nacional de Bachillerato, por lo que es imperativo hacer un esfuerzo significativo en este ámbito para lograr consolidar este subsistema universitario.



En cuanto a formación académica de los profesores por asignatura, se tiene que 40 de ellos (18.78%) tienen maestría, 10 (4.69%) cuentan con alguna especialidad, 144 (67.61%) tienen la licenciatura y los 19 restantes no tienen o se desconoce el grado (Cuadro No. 3). Es decir, la gran mayoría no tienen posgrado o tienen estudios inconclusos, lo cual sin duda es una debilidad de este nivel educativo.

- Profesores por asignatura del nivel superior

Los profesores por asignatura que prestan sus servicios en este nivel educativo representan el 77.33%. En ellos recae la mayor parte de la carga académica en el proceso de enseñanza-aprendizaje y formación de los nuevos profesionales que la sociedad está requiriendo. Por ello, es muy importante analizar sus características y detectar sus necesidades. Debido al bajo nivel de plazas que tiene la UAQ en relación con el número y tipo de programas educativos y con la matrícula, la institución ha tenido que recurrir a la contratación de más profesores por asignatura.

Como ya quedó asentado, partiendo de los criterios del PROMEP, y de acuerdo con los diferentes tipos de programas que se están ofreciendo, en un plano ideal la Universidad debería contar con 850 PTC para atender la matrícula actual del nivel superior (Cuadro No. 9).

Pese a las limitaciones en cuanto a actualización de la información sobre los profesores por asignatura, podemos establecer que 38.92% de ellos tiene posgrado. Es de destacar que un amplio número de profesores por asignatura posee grados superiores a la licenciatura, mismos que ha conseguido en muchas ocasiones sin contar con el apoyo institucional. Ello constituye una importante fortaleza para la institución.

El 38.92% de los profesores por asignatura tiene estudios de posgrado; 55.69% ostenta sólo licenciatura, en tanto que de 5.48% se desconoce su grado académico. Es notorio un perfil muy distante al de los tiempos completos, lo cual es comprensible, pero dificultará que esta planta de profesores obtenga una plaza definitiva, por la exigencia de la SEP de que éstas sean ocupadas sólo por docentes con grado de doctor.



Es importante reconocer que hay dos tipos de profesores de asignatura; aquellos que tienen experiencia en su campo profesional y que laboran de tiempo completo fuera de la UAQ y otros, que pretenden hacer carrera académica dentro de la UAQ, estos últimos son los que deben cumplir con la obtención de grados para tener posibilidades de acceder a las plazas de tiempo completo.

De las unidades académicas con más profesores por asignatura, sobresalen Medicina, Ingeniería, Derecho y Contaduría y Administración. De ellas, la primera es la que cuenta con el mayor número de profesores por asignatura con posgrado (Cuadro No. 3).

Es importante resaltar que estos profesores son necesarios en las universidades y sobre todo en algunos programas muy orientados hacia competencias profesionales. Es el caso de las facultades que cuentan con mayor proporción de profesores por asignatura. En el otro extremo estarían los programas académicos más orientados hacia la investigación, donde resulta fundamental la presencia de profesores de tiempo completo, con grado de doctor y con experiencia en investigación. De ello, la Facultad de Ciencias Naturales es un buen ejemplo, lo mismo que algunos de los programas de las facultades de Química, Ciencias Políticas y Sociales, Filosofía y Lenguas y Letras, donde la tradición de la investigación es muy fuerte.

Ciertamente, la Universidad no dispone de información suficiente sobre la actualización profesional de los profesores por asignatura, lo que nos impide establecer si cuentan con el perfil adecuado para cada uno de los programas en los que imparten clases. Será una prioridad institucional contar con información actualizada sobre los profesores universitarios.

La antigüedad promedio de los profesores por asignatura es de diez años, lo cual señala que su contratación responde al crecimiento de la matrícula y a la baja asignación de plazas de tiempo completo por parte de la SEP. Casi el 52% tiene cinco años o menos; en el otro extremo se tiene que 12.66% de ellos tiene entre 21 y 25 años de servicio para la Universidad, 5.01% tienen entre 26 y 31 años de servicio. En estos casos se deberá pensar pronto en generar los programas para la sustitución de profesores, ya que están próximos a su jubilación, con las consecuentes previsiones financieras que ello trae aparejado (Cuadro No. 10).



En síntesis, el esfuerzo en este rubro debe encaminarse a mantener y mejorar el lugar que tenemos entre las universidades con más doctores y con más presencia en el SNI. Sin embargo, hay que institucionalizar el sistema de contratación de profesores por asignatura, pues estos deben también contar con grado de maestría como mínimo o contar con 3 años de experiencia profesional; asimismo, debe adoptarse la política de que, preferentemente, en las nuevas contrataciones de tiempos completos deberán exigirse el grado de doctor con posibilidades de ingreso casi inmediato al SIN, en los programas educativos donde esto es posible.

- Programas Educativos de Calidad

Otro indicador relevante para hablar de una universidad de prestigio nacional es el número de programas educativos reconocidos como de calidad.

La Universidad Autónoma de Querétaro es la institución de educación superior de mayor tradición en la entidad y ofrece 102 diferentes opciones escolarizadas¹⁹ de licenciatura y dos no presenciales. Asimismo, ofrece 86 opciones de posgrado en los distintos campos del conocimiento. Un buen número de estos programas han sido evaluados y/o acreditados por organismos externos y se les reconoce como de calidad y competitividad en el ámbito nacional. Algunas de esas opciones son oferta exclusiva de nuestra casa de estudios tanto en el estado como en la región.

De acuerdo con los datos reportados por la Escuela de Bachilleres y las facultades en los proyectos que se presentaron en el marco del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI 2013-2015) y en los documentos entregados para ingresar al Sistema Nacional de Bachilleres, el 100% de los programas educativos de licenciatura y profesional asociado que está ofreciendo la UAQ cuentan con el estudio de factibilidad correspondiente que define su pertinencia social. Esto, evidentemente, es una fortaleza ya que la sociedad puede estar segura de que los egresados que le entregue la Universidad tienen una alta probabilidad de encontrar inserción en el mercado laboral.

¹⁹ Este dato resulta de la sumatoria de las líneas terminales de todos los programas, modalidad en que se registran ante la Dirección General de Profesiones.



Todos nuestros seis planteles de la Escuela de Bachilleres ingresaron al Sistema Nacional de Bachillerato, lo cual comparativamente con otras preparatorias locales y del país nos pone en una posición de ventaja. Sin embargo, falta mucho por hacer en nuestros planteles para lograr que la Escuela de Bachilleres ingrese al primer nivel del Sistema.

Por lo que toca al nivel superior, en 2012 la Universidad puso al servicio de la sociedad queretana 40 programas educativos de licenciatura que han sido reconocidos como de calidad por organismos externos; todos ellos fueron evaluados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), organismos que les han dado la clasificación en el nivel más alto, el 1. Además de esa evaluación, 22 programas han sido acreditados por los organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), según puede apreciarse en el Cuadro No. 11.

Esta es otra de las fortalezas institucionales pues ninguna otra institución educativa en el estado cuenta con una oferta educativa tan amplia y acreditada como de calidad. Del total de los programas acreditados por los organismos del COPAES que se ofrecen en el estado, cuatro de cada diez son impartidos por la UAQ. No obstante, se tienen que hacer grandes esfuerzos para que todos nuestros programas sean reconocidos como de calidad, lo que nos permitirá avanzar en nuestro posicionamiento dentro del conjunto de instituciones de educación superior del país.

En relación al total de programas educativos de nivel licenciatura y profesional asociado que actualmente ofrece la UAQ, 45% son de calidad, en virtud de las evaluaciones realizadas por organismos externos encargados de esa función; sin embargo, la Universidad tiene un gran reto en esta materia pues a pesar de los grandes esfuerzos y los buenos resultados de los últimos años, este indicador se ubica por debajo de la media nacional entre las universidades públicas del país.

Aunque a nivel estatal somos la mejor institución educativa en este ámbito, lo cierto es que nos falta mucho para conseguir que la totalidad de los programas que ofrecemos estén dentro de los parámetros de reconocimiento de calidad.



En el nivel de posgrado, nuestra situación es diferente. La Universidad ofrece actualmente 86 programas en las modalidades de especialidad: 34 programas con 34 líneas terminales; maestría: 40 programas y 79 líneas terminales, y de doctorado: 15 programas con 16 líneas terminales. De acuerdo con los últimos registros del CONACYT se cuenta con 34 programas reconocidos por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC): 4 de especialidad, 25 de maestría y 5 de doctorado que se ofrecen en diez facultades distintas (Cuadro No. 12). Por el número absoluto de programas de posgrado de calidad, la UAQ se ubica en el noveno lugar entre todas las instituciones de educación superior públicas del país. (Cuadro No. 13). Así, más del 40% de nuestros programas de ese nivel educativo son de calidad (Cuadro No. 14).

Si se toman en cuenta las líneas terminales de todos los programas de posgrado, tenemos que quienes aspiren a estudiar un posgrado en la UAQ disponen de 128 opciones distintas de formación. Ninguna otra institución educativa de la región tiene una oferta tan amplia. De los 86 programas de posgrado que actualmente se imparte, 59 son de orientación a la consolidación profesional (68.6%) y 27 son orientados a la investigación (31.4%).

Durante 2012 el Consejo Universitario aprobó la apertura de 14 nuevos programas de posgrado, 12 de los cuales reconocidos como programas de nuevo ingreso al Padrón de Programas de Posgrado del CONACYT y dos más se encuentran en espera de ser evaluados.

Con el apoyo de los Fondos Mixtos CONACYT-CONCYTEQ, durante 2011 se otorgó apoyo a cinco programas de posgrado para reforzar la infraestructura y la formación de recursos humanos con la intención de que en un futuro ingresen al Padrón de Programas de Calidad. Durante 2012 se apoyó a otros 12 programas de posgrado con los mismos fondos.

Además, los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES) le han otorgado la calificación de programas de calidad a otros 30 programas de posgrado de la Universidad.

A pesar de esto, debemos pensar en que es recomendable que por lo menos la mitad de nuestros posgrados deben ser reconocidos por el PNPC del CONACYT, pues es una forma de garantizar que nuestros estudiantes puedan dedicarse de tiempo completo y además tengan una beca de manutención que les permita lograr la titulación en el tiempo estipulado.



- Modelo Educativo

El modelo educativo de la UAQ quedó plasmado en el Plan Institucional en 2000. Desde esa época la Universidad ha resaltado la necesidad de cambiar el modelo pedagógico tradicional centrado en el aula, para impulsar un modelo centrado en el aprendizaje, con una concepción de la educación integral, inter y multidisciplinar y flexible.

“Se pugnará por romper inercias pedagógicas reducidas al aula, impulsando a los profesores a centrar sus esfuerzos en el proceso de aprendizaje abierto, crítico y autocrítico, reflexivo, constructivo, vinculado al conocimiento de la problemática disciplinaria y social, de tal manera que este esfuerzo esté centrado en el autoaprendizaje y en la articulación del trinomio formativo teoría-práctica-investigación, así como en la adquisición y aprovechamiento de contenidos y habilidades complementarias de tipo idiomático e informático, aprovechando el uso de las nuevas tecnologías.

“La Universidad que deseamos construir se propone elevar la calidad académica, ampliar la cobertura y diversificar la oferta educativa en todos sus niveles. Contará *con planes y programas de estudios flexibles*, que faciliten la movilidad estudiantil y académica, capaces de incorporar con rapidez el desarrollo del conocimiento y las innovaciones tecnológicas, para abrir la posibilidad de que sus estudiantes desarrollen los conocimientos, valores, habilidades y aptitudes para contribuir a su pleno crecimiento individual y social” (PIDE 2000-2010).

El mismo modelo se ratifica en el PIDE 2007-2012, pero se incorpora además la idea de educar en competencias como parte del componente inter y multidisciplinario del modelo educativo.

“Este componente educativo integra y articula operativamente elementos de innovación educativa como son: la flexibilidad curricular, el aprendizaje centrado en el alumno, privilegia ambientes de aprendizaje ligados al entorno como el servicio social y la vinculación de las prácticas profesionales, apoyo de tecnologías a los procesos educativos, aprendizaje de lenguas, que permitan orientar los contenidos, métodos, prácticas y medios de sociabilización del saber, la educación por competencias y del abordaje de las diferentes



disciplinas a través de la resolución creativa de problemas específicos” (PIDE 2007-2012).

La revisión cuidadosa del modelo educativo aprobado por nuestro máximo órgano de gobierno universitario desde el año 2000, y que está vigente, nos permite sintetizarlo en seis componentes fundamentales:

Centrado en el aprendizaje y no en la enseñanza, lo que significa que cambia radicalmente el papel del docente y del estudiante, pues a este último se le reconocen saberes que deberán ser potenciados por la labor del docente dentro del aula y fuera de ella.

Integral, humanista y responsable socialmente, que se refiere a la necesidad de formar ciudadanos, no sólo profesionistas técnicamente preparados sino seres humanos capaces de vivir en sociedad y apoyar su transformación integral.

Con una formación en valores que permita tener egresados con actitudes reflexivas, críticas y comprometidas con la realidad social en la cual viven.

Un modelo educativo flexible y por créditos, que permita a los estudiantes participar en la formación de su propio plan de estudios, eligiendo ciertos énfasis en su formación con movilidad nacional e internacional, y al mismo tiempo que les permita trabajar y estudiar al mismo tiempo.

Con un enfoque inter y multidisciplinar, que permita una comprensión más cabal de la realidad, y al mismo tiempo que dé oportunidad a los estudiantes de trabajar en equipo con pares de otras disciplinas.

Un enfoque que posibilita saber hacer, no solamente tener conocimientos, habilidades y actitudes, sino que todo esto se plasme en competencias no solamente laborales sino también humanas.

Este modelo educativo permite incorporar nuevas tecnologías en el aprendizaje, permite asimilar actividades extra aula como parte del currículum, asume que el aprendizaje universitario no sólo es de conocimientos sino, sobre todo y de manera fundamental, de competencias para la vida, mismas que no se aprenden únicamente en el aula.



De esta manera, el modelo educativo adoptado por la propia Universidad desde el 2000, es un modelo adecuado. El problema es tratar de entender por qué en estos doce años no se ha avanzado tanto como se debería en su aplicación cabal.

Existen en nuestra opinión cuatro factores que han impedido el desarrollo y la vigencia plena del modelo en la vida cotidiana.

En primer lugar, la ausencia de un programa institucional de formación de los profesores, para que cambien su actitud sobre el proceso de enseñanza hacia uno de aprendizaje, y para que aprovechen las nuevas tecnologías en el proceso de aprendizaje. Además, ese programa tendrá que tomar en cuenta la edad y antigüedad de los profesores y su apertura a las nuevas concepciones.

En segundo lugar, un exceso de carga académica profesionalizante, que en algunos programas no se ha podido disminuir, sobre todo por el peso que estos conocimientos tienen en los exámenes de egreso, particularmente en carreras como Medicina, Odontología, Biología y Química, o por el peso que los especialistas tienen en los núcleos académicos que no permiten disminuir la ponderación de estos conocimientos.

Otro obstáculo es la falta de consistencia entre las propuestas de flexibilidad que, por ejemplo, permite que cada estudiante defina el ritmo con el que puede cursar su licenciatura, como sería el caso de los estudiantes que trabajan de tiempo completo. Aquí habría que considerar que desde la perspectiva de los organismos acreditadores o evaluadores, es fundamental que el egreso de los estudiantes ocurra en tiempo y forma, lo cual no incentiva una visión realmente flexible del plan de estudios.

Finalmente, el obstáculo fundamental es que en este lapso no se ha transitado del modelo educativo a un modelo pedagógico y curricular que sustenten la nueva concepción. Es decir, no se han generado al interior de la institución políticas y estrategias claras en materia de capacitación y actualización de profesores; tampoco se han tomado acuerdos generales sobre el peso que algunas materias o actividades curriculares deberían tener en todos nuestros programas. Tendríamos que construir acuerdos generales sobre materias transversales, así como sobre la enseñanza de otra lengua, pues de otra manera se ha dejado a las facultades aisladas, y sin contar con una política institucional adecuada y de observancia general.



Como observamos en el Cuadro No. 15, aunque la mayoría de las facultades tiene algunos elementos presentes, sólo tres facultades han incorporado prácticamente todos los elementos innovadores en la currícula: Ingeniería, Informática y Contaduría y Administración. Además, existen diferencias sustantivas en el número de créditos otorgados a determinados conocimientos, quizá el inglés es el más notorio, mientras algunas facultades proporcionan al inglés 52 créditos, otros programas le otorgan 7, 10 ó 12 créditos, al tiempo que algunas más no le conceden uno solo. Esto es, pareciera que se incorpora la segunda lengua pero no como requisito con la verdadera intención de dotar a nuestros alumnos del dominio de una segunda lengua al egreso.

De acuerdo con un cuestionario aplicado a los alumnos de bachillerato y licenciatura durante el proceso de inscripción en 2012, de un total de casi 19 mil alumnos que lo contestaron, el 11.2% dijo dominar completamente el idioma inglés, un 21% dijo tener dominio medio de ese idioma, otro 17.4% respondió que comprende lectura y puede escribir adecuadamente en ese idioma, en tanto que el 38.2% dijo tener conocimientos básicos de esa lengua (Cuadro No. 16). Considerando esto, sería relevante pensar en incorporar el idioma como una materia acreditable, previo examen, para no obligar a tomar las materias a quienes ya saben y colocarlos en los niveles adecuados, o bien ofrecerles una tercera lengua o darles los créditos correspondientes por cubrir este requisito.

Dadas las tendencias mundiales, es necesario reforzar los programas de aprendizaje de otra lengua para que el 100% de nuestros alumnos adquieran esa habilidad y estén en condiciones de competir y tener acceso a cualquier institución educativa del extranjero. Debemos iniciar con esa práctica desde los estudios del bachillerato.

Los resultados de ese ejercicio estadístico nos permiten pensar que nuestros estudiantes están interesados no sólo en su formación académica, sino que son personas que se interesan por adquirir una cultura general. Casi 70% de los encuestados dijo leer más de un libro al semestre y al preguntarles sobre el tipo de lectura que prefieren, un 44.7% respondió que literatura en general y otro 8.2% sobre política y economía de México.

Un comportamiento similar sucede con las materias de cultura y cultura física. En algunos programas son materias formales y en otros son actividades culturales con valor curricular, pero en la mayor parte de los programas



académicos están ausentes. La formación humanista e integral está presente en algunas licenciaturas pero no hay una visión de unidad en las materias que se imparten, no aparece como un elemento distintivo de los programas educativos de la UAQ.

Es decir, el modelo educativo no se ha reflejado en un modelo pedagógico y curricular institucional, lo cual explica el impacto diferenciado de un modelo educativo que no ha logrado impregnar a toda la Universidad. Las facultades han interpretado de modo diferenciado y han realizado esfuerzos diversos, toda vez que no ha habido una propuesta general consensada para que todos los programas se asienten sobre los mismos criterios. Todo ello nos pone en una seria debilidad frente a los retos de competencia interinstitucional, y sobre todo no permite que se imprima en nuestros egresados las competencias humanísticas y de responsabilidad social que la UAQ se propone.

- Instalaciones

Las instalaciones de la UAQ constituyen otra de nuestras fortalezas. No obstante, como en otros rubros, son significativas las diferencias entre lo existente en el Centro Universitario y los campus y planteles.

Los espacios existentes en el área conurbada son los mejor dotados de infraestructura. Aun así, es necesario mencionar que los espacios deportivos son insuficientes en todos los campus, salvo Corregidora, pues en este espacio se encuentra la Unidad Deportiva. Tampoco existen espacios culturales adecuados para la presentación de espectáculos de música, danza y teatro.

Los campus Cerro de las Campanas, Centro Histórico, Corregidora y La Capilla están totalmente saturados y es necesario extender la vista y la proyección de crecimiento hacia los campus Aeropuerto y Juriquilla. Estos dos espacios deberán ser privilegiados en el traslado de los nuevos programas educativos de algunas facultades, con el objetivo de contribuir al descongestionamiento del campus Cerro de las Campanas.

Con 28 acervos, el Sistema de Bibliotecas cuenta con una amplia cobertura: la Biblioteca Central, la de cada una de las 13 facultades, la de cada uno de los 6 campus y las de cada uno de los 7 planteles de preparatoria. Tenemos espacio para atender a mil 695 alumnos de manera simultánea y en 2011 se realizaron 214 mil préstamos de libros a domicilio.



Como en casi todos los casos, tenemos déficit de espacios en algunas facultades y en otras tanto los espacios como los acervos son adecuados, como se puede observar en el Cuadro No. 17.

El modelo de bibliotecas por facultades tiene una larga tradición en el campus Cerro de las Campanas; sin embargo, es un modelo que implica costos adicionales tanto de licencias y permisos como de personal calificado. Hasta el momento, las facultades con presencia en los campus regionales han reproducido este modelo, pero el nivel de precariedad de acervos, de personal y de recursos financieros, obliga a pensar en una biblioteca central para cada campus.

Aunque el personal de las bibliotecas es una de nuestras fortalezas, es importante mencionar que del total de los empleados de las bibliotecas, que son 140, solamente 5 son bibliotecarios profesionales, lo cual es una muestra más de la ineficiencia del modelo de bibliotecas por facultades. Según las normas del Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios para las Instituciones de Educación Superior (CONPAB-ES), la Universidad debería contar con al menos 10 bibliotecarios profesionales.

A pesar de los problemas señalados anteriormente, los acervos de nuestras bibliotecas suman 326 mil 885 volúmenes, lo cual se convierte en una fortaleza institucional y una garantía para todos los estudiantes del estado, ya que en ellas encuentran ejemplares que no están en las bibliotecas de sus propios planteles. En el indicador de libros por alumno se tiene un valor de 11.67, lo que ubica a nuestra Institución por encima del parámetro dispuesto por la ANUIES.

En relación con las instalaciones físicas, es relevante mencionar que no existe un levantamiento físico completo de todos los campus y de todos los planteles, no se cuenta con los planos de todas las instalaciones físicas, y mucho menos con una descripción detallada de sus condiciones y las necesidades de mantenimiento y reparación. Esto es una prioridad institucional.

A pesar de lo anterior, se puede afirmar que el financiamiento federal ha sido constante para este rubro, pero se ha dedicado fundamentalmente a la construcción de aulas, en armonía con el crecimiento de la matrícula. Por lo que seguimos teniendo déficit en laboratorios, espacios deportivos en todos los campus, y en instalaciones para eventos, como auditorios, teatros o áreas de usos múltiples.



La UAQ ofrece estudios de bachillerato general en seis planteles, de los cuales tres están ubicados en el municipio de Querétaro, uno en San Juan del Río, otro en Pedro Escobedo y uno más en el municipio de Colón, además de que se ofrece el programa en modalidad semiescolarizada en Jalpan.

En general, nuestras instalaciones son adecuadas, sobre todo en los dos planteles más antiguos, pero los tres planteles de más reciente apertura requieren de un reforzamiento de infraestructura física para ampliar los laboratorios, centros de cómputo y bibliotecas.

Es importante destacar que la Universidad puede y debe incrementar la matrícula en este segmento educativo sobre todo en el caso del plantel Norte de la preparatoria, pues existe espacio disponible para la construcción de más aulas, así como en los espacios regionales de Colón y Pedro Escobedo, municipios donde la absorción en educación media superior es muy inferior a la media estatal. Sin embargo, esto requiere de un compromiso más sólido de las autoridades municipales y estatales para reforzar las instalaciones existentes mediante el incremento del subsidio estatal ordinario.

FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES

Como quedó asentado en el apartado sobre el modelo educativo, en relación con la formación integral de los estudiantes, falta mucho por hacer. En los últimos años la Universidad ha apostado por una formación profesional altamente calificada y en algunos campos incluso sobresaliente a nivel nacional; sin embargo, una educación integral supone la formación de mejores personas y no sólo de profesionistas brillantes.

Es necesario reconocer que si queremos estudiantes de calidad hay que partir del análisis de las condiciones en que los estudiantes se integran a la UAQ. Para ello debemos partir de un diagnóstico académico y de uno socioeconómico.

De inicio, un gran reto es que nuestra Escuela de Bachilleres tiene que luchar por remontar las deficiencias con que los estudiantes vienen desde los estudios de secundaria. Esas deficiencias se filtran y evalúan en el examen de ingreso, que deberá ser utilizado como un diagnóstico de nuestros nuevos alumnos para emprender acciones remediales que nos permitan aumentar los



índices de eficiencia terminal, facilitarles su ingreso a los estudios superiores y prepararlos para enfrentar los retos del mundo globalizado.

En los últimos años la proporción de demanda atendida por la UAQ en este nivel educativo ha disminuido, ya que no se cuenta con capacidad suficiente para albergar a un mayor número de estudiantes. Los porcentajes han disminuido de 64.4% en el ciclo escolar 2006-2007, al 51.8% del último ciclo 2012 (Gráfica 1).

Según los registros escolares, en el nivel bachillerato la Universidad está atendiendo a un total de 6 mil 843 alumnos, lo que representa un 25% del total de alumnos inscritos en nuestra casa de estudios en los distintos niveles educativos. En relación al total estatal de la matrícula de bachillerato, la UAQ atiende al 11% de los alumnos, poco menos de la cuarta parte de los que atiende el Colegio de Bachilleres (COBAQ), cuya atención es del 43.56% de la totalidad. Los otros sistemas de bachillerato público atienden a otro 19%, las particulares al 21.5% y el restante 5% es atendido por las opciones de profesional medio y bachillerato de artes.

Las tasas de eficiencia terminal de la media superior se han mantenido en los mismos niveles durante los últimos años; por cohorte generacional es aproximadamente de 58%, medido de acuerdo con los criterios de SEP y ANUIES²⁰.

Gracias a información de los registros escolares, hemos podido constatar que otro porcentaje significativo concluye sus estudios, no obstante su rezago a lo largo de su trayectoria escolar, pues logra concluir dentro del tiempo que el propio reglamento les concede, que es de otro año y medio adicional. De acuerdo con los datos de las últimas generaciones, ese porcentaje se ubica en el 7.4%, con lo cual la eficiencia terminal de la Escuela de Bachilleres se eleva a alrededor del 66% global.

De los estudiantes de este nivel que no concluyen sus estudios (34 de cada 100, en promedio de cinco generaciones anteriores), hoy se sabe que el 11% se explica por bajas reglamentarias (aplicación de lo previsto en el artículo 41 del Reglamento de Estudiantes); la mitad de ellos son dados de baja durante

²⁰ El porcentaje se refiere a los estudiantes que terminaron el bachillerato en tres años.



el primer año de sus estudios; una proporción de poco más de un tercio se da de baja durante el segundo año, y en proporciones menores durante el tercer año.

Si bien el índice de estudiantes dados de baja por estas causales ha pasado de casi el 15% en la generación 2003-2007 a poco menos del 10% en la generación 2009-2012, aún se considera alto, por lo que debemos poner mayor atención en el sistema de tutorías y orientación educativa en el bachillerato (Gráfica No. 2). En este punto la propia Escuela de Bachilleres puede implementar acciones remediales, ya que se refieren a materias reprobadas, calendarios de exámenes extraordinarios y tutorías.

Del total de los inscritos en cada generación de las analizadas, el 21% puede ser considerado como desertor. No obstante, hay que diferenciar a aquellos alumnos que abandonan sus estudios sin dar ningún aviso a la Universidad de aquellos que tramitan formalmente su baja temporal. Sobre esto último, estamos haciendo una revisión detallada de las solicitudes para construir tipologías que nos permitan enfrentar el problema. Aproximadamente dos de cada 100 alumnos inscritos solicita su baja temporal, lo que nos lleva a concluir que tenemos un 19% de deserción de la cual no contamos con información sobre su causalidad. Debemos inspeccionar las diferentes causas para atenuar el problema (Gráfica 2).

El 34 por ciento de nuestros estudiantes de preparatoria no termina sus estudios y tal vez podríamos retener a una tercera parte de ellos reforzando las tutorías e impartiendo clases especiales para los no aprobados, pero del resto desconocemos las causas y por lo tanto no podemos atender a las dos terceras partes de nuestros desertores. Es una prioridad institucional tener investigación sobre los procesos educativos en la UAQ, pues con la información que estos estudios proporcionen podremos mejorar los procesos de aprendizaje, lo mismo que la eficiencia terminal y la calidad de la formación.

De los egresados de nuestras propias preparatorias, la proporción de los aspirantes a ingresar a las carreras profesionales oscilan entre 70% y el 100%. Después de analizar varias generaciones de ingreso al nivel superior se observa que con relación al total de egreso de los planteles de bachillerato que pertenecen a la Universidad, resultan aceptados para estudiar alguna carrera profesional menos del 60% de ellos. Es necesario que en el futuro inmediato se puedan realizar investigaciones para detectar qué sucede con aquellos alumnos



egresados del bachillerato de la UAQ que no logran incorporarse a alguna carrera profesional en la institución.

En cuanto a la atención a la demanda de ingreso a los estudios superiores, la situación es muy drástica pues, tanto por razones de tipo académico como por falta de espacios, la tasa de absorción al nivel licenciatura ha llegado en los últimos años a valores que oscilan entre 44% y 36.7%. Se hace necesario que, para estar acorde con la política nacional de ampliar la cobertura de educación superior, se incrementen los presupuestos federal y estatal ordinarios a la educación superior pública del país, del estado y particularmente a la UAQ (Gráfica 3).

De acuerdo con información de los que demandaron su ingreso en el último ciclo escolar, por tipo de escuela preparatoria de procedencia, en el nivel superior se aceptó al 55.13% de quienes aspiraron a ingresar provenientes de las preparatorias de la UAQ; al 45.51% de las escuelas particulares incorporadas, al 48.84% de las particulares no incorporadas; al 39.12% de los del COBAQ, y al 34% de los que provienen de otros estados del país. Estos datos indican que tienen mayor probabilidad de ser aceptados en alguna carrera superior quienes han realizado sus estudios de bachillerato en los propios planteles de la UAQ (Cuadro No. 18). Esto es un indicador del nivel de preparación que reciben nuestros alumnos, pues se aplica un examen único y la calificación es el exclusivo criterio para el ingreso. Al final de los procesos de admisión de alumnos al nivel superior, aproximadamente el 25% de los alumnos de nuevo ingreso provienen de preparatorias de la UAQ.

De acuerdo con los datos anteriores, de cada cien alumnos que han ingresado a los estudios superiores en los últimos años, arriba de 60 cursaron sus estudios previos en escuelas públicas. Con ello, la UAQ refrenda su vocación de institución pública que atiende a amplios sectores de la sociedad queretana y se preocupa por ser un agente de movilidad social acercando la opción de estudiar una carrera profesional para contribuir en la construcción de una sociedad mejor preparada y más equilibrada.

En los estudios de licenciatura y profesional asociado, la UAQ atiende a poco más de 83% de sus estudiantes en programas de calidad, aspecto que ha sido reconocido por la SEP al otorgarnos por cinco años consecutivos el distintivo por rebasar más de 80% de la matrícula en programas de calidad; si bien es una fortaleza tener esos indicadores, debemos redoblar esfuerzos por



lograr que el total de nuestros estudiantes tengan la confianza de que al estudiar en la UAQ, cualquier programa académico está garantizado por su calidad.

Con base en los datos de las últimas generaciones de estudiantes, podemos concluir que por cada 100 alumnos que ingresan a los distintos programas de licenciatura y profesional asociado que se imparten en la UAQ, 49.4 concluyen sus estudios en el tiempo previsto en su plan de estudios. Éste es el indicador de la eficiencia terminal medido con base en los criterios establecidos por la ANUIES y reconocidos por la SEP.

Por diversas razones en las que se incluyen las económicas, familiares, personales, además de aspectos académicos, los estudiantes se van rezagando a lo largo de su trayectoria académica, pero al final un 21.1% adicional de los que ingresan en una generación logra concluir sus estudios en otro tiempo pero sin rebasar el tiempo estipulado en el reglamento correspondiente en nuestra institución. Al sumar ambos porcentajes tenemos que logran concluir sus estudios 70.5 de cada cien alumnos que ingresan a los estudios superiores. El primer porcentaje señalado es ligeramente inferior al comportamiento del conjunto de las universidades en México y el porcentaje global se ubica ligeramente por encima del conjunto. Ambos indicadores constituyen un reto para la Universidad, pues deberemos elevarlos.

Para continuar con los indicadores medidos con base en criterios de la ANUIES, de los que lograron terminar en el tiempo establecido en los planes y programas académicos se titulan en un año o menos el 43.4%, valor que se ubica ligeramente por debajo de los que sucede en el sistema universitario mexicano, sin embargo en el Reglamento de la UAQ no es obligatorio que los egresados se tengan que titular en ese lapso. De acuerdo con análisis de varias generaciones de egresados, hoy podemos afirmar que el porcentaje de titulados llega al 78% respecto del total de los egresados; debemos revisar la situación plasmada en los planes y programas de estudios para evaluar las distintas opciones de titulación y elevar este indicador.

Si bien en el nivel de bachillerato se quedan en el proceso 34 de cada 100 que ingresan, en el nivel superior ocurre esto con casi 30 de cada 100 de los que ingresan. Obviamente el porcentaje no es significativamente diferente, lo que nos obliga a analizar con todo detalle su situación.



De los 30 alumnos de cada 100 que no logran concluir sus estudios se tienen registro de que 8 son dados de baja por aspectos reglamentarios (artículo 41, relativo a número de materias reprobadas); 3 se dan de baja de manera voluntaria; un poco menos de 1 (0.66%) son dados de baja por no cumplir con la obligación de presentar sus documentos en el tiempo adicional que les otorga el propio Reglamento; y uno de cada 100 son dados de baja por otras causas, entre las que resaltan adeudos de material bibliográfico, asuntos jurídicos (básicamente por aspectos de conducta) o no haber realizado su pago en tiempo. A todo lo anterior restan casi 17 alumnos de cada 100, a quienes se debe considerar como desertores universitarios.

Del grupo de bajas por Reglamento, más de la mitad de ellos (54.20%) sucede entre el primero y el segundo semestres, y otro 19.26% entre el tercero y el cuarto semestres de la carrera; de tal manera que del total de alumnos dados de baja por lo contemplado en el artículo 41 del Reglamento de Estudiantes, casi las tres cuartas partes ocurre en los cuatro primeros semestres (Gráfica No. 4). Esta situación nos obliga a tomar medidas correctivas, entre las que podemos mencionar nuestro sistema de tutorías, que podrá orientar a los estudiantes para reforzar habilidades de aprendizaje y con ello disminuir el número de materias reprobadas.

Aunque en el PIDE 2007-2012 se consigna que el 70% de los estudiantes de licenciatura son atendidos por el programa de tutorías, con la participación de 91% de los PTC y algunos maestros por asignatura el crecimiento de la matrícula y el bajo nivel de reposición de las plazas de tiempo completo de los profesores jubilados y pensionados, ha disminuido de manera significativa el número de estudiantes promedio que son atendidos por el sistema de tutorías. Asumiendo que todos los tutores son PTC, la proporción bajó del 91% a 62.8%, mientras que la proporción de alumnos atendidos descendió de 70% a solamente 35.7%. Esto puede explicar, en parte, el alto nivel de deserción en los primeros semestres de todas las licenciaturas.

Una vez que se han obtenido los estadísticos que dimensionan el problema, deben hacerse estudios más puntuales para conocer las causas por las que ese casi 30% no logra concluir sus estudios universitarios, qué sucede con el significativo número de estudiantes dados de baja por materias reprobadas y cuáles son los motivos por los que un segmento solicita su baja de manera voluntaria en el transcurso de su carrera.



Los exámenes de egreso de la licenciatura (EGEL), sólo se aplican de manera regular en tres facultades (Ciencias Naturales, Enfermería y Medicina) y los resultados obtenidos por nuestros egresados son muy apreciables, pues en los últimos tres años egresados nuestros han obtenido los primeros lugares nacionales. Para la SEP son un indicador de calidad en la formación de nuestros estudiantes.

La Institución ha establecido el programa de seguimiento de egresados con la finalidad de que le sirva de termómetro de la forma en que se insertan en el mercado laboral, además de que los resultados son útiles para retroalimentar el rediseño curricular de los distintos programas educativos. La última encuesta aplicada logró captar las respuestas de un total de 2 mil 717 egresados de las tres últimas generaciones y de un número importante de empleadores. Así, se detectó que el 62% de los egresados habían obtenido un empleo relacionado con su formación académica. De entre estos, dos tercios consiguieron su empleo en un periodo menor a los seis meses. A su vez, un alto número de empleadores (79%) consideran que la formación que reciben los alumnos en la UAQ es buena o excelente, en tanto que más del 94% consideran que el desempeño laboral es calificado entre bueno y excelente. Para obtener datos más finos, el reto es ampliar el tamaño de las muestras, así como integrar un directorio de los egresados de las distintas carreras y de los empleadores para sistematizar el seguimiento en horizontes temporales más largos.

El diagnóstico socioeconómico de nuestros estudiantes es un esfuerzo reciente de la actual administración y por ello carecemos de información que pudiera permitirnos hacer series históricas. Todos los datos que a continuación se presentan se derivan de dos estudios realizados en 2012: una encuesta aplicada a todos los estudiantes en el momento en que se inscribieron de manera electrónica, y un estudio clínico realizado por la Facultad de Ciencias Naturales, que incluyó en su primera etapa a los estudiantes de nuevo ingreso de cuatro facultades.

Casi el 70% de nuestros estudiantes son universitarios de primera generación, es decir sus padres no tienen estudios universitarios (Gráfica No. 5). El 77% proviene de escuelas públicas, el 30% trabaja (de entre estos, la mitad lo hace en medio tiempo y la otra mitad en tiempo completo), como puede verse en la Gráfica No. 6. El 80% de ellos afirma que los ingresos de sus familiares son entre 1 y 4 salarios mínimos, dato que nos permite afirmar que la Universidad



sigue cumpliendo la función para la cual fue creada como institución pública, pues dedicamos el mayor esfuerzo en la formación de estudiantes de clase media y media baja de nuestra entidad.

Los resultados de los estudios clínicos y de salud son poco alentadores y nos muestran un gran reto institucional²¹. Más del 50% de nuestros estudiantes de primer ingreso en 2012, de las facultades analizadas, tiene antecedentes familiares de diabetes, hipertensión y obesidad. También un 70% de ellos declara que consumen alcohol, y de entre estos la mitad lo consumen una vez a la semana. Casi el 40% de los estudiantes declaran tener una vida muy sedentaria y no hacer ejercicio. Los porcentajes más altos se encuentran en los estudiantes de Medicina (casi 50%) y los más bajos en Ingeniería (10%).

Un alto porcentaje de estudiantes (30%) tiene sobrepeso o incluso obesidad, y el resultado del examen odontológico revela que el 75% de los estudiantes tiene caries y concentración de sarro.

No disponemos de información cuantitativa ni generalizable sobre los niveles de identificación que existe entre los estudiantes y la Universidad, sin embargo a través de entrevistas hemos detectado que el sentido de pertenencia no es muy alto.

Los datos anteriores nos permiten considerar que la inclusión de actividades deportivas en la estructura curricular, campañas identitarias y programas de alimentación saludable en las cafeterías, pueden tener un impacto significativo en la calidad de vida de nuestros estudiantes y en los niveles de identidad universitaria.

En los diferentes programas de posgrado que ofrece la Universidad se atiende a un total de 2 mil 356 alumnos, de los cuales el 10% cursa doctorado. Esto constituye una fortaleza institucional, pues esta proporción está muy por encima de lo que sucede en buena parte de las universidades públicas del país.

²¹ El estudio fue realizado en agosto de 2012 por la Facultad de Ciencias Naturales y abarcó a 762 estudiantes de nuevo ingreso de las facultades de Ingeniería, Ciencias Naturales, Informática y Medicina.



La UAQ debe aprovechar su ubicación geográfica estratégica y constituirse en la institución formadora de los mejores talentos y ser proveedora de ellos para las universidades de México.

De los alumnos de posgrado, 34.32% está inscrito en programas de calidad reconocidos por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), lo que les permite tener acceso a sistemas de becas y otros estímulos para dedicarse de tiempo completo a sus estudios y obtener el grado en los tiempos establecidos.

Si bien es cierto que el indicador anterior es muy alentador, aún nos falta para lograr que el 100% de nuestros estudiantes de posgrado cursen sus estudios en programas de calidad, como ya lo han logrado las universidades públicas de Hidalgo y Puebla, sólo por citar algunas que se encuentran geográficamente próximas a la nuestra.

VINCULACIÓN CON EL ENTORNO Y LA SOCIEDAD

La relación entre la Universidad y la sociedad ha sido una de las líneas menos atendidas, no solamente porque existen escasos recursos gubernamentales y privados para satisfacer cabalmente esta función, sino porque tradicionalmente no se ha depositado en la extensión una prioridad académica.

La Universidad, y los profesionistas que forma, ofrecen servicios directos a la sociedad a través de diversos mecanismos. El Servicio Social es uno de ellos y su impacto es muy significativo, pues anualmente más de 3 mil estudiantes cumplen funciones profesionales en casi todos los sectores del gobierno y en organismos no gubernamentales (ONG). Durante 2012 todas las acciones se agruparon en 216 programas (Cuadro No. 19).

El Servicio Social Comunitario ha permitido llevar servicios a diversas comunidades de las que cuentan con los índices de marginación más elevados del estado y se han atendido problemas de tipo productivo, de salud, educación o de transformación del hábitat. Si bien es importante reforzar este proyecto, pues hasta hora sólo participan un poco más de 100 estudiantes por verano, la experiencia para ellos y para las comunidades que los reciben debe ser resaltada.



Recientemente se creó el Fondo de Proyectos Especiales de Rectoría (FOPER) con recursos propios de la Universidad, con el propósito de apoyar iniciativas de carácter científico, social y cultural planteadas por los jóvenes, con impacto en la mejora del entorno universitario. Además de que contribuyen a la vinculación de nuestra Alma Máter con la sociedad, estas iniciativas favorecen la investigación, la creatividad y sobre todo canalizan la energía de los jóvenes hacia la participación social y hacia la promoción de la cultura. Durante el primer año fueron apoyados 74 proyectos presentados por 187 alumnos de once facultades y de la Escuela de Bachilleres. Es necesario impulsar más estas iniciativas y buscar financiamiento externo.

Otra modalidad impulsada en los últimos años es la vinculación de la Universidad y sus investigadores con la empresa privada, con el gobierno y directamente con la sociedad civil organizada.

La vinculación con las empresas de la región ha permitido la realización conjunta de proyectos de investigación aplicada a problemas concretos de las empresas. Además, se ha logrado que nuestros egresados realicen sus prácticas profesionales en estas empresas, y en ocasiones esta vinculación les ha abierto fuentes de empleo. La relación con las empresas privadas es también muy amplia, pero sin duda debe recibir mayor impulso, pues constituye un espacio importante para nuestros egresados, sobre todo por el perfil industrial de la entidad.

Las Prácticas Profesionales ya están incorporadas en los mapas curriculares de la mayoría de las licenciaturas, y en todos los casos las experiencias son muy gratificantes e incluso en un porcentaje nada despreciable permiten al estudiante abrirse espacios laborales después de su titulación. Para este propósito se han establecido convenios con 125 empresas del estado. A finales de 2012 se evaluó a 169 egresados y un buen número logró ser colocado. Debemos ampliar las posibilidades para nuestros egresados.

La vinculación con el Gobierno del Estado se ha realizado a través de un convenio general que autoriza que las demandas específicas del gobierno puedan ser contratadas directamente a la Universidad. Este convenio ha generado que varias facultades, particularmente Derecho, Ciencias Políticas e Ingeniería obtengan contratos con el Ejecutivo del estado. También se han impulsado convenios con el gobierno federal, particularmente en el ámbito de seguridad y de diseño de material de apoyo para educación a distancia.



La vinculación también se realiza a través de convenios generales y específicos con municipios y órganos autónomos que atienden importantes funciones públicas como el Instituto Electoral de Querétaro (IEQ), el Instituto Federal Electoral (IFE), la Comisión Estatal de Derechos Humanos (CEDH) y la Comisión Estatal de Acceso a la Información (CEIG). El número total de estudiantes que realizan anualmente su Servicio Social o sus Prácticas Profesionales en estas instituciones es superior a 100.

Otra forma de vinculación, que además forma parte del proceso de aprendizaje en algunas áreas del conocimiento, consiste en la generación de más de 50 *Productos 100% UAQ*, propiciando otro tipo de relación tanto con la comunidad universitaria como con la sociedad queretana. Entre esos productos destacan *Aguaq*, en presentación de garrafón y botella de 500 ml, así como una amplia diversidad de productos lácteos de muy alta calidad. Tenemos también productos de medicina tradicional y una gama de alimentos secos, dulces y mermeladas. Para la limpieza se produce cloro, limpiador de vidrios y aromatizante para pisos. Por supuesto, nos sentimos orgullosos de la producción de hortalizas en nuestros invernaderos, además de la producción de rana, trucha y tilapia.

El monto de las ventas aún no es significativo, sin embargo, es importante resaltar que no es el objeto de la Universidad dedicarse a la producción y comercialización de estos bienes. Con ello procuramos cumplir tres objetivos fundamentales: en primer lugar, propiciar que los estudiantes involucrados experimenten nuevos procesos productivos, así como el desarrollo de investigaciones, obtener patentes y estimular procesos de titulación. El segundo objetivo es demostrativo, pues propicia que la Universidad difunda entre los productores o pequeños inversionistas los desarrollos tecnológicos y las innovaciones propuestas por universitarios. Observando los resultados, es más viable que los productores se entusiasmen y adopten nuestras tecnologías. El propósito último, de la difusión de la ciencia y la tecnología es que la sociedad se apropie de éstas. Y el tercer objetivo es impulsar la identidad universitaria a través de la comercialización de productos 100% UAQ.

La vinculación efectiva requiere un sistema eficiente y de amplia cobertura de comunicación universitaria. La Universidad tiene hace más de tres décadas presencia en la sociedad queretana a través de Radio Universidad, y



para impulsar su mejora se creó el Consejo Consultivo, el Código de Ética y la Defensoría de los Derechos de la Audiencia.

En tanto, a partir de 1997 se edita el semanario *Tribuna de Querétaro*, con un tiraje superior a los 4 mil ejemplares. Esta publicación nació vinculada a la Facultad de Ciencias Políticas, que forma periodistas y comunicadores, y el esfuerzo de su edición ha recaído fundamentalmente en egresados de esa Facultad. Asimismo, el área de Prensa edita la revista *Gazzeta Universitaria*, tanto en versión impresa como electrónica, sobre el quehacer universitario.

En 2012 se creó *TvUAQ*, que transmite vía Internet y presenta programas en vivo en ocasiones especiales, como los debates entre candidatos federales y locales, las sesiones de Consejo Universitario y otros eventos académicos relevantes. Se están haciendo gestiones para obtener el financiamiento que permita fortalecer la propuesta de televisión, pero es necesario encontrar fuentes de financiamiento más significativas. Estamos generando sinergias entre los medios universitarios para fortalecer el Sistema Universitario de Comunicación que permita mantener a la comunidad universitaria informada de lo que acontece en nuestra propia casa y, por supuesto, fortalecer la presencia de la UAQ en la sociedad queretana.

En materia de vinculación existen grandes áreas de oportunidad pues las necesidades sociales son elevadas. La demanda por mejorar las condiciones de la economía nacional y sus empresas es imperiosa, y la Universidad tiene el talento y el potencial de sus profesores y alumnos para atender esos y otros aspectos.

INVESTIGACION

La investigación en la Universidad es parte del modelo de educación integral y de excelencia, pues permite el desarrollo académico de investigadores y también el de los estudiantes, tanto de licenciatura como de posgrado.

Además de los proyectos que son presentados para su financiamiento externo, los investigadores de las facultades tuvieron financiamiento por parte de la Universidad a través de postulación de proyectos en la convocatoria del Fondo para el Fortalecimiento de la Investigación (FOFI); en 2012 el apoyo fue de 90 mil pesos por propuesta. La distribución de recursos entre las áreas de



conocimiento fue prácticamente homogénea, pues se apoyaron 37 proyectos en el área de Ciencias Sociales y Humanidades; 33 en Ciencias Naturales, Medicina y Enfermería, en tanto que Química e Ingeniería impulsaron 36.

Durante 2012 se obtuvieron recursos por más de 195 millones para financiar más de 240 diferentes acciones y proyectos de investigación de diversas áreas. (Cuadro No. 20).

De acuerdo con el criterio institucional de impulsar todos los tipos de investigación y en las distintas disciplinas, del total de 261 proyectos registrados durante 2012, casi el 50% se clasifica como de investigación aplicada (126 proyectos), 42.9% son de investigación básica (112 proyectos), 4.9% de desarrollo tecnológico (13 proyectos) y el restante 3.8% de investigación tecnológica (10 proyectos). La gran mayoría fueron financiados por agencias externas y 38 están en espera de recibir apoyo financiero. (Cuadros Nos. 21 y 22).

El trabajo de investigación ha dejado de ser de carácter individual y se reconoce que la forma de llegar a resultados tanto de manera más eficiente como en menor tiempo es por medio del trabajo en equipo, en ese sentido se han agrupado los profesores de tiempo completo para realizar la investigación. En la UAQ se han registrado un total de 56 cuerpos académicos (CA). En función de la composición de sus miembros y de su productividad por ahora se tienen 25 CA consolidados, 18 están en proceso de consolidación y 13 en formación. En total se trabaja sobre 95 líneas de generación o aplicación del conocimiento en todas las disciplinas del conocimiento y en las distintas variedades y tipos de investigación. (Cuadro No. 23).

A pesar de los logros en investigación, la institución hasta ahora no ha generado incentivos a la investigación, estos vienen de fuera y en ocasiones no existe consistencia entre los apoyos institucionales y externos. Resulta relevante analizar los criterios del PROMEP, del SNI y de nuestro programa de estímulos, para alinearlos y de esta manera impulsar de manera más contundente la investigación.

Las facultades no comparten un criterio en común para el registro de sus proyectos de investigación, mientras unas prácticamente aprueban todos los proyectos, otras ponen requisitos excesivos llegando al extremo de no aceptar proyectos de investigadores con reconocimiento nacional. Es importante,



además, que se reflexione sobre los diferentes tipos de investigación: la documental o bibliográfica, que puede tener como objetivo la producción de un libro de texto o una antología; la investigación diagnóstica, que es fundamental para la intervención social y educativa, o para un desarrollo tecnológico; la investigación aplicada y la investigación básica.

Esta reflexión puede conducir a una visión más amplia de la investigación y, por lo tanto, a incorporar a segmentos de nuestros profesores de tiempo completo que no hacen investigación aplicada o básica pero que dedican una buena parte de su tiempo a la docencia o a la vinculación o intervención social o productiva.

Es necesario que el Consejo de Investigación y Posgrado de la Universidad, así como los consejos del área en cada Facultad revisen sus requisitos. Habrá que revisar, asimismo, los procedimientos para poner el acento en lo sustantivo y no en lo adjetivo.

Los logros de nuestros investigadores se expresan en el alto crecimiento de los miembros de comunidad en el Sistema Nacional de Investigadores (Cuadro No. 24), pero debemos hacer que los resultados de nuestras investigaciones tengan un impacto social más amplio (Cuadro No. 25). La difusión de la ciencia y tecnología generada en la UAQ aún es deficiente y debemos aprovechar más nuestros propios medios de comunicación.

PRESENCIA EN TODO EL ESTADO

La UAQ aspira a ser una Universidad estatal, con presencia en la mayor parte del territorio del estado. A pesar de esto, buena parte de nuestra oferta educativa, y por consiguiente la matrícula, se concentra en el área conurbada de la ciudad de Querétaro.

La Universidad cuenta actualmente con instalaciones en 12 diferentes espacios geográficos, de los cuales 7 se encuentran en el área conurbada de la ciudad de Querétaro: Centro Histórico (1951), Cerro de las Campanas (1973), La Capilla, Corregidora, Juriquilla (2005), Amazcala y Aeropuerto (2011), el más reciente. En el caso del nivel medio superior contamos con 6 planteles tres



de ellos en el área metropolitana, y los otros tres en el interior del estado: San Juan del Río, Colón y Pedro Escobedo.

Algunas facultades completas están en algunos de estos campus, como sería el caso de la Facultad de Medicina en la colonia La Capilla; en Juriquilla están las Facultades de Informática y Ciencias Naturales, en el Centro Histórico están la Facultad de Filosofía y la Dirección de la Escuela de Bachilleres, y en el campus Aeropuerto se ubica la Facultad de Lenguas y Letras. Adicionalmente, en Corregidora están dos programas educativos de la Facultad de Enfermería; en el campus Aeropuerto están programas educativos de las facultades de Ciencias Naturales, Filosofía, Ingeniería, Derecho, Química y Psicología, y el resto de las facultades están en el Centro Universitario del Cerro de las Campanas.

Estos campus concentran el 88% de la matrícula de la Universidad. Además, tenemos los campus regionales de San Juan del Río, Amealco, Cadereyta y Sierra Gorda. Estos campus, en total, concentran menos del 12% de la matrícula. Esta distribución de la matrícula no corresponde con la distribución de la población en el estado, como podemos observar en el Cuadro No. 26.

El problema de la concentración de la matrícula en el área metropolitana no es sólo el problema principal, sino que además es en esta región donde se ofrece una gama más amplia de programas. En los campus regionales se ofrecen los programas educativos tradicionales: Derecho, Administración, Contaduría, Negocios Turísticos y, recientemente, Ingeniería Agroindustrial y Desarrollo Local a partir de agosto del 2013, en el campus Amealco.

Los campus regionales muestran dos problemas. Primero, la gama de programas educativos que se ofrecen es muy limitada, salvo en el caso de San Juan del Río, aparte de que no parece haber una clara definición de vocación académica de los campus en función de la región donde se insertan. El segundo problema, aunque es organizativo, se expresa en deficiencias tanto de infraestructura, de profesores de tiempo completo, así como de actividades de extensión y de investigación.

El modelo de desarrollo de las facultades generó que cada una de ellas contara con su propia biblioteca, lo cual en algunos casos se expresa en la existencia de bibliotecas muy pobres en acervo y en instalaciones. Este es el caso de los campus regionales, aunque en el 2012 se inyectaron recursos importantes justamente para fortalecer sus bibliotecas y centros de cómputo.



En este último año se ha dotado de recursos humanos, materiales e infraestructura (Biblioteca, Centro de Cómputo y Tecaal) a los campus, y entre 2013 y 2015 serán evaluados todos los programas educativos de estos espacios regionales.

No obstante, si aspiramos a tener la misma calidad educativa en todos los campus, es importante que las facultades atiendan la pertinencia de impulsar más programas educativos, interdisciplinarios y que respondan a las exigencias específicas de la región, además es importante que los campus realicen investigación y vinculación, pues estas dos funciones están ausentes, y son ellas las que pueden convertir a la Universidad en un motor del desarrollo regional.

COOPERACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN UNIVERSITARIA

La cooperación e internacionalización debe ser un proceso dinámico y flexible de transformación institucional centrado en la integración de la dimensión internacional e intercultural dentro de las tareas cotidianas de la institución; sin embargo, a la fecha la UAQ no se ha definido un programa integral en esta materia. Se han realizado diversas acciones aisladas para fortalecer la docencia, la investigación o la difusión cultural, celebrando convenios con diversas instituciones educativas, culturales o de investigación sin que exista un eje articulador. En muchas ocasiones se han firmado acuerdos o convenios a solicitud de diferentes miembros de la comunidad universitaria para fines particulares y por lo tanto de escaso alcance y corta duración.

Gran parte de las acciones enfocadas en este rubro, se orientan casi exclusivamente a la movilidad, ignorando todos los aspectos que involucra la cooperación. Si bien la movilidad es un aspecto indispensable de la internacionalización, es altamente costosa, y en el caso de la UAQ no hemos concretado que los profesores y alumnos beneficiados con recursos de nuestra institución reditúen a la Universidad a través de cursos, conferencias, publicaciones internacionales o proyectos de investigación conjuntos o en retroalimentar los planes y mapas curriculares de los diferentes programas educativos.



A principios de 2013 se cuenta con un número amplio de convenios específicos con 53 instituciones a nivel internacional distribuidas en 16 países, a través de los cuales los estudiantes de la UAQ tienen la opción de realizar estancias académicas y/o de investigación. Además, la UAQ pertenece a cinco programas de Movilidad Estudiantil y Docente, que permiten la movilidad a 522 instituciones internacionales. A nivel nacional, la UAQ forma parte de las Redes de Movilidad Nacional, lo que permite que, por ser miembro de ANUIES, se incluyan todas las universidades públicas del país. De igual manera, nuestra institución es parte de los sistemas y espacios de ECOES y Santander Universia, lo que hace posible el intercambio entre instituciones hermanas.

Durante los últimos tres años, un promedio de 130 alumnos han realizado movilidad para complementar su formación académica en otras instituciones educativas, fundamentalmente del extranjero. Al tiempo, un número equivalente ha venido de otras instituciones a completar su formación en nuestra casa de estudios. Los números no son significativos y aún nos movemos muy por debajo de los estándares de otras universidades. Es importante fortalecer este rubro, pero en el contexto de la propuesta de internacionalización de procesos, pues el contexto en el que se desenvuelve la Universidad va en el sentido de incrementar los intercambios de estudiantes para completar su formación, los intercambios de investigadores para mejorar la difusión e influencia de sus productos de investigación e internacionalizar los programas educativos. (Cuadro No. 27).

En esta dirección, la SEP ha adoptado políticas para motivar la movilidad estudiantil y de profesores, lo que se ha traducido en acciones específicas en los fondos extraordinarios que operan desde hace más de una década y a los cuales la Universidad viene accediendo mediante la presentación de proyectos sujetos a concurso entre el resto de las instituciones de educación superior públicas del país.

En cuanto a los docentes, los datos son muy escasos, y no parece haber relación entre la movilidad de los profesores investigadores y la de los alumnos, lo cual no permite potenciar al máximo la estancia y la formación de nuestros estudiantes, ni tampoco potenciar las publicaciones de nuestros profesores en el exterior, que es la función fundamental de la movilidad.

Para el caso de fomentar la movilidad de los profesores se cuenta con recursos que aportan el CONACYT y el Programa Integral de Fortalecimiento



Institucional (PIFI). Durante el último ejercicio, la UAQ recibió recursos para que 13 profesores pudieran realizar estancias posdoctorales en instituciones del extranjero, lograr la retención de tres investigadores y una repatriación, todo ello con un monto próximo a los 5 millones de pesos. En cuanto a las estancias de movilidad académica de los profesores pertenecientes a los programas de posgrado de PNP, en 2012 se realizaron 10 estancias de movilidad a países como Argentina, Estados Unidos, Dinamarca, Colombia y China. Sin embargo, los datos son precarios, ya que no se cuenta con un sistema que nos permita recabar esta información adecuadamente ni darle seguimiento. Para referencia histórica de esas movilizaciones, ver Cuadro No. 28. Para lograr mayores resultados en este renglón, la Universidad tiene que aprovechar más estos recursos.

A pesar de la amplia oferta académica con la que cuenta la UAQ, y aún cuando gran parte de nuestros programas ya cuentan con reconocimientos nacionales de calidad, únicamente contamos con un programa de Nivel Competencia Internacional del PNP (Maestría en Ciencia y Tecnología de Alimentos) y un segundo programa está en proceso para ese reconocimiento (Doctorado en Ingeniería).

Existe una tendencia mundial para que tanto profesores como alumnos asistan a otras instituciones para obtener experiencias que enriquezcan su formación y se estrechen vínculos en la formación de redes de colaboración para el trabajo académico. La universidad pública mexicana, y particularmente la UAQ, se ha quedado rezagada en este punto. Se hace necesario que a nivel de los cuerpos colegiados se inicie una reflexión profunda sobre el tema, con la intención de que la Universidad se inserte de mejor manera en el mundo globalizado del conocimiento y la cooperación y se trabaje en esa dirección proponiendo los criterios que nuestra institución tenga que adoptar para convertir la internacionalización en una gran oportunidad de fortalecer sus funciones sustantivas.

Nuestra página web, además de presentar información de uso general para la comunidad universitaria y la sociedad queretana, debe fungir como una ventana al resto del país y al mundo; debe mostrar información de los investigadores y sus publicaciones, de prestación de servicios y trámites administrativos, por lo que debe mantenerse permanentemente actualizada y disponible en varios idiomas. Además, debe mostrar las ligas con las



instituciones con las que la UAQ mantiene relaciones académicas en todos los posibles ámbitos de acción. Hoy en día se encuentra incompleta, desactualizada y sólo muestra información en español, sin vínculos con otras instituciones internacionales.

PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL

La Universidad reconoce que opera en una entidad formada por municipios y localidades habitados por familias con severas carencias económicas y que esos aspectos inciden en la formación de los estudiantes. Un aspecto muy importante para que lleguemos a ser una Universidad de Excelencia es que tengamos estudiantes que se puedan dedicar de tiempo completo y casi exclusivamente a sus estudios. Reconocemos, igualmente, que entre los miembros de la comunidad universitaria existen diferencias culturales importantes, lo que propicia que los hábitos sean muy diversos, por lo que al interior de la Universidad se viven problemáticas sociales que reflejan lo que sucede en la sociedad en la que estamos insertos. Por lo anterior, tenemos que desarrollar un programa de bienestar social que permee a toda la comunidad universitaria como política para propiciar la equidad entre los diferentes sectores y categorías. Se han realizado importantes esfuerzos para tener un amplio programa de becas que llegue a la mayor cantidad posible de estudiantes en todos los niveles.

El esfuerzo por incrementar los indicadores de calidad en los tres niveles formativos que ofrece nuestra institución, significó tener presente la necesidad de contar con estudiantes con mayores posibilidades de dedicación al estudio. Los programas, las instalaciones y los profesores pueden ser de calidad, pero se requiere que los estudiantes dispongan de mejores condiciones para aprovechar sus estudios. Es importante considerar, además, que la Universidad Autónoma de Querétaro recibe a estudiantes de muy bajos recursos económicos, como ya quedó consignado en los apartados anteriores.

En 2012, un total de 14 mil 624 estudiantes, que representan más de la mitad de nuestro alumnado, disfrutaron de algún tipo de apoyo. Además de exenciones de pago de inscripción y reinscripciones, se consideran ayudas para necesidades económicas, para madres solteras y discapacitados y, por supuesto, becas deportivas, culturales y de excelencia académica. Hace falta incrementar



los apoyos, pero para estos efectos es necesario buscar fuentes alternativas de financiamiento, así como impulsar que las facultades aporten una proporción de sus ingresos propios al programa de becas, para que se pueda extender a más estudiantes, pero también resulta fundamental hacer estudios para analizar el impacto del programa de becas en el rendimiento escolar de los estudiantes así como en la disminución de la deserción.

Tal como se mencionó en la parte relativa a estudiantes, reconocemos que hay un segmento que no puede reinscribirse para continuar sus estudios por no tener posibilidades de realizar el pago correspondiente; es preciso poner atención a esos casos y propiciar que ningún estudiante quede fuera por esa razón.

Además de los problemas económicos a que hemos hecho referencia, entre los miembros de la comunidad (estudiantes, profesores o trabajadores administrativos y funcionarios) existe una amplia gama de problemáticas diferentes: obesidad, hipertensión, problemas visuales, cardíacos o de movilidad, mismos que inciden en su desempeño y convivencia diaria en la Universidad. En el corto plazo deberán adoptarse esquemas para atender a esas situaciones; el tema de la inclusión de la cultura física como parte de la educación integral es una estrategias importante.

RESCATE, PRESERVACIÓN Y DIFUSION DE LA CULTURA

La Universidad ha asumido el compromiso de tener a su cargo parte de la preservación y difusión cultural. En 2011 realizó la edición tanto en forma impresa como en versión digital de 44 publicaciones, y durante 2012 de otras 34, con un tiraje global de 23 mil 750 ejemplares, producto del trabajo tanto individual como colectivo de los profesores de las distintas facultades. De ese gran total resalta por el volumen los trabajos de los profesores de la Facultad de Filosofía, con un tiraje global de 10 mil 400, que representan el 43.8%. Además del trámite del registro legal correspondiente, se realizaron 19 talleres de promoción de la labor editorial entre escritores y tres seminarios para promover la labor editorial (Cuadro No. 29).

Con la intención de incidir en dos aspectos fundamentales de la vida universitaria, esto es, la formación integral de los estudiantes y la búsqueda de



mecanismos de difusión cultural, se promueve la formación de grupos en diversas disciplinas artísticas. En el ámbito de la danza, destaca el Ballet Clásico de Querétaro, que tiene más de 15 años en la Universidad y que se presenta cada año acompañado por la Filarmónica de Querétaro. En lo relativo a música y canto, la Estudiantina varonil, que este año cumple 50 años de existencia, las estudiantinas Femenil y de Bachilleres, y la Rondalla Universitaria. Asimismo, se promueven diversos grupos de danza folclórica y el grupo de teatro Cómicos de la Legua.

En el ámbito de la cooperación para la realización de eventos con otras instancias, académicas, gubernamentales y sociales, la UAQ realizó durante 2012 un conjunto de 22 actividades de ese tipo. Con la intención de llevar la cultura a las colonias y barrios del estado durante ese mismo lapso, dentro del programa “La UAQ en tu Barrio” se efectuaron 10 presentaciones en igual número de colonias. Como un punto de reconocimiento al trabajo de escritores y artistas, la UAQ sigue promoviendo la entrega anual del Premio Internacional a las Artes y a las Humanidades “Hugo Gutiérrez Vega”. El proyecto “El Hangar”, para el cual se consiguieron 9 millones para su primera fase en 2013, implica la construcción de un centro cultural no sólo para la comunidad universitaria sino para la sociedad en su conjunto.

A pesar de lo anterior, es necesario reconocer que las actividades artísticas que nuestra Universidad ofrece dentro de los recintos universitarios son muy limitadas, en parte porque los espacios no son los adecuados para algunas actividades, pero sobre todo porque no se ha propiciado que nuestros grupos artísticos tengan funciones periódicas en todos los campus, sean de danza, música o teatro.

Adicionalmente la Universidad debe asumir un concepto cultural amplio, debemos pensar en la Universidad también como un espacio de expresión de nuestra cultura urbano-popular y también nuestra cultura indígena.

GESTIÓN

A partir de la concepción de que las labores de gestión, administración y dirección tienen que estar al servicio de las funciones sustantivas de la



Universidad, tenemos que analizar la situación actual de ellas para promover las transformaciones que nos permitan arribar a una universidad de excelencia.

En cumplimiento de lo anterior se viene modernizando la atención a los estudiantes en el área de servicios escolares, encaminada a facilitar el conjunto de trámites que deben hacerse desde el ingreso mismo de los alumnos hasta la expedición de su título universitario. En el interés de eliminar trámites innecesarios, todos los documentos de los alumnos pasarán a formar parte de su expediente electrónico. Igual sucederá con los expedientes del personal académico y administrativo. A pesar de los esfuerzos desplegados, es necesario reconocer que existe un atraso significativo en estos rubros, que deberá ser atendido sin demora.

- Personal y áreas de apoyo

La plantilla de personal administrativo está compuesta por mil 756 personas que trabajan en las distintas áreas de apoyo de la Universidad, 190 tienen categoría de confianza y mandos medios, en tanto que mil 566 realizan labores secretariales, de servicios y de mantenimiento en diversas áreas. Se incluyen en este grupo los eventuales que cubren a trabajadores de base inactivos. Vale la pena mencionar que dentro del grupo directivo se encuentran 33 profesores de tiempo completo cuya adscripción está en alguna de las facultades y por lo tanto ya se consideraron cuando se analizó el apartado correspondiente, pero que por ocupar cargos directivos vale la pena mencionarlos por separado (Cuadro No. 30).

En virtud del reto importante de que los campus regionales cuenten con el personal de apoyo que demanda su expansión, se realizan gestiones en el ámbito federal para que se nos dote de las plazas requeridas.

La antigüedad promedio de los trabajadores administrativos, sin considerar a los 33 PTC que cubren funciones directivas en la administración central, es de 16.3 años. Al igual que lo señalado respecto de la antigüedad de los trabajadores académicos, en el caso del personal administrativo es también preocupante su jubilación, ya que no se han logrado consolidar los recursos suficientes en los fideicomisos creados para ese fin, por lo que esos pagos amenazan con tornar inviable a la institución: hay un grupo de 128 universitarios



cuyos años de servicio supera los 25, incluyendo a tres trabajadores que rebasan los 30 años de servicios (Cuadro No. 31).

- Dirección y Gestión

El modelo de organización por facultades y por áreas de conocimiento ha regido la organización académica de la Universidad desde su fundación. Sin embargo, pese a que la apertura de los campus regionales data de hace casi 30 años, como es el caso de San Juan del Río, y con más intensidad a partir del año 2000, el modelo organizativo de estos espacios académicos no ha sido reflexionado. Además, no existe en la Ley Orgánica ni en el Estatuto Orgánico ninguna disposición que defina y norme el modelo organizativo de estos espacios regionales.

En la práctica, tenemos dos tipos de campus. De una parte, los que congregan unidades académicas completas, como es el caso del Cerro de las Campanas, aquellos que tienen más de una, como sería el caso de Juriquilla y Centro Histórico, y el Campus Aeropuerto que tiene una Facultad completa y programas educativos de seis facultades. De otra parte, tenemos los campus que tienen presencia de una sola Facultad como sería el caso de La Capilla y Corregidora, estos dos últimos en sentido estricto serían planteles, según la definición del Estatuto Orgánico.

Es necesario revisar la legislación universitaria y asignar a estos espacios educativos una denominación que corresponda con la realidad, así como precisar las funciones de los coordinadores de campus. En el caso de los campus regionales, al igual que el campus Aeropuerto, existe una figura de coordinador de campus inexistente en la legislación universitaria. Sin embargo, sobre todo en el caso de los campus regionales, por la distancia con la ciudad de Querétaro, el tema del modelo organizativo se vuelve mucho más relevante.

Los campus regionales son pequeños en términos de matrícula y en ellos operan programas educativos administrados por diversas facultades, mismas que definen también los recursos para dotar de infraestructura a sus respectivos programas. En la práctica existe un descuido importante de los campus, no hay



profesores de tiempo completo en ninguno de ellos, excepto en el caso de San Juan del Río, donde hay 20, pero que resultan insuficientes. La infraestructura es deficiente y los espacios no son compartidos, como sería el caso de las bibliotecas y los centros de cómputo, pues cada programa tiene lo propio, lo cual además de encarecer la prestación del servicio genera que ninguno de los espacios esté suficientemente dotado ni de equipo ni de personal adecuado.

La ausencia de profesores de tiempo completo obliga a que las tareas de tutorías, servicio social y seguimiento de egresados sea responsabilidad del coordinador de programa educativo y en la práctica hay una ausencia de estos mecanismos, pues los coordinadores adicionalmente cumplen funciones administrativas que los obligan a desplazarse a la capital más de una vez a la semana.

Aunque desde 2012 se ha impulsado una figura de coordinador de campus que realice las funciones de dirección en cada uno de los espacios, la ausencia de un reglamento preciso sobre las funciones de estos coordinadores ha propiciado que en la práctica haya duplicidad de funciones.

Adicionalmente, en los campus regionales no se realiza investigación ni vinculación social, pues la inexistencia de profesores de tiempo completo lo impide. Es imperativo adoptar un nuevo modelo organizativo y plasmarlo en la legislación universitaria para impulsar su desarrollo, obtener recursos adicionales de la SEP y gestionar plazas de tiempo completo.

Durante la actual gestión se inició un proceso de descentralización de algunas de las actividades de vinculación que realiza la Universidad. Es el caso del Sistema Universitario de Salud, del cual dependen las clínicas de atención médica de Santa Bárbara (Corregidora) y de Santa Rosa Jáuregui, así como la clínica dental. Estos servicios a la sociedad en su conjunto así como a los trabajadores y estudiantes de la propia Universidad, eran parte de la Secretaría de Extensión y a partir del 2013 forman parte y son responsabilidad de la Facultad de Medicina. El proceso de descentralización es importante y nos parece adecuado porque permiten que los directamente implicados asuman la responsabilidad de este tipo de servicios.

En el área de salud, la Universidad ofreció en el último ciclo anual más de 134 mil servicios de todo tipo, y nos parece que ahora bajo la coordinación de la Facultad de Medicina permitirá que estos servicios se amplíen



significativamente. Es necesario mencionar que existen tres clínicas más, una de Nutrición y el Hospital Veterinario, ambas bajo la responsabilidad de la Facultad de Ciencias Naturales, así como la clínica de Fisioterapia, a cargo de la Facultad de Enfermería.

Las instalaciones deportivas de toda la Universidad, creadas tanto para el fomento de la cultura física formal como para el cuidado de la salud, hoy son responsabilidad de la Facultad de Enfermería, pues en ella se encuentra el programa educativo de Ciencias del Deporte. En el último año se tuvo una asistencia promedio mensual por arriba de 2 mil 500 usuarios en las instalaciones para la promoción y desarrollo de diversas disciplinas deportivas. No obstante el número de usuarios, se tienen que hacer grandes esfuerzos para contar con instalaciones deportivas en todos los campus universitarios para que se pueda dar la formación integral de nuestros estudiantes, así como poder brindar atención a la población local.

El rubro presupuestal resulta en la actualidad un asunto altamente preocupante. Un dato revelador de ello es que la suma del subsidio federal y estatal ordinario es insuficiente para cubrir la nómina de trabajadores académicos y administrativos desde hace por lo menos diez años. Esto, evidentemente, se ha agudizado por la presión de las jubilaciones y por la nula respuesta oficial ante la demanda de creación de nuevas plazas de profesores de tiempo completo para hacer frente al crecimiento de la matrícula, que en los últimos diez años ha sido de un 30%.

Se realizan gestiones oportunas y expeditas para el otorgamiento de presupuesto ante las autoridades federales y estatales tanto para los requerimientos ordinarios como para los fondos extraordinarios. En la búsqueda de otras fuentes, se ha brindado apoyo y asesoría a todas las unidades académicas para la presentación de proyectos para concursar por recursos en fondos específicos y extraordinarios, entre los que figuran PIFI, PADES, CUPIA, FADOES y PAICE, entre otros. Es necesario revisar la conformación de nuestros presupuestos e integralmente todo el quehacer universitario, pues otras instituciones con indicadores de desempeño por debajo de los nuestros están obteniendo mayores recursos presupuestales.

Si bien los Estados Financieros de la Universidad se entregan mensualmente al H. Consejo Universitario, vale la pena resaltar algunos rubros. El incremento en los ingresos propios, como ha quedado asentado, deriva de las



gestiones realizadas en diversos fondos y es importante mencionar que las cuotas no se han incrementado desde el 2000, y no parece conveniente realizar incrementos considerando el perfil de ingresos de nuestros alumnos.

El Sistema Integral de Información Administrativa ha cumplido una década de servicio y tiene diversos componentes, algunos de ellos fueron desarrollados en sus inicios por empresas prestadoras de servicio, otras por los propios trabajadores de la Universidad. Existen inconsistencias internas en el propio sistema que tienen que ser revisadas y evaluadas con toda objetividad. Las interfaces de comunicación entre sus partes no son eficientes, debemos incorporar nueva información al propio sistema y se deben desarrollar nuevos módulos para soportar el crecimiento y modernización de la Institución. De algunas partes ya se ha iniciado su revisión y adecuación al marco normativo externo, como es el caso de la materia contable y presupuestal, que tienen que estar en concordancia con la Ley de Contabilidad Gubernamental, que entró en vigor en 2012.

Para lograr lo anterior, es necesario revisar a fondo desde la concepción del Sistema de Información, acordar las áreas de responsabilidad y definir los mecanismos para su captura, actualización y periodicidad, así como tipo de reportes necesarios para la toma de decisiones de carácter estratégico. Igualmente se deberá analizar la información que no ha sido incorporada al Sistema y valorar la conveniencia de que aparezca.

Adicionalmente, hay que admitir la inexistencia de información, tanto en relación con los estudiantes como en relación con los trabajadores académicos y administrativos, que sería fundamental para la toma de decisiones. Apenas en enero de 2012 se hizo la primera encuesta a todos los estudiantes que se inscribieron por internet para conocer su perfil, y se mantendrá este sistema como un mecanismo de dotar de información de gran utilidad. Tampoco contamos con un diagnóstico general de salud de nuestros estudiantes, se ha iniciado la primera etapa con los estudiantes de primer ingreso en 2012, y con los resultados podemos estimar al conjunto de la comunidad escolar, pero hace falta más tiempo para tener una radiografía integral. Será una prioridad institucional contar no sólo con información de los estudiantes sino también de los trabajadores.



Falta información, y más específicamente investigación educativa en torno a tres problemas fundamentales; deserción, reprobación y seguimiento de egresados.

El compromiso de la UAQ con la transparencia se manifiesta en la disposición para entregar toda la información tanto para las auditorías estatales como las federales. También se ha iniciado un complejo pero muy relevante proceso de Contraloría Social, con diplomados impartidos por la propia Universidad tanto para funcionarios públicos como para nuestros egresados, que serán responsables de esta actividad al interior de la Universidad. El compromiso de la transparencia implica no sólo auditorías financieras, sino también administrativas, de matrícula, de sujeción a las convocatorias de admisión y también de las labores sustantivas de la Universidad, es decir docencia, investigación y extensión.

Las auditorías nos permiten, por un lado, darle certeza a la sociedad de que los recursos públicos que nos han sido encomendados están siendo utilizados de manera responsable; de igual manera, nos permite tener un diagnóstico en el ámbito administrativo, del que en el pasado se careció. Las recomendaciones formuladas por la Entidad Superior de Fiscalización del Estado nos permiten tener claridad sobre las debilidades en los procedimientos administrativos que habrá que subsanar para contar con una administración eficiente, eficaz y socialmente responsable.

La elaboración del presente diagnóstico nos ha evidenciado tanto las fortalezas como diversos problemas existentes en la Universidad, tanto en la parte académica como en la administración, dirección y gestión, los cuales resumimos en el siguiente cuadro. En el capítulo que sigue se plantean las políticas, estrategias y metas para que en el corto plazo algunos de los problemas más graves sean atendidos y, en su caso, resueltos.



Fortalezas y Retos:

El anterior diagnóstico nos permite condensar en grandes apartados las fortalezas y los retos de nuestra Universidad, que se agrupan en tres rubros:

1. Comunidad universitaria: profesores, estudiantes y trabajadores administrativos;
2. Funciones sustantivas: docencia, investigación, vinculación y difusión de la cultura, y
3. Gestión Universitaria; modelo organizativo y legislación universitaria, financiamiento, administración escolar y de recursos humanos, instalaciones y planeación.

Comunidad Universitaria	
Fortalezas	Retos
<p><u>Los profesores</u>: pilar de las funciones sustantivas que tienen una alta proporción de reconocimiento PROMEP, SNI y estudios de posgrado.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Mantener, o incluso incrementar, el porcentaje de profesores de tiempo completo con grado de doctor y con SNI y PROMEP.• Incrementar el número de plazas de profesores de tiempo completo, que según los indicadores del PROMEP deberían oscilar, en el caso de educación superior, entre 513 y 850. De esta manera, disminuir la relación alumno/PTC que actualmente es de 35.26, sensiblemente arriba de lo deseable, según los criterios PROMEP.• Establecer una política clara con criterios académicos en la distribución de los tiempos completos otorgados, por la SEP.• Los profesores por asignatura representan la mayoría de nuestros profesores y además soportan la mayor parte de las horas frente a grupo en todos los niveles educativos.



	<ul style="list-style-type: none"> • Estos profesores tienen dos perfiles diferentes: unos tienen un perfil profesional muy alto, tienen tiempo completo en otras instituciones y las horas que imparten en la Universidad permiten a nuestros estudiantes mantenerse vinculados con los ambientes laborales. Otro segmento de estos profesores de asignatura tienen toda su carga horaria en el ámbito de la docencia, en la UAQ y otras instituciones, y tienen aspiración de hacer carrera académica. • Conocer con precisión el tipo de profesores por asignatura y, en su caso, acercar el perfil de los que quieren hacer carrera académica a los de tiempo completo, para habilitarlos para ocupar las plazas de tiempo completo con los nuevos criterios de la SEP. • Impulsar una política de renovación generacional institucional, que permita formar los reemplazos de los 124 PTC que se jubilarán en los próximos cinco años.
<p><u>Los estudiantes:</u> activos participantes de su aprendizaje, colaboradores en investigaciones y en proyectos de vinculación que les aportan habilidades, iniciativa y creatividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos rendimientos en la prueba ENLACE. • En 10 programas educativos 80% o más de nuestros estudiantes obtienen resultados sobresalientes o satisfactorios. • De todos los municipios del estado y de todos los sectores socio económicos. • Con posibilidad de obtener diferentes tipos de apoyos para mantenerse en el sistema educativo. (50% de nuestros estudiantes cuentan con algún tipo de apoyo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la participación de la UAQ en la atención a la matrícula de educación superior y posgrado en el estado. • Abatir los índices de reprobación y deserción. • Impulsar programas que incrementen la identidad universitaria. • Mantener o incluso mejorar los resultados generales de los alumnos en pruebas nacionales. • Impulsar un programa de seguimiento de egresados eficiente, que permita retroalimentar los procesos de rediseño curricular. • Convertir nuestros diferentes programas de becas en un amplio y consensado programa de bienestar social. • Promover que a través de dicho programa se logre la equidad y la justicia social entre los miembros de la comunidad universitaria. • Garantizar que los asuntos económicos no impidan que algún estudiante interrumpa su preparación en la Universidad • Diversificar las fuentes de financiamiento para ampliar el programa de becas. • Contar con un Reglamento de Becas consensado entre la comunidad universitaria.
<p><u>Trabajadores administrativos:</u> suficientes para impulsar el crecimiento de la Universidad y comprometidos con la calidad. 1,482 trabajadores de base y eventuales (3 trabajadores por cada profesor de tiempo completo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar la estructura administrativa universitaria para que responda a los nuevos retos del contexto nacional e internacional. • Generar un programa de capacitación y profesionalización adecuado a las nuevas demandas de las actividades sustantivas y de las nuevas tecnologías.



	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una propuesta general de promoción del personal administrativo, acorde con el crecimiento de la institución y con parámetros nacionales y en función de la calidad de su desempeño.
Funciones sustantivas	
<p>A nivel licenciatura, 42 programas educativos son reconocidos como de calidad, es decir el 45% de nuestros programas.</p> <p>En el nivel de posgrado, el 50% de los programas están reconocidos por el CONACYT.</p> <p>La UAQ tiene la oferta educativa más amplia en el estado tanto en programas de licenciatura como de posgrado, con la cual atiende al 37% de los alumnos en educación superior y el 67% en estudios de posgrado, frente a las otras 61 IES que operan en la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que nuestro indicador de calidad esté por arriba de la media nacional. • Diversificar la oferta e incrementar la matrícula de licenciatura y posgrado. Nuestro buen posicionamiento nacional y estatal nos obliga socialmente a incrementar la matrícula en estos dos niveles educativos.
<p>Desde el 2000 la UAQ adoptó un modelo educativo flexible, constructivista, no centrado en la enseñanza, sino en el aprendizaje, que contempla una necesaria articulación entre la formación en el aula y la realidad, e incluso recientemente se le incorporó el elemento de la formación en competencias con una visión integral y humanista y no solamente laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el modelo educativo se aplique en la práctica cotidiana en las aulas, para lo que se requiere el diseño de un modelo pedagógico acorde con las exigencias del modelo educativo. • Convertir el modelo educativo en un modelo curricular y pedagógico que pueda ser discutido y consensado con todos los directores de Facultad y la escuela de Bachilleres. • Impulsar un plan estratégico y un programa de formación pedagógica para los profesores que cubra al 100% de ellos.
<p>En investigación tenemos resultados muy por encima de la media nacional; en cuerpos académicos consolidados y en consolidación, en porcentaje de miembros en el SNI y con estudios de posgrado, con posicionamiento notable a nivel nacional e internacional y con 522 convenios en 16 países y 53 instituciones internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar que todos los PTC realicen actividades de docencia e investigación o de vinculación y que participen en Cuerpos Académicos. • Impulsar que los cuerpos académicos participen en redes nacionales e internacionales y sus publicaciones alcancen un mejor nivel de posicionamiento nacional e internacional. • Impulsar y estimular la investigación educativa sobre la UAQ, la investigación para el desarrollo de libros de texto, la investigación diagnóstica que se requieren para la acción directa en comunidades. • Hacer que la internacionalización esté presente en todas las funciones sustantivas; docencia, investigación y vinculación.



	<ul style="list-style-type: none"> • Promover reconocimientos internacionales para los PE • Promover que en los convenios internacionales se permita la doble titulación para los alumnos. • Gestionar recursos para la promoción de la movilidad de estudiantes y profesores.
<p>La UAQ es una Universidad con presencia estatal pues, además de los campus ubicados en el área metropolitana de la ciudad de Querétaro, cuenta con cuatro campus regionales en el resto del estado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el crecimiento de la matrícula en los campus regionales. Actualmente el 88% de ella se concentra en los campus metropolitanos. • Garantizar que los nuevos programas educativos sean pertinentes para la región y que además sean interdisciplinarios. • Cerrar brechas académicas (número de profesores de tiempos completos, calidad de programas educativos, existencia de investigación y/o vinculación) y de infraestructura entre los campus regionales y los metropolitanos.
<p>La Responsabilidad Social de la Universidad empieza a dar frutos, ya que anualmente más de 3 mil estudiantes realizan servicio social en diferentes instancias de gobierno, y en organizaciones de la sociedad civil. También la Universidad mantiene presencia social a través de las clínicas de Salud, la atención psicológica en los CESECOS, la Unidad Deportiva, el Hospital Veterinario, la clínica de Fisioterapia y la clínica de Nutrición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la vinculación social y tecnología como una actividad fundamental de la educación pública. • Impulsar la vinculación con la sociedad, para lograr en nuestros estudiantes una formación integral, analítica, reflexiva, comprometida socialmente y con compromisos prácticos. • Impulsar las actividades de vinculación e investigación en los campus regionales. Estas actividades prácticamente son inexistentes en estos campus. • Impulsar diferentes modalidades de programas de servicio social comunitario. • Impulsar que la sociedad civil organizada y las propias comunidades propongan y registren nuevos programas de servicio social de apoyo a las comunidades.
<p>La UAQ, en el concierto de las instituciones educativas de la entidad, es reconocida como impulsora de los más amplios programas de preservación y difusión de la cultura en la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener e Incrementar la posición de la UAQ como la institución con más amplios programas culturales en la región • Hacer de la Universidad y sus instalaciones el espacio privilegiado para la realización de actividades culturales y artísticas de la entidad. • Mostrar a la sociedad la aportación de nuestra Universidad a las diferentes expresiones artísticas. • Propiciar que nuestros grupos artísticos tengan presentaciones periódicas en todos los campus universitarios: danza, música y teatro.



Gestión Universitaria

<p>Las instalaciones de la UAQ son otra de nuestras fortalezas, aunque como sucede en otros conceptos, las diferencias entre lo existente en el Centro Universitario, los campus regionales y los planteles son notorias.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Regularizar la propiedad o posesión de todos los espacios universitarios.• Diseñar y consensuar un plan maestro sobre nuevas construcciones y mantenimiento, con el objetivo de que todos nuestros campus sean sustentables y amigables con el medio ambiente.• Impulsar la construcción de más y mejores espacios deportivos y culturales en todos nuestros campus universitarios y planteles.• Impulsar un nuevo modelo de biblioteca que permita satisfacer las necesidades de todos los programas educativos en un mismo espacio físico.
<p>El modelo organizativo de la UAQ por facultades es una fortaleza institucional pues permite articular la docencia, la investigación y la vinculación.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Este modelo en los campus regionales no ha tenido los resultados esperados.• Proponer un modelo organizativo para los campus regionales y consensuar entre los directores de las unidades académicas un nuevo modelo organizativo para los campus regionales.• Diseñar un nuevo sistema de información (SIIA) para que cumpla la función de proporcionar información adecuada y pertinente para la toma de decisiones.• Impulsar una revisión profunda de los procesos administrativos certificados y los que aún no lo están, asumir las deficiencias que la Entidad Superior de Fiscalización del estado ha detectado, para impulsar una administración que realmente sirva a las necesidades de la vida académica.
<p>Las finanzas de la Universidad son sanas.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Las finanzas de la Universidad son sanas pero no permiten el crecimiento ni la consolidación de la calidad académica de la UAQ.• Impulsar el incremento significativo del subsidio federal y estatal ordinario, pues el actual no es suficiente para el pago de la nómina.



4. POLÍTICAS, ESTRATEGIAS Y METAS

Este capítulo agrupa los grandes retos de la UAQ en tres rubros:

1. Comunidad Universitaria: Profesores, Estudiantes, y Trabajadores Administrativos;
2. Funciones sustantivas: Docencia, Investigación y Extensión, y
3. Gestión Universitaria: Modelo Organizativo, Financiamiento, Administración Escolar y de Recursos Humanos, Instalaciones y Planeación.

COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Planta de Profesores

Una de nuestras grandes fortalezas radica justamente en los profesores. Los PTC tienen un alto nivel de calidad, una buena parte de ellos tienen estudios de doctorado y cumplen con el perfil PROMEP, e incluso pertenecen al SNI. Sin embargo, nos hacen falta PTC en relación con la matrícula; en algunos programas educativos tenemos déficit significativo de PTC, lo mismo que en los campus regionales.

En el caso de los profesores por asignatura, existe una dualidad, algunos de ellos tienen la experiencia en la práctica que permite complementar la formación integral de nuestros estudiantes, pero otros en realidad se dedican completamente a la docencia y aspiran a tener un tiempo completo pero no cumplen con los criterios de las SEP (grado de doctor), además de que el crecimiento de los profesores por asignatura ha sido sensiblemente mayor a la creación de nuevas plazas autorizadas por la SEP. Esta diferencia constituye uno de los grandes retos presupuestales de la Universidad en el corto plazo.



Por otro lado, la jubilación de los trabajadores académicos se ha incrementado sensiblemente en los últimos años, y resulta que estas plazas no son reemplazadas por la SEP, toda vez que esa dependencia no reconoce nuestro sistema de jubilaciones. Esto obliga a la institución a generar un plan estratégico de reemplazo generacional y al mismo tiempo a proponer alternativas para el Fondo de Jubilaciones.

El modelo educativo de la UAQ y el proyecto de educación integral propuesto significan un esfuerzo sustantivo entre nuestros profesores para centrar el esfuerzo en el aprendizaje más que en la enseñanza, así como disponer de mejores herramientas pedagógicas y una mayor disposición a compartir conocimientos con los estudiantes fuera del aula, como adjuntos en proyectos de investigación o de intervención.

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
Incrementar el número de PTC.	<ul style="list-style-type: none"> Intensificar la gestión en la SEP para que se dote de un mayor número de plazas de tiempo completo. Orientar las nuevas plazas hacia los programas educativos con mayor déficit. Hacer un análisis puntual de los programas educativos (licenciatura y posgrado) y de los PTC por tipo de programa. 	Dirección de Planeación y Directores de Facultades y Escuela.
Impulsar que las nuevas plazas de PTC que se obtengan sean cubiertas con profesores que ostenten el grado de doctor, cuando el programa educativo lo permita.	<ul style="list-style-type: none"> Acordar con los directores de las unidades académicas criterios para la publicación de convocatorias Que en las convocatorias que se publiquen se precise con claridad el perfil de los candidatos, que se incluya la participación en cuerpos académicos, campus de adscripción, actividades de docencia, investigación y o vinculación. Los PTC actuales que no tengan estudios de doctorado 	Secretaría Académica y Directores de de Facultades y Escuela



	<p>deberán ser impulsados e incentivados a estudiar doctorado en programas educativos inscritos en el PNPC.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La contratación de profesores por asignatura que aspiren a una plaza de tiempo completo deberá ser con grado de doctor, o con estudios de doctorado. • Los profesores de asignatura, que no aspiran a hacer carrera académica, deberán contar con grado de maestría o mínimo 3 años de experiencia profesional en el área. 	
<p>Propiciar que los PTC realicen además de docencia centrada en el aprendizaje, investigación o vinculación y que apoyen a los estudiantes a través del programa de tutorías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la formación de los profesores en el modelo educativo vigente y dotarlos de herramientas para transformar su práctica docente. • Privilegiar en las convocatorias de estímulos internas, el cumplimiento del PTC dedicado a docencia, investigación, o vinculación y participación en tutorías. • Generar apoyos para investigaciones colectivas, ya sea de cuerpos académicos o de grupos de investigación • Considerar como trabajo de investigación además de la básica y la aplicada, la conducente a la elaboración de libros de texto, así como también la investigación diagnóstica pues es la que se requiere para la intervención social o institucional. 	<p>Secretaría Académica, Dirección de Desarrollo Académico y Dirección de Investigación y Posgrado y Directores de Facultades y Escuela.</p>
<p>Fomentar el establecimiento de redes de colaboración entre académicos de IES nacionales e internacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las convocatorias PROMEP para la formación y fortalecimiento de redes y obtener recursos para estancias en el extranjero. • Asegurar que los apoyos para presentación de ponencias generen publicaciones indizadas, y redes de colaboración con otros cuerpos 	<p>Dirección de Planeación, Dirección de Cooperación y Movilidad, y Directores de Facultades y Escuela.</p>



	académicos y que estos elementos estén presentes en la convocatoria de estímulos.	
Fortalecer los planteles de la Escuela de Bachilleres para que aumenten la calidad de la educación que imparten.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la inclusión de todos los profesores del nivel medio superior en las academias temáticas, reflexionar la pertinencia de las academias en la educación superior, y construir vínculos académicos y de investigación entre profesores de los niveles medio superior y superior de las respectivas áreas de conocimiento. Gestionar recursos que se destinen a la capacitación, acreditación y certificación de los profesores del nivel medio superior. 	Dirección de Planeación y Director de Escuela de Bachilleres.

METAS

Planta de Profesores

Indicador/Meta	Actual	Valor 2015	Valor 2020	Valor 2025
Proporción de profesores de tiempo completo del NS en relación al total de profesores	22.4%	29%		40%
Profesores del NMS certificados	16.47%	30%		100%
Profesores con conocimientos en torno al Modelo Educativo y con herramientas pedagógicas.	ND	40%		100%
PTC del NS con perfil PROMEP	58.26%	67%		100%
Profesores de tiempo completo con posgrado	88.26%	99%		100%
PTC del NS con doctorado	56.2%	65%		80%
PTC del NS miembros del SNI	42.14%	45.0%		70%



Profesores por horas con posgrado	41.25%	54.95%		100%
Profesores de Tiempo Completo en programa de tutorías	62.8%	94.80%		100%
Profesores de Tiempo Completo con proyectos de investigación o vinculación con alumnos.	ND			100%
Profesores por horas que participan en el programa de tutorías	ND			25%
Porcentaje de PTC registrados en Cuerpos Académicos	47.31%	50%		100%
Porcentaje de PTC participantes en Redes Nacionales	N.D.	30%		
Porcentaje de PTC participantes en Redes Internacionales	N.D.	10%		
Profesores de PTC en estancias cortas en otras IES del país	10	13		100
Profesores de TC en estancias cortas en IES del extranjero	19	11		100
Profesores en estancias sabáticas en otras IES	ND	30		30
Profesores de otras IES que realizan estancias cortas en la UAQ	ND			100
Profesores de otras IES que hacen estancias sabáticas o de estudios en la UAQ	ND	15		100

Estudiantes

Proporcionar una educación de calidad integral, crítica, reflexiva y comprometida socialmente, es uno de los propósitos fundamentales de esta nueva etapa de la Universidad. Hemos aceptado los indicadores de calidad que considera la SEP, porque eso permite que los programas educativos acreditados



otorguen a las facultades más recursos para financiar sus actividades docentes y de investigación a través del PIFI.

Sin embargo, hemos agregado además de lo contenido en la visión de la calidad educativa de la SEP, la idea de que todos nuestros programas contengan materias o contenidos transversales, la idea de servicio social comunitario, cultura física y prácticas profesionales incorporadas a la currícula. Pensamos que esto nos permitirá formar egresados con mayor capacidad de análisis y de compromiso con el México oculto, con el México marginado, con el México que no llega a nuestras aulas pero que reclama respuestas de una institución como la nuestra.

Otro signo distintivo de esta nueva etapa de la Universidad es la expansión del programa de becas y de exenciones de pago para garantizar que las razones económicas no sean la fuente de la deserción escolar. Asumimos, sin embargo, que el fenómeno de la deserción no se explica sólo por estas razones, sino que hay factores personales y emocionales que también influyen.

Otros aspectos relacionados con la deserción son el bajo rendimiento académico: el 40% de nuestros estudiantes afirma tener entre 1 y 4 materias reprobadas; el 18% afirma requerir tutorías, el 11% declara necesitar atención psicológica y el 7% afirma necesitar un diagnóstico completo de salud.

Estamos convencidos de que para generar aprendizajes significativos, debemos conocer mejor a nuestros estudiantes y a los profesores que los acompañan en este proceso. Por este motivo, hemos convenido en la necesidad de crear un Centro de Investigaciones sobre la Universidad que enfatice en entender los procesos educativos, así como conocer a los participantes en el proceso de aprendizaje y de igual manera valorar la operación de una instancia responsable del Bienestar de nuestros estudiantes.

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
Promover programas para disminuir la deserción escolar	<ul style="list-style-type: none">• Crear un Centro de Investigación sobre la UAQ.• Impulsar que el programa de tutorías se focalice en rendimiento escolar y deserción, en los primeros tres semestres.	Dirección de Planeación, Dirección de Desarrollo Académico y Directores de Facultades y Escuela.



	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los cursos de verano de apoyo a estudiantes con materias reprobadas. Reforzar en los cursos propedéuticos el tema de orientación vocacional. 	
Promover que los estudiantes conozcan el Modelo Educativo de la UAQ	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo una amplia campaña de difusión del Modelo Educativo dirigido a los estudiantes y profesores. Orientar el programa de tutorías para impulsar el trabajo de grupo, el autoaprendizaje y el apoyo entre estudiantes. 	Dirección de Planeación, Dirección de Desarrollo Académico y Dirección de Comunicación y Medios; Directores de Facultades y Escuela.
Reforzar el desarrollo de habilidades cognitivas, valores y actitudes de compromiso social.	<ul style="list-style-type: none"> Que los PE incorporen el inglés y las prácticas profesionales como materia curricular. Impulsar materias transversales en todos los programas educativos (Género, Medio Ambiente, Ciudadanía y Cultura). El diseño del contenido de estas materias podrá ser propuesta por las facultades afines o por grupos de investigadores interesados. Promover y apoyar la movilidad nacional e internacional, así como las prácticas profesionales de los estudiantes. Fomentar entre los estudiantes la cultura de la evaluación por organismos externos. Propiciar que todos los estudiantes realicen algún tipo de servicio social de apoyo a las comunidades. 	Secretaría Académica, Dirección de Planeación, Dirección de Desarrollo Académico y Directores de Facultades y Escuela.
Reforzar la identidad universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar o rediseñar los programas de inducción a la Universidad Procurar la existencia permanente de campañas para promover la identidad institucional entre toda la comunidad. Desarrollar concursos deportivos y culturales entre los estudiantes 	Dirección de Desarrollo Académico y Dirección de Comunicación y Medios y Directores de Facultades y Escuela.



	de la UAQ, para fomentar la identidad y fortalecer los lazos que mantienen a los estudiantes en la Universidad.	
Promover estilos de vida saludables entre los estudiantes y sus familias.	<ul style="list-style-type: none">• Impulsar actividades de cultura física.• Impulsar el programa de cafeterías saludables• Fomentar la caminata y el uso de la bicicleta como parte de la vida cotidiana de los universitarios.• Realizar ligas deportivas, torneos inter-facultades, inter-escolares e interuniversitarios de la zona.• Propiciar que la cultura física sea una actividad cotidiana en todas las facultades.	Facultades de Enfermería y Ciencias Naturales, Secretaría Administrativa y Directores de Facultades y Escuela.
Impulsar el bienestar de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none">• Crear una instancia de atención para los estudiantes: para acercarlos todos los servicios universitarios, de salud física y mental, alimentación, becas, tutorías y asesoría jurídica.• Robustecer el actual programa de becas.• Establecer criterios precisos y transparentes para el otorgamiento de las becas.• Adoptar un Reglamento de Becas.• Mejorar la comunicación con nuestros estudiantes y en general con la comunidad universitaria.• Crear un programa de verificación y seguimiento de los becarios.• Gestionar ante organismos gubernamentales, empresas u organismos internacionales financiamiento para el programa de becas.• Generar indicadores y estudios que permitan la focalización acertada y la medición del impacto de las becas	Secretaría de la Rectoría y Directores de Facultades y Escuela.



METAS

Estudiantes

Indicador/Meta	Actual	Valor 2015	Valor 2020	Valor 2025
Eficiencia terminal del bachillerato	58%	60%		70% en tiempo y 85% global
Bajas reglamentarias en el bachillerato	11%	9%		3%
Eficiencia terminal de las licenciaturas, TSU y PA	49.4%; 70.4% global	55%		85% global: 75% en tiempo
Alumnos en movilidad nacional	53	73		500
Alumnos en movilidad Internacional	154	154		350
Estudiantes del extranjero que realizan estudios de al menos un semestre en la UAQ	ND	20		50
Estudiantes de otras IES nacionales que cursan en la UAQ al menos un semestre	ND	25		100
Alumnos del NMS certificados en dominio de segunda lengua	ND	25%		100%
Alumnos de nivel superior certificados en manejo de segunda Lengua	ND	25%		100%
Estudiantes que se titulan en un año o menos después de terminar sus estudios, en relación a los que egresan	43%	50%		80%
Índice de satisfacción de los estudiantes con la formación que reciben en el bachillerato	ND	50%		98%
Índice de satisfacción de los estudiantes con la formación que reciben en la licenciatura	ND	50%		98%



Estudiantes que obtienen nota satisfactoria o sobresaliente en los exámenes EGEL	ND	50%		85%
Cafeterías saludables dentro de los campus universitarios	ND	5		100%
Actividad de cultura física entre los estudiantes	ND	20		100
Actividades culturales y cívicas de los estudiantes	ND	20		100
Alumnos del NMS que obtienen notas buenas o excelentes en evaluaciones externas	70%	75%		90%
Porcentaje de estudiantes como ayudantes de investigación	N.D.	10%		30%
Porcentaje de estudiantes que realizan servicio social en apoyo a comunidades.	ND	10%		40%
Número total de programas de becas en operación	23	23		23
Proporción de estudiantes con algún tipo de beca	55%	55%		55%
Becas de exención de pago				
Becas de creación, Investigación, vinculación y servicios profesionales para estudiantes (alumnos beneficiados)				
Becas para casos especiales (talentos deportivos y madres solteras)				
Estudiantes UAQ con apoyo para estudios en el extranjero	ND			
Fuentes de financiamiento para becas	5	8		
Porcentaje de alumnos satisfechos con los apoyos	ND	50%		



universitarios recibidos (becas, tutorías, atención médica, psicológica y jurídica).

TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS

Los trabajadores administrativos son el soporte de toda la actividad sustantiva de la Universidad, la actualización y formación de nuestro personal es un elemento central para hacer una revisión completa de todos los procedimientos administrativos para lograr una administración eficaz y centrada en las funciones sustantivas de la Universidad y en la atención de nuestra comunidad universitaria. Del modo que ocurre con los profesores, no contamos con suficiente información sobre nuestros trabajadores; será una prioridad institucional contar con la información que nos permita generar una propuesta de actualización adecuada a sus necesidades y a las de la Universidad.

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
Generar un sistema único que contenga información actualizada de todo el personal.	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la formación académica actual de nuestro personal administrativo y definir un sistema de evaluación de desempeño y promociones en función de sus nuevas habilidades. 	Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Innovación y Tecnologías de Información, y Directores de Facultades y Escuela
Promover la capacitación y actualización constante del personal administrativo de la UAQ, tanto el de base como el de confianza.	<ul style="list-style-type: none"> Reformar el programa de capacitación acorde a las nuevas demandas de las actividades sustantivas, y acorde con las nuevas tecnologías. Incluir en el proceso de capacitación elementos que fortalezcan la identidad universitaria. Revisar el tabulador y el perfil de puestos de la estructura administrativa de la UAQ, así como la política de reemplazo de jubilaciones. 	Dirección de Recursos Humanos, y Oficina del Abogado General



	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el reconocimiento al trabajo administrativo. 	
Impulsar que la capacitación del personal de apoyo gire en torno a las funciones sustantivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Especializar a un grupo de trabajadores en los procesos de acreditación de organismos externos y evaluación de los CIEES para el caso de los programas de educación superior y del Sistema Nacional de Bachillerato. • Sistematizar los criterios y requisitos para la evaluación y acreditación internacional y promover en la Universidad que los programas educativos busquen esa opción • Especializar a un grupo de trabajadores para apoyar los procesos de incorporación y mantenimiento en el PNPC de nuestros programas de posgrado. 	Secretaría Particular, Dirección de Planeación y Dirección de Investigación y Posgrado y Directores de Facultades y Escuela.

METAS

Indicador/Meta	Actual	Valor 2015	Valor 2020	Valor 2025
Actualización de la información del Módulo del SIIA para información del personal administrativo y docente.	.A.	0%	00%	00%
Porcentaje de trabajadores capacitados	N.A.			100%

FUNCIONES SUSTANTIVAS



Programas Educativos y Modelo Educativo

Los indicadores de calidad de nuestros programas educativos son apreciables, aunque la competencia nacional es muy fuerte, pues existen universidades públicas con el 100% de sus programas educativos de calidad. El reto que esta administración se ha planteado es triple: primero, cumplir con los indicadores de calidad; segundo, formar estudiantes críticos, reflexivos y comprometidos socialmente, y tercero, garantizar que la práctica educativa corresponda a los supuestos pedagógicos del Modelo Educativo que hemos impulsado los últimos años.

El Modelo Educativo de la UAQ, aprobado desde 2000, es flexible, centrado en el aprendizaje, que reconoce los saberes de los participantes en el proceso de aprendizaje, que permite el desarrollo de competencias y la formación de estudiantes críticos, analíticos reflexivos y comprometidos socialmente. Sin embargo, el modelo no se ha convertido en un modelo curricular, y mucho menos ha transformado la práctica pedagógica. Estos son nuestros retos:

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	Responsable
Garantizar que todos los programas educativos sean de calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Modificar las guías metodológicas para la elaboración de planes y programas, incluyendo los criterios de los organismos evaluadores y acreditadores• Elaborar un documento que condense los criterios generales de los comités acreditadores.• Garantizar que los nuevos programas educativos cumplan con los requisitos para ser acreditados.• Para el caso de los campus regionales impulsar programas educativos innovadores, multidisciplinares, acordes con las necesidades regionales y que puedan ser acreditados.	Dirección de Planeación y Directores de Facultades y Escuela.



<p>Traducir el Modelo Educativo en un modelo curricular y en modelo pedagógico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una propuesta de modelo curricular y pedagógico acorde con el modelo educativo vigente en la UAQ. • Que el modelo pedagógico sea discutido y acordado en el Consejo de Planeación y que sea difundido, de manera abreviada, entre toda la comunidad universitaria. 	<p>Dirección de Planeación y Directores de Facultades y Escuela.</p>
<p>Capacitar a todos los profesores de la Universidad en los alcances y manejo del Modelo Educativo y Pedagógico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar cursos para todos los profesores sobre el Modelo Educativo, haciendo especial énfasis en el modelo pedagógico y las nuevas estrategias de aprendizaje. • Impartir cursos de inducción y capacitación para profesores de nueva contratación • Diseñar e impartir cursos de capacitación dirigido a docentes de asignatura • Incrementar el uso de las nuevas tecnologías en apoyo a la docencia. 	<p>Secretaría Académica, Dirección de Desarrollo Académico, Dirección de Innovación y Tecnologías de Información y Directores de Facultades y Escuela.</p>
<p>Propiciar la existencia de materias transversales en todos los programas educativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir una convocatoria para la presentación, por parte de facultades y de grupos de investigación de propuestas de materias que pueden ser cursadas por todos los estudiantes de la UAQ y que permitan la formación de alumnos comprometidos socialmente. • Propiciar la reflexión sobre la pertinencia de la creación de Academias por áreas de conocimiento inter-facultades que garanticen que materias similares tengan contenidos similares y de esta manera propiciar la movilidad de los estudiantes al interior de la propia Universidad. 	<p>Secretaría de Extensión y Directores de Facultades y Escuela.</p>
<p>Impulsar que la responsabilidad social y el compromiso social sea el</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en todos los programas educativos 	<p>Dirección de Planeación,</p>



elemento característico de los egresados de la UAQ.	<p>materias y aprendizajes transversales que promuevan el compromiso social.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y redefinir los perfiles de egreso de la UAQ • Propiciar que las diferentes modalidades de Servicio Social Comunitario sean una prioridad institucional • Propiciar que las prácticas profesionales sean parte de la estructura curricular 	<p>Secretaría de Extensión, Dirección de Vinculación, Directores de Facultades y Escuela, y Coordinadores de Programas Educativos.</p>
Incrementar la presencia social y la matrícula de la UAQ.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una campaña sobre la calidad de los programas educativos de la UAQ en los medios de comunicación internos y externos. • Diseñar programas de comunicación y campañas para incrementar la matrícula en los campus regionales. 	<p>Dirección de Comunicación y Medios, Dirección de Innovación y Tecnologías de Información y Directores de Facultades y Escuela y Coordinadores de campus regionales.</p>
Fortalecer e Impulsar el programa de seguimiento de egresados, procurando que sus resultados retroalimenten el diseño curricular.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y promover las modificaciones necesarias en el instrumento de seguimiento de egresados. • Promover la formación de una Asociación de Egresados de la UAQ. • Procurar la integración de consejos de empleadores. 	<p>Secretaría de Extensión Universitaria, Directores de Facultades y Escuela y Coordinadores de Programas Educativos.</p>

METAS

Programas educativos y Modelo Educativo

Indicador/Meta	Actual	Valor 2015	Valor 2020	Valor 2025
Matrícula NMS del total ¹	25.0%			0% del total
Matrícula de Licenciatura sobre el total.	68.28%			8%



Matrícula de posgrado sobre el total de la matrícula	6.72%			2%
Matrícula de doctorado del total de posgrado.	8.16% de la de posgrado			0% de la matrícula de posgrado
PE de licenciatura, TSU y PA de calidad	45%	80.0%		100%
Planteles del NMS con calificación 1 en el SNB				
PE de L, TSU y PA de competencia internacional				10%
PE de posgrado en el PNPC	39.5%	64.4%		80%
Matrícula atendida en PE de L, PA de calidad	83%	85.5%		100%
PE de posgrado de competencia internacional				0
PE diseñados o re-diseñados con el Modelo Educativo	ND	80%		100%
PE de L que ofrecen doble titulación nacional				10%
PE de L que ofrecen doble titulación internacional				5%
PE que han incorporado la práctica del Servicio Social en la currícula	87.50% *	90%		100%
PE que han incorporado prácticas profesionales en la currícula	ND	80%		100%
Programas Educativos diseñados o rediseñados con base en el Modelo Educativo	100%			100%
Programas Educativos en que se ha incorporado la visión integral y humanista. (con actividades deportivas, segunda lengua y cultura cívica con valor curricular)	7/42 .05 %			00%
PE con modelos pedagógicos acordes con el Modelo Educativo, usos de nuevas tecnologías educativas y con paquete pedagógico completo para cada una de las asignaturas.	ND			100%



Total de profesores capacitados sobre el manejo del Modelo Educativo institucional	359 (14.6%)	30%	75%	100%
Porcentaje de profesores, PTC y PTL; elaboración de paquetes pedagógicos completos y considerando el Modelo Educativo para cada una de las asignaturas que imparten	ND			100%



Investigación

No entendemos la investigación como una acción separada de la docencia y, por tanto, asumimos que en la formación de nuestros nuevos profesionistas la investigación es fundamental. Pensamos que es así no sólo la que se reconoce en las revistas indexadas, sino toda aquella que permite tomar decisiones más adecuadas en la vida cotidiana. Nos referimos a la investigación básica, la aplicada tanto a los grandes problemas nacionales, como la aplicada a la educación superior, a la docencia, o incluso la investigación diagnóstica que sirve como fundamento para la acción profesional y comunitaria.

Muchos de nuestros profesores universitarios tienen una larga trayectoria como investigadores, eso se refleja en el crecimiento de nuestros indicadores de miembros del Sistema Nacional de Investigadores, así como en la calidad de nuestros cuerpos académicos y de nuestros perfiles PROMEP; sin embargo, reconocemos que hace falta un impulso institucional a la investigación.

Por ese motivo, hemos creado un Fondo de recursos propios para apoyar la investigación. Este fondo se ha nutrido de los recortes en los gastos suntuarios de la administración central y ha alcanzado montos cercanos a los 10 millones de pesos.

Reconocemos que no son suficientes, pero seguiremos impulsado e incrementado estos montos para facilitar el trabajo de investigación de nuestros profesores y también para que nuestros estudiantes puedan participar en esos proyectos de investigación con becas que les permitan concentrarse en estas actividades.

Estamos convencidos de que la formación obtenida por los estudiantes como ayudantes de investigación los harán mejores personas y también mejores profesionistas.



POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
Fortalecimiento de Investigación.	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la investigación en todas las áreas del conocimiento y en sus diferentes enfoques y tipos, sin descuidar la investigación con visión multidisciplinaria, interinstitucional e internacional, para potenciar la solución de problemas sin menoscabo de cualquier área. Impulsar la calidad de las publicaciones de la UAQ y propiciar las coediciones con otras universidades y editoriales nacionales incluyendo publicaciones electrónicas para mejorar la distribución incluyendo la participación de comités editoriales robustos con la participación de científicos externos. Inclusión en la página web de las unidades académicas los currícula y la producción de investigación y vinculación de nuestros profesores, para incrementar la difusión de los resultados de investigación. Crear fondos para impulsar la investigación. 	Dirección de Investigación y Posgrado, Consejo de Investigación y Posgrado, Directores de Facultades y Escuela

METAS

Investigación

Indicador/Meta	Actual	Valor 2015	Valor 2020	Valor 2025
Número de proyectos de investigación	261	00		
Recursos obtenidos de fuentes externas como porcentaje del subsidio federal	15%	22%	25%	25%



Artículos publicados en revistas indexadas generados por los proyectos de investigación	154/484; 0.318 por PTC	.4 por PTC	.6 por PTC	1 por PTC
Artículos publicados en revistas internacionales arbitradas	.15 por PTC	.20 por PTC	.5 por PTC	
Capítulos de libros publicados en editoriales UAQ o en editoriales nacionales.	.09 por PTC	.12 por PTC	.15 por PTC	
Libros publicados en editorial UAQ o editoriales nacionales.	.04 por PTC	.06 por PTC	.07 por PTC	
Libros publicados de apoyo a la docencia				
Libros o capítulos de libros publicados en editoriales internacionales	.01 por PTC	.01 por PTC	.02 por PTC	
Producto de los proyectos de investigación con propiedad intelectual	D	20	100	100
Profesores de Tiempo Completo con reconocimiento del SNI	2.15%	0%	0%	0%
Proporción de miembros del SNI en los niveles 2 y 3	14.7%	16%	20%	30%
Profesores de tiempo completo que participan en redes internacionales	ND	5%	10%	15%
Premios y distinciones a los PTC por su trabajo de investigación	ND			
Proyectos con transferencia de tecnología	ND		10	
Proporción de Cuerpos Académicos Consolidados	4.6%	50%	60%	60%
Proporción de CA's en Consolidación	32.14	32%	32%	10%
Citas en revistas indexadas	ND			1 por PTC
Proyectos de investigación con impacto en la atención de problemas sociales	15	0	0	



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DE QUERÉTARO





Extensión

La extensión es la tercera función sustantiva de las universidades públicas, según las formulaciones recientes de ANUIES. Se trata de acciones que permiten la extensión de los servicios universitarios, la vinculación con la sociedad y la difusión de la cultura. Una de las características de las Instituciones de Educación Superior Públicas es justamente que contemplan esta triple dimensión de la extensión, pues las IES privadas sólo la visualizan como una posibilidad de vinculación productiva y laboral para sus egresados.

A pesar de la importancia de esta tercera función, es la que menos atención ha recibido tanto de las autoridades educativas a nivel federal como también de las propias autoridades universitarias; en buena medida esto se entiende por la ausencia de recursos a este tipo de actividades.

Sin embargo, la extensión y sus tres componentes fundamentales: servicio social, vinculación y difusión de la cultura, son fundamentales en esta visión al 2025 de nuestra Universidad.

El esfuerzo institucional se concentrará en recuperar e impulsar las acciones de extensión que algunas facultades han venido realizando casi desde su fundación e impulsar que sea una actividad generalizada en todas las facultades y que marque un nuevo rumbo en nuestra Universidad.

Hemos creado un Sistema Universitario de Vinculación que permita el registro de los profesores que realizan esta función con el objetivo de reconocer estas actividades como parte sustantiva de las actividades universitarias y además hemos creado un fondo, igual que en el caso de la investigación para apoyar estas acciones de vinculación.

La vinculación con las comunidades, con las empresas y con el gobierno, nos permite incrementar el reconocimiento de nuestra capacidad profesional y, sobre todo, jugar un papel central en la atención de los grandes problemas nacionales.

El servicio social debe enfatizar en regresar a la sociedad lo que nos aportó con la educación pública, y particularmente a los segmentos poblacionales que menos tienen.



La difusión y la preservación de la cultura deberá ser un esfuerzo sostenido, no como actividades aisladas sino como parte integral de la formación de los nuevos profesionistas, así como para destacar el papel de la Universidad en la creación, preservación y difusión de la cultura. La Cultura y las Humanidades son la forma de expresión privilegiada que cada sociedad utiliza para mostrar su visión del mundo, sus sueños y sus retos. Dejar atrás a la cultura y las humanidades es abandonar la esencia del hombre.

Se trata de impulsar una política cultural participativa e incluyente, que vincule a todos los sectores de la Universidad con el fin de proyectar, tanto al interior como al exterior, la visión de una comunidad con identidad sólida y fortalecida, que sea coherente con los principios que la sostienen y que asuma, de manera comprometida, su responsabilidad con la sociedad. Esto es, una política cultural que dentro del ámbito global mantenga la identidad, vincule la tradición con las propuestas innovadoras de comunicación, que sea capaz de entrar al diálogo con la diversidad cultural del país y del resto del mundo para estar a la altura del pensamiento universal y abierto que exige el mundo contemporáneo.

Como en los otros temas, no estamos satisfechos con los resultados y estamos revisando nuestras acciones y corrigiendo lo que sea necesario para impulsar de manera más contundente la Extensión Universitaria, para realmente lograr que la Universidad se coloque en la sociedad como lo que es, Patrimonio Cultural de los Queretanos.

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
Contribuir a la solución de los problemas que el sector productivo, gubernamental, educativo y la sociedad en general requiere mediante la aplicación de conocimientos y desarrollos tecnológicos generados.	<ul style="list-style-type: none">• Promover la vinculación con todos los sectores de la sociedad, mediante convenios o contratos.• Fortalecer programas de enlace.• Promover la transferencia de la tecnología, la innovación, los desarrollos tecnológicos y el registro de propiedad intelectual como elementos que permitan a la UAQ contribuir al desarrollo local, regional y nacional.• Impulsar en todas las facultades programas de servicio social	Secretaría de Extensión, Directores de Facultades y Escuela.



	<p>comunitario, así como impulsar que los programas actuales de atención comunitaria se conviertan en programas de alcance estatal.</p>	
<p>Impulsar programas pertinentes de educación continua en los distintos campos profesionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las necesidades de capacitación por vía de los colegios de profesionistas del estado y con organismos empresariales, de productores agrícolas, organizaciones campesinas y obreras, y organizaciones no gubernamentales. • Convertir a la UAQ en un centro de acreditación para la educación media superior. 	<p>Secretaría de Extensión, Directores de Facultades y Escuela.</p>
<p>Crear un programa de cooperación internacional que impacte en docencia, investigación y vinculación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un programa de cooperación internacional para cada una de las funciones universitarias. • Impulsar la firma de convenios con universidades que tengan PE similares, programas de investigación o de vinculación similares a los de la UAQ. • Establecer alianzas con otras IES para que nuestros alumnos y profesores puedan participar en programas de vinculación en otras entidades o países y tengan reconocimiento académico 	<p>Secretaría Académica, Dirección de Cooperación y Movilidad, DITI y Directores de Facultades.</p>
<p>Fortalecer, promocionar y consolidar la imagen y presencia de la UAQ a nivel regional, nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una campaña social que haga visibles las fortalezas educativas y de investigación de la UAQ. • Incrementar la audiencia y el tiraje de los medios de comunicación universitarios. • Homogeneizar la página web de la UAQ, incorporando una traducción de los contenidos, al menos al inglés • Participar en ferias y eventos académicos de talla internacional 	<p>Secretaría Académica, Dirección de Cooperación y Movilidad Académica, Dirección de Comunicación y Medios y Directores de Facultades y Escuela.</p>
<p>Contribuir a la construcción de las políticas públicas culturales del estado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades conjuntas con las instituciones culturales municipales, estatales, regionales así como con las IES. 	<p>Secretaría de Extensión, Dirección de Difusión Cultural y Directores de Facultades y Escuela.</p>



	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un programa de extensión cultural que vincule de manera multidisciplinaria el quehacer universitario con las problemáticas sociales de las colonias y barrios de nuestra entidad. 	
Promover el arte y la cultura entre todos los universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilitar el acercamiento de los universitarios y sociedad en general al quehacer artístico y cultural a través de talleres, cursos y diplomados abiertos. • Promover que los campus universitarios se conviertan en espacios de difusión de la cultura local, regional y nacional. • Incrementar el número de actividades culturales y artísticas, en los campus. • Fortalecer <i>TvUAQ</i> a través de la transmisión de la producción artística de los universitarios. • Fortalecer la Infraestructura de <i>TvUAQ</i>. • Crear el Centro cultural <i>El Hangar</i> • Rehabilitar el Centro de Arte Bernardo Quintana Arriola • Contar al menos en cada campus universitario con un centro cultural. 	Secretaría Académica, Secretaría de Extensión, Dirección de Difusión Cultural, Dirección de Comunicación y Medios, Directores de Facultades y Escuela.
Impulsar la publicación de libros tanto de producción científica como cultural de los universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar financiamiento alternativo para incrementar la publicación de libros. • Impulsar la publicación de libros o revistas de difusión cultural. 	
Contribuir a la construcción de las políticas públicas culturales del estado.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades conjuntas con las instituciones culturales municipales, estatales, regionales así como con las IES. • Crear un programa de extensión cultural que vincule de manera multidisciplinaria el quehacer universitario con las problemáticas sociales de las colonias y barrios de nuestra entidad. 	Secretaría de Extensión, Dirección de Difusión Cultural y Directores de Facultades y Escuela de Bachilleres.



METAS

Extensión, Vinculación y Preservación y difusión de la cultura

Indicador/Meta	Actual	Valor 2015	Valor 2020	Valor 2025
Número total de programas de vinculación con otros sectores	216			
Profesores de tiempo completo que trabajan en programas de vinculación social	ND			30%
Población de la entidad vulnerable beneficiaria de los programas de servicio social y acciones de vinculación con comunidades	ND			70%
No. de programas que atienden a comunidades vulnerables del estado.	8			00
Convenios nacionales firmados	22			
Convenios internacionales firmados	53			
Ranking de impacto social de los programas de Radio Universidad	7/3 4			
Tiraje de edición del periódico <i>Tribuna de Querétaro</i>	,50 0 por se ma na			
Ranking de impacto de <i>TvUAQ</i> y sus diferentes programas				
Ranking de impacto de página web de la UAQ.				
Programas y acciones de rescate de culturas y tradiciones estatales	ND			
No. de eventos de difusión cultural realizados	179			



No. de videos culturales producidos y transmitidos en <i>TvUAQ</i>				
Personas beneficiadas de los diferentes eventos y programas de difusión cultural	8,4 19			
Libros editados	2 con ISB N			
Índice de satisfacción de los usuarios y/o asistentes a los eventos de difusión y preservación cultural	D			95%



GESTIÓN

En las condiciones actuales, caracterizadas por el bajo financiamiento a las universidades públicas y de presión social por el incremento de la matrícula, la gestión se convierte en una función sustantiva de la administración central de todas las universidades para incrementar la presencia social de la universidad pública y tener elementos para mejorar y diversificar las fuentes de financiamiento. Además de buscar el incremento en los subsidios para la Universidad, es necesario también ser responsables y eficientes en el ejercicio de los recursos.

La responsabilidad en el uso de los recursos y la transparencia en su ejercicio es una obligación social; además, es lo que nos permite redireccionar recursos para apoyar aspectos sustantivos de la misión central de la Universidad, es decir, formar profesionistas de calidad, generar conocimientos nuevos y estrechar los vínculos de la Universidad con su entorno social.



Instalaciones y Equipamiento

Las instalaciones de la UAQ son adecuadas en términos generales; sin embargo, faltan instalaciones deportivas y culturales suficientes en casi todos los campus, además el nivel del cuidado del medio ambiente es bajo y la sustentabilidad de los campus no es la adecuada.

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
Contar con infraestructura adecuada y suficiente en todos los campus universitarios. Incorporando en ellas elementos de sustentabilidad y de cuidado del medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none">• Actualizar el inventario de bienes inmuebles de todos los campus, con una descripción detallada de áreas verdes, instalaciones deportivas, estacionamientos, edificios, bibliotecas, así como los elementos sustentables involucrados.• Elaborar un documento institucional, tipo manual de espacios físicos, con recomendaciones sobre porcentajes de tipos de espacios por campus.• Hacer un uso más eficiente de las instalaciones universitarias.• Impulsar entre los directores y los universitarios la idea de que el Centro Universitario Cerro de las Campanas ya no puede recibir más construcciones, pues se requieren espacios de áreas verdes, recreativas y culturales.• Propiciar que todos los nuevos PE se impartan en los campus Juriquilla y Aeropuerto.• Proponer un plan maestro de cuidado del medio ambiente y de uso de ecotecnias para que nuestros campus inicien un proceso de sustentabilidad.• Proponer un plan maestro de diseño de espacios públicos, deportivos y culturales en todos los campus.	Secretaría Administrativa, Secretaria Académica, Dirección de Innovación y Tecnologías de Información, Directores de Facultades y Escuela.
Promover la permanente actualización de los acervos y de los equipos dedicados directamente a la docencia.	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer los acervos bibliográficos de todas las bibliotecas.• Promover entre los universitarios la idea de una sola biblioteca por campus, para con ello fortalecer la infraestructura de las Bibliotecas.• Fortalecer el equipamiento de todos los centros de cómputo.	Secretaria de Extensión, Directores de Facultades y Escuela



METAS

Instalaciones

Indicador/Meta	Actual	Valor 2015	Valor 2020	Valor 2025
Metros cuadrados construidos por alumno NMS	ND			5.80
Metros cuadrados construidos por alumno NS	ND			5.5
Relación alumnos de NMS por computadora	.8			cho a una
Relación alumnos del NS por computadora	D			uatro a una
Proporción libros por Alumno en el NMS				0
Proporción de libros por alumnos en el NS	1.6 7			8
Procesos bibliotecarios certificados				
Proporción de edificios o espacios físicos de Facultades, Campus o planteles con algún elemento de sustentabilidad:	D			0%
Separación de basura	ND			100%
Separación de aguas negras y grises	ND			50%
Iluminación solar para espacios públicos	ND			100%
Planta potabilizadora de agua grises y negras				100%
Proporción de Campus y o Planteles con distribución de espacios físicos, áreas verdes, estacionamientos e instalaciones deportivas según los criterios de la norma.	ND			100%





MODELO ORGANIZATIVO y ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

El modelo organizativo de la UAQ, expresado en la legislación universitaria, debe ser revisado y adecuado a las nuevas condiciones de la propia Universidad. Adicionalmente, la administración no ha hecho uso de manera suficiente del potencial de las nuevas tecnologías para apoyar y simplificar el trabajo administrativo, el cual debe ser revisado y transformado para apoyar las funciones sustantivas de la Universidad.

POLITICAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
Garantizar que la administración sirva a las funciones universitarias sustantivas.	<ul style="list-style-type: none">• Revisar el modelo organizativo de los campus.• Proponer a los Directores y al Consejo Universitario, una propuesta de modelo organizativo para los campus, que incluya facultades y funciones de los coordinadores de los campus y de los planteles.	Secretaría Particular y Secretaría Administrativa, Abogado General, Dirección de Planeación, Directores de Facultades y Escuela.
Revisar la legislación universitaria y hacer las adecuaciones necesarias.	<ul style="list-style-type: none">• Intensificar los trabajos de la comisión asuntos jurídicos que atiende el tema electoral, la creación de Ombudsman universitario y valorar la pertinencia de crear la figura de un Contralor externo, así como revisar la propuesta de reglamento de becas y la creación del centro de Investigaciones sobre la Universidad.	Comisión Jurídica del Consejo Universitario, Secretaría Académica y Abogado General y Directores de Facultades y Escuela.
Revisar todos los procedimientos administrativos para poner la administración en función de las actividades sustantivas	<ul style="list-style-type: none">• Efectuar revisiones puntuales de los diferentes procedimientos y efectuar las adecuaciones necesarias.• Fomentar la cultura de la certificación de procedimientos administrativos con normas internacionales pero al mismo tiempo la simplificación y descentralización de los procesos administrativos.• Hacer uso de las nuevas tecnologías para la	Secretarías Administrativa, de Finanzas y Contraloría.



	<p>simplificación de los procedimientos administrativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer una revisión del Manual de Organización de la UAQ y simplificar todos los procedimientos y analizar todos los puestos. • Procurar que los servicios orientados a los estudiantes sean ágiles y con visión de atención al usuario 	
<p>Potencializar la infraestructura para la optimización de las tecnologías de la información y la comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir estándares técnicos para ser considerados en la adquisición de los activos informáticos. • Contar con un sitio de servidores institucionales redundante. • Fomentar que el software a ser instalado en el hardware institucional esté legalmente licenciado. • Promover que los equipos y el software estén permanentemente actualizado y con los permisos correspondientes. 	<p>Dirección de Innovación y Tecnologías de Información.</p>
<p>Contar con un sistema de información eficaz, actualizado y centralizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar todos los módulos del SIIA, hacer las adecuaciones e integrar en un verdadero sistema • Consolidar al SIIA como única fuente de datos y generador de información oficial institucional • Desarrollar módulos de información estratégica para la toma de decisiones 	<p>Dirección de Innovación y Tecnologías de Información.</p>
<p>Contar con una página de internet que pueda ser actualizada de manera más flexible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que la página institucional cumpla con los estándares internacionales. • Que sea una instancia central que coordine y defina los criterios de actualización • Revisar el diseño de la página para facilitar el acceso del usuario e incorporar información específica de 	<p>Dirección de Innovación y Tecnologías de Información.</p>



		trámites y contactos, incorporando ligas a las IES con las que la UAQ mantiene relaciones de cooperación.	
Modernizar administración universitaria	la	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de los procesos y funciones que se pueden o deber descentralizar a los campus • Dotar de mayor poder de decisión a los campus • Incorporar procesos a los esquemas de mejora continua y gestión de la calidad • Incorporar mayor cantidad de procesos a los criterios de certificación en las normas ISO 	Secretarías Administrativa y de la Contraloría

METAS

MODELO ORGANIZATIVO Y ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

Indicador/Meta	Actual	Valor 2015	Valor 2020	Valor 2025
Módulos del SIIA totalmente terminados y funcionando de manera integrada y adecuadamente				ODOS
Índice de satisfacción de los estudiantes con respecto a los diferentes servicios universitarios	ND			90%
Índice de satisfacción de los profesores con respecto a los diferentes servicios universitarios.	ND			95%
Índice de satisfacción de los proveedores con respecto a los diferentes servicios	ND			95%
Procedimientos certificados	0			30
Ranking web internacional	1977	1300	1000	< 800



Ranking QS Latinoamérica, impacto web	61.60	80.0	90.0	> 90.0
Ranking web México	23	15	10	< 10.0

BÚSQUEDA DE NUEVOS Y MÁS RECURSOS FINANCIEROS Y RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA EN SU USO

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
Lograr la suficiencia de recursos financieros para garantizar la sustentabilidad de la Institución	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y mantener actualizada la información sobre los sistemas de pensiones y jubilaciones de los trabajadores universitarios Mantener permanente comunicación con las entidades y organizaciones financiadoras Hacer una gestión propositiva y con proyectos innovadores para obtener mayor financiamiento de parte del gobierno federal y del estatal. Fortalecer al equipo responsable de mantener actualizados los indicadores universitarios. Crear un equipo de profesores y estudiantes que generen proyectos especiales e innovadores para buscar mayor financiamiento para la Universidad. Diversificar las fuentes de financiamiento, incluir a organismos internacionales y fuentes privadas. 	Rectoría, Secretaria Particular, Secretaría de Finanzas y Dirección de Planeación.
Impulsar una política de transparencia y de auditorías externas permanente. Tanto en relación con los subsidios, matrícula, auditorías de alumnos aceptados y rechazados según los cortes y convocatorias publicadas. El proceso de auditoría y evaluación incluirá tanto las funciones sustantivas como la parte de apoyo y gestión.	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con la reglamentación sobre transparencia y rendición de cuentas. Permitir que cualquier organismo auditor, del gobierno federal o estatal, audite nuestras cuentas. Permitir que nuestros procesos administrativos sean auditados y certificados si fuera el caso. Promover ante el Consejo Universitario la creación de la figura de Contralor universitario, honorario, nombrado por ese órgano para vigilar el cumplimiento de las funciones del rector y de los directores de Facultades y Escuela. 	Secretaría de la Contraloría y Secretaria Académica.



<p>Hacer de la planeación universitaria un ejercicio cotidiano en todas las Facultades, Escuela de Bachilleres y campus regionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la Dirección de Planeación, con la incorporación de expertos en planeación institucional, planeación educativa, un equipo de expertos en la formulación de proyectos especiales para buscar incrementar el subsidio federal y estatal y diversificar las fuentes de financiamiento externo. Fomentar la creación de comisiones de planeación en las distintas Facultades, Escuela de Bachilleres y campus regionales 	<p>Secretaria Particular y Dirección de Planeación</p>
---	--	--

METAS

Con una Gestión Altamente Responsable tanto en la promoción para la obtención de los recursos como en el uso y cuidado de los mismos:

Indicador/Meta	Actual	Valor 2015	Valor 2020	Valor 2025
Proporción del subsidio, federal y estatal, ordinario dedicado a cubrir remuneraciones y prestaciones	10 %	00 %		5%
Proporción del subsidio, federal y estatal, ordinario dedicado a cubrir gastos de operación	0	0%		15%
Proporción del presupuesto para proyectos de infraestructura educativa, cultural deportiva. (Fondos concursables y otras fuentes de financiamiento)	10%	10%		15%
Índice de satisfacción de los profesores con respecto a los diferentes servicios administrativos universitarios.	ND	50%		90%
Índice de satisfacción de los proveedores con respecto a los diferentes servicios.	ND	50%		90%
Procedimientos certificados				



Calidad de la transparencia Universitaria	ND	uena		uy Buena
No. de auditorías satisfactorias				