



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE QUERÉTARO

*DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN
Y GESTIÓN INSTITUCIONAL*

PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2021-2024

PIDE

SOMOSUAQ
SERVIR CONSTRUIR TRANSFORMAR

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
DIRECTORIO	6
TÍTULARES DE LAS DIRECCIONES	7
COLABORACIONES	8
PRESENTACIÓN	11
1. CONTEXTO	12
1.1 ENTORNO INTERNACIONAL	12
1.2 ENTORNO NACIONAL	15
1.3 ENTORNO ESTATAL	19
2. FILOSOFÍA Y VALORES INSTITUCIONALES	23
3. PERTINENCIA DEL MODELO EDUCATIVO UNIVERSITARIO	27
4. PERSPECTIVAS DE LA UAQ A 2024	29
4.1 MISIÓN	29
4.2 VISIÓN	30
5. POLÍTICAS POR EJES DE DESARROLLO UNIVERSITARIOS	31
5.1 EJE DE GESTIÓN ACADÉMICA	31
5.1.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL EJE 1 DE GESTIÓN ACADÉMICA	33
5.1.2 POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 1 DE GESTIÓN ACADÉMICA	33
5.2 EJE DE GESTIÓN SOCIAL	47
5.2.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL EJE 2 DE GESTIÓN SOCIAL	48
5.2.2 POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 2 DE GESTIÓN SOCIAL	48
5.3 EJE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	54
5.3.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL EJE 3 DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	55
5.3.2 POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 3 DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	56
5.4 EJE DE GESTIÓN FINANCIERA	61
5.4.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL EJE 4 DE GESTIÓN FINANCIERA	63
5.4.2 POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 4 DE GESTIÓN FINANCIERA	63

<i>5.5 EJE DE GESTIÓN POLÍTICA</i>	66
<i>5.5.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL EJE 5 DE GESTIÓN POLÍTICA</i>	67
<i>5.5.2 POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 5 DE GESTIÓN POLÍTICA</i>	67
6. INDICADORES DE CALIDAD UNIVERSITARIOS	70
<i>6.1 INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN ACADÉMICA</i>	71
<i>6.2 INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN SOCIAL</i>	74
<i>6.3 INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</i>	76
<i>6.4 INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN FINANCIERA</i>	77
<i>6.5 INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN POLÍTICA</i>	78
7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 1 DE GESTIÓN ACADÉMICA.	33
CUADRO 2. POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 2 DE GESTIÓN ACADÉMICA.	48
CUADRO 3. POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 3 DE GESTIÓN ACADÉMICA.	56
CUADRO 4. POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 4 DE GESTIÓN ACADÉMICA.	63
CUADRO 5. POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 5 DE GESTIÓN ACADÉMICA.	67
CUADRO 6. INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN ACADÉMICA.	71
CUADRO 7. INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN SOCIAL.	75
CUADRO 8. INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	76
CUADRO 9. INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN FINANCIERA.	77
CUADRO 10. INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN POLÍTICA.	79
CUADRO 11. FECHAS DE ENTREGA DE INFORMES DEL PIDE 2021-2024.	82

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030 (UNESCO, 2017).	13
FIGURA 2. OBJETIVO 4. EDUCACIÓN DE CALIDAD DE LA AGENDA 2030 (UNESCO, 2015).	13
FIGURA 3. COBERTURA ESTATAL A NIVEL LICENCIATURA DE LA UAQ DE 2010 A 2020.	20
FIGURA 4. MODELO UAQ DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y SUS CINCO EJES DE GESTIÓN (GARCÍA GASCA, 2021).	24
FIGURA 5. MODELO UAQ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y SU INTERRELACIÓN CON LOS ODS DE LA UNESCO.	25
FIGURA 6. ESTRUCTURA GENERAL DEL MODELO EDUCATIVO UNIVERSITARIO (UAQ, 2017).	27

DIRECTORIO

Dra. Margarita Teresa de Jesús García Gasca
RECTORA

M. en D. Gonzalo Martínez García
ABOGADO GENERAL

Dr. Javier Ávila Morales
SECRETARÍA ACADÉMICA

Lic. Verónica Núñez Perusquía
*DIRECCIÓN DE ATENCIÓN A LA
COMUNIDAD UNIVERSITARIA*

Dra. Tércia Cesária Reis de Souza
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

Mtro. Luis Alberto Fernández García
SECRETARÍA PARTICULAR

Dra. Elizabeth Elton Puente
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

Dr. Eduardo Núñez Rojas
SECRETARÍA DE EXTENSIÓN Y CULTURA UNIVERSITARIA

Mtra. Guadalupe Perea Ortiz
SECRETARÍA VINCULACIÓN Y SERVICIOS UNIVERSITARIOS

M. en I. Alejandro Jáuregui Sánchez
SECRETARÍA DE FINANZAS

M. en A. P. José Alejandro Ramírez Reséndiz
SECRETARIA DE LA CONTRALORÍA

Dra. Flavia Loarca Piña
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y POSGRADO

TITULARES DE LAS DIRECCIONES

Ing. Jaime Nieves Medrano
ESCUELA DE BACHILLERES

Dr. Sergio Rivera Guerrero
FACULTAD DE BELLAS ARTES

Dr. José Guadalupe Gómez Soto
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES

Dra. Marcela Ávila Eggleton
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Dr. Martín Vivanco Vargas
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Dr. Edgar Pérez González
FACULTAD DE DERECHO

Mtra. Judith Valeria Frías Becerril
FACULTAD DE ENFERMERÍA

Dr. José Salvador Arellano Rodríguez
FACULTAD DE FILOSOFÍA

Dra. Gabriela Xicoténcatl Ramírez
FACULTAD DE INFORMÁTICA

Dr. Manuel Toledano Ayala
FACULTAD DE INGENIERÍA

Dra. Adelina Velázquez Herrera
FACULTAD DE LENGUAS Y LETRAS

Dra. Guadalupe Zaldívar Lelo de Larrea
FACULTAD DE MEDICINA

Dr. Rolando Javier Salinas García
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Dra. Silvia Lorena Amaya Llano
FACULTAD DE QUÍMICA

COLABORACIONES

M. en C. Isabel Paz Nieto
COORDINADORA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Lic. en DHS Ilse Klein Jara
ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE LA COORDINACIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

M. en C. Liudmila Castellanos Ovando
COORDINADORA DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

L.I. Alfredo Vanegas Aboytes
COORDINADOR DE INFORMACIÓN Y ESTADÍSTICA

Lic. Adriana Guillén Velázquez
COORDINADORA DE ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON DISCAPACIDAD

Lic. Diego Olmos García
RESPONSABLE ADMINISTRATIVO FOPER

Lic. José Antonio Morales Carrizal
ATENCIÓN OPERATIVA

Mtro. Sergio Uriel Ugalde Vega
COORDINADOR DE DERECHO INDÍGENA

Mtra. Verónica Salinas Villareal
COORDINADORA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Mtra. Cathia Huerta Arellano
COORDINADORA DE LA UNIDAD DE GÉNERO UAQ

Lic. Esp. María Michelle Villanueva Moreno
*SUBCOORDINACIÓN DE TRANSVERSALIDAD,
UNIDAD DE GÉNERO UAQ*

Dra. Reyna Moreno Beltrán
COORDINADORA DE LOGÍSTICA Y ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

M.S.I. Alejandra Yohana Vergara Avalos
APOYO DE LA DIRECCIÓN DE IDENTIDAD E INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL

M.S.I. Raquel Mondragón Huerta
APOYO DE LA DIRECCIÓN DE IDENTIDAD E INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL

M.S.I. Lizeth Medel San Elías
APOYO DE LA DIRECCIÓN DE IDENTIDAD E INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL

M. en A. Mario Durán Alcalá
COORDINADOR DE IDENTIDAD Y PERTENENCIA UNIVERSITARIA

Mtra. Claudia Berenice Puentes Cano
ASESORA DE LA DIRECCIÓN DE ESTUDIO Y PROCESOS DE LEGISLACIÓN UNIVERSITARIA

Dra. Adriana Medellín Gómez
DIRECTORA DE COOPERACIÓN Y MOVILIDAD ACADÉMICA

M. C. Darío Hurtado Maldonado
DIRECTOR DE SERVICIOS ACADÉMICOS

Mtro. José Alfredo Olguín Montes
COORDINADOR DE EDUCACIÓN A DISTANCIA E INNOVACIÓN EDUCATIVA

Dra. Ma. Margarita Espinosa Blas
DIRECTORA DE DESARROLLO ACADÉMICO

COLABORACIONES

Mtra. Ilse Laureano Albuquerque
*COORDINADORA INSTITUCIONAL DEL
PROGRAMA DE TUTORÍAS*

Lic. Sara Suleyma Rivera Soto
*COORDINADORA DE ORIENTACIÓN
PSICOPEDAGÓGICA Y EVALUACIÓN DOCENTE*

Lic. Mónica Yáñez Campos
COORDINADORA DE PROMOCIÓN DOCENTE

M. en C. Jesús Martín Jaramillo Morales
*DIRECTOR DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA
DE LA INFORMACIÓN*

Lic. Hugo Rodríguez Reséndiz
*COORDINADOR DE EDUCACIÓN COLABORATIVA
PARA LA EXPERIENCIA LABORAL*

Lic. Rocío Vargas Mendoza
*COORDINADORA ADMINISTRATIVA DE
LA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA*

Mtro. Artemio Sotomayor Olmedo
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

Dr. Omar Chávez Alegría
DIRECTOR DE OBRAS

Mtro. Ricardo Cervantes Jiménez
COORDINADOR DE GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

L. en A. Arlet Urías Trejo
*COORDINADORA DE AUDITORÍA DE OBRA
Y CONTRALORÍA SOCIAL*

Lic. Omar Mandujano Cortés
COORDINADOR DE AUDITORÍA DOCUMENTAL

Lic. Juan Roberto Ramírez Chávez
AUDITOR DE VERIFICACIÓN DOCENTE

M. S. I. Sandra Arteaga Ríos
UNIDAD DE TRANSPARENCIA

Dra. Martha Gutiérrez Miranda
*DIRECTORA DE TECNOLOGÍA,
INNOVACIÓN Y CULTURA DIGITAL*

Dra. Elvira Silvia Pantoja Ruíz
*COORDINADORA GENERAL DE
PROCESOS ADMINISTRATIVOS*

C.P. Lizbeth Alejandra López Torres
*DIRECTORA DE PROGRAMACIÓN
Y PRESUPUESTO*

Mtro. Juan Carlos Goddard Guzmán
TITULAR DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE CALIDAD

C. María de Jesús Bustos Ochoa
APOYO DE LA SECRETARÍA DE FINANZAS

C. Gracia Guadalupe Arciga Mondragón
APOYO DE LA SECRETARÍA DE FINANZAS

C. Gloria Paulina Granados Peñaloza
APOYO DE LA SECRETARÍA DE FINANZAS

Mtro. Arturo Marcial Padrón Hernández
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MEDIOS

COLABORACIONES

Mtra. Karla Vázquez Parra

COORDINADORA GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Mtra. Coral Arias Arias

DIRECTORA TÉCNICA Y DE GESTIÓN POLÍTICA

Lic. Patricia Eguiarte Calderón

*AUXILIAR DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA
Y DE GESTIÓN POLÍTICA*

C. Stefanía Moreno Ruíz

*PATRIMONIO INMOBILIARIO DE OFICINA
DE ABOGADO GENERAL*

Lic. en Enf. Mildred Fuentes Castillejos

*ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE LA SECRETARÍA
DE VINCULACIÓN Y SERVICIOS UNIVERSITARIOS*

M. en PS. Paulina Viridiana Becerril Luna

DIRECTORA DE VINCULACIÓN

Mtro Carlos Alberto Martínez Hernández

*DIRECTOR GENERAL DE BIBLIOTECAS
Y SERVICIOS DIGITALES DE INFORMACIÓN*

Mtro. Félix Alberto Capilla Pérez

COORDINACIÓN GENERAL DEL DEPORTE

M. en D. Ma. Benilde Rincón García

*COORDINADORA DE PLANEACIÓN, FACULTAD
DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*



PRESENTACIÓN

En estos momentos - considerados los más críticos en la historia contemporánea - en los que una pandemia aqueja a todos los pueblos del planeta, incluidos, naturalmente, los de nuestro país, hemos sufrido afectaciones en todos los sectores sociales y económicos. Nuestra institución no ha bajado la guardia. La comunidad universitaria ha mostrado entereza, creatividad y solidaridad.

El Plan Institucional de Desarrollo (PIDE) 2021-2024, tiene como propósito determinar los objetivos estratégicos, las políticas, acciones y metas institucionales que pretenden afirmar nuestra identidad, a través del cumplimiento de la misión y visión plasmadas en el presente documento al 2024.

A pesar de la singularidad de la situación, este plan no es coyuntural ni pretende responder solo a una emergencia. Más bien, pretende ser una guía para la acción de las y los universitarios para el presente trienio. Durante el proceso de creación de este instrumento se contó con la amplia participación de la comunidad universitaria y de los titulares de direcciones, cuyas aportaciones permitieron integrar a partir de una visión estratégica políticas institucionales, metas y acciones específicas.

Como siempre sucede, no podemos creer que el PIDE esté escrito en piedra. Seguramente, nuevos acontecimientos y nuevas visiones, nos harán modificar algún punto de vista actual. Así funcionamos nosotros: no queremos avanzar sin una dirección explícita, estudiada, meditada y compartida; pero nos mantenemos abiertos a la evaluación y mejora continua de manera permanente.

*“Nuestro compromiso es servir,
y servir, siempre es un honor”*

Dra. Teresa García Gasca

1. CONTEXTO

1.1 ENTORNO INTERNACIONAL

Actualmente, el contexto internacional requiere un mayor esfuerzo por parte de las Instituciones de Educación Superior (IES) para alcanzar sus propuestas de desarrollo, así como para llevar a cabo una mejora constante de la calidad académica. Es por esto que, la Universidad retoma el concepto de Educación propuesto por Delors (1996), quien presenta dos características de la educación del siglo XXI:

- ▶ Constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social.
- ▶ Es un clamor de amor por la infancia, por la juventud que tenemos que integrar en nuestras sociedades en el lugar que les corresponde, en el sistema educativo, indudablemente, pero también en la familia, en la comunidad, en la nación.

La educación es un elemento esencial para trazar y lograr objetivos que la sociedad necesita, además de ofrecer una visión integral del ser humano. Para reforzar este concepto, se retoma la propuesta de trabajo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), que tiene como objetivo: “Garantizar la prosperidad y bienestar a todas las mujeres y hombres mientras protege a nuestro planeta y fortalece los cimientos de la paz” (UNESCO, 2017). Su aplicación no debe quedarse en un enfoque local, al contrario, se prioriza una cobertura a nivel nacional, regional y global.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 (Figura 1), contienen metas interrelacionadas que permiten desarrollar un enfoque integral, además de crear alianzas y vínculos entre lo político y las acciones aplicadas de manera directa en la sociedad (UNESCO, 2017). Es un plan de acción con una perspectiva mundial que impacta en las personas, en el planeta y propicia prosperidad.



Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (UNESCO, 2017).

En la *Declaración de Incheon*, que fue suscrita por los jefes de Estado reunidos en el Foro Mundial sobre la Educación 2015, se planteó una nueva visión de la educación hacia 2030 que recoge plenamente el 4º ODS de la Agenda 2030 y que consiste en **“Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”** (UNESCO, 2015). El concepto de educación propuesto por Delors (1996) y el ODS 4 se ven reflejados de manera clara y objetiva como fundamentos en la misión, visión y en los ejes de desarrollo universitario del PIDE 2021 – 2024.



Figura 2. Objetivo 4. Educación de Calidad de la Agenda 2030 (UNESCO, 2015).

Por otra parte, la UNESCO establece la paz mediante la cooperación internacional en los rubros de cultura, ciencia y educación. En el año 1998, dentro del marco de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (ES), se reconoció a este nivel educativo como un servicio público que contribuye al desarrollo sociocultural y económico de las naciones para disminuir las brechas entre los países desarrollados y los más desfavorecidos. Esto se ha convertido en uno de los principales retos para la UNESCO (1998), lograr que la mayor parte de la población pueda tener acceso a la educación superior.

Otro elemento esencial a destacar como efecto de la globalización, es el concepto de la *internacionalización comprehensiva o integral* definida como: “Un compromiso, confirmado a través de la acción para infundir perspectivas internacionales y comparativas en todas las misiones de enseñanza, investigación y servicio de la Educación Superior (ES). Da forma a la ética y los valores institucionales y afecta a toda la empresa de ES. Es esencial que sea adoptado por el liderazgo institucional, la gobernanza, el cuerpo docente, las y los estudiantes y todas las unidades de apoyo y servicio académico. Es un imperativo institucional, no solo una posibilidad deseable” (Hudzig, 2011). Algunas de las actividades rumbo a la internacionalización son: la incorporación en los Programas Educativos (PE) elementos de aprendizaje y dominio de una segunda lengua, las acreditaciones internacionales, la certificación en un segundo idioma de la planta docente y las acciones de movilidad a nivel internacional, todo esto con la finalidad de permitir que nuestra comunidad universitaria realice estancias cortas de estudios o investigación en otras instituciones educativas, así como la creación de nuevas redes y uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS).

En ese sentido, se promoverá la *internacionalización en casa*, la cual corresponde a la integración deliberada de las dimensiones internacionales e interculturales centradas en el currículo formal e informal de todas las y los estudiantes dentro de entornos de aprendizaje domésticos (Beelen y Jones, 2015), es decir, las acciones a realizar en cada Unidad Académica para fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Por otra parte, la falta de recursos es un tema preocupante, tal como lo expresó la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en el documento denominado Visión y Acción 2030, en el cual argumentan que el comportamiento de la economía mundial, así como las decisiones que se toman por los países de todo el mundo en temas económicos y sociales, abren nuevas incógnitas para el futuro de la humanidad. Tal es el caso de la crisis económica del 2008, que trajo como consecuencia una recesión a nivel mundial (ANUIES, 2018).

Aunado a esto, la crisis mundial generada por la pandemia COVID-19, ha traído consigo efectos negativos, principalmente en el sector social, que incluye la educación, la salud, el empleo y la pobreza (CEPAL, 2020). Por ejemplo, en el sector educativo, esta situación ha causado un enorme cambio en su

funcionamiento, principalmente en la capacidad de mantenerse activa en sus actividades académicas y en su sostenibilidad financiera.

En cuanto a los rankings a nivel Latinoamérica, en los últimos tres años (2019-2021), la universidad se ha mantenido en los siguientes lugares: en el ranking "The Times Higher Education" se ubicó entre las 100 mejores de América; en el ranking "QS World University" se ha posicionado con una media de 142. Los rubros de evaluación donde se ubican los mejores indicadores son las citas de publicaciones e investigación.

En ese sentido, se vuelve esencial establecer lineamientos adecuados enfocados en el incremento de la visibilidad de la Universidad en Latinoamérica y en los demás continentes. Esto permitirá una mayor vinculación académica y cultural de investigadores y extensionistas pertenecientes o no a nuestros centros de investigación y de extensión, con instituciones extranjeras para llevar a cabo proyectos de impacto internacional.

Por su parte, la internacionalización requiere, además de las evaluaciones por pares académicos de otros países y la movilidad, de acciones relacionadas con el manejo de lenguas extranjeras, de la adecuación de los medios universitarios para ofrecer PE en inglés y otros idiomas, así como de la implementación de programas institucionales para el manejo del español para extranjeros y la generación de infraestructura adecuada para recibir estudiantes foráneos en los diferentes Campus de la Universidad.

Finalmente, el contexto internacional actual coloca a la Universidad en un momento de transformación en la Educación Superior. Debido a la creciente demanda en este nivel académico. Resulta indispensable el incremento de la cobertura y de espacios universitarios que nos posibiliten cumplir con una de nuestras principales labores que es la mejora continua de la calidad académica.

1.2 ENTORNO NACIONAL

Los programas nacionales de educación en México influyen en la planeación estratégica y el desarrollo de la Universidad. A nivel nacional, la estructura del sistema educativo se divide en educación básica, media superior y superior. En el primer nivel se encuentran preescolar, primaria y secundaria; a nivel medio superior están los estudios técnicos, bachillerato general y bachillerato tecnológico. Por último, la educación superior tiene el nivel licenciatura y posgrado, donde se ofrece servicio como educación normal, universitaria y tecnológica, así como programas de especialidad, maestría y doctorado.

La educación en México cuenta con un marco jurídico nacional que regula al sistema educativo nacional y establece fundamentos mediante los artículos 3° y 4° de la Constitución Política de los Estados Unidos

Mexicanos y la Ley General de Educación, la cual declara que el Estado debe brindar educación básica, laica y gratuita a la población en igualdad de oportunidades y sin discriminación; así como, promover la enseñanza en los niveles educativos superiores dentro del marco del federalismo. Establece también que el Estado debe prever los diferentes organismos, instituciones, servicios, niveles de enseñanza y contenidos educativos para que se atiendan todas las necesidades educativas del país (INEE, 2009).

De modo que, el presente PIDE se contextualizó en el ámbito educativo nacional, a partir de los programas de educación en México. Desde hace quince años estos programas integran estrategias y/o líneas de acción para el mejoramiento de la formación integral de las y los universitarios. Pongamos por caso, el Programa Sectorial de Educación 2020-2024, que presenta entre algunos de sus objetivos prioritarios: “La transformación del Sistema Educativo Nacional; busca garantizar el derecho de la población a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral; así como, una educación de excelencia, pertinente y relevante” (SEP, 2020). Además, pretende generar entornos favorables para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Actualmente, la Educación Superior en México tiene como finalidad superar las desigualdades de la población, el avance de la democracia, el desarrollo económico y la justicia social. Los principales retos que enfrenta el sistema de educación superior, de acuerdo con la ANUIES (Fernández, 2014) son: cobertura, apoyo a estudiantes, carrera académica, procesos de evaluación, vinculación, financiamiento y transparencia. A pesar de haber incrementado en cobertura los últimos cuarenta años y contar con más de tres millones de mexicanos incorporados al sistema educativo, la matrícula de la educación superior en cada una de las entidades federativas presenta desigualdades, mientras en la Ciudad de México la cobertura es de 60%, en el estado de Chiapas apenas alcanza 15%; por lo tanto, se requiere un sistema educativo que logre disminuir las desigualdades entre las regiones.

En el año 2020, a nivel nacional, se registraron alrededor de 510 Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES), de las cuales 35 son Universidades Públicas Estatales (UPES), 24 Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario (UPEAS) y 160 Universidades Politécnicas (UPOL). La diversidad de la oferta educativa es un aspecto importante a ser considerado, pues la demanda de las y los aspirantes a PE tradicionales provoca una concentración de la matrícula sólo en algunas carreras profesionales que a largo plazo generan un desequilibrio en el mercado de trabajo. Por lo que, en estas IPES, se debe generar una transición hacia PE que se involucren con sectores más dinámicos e innovadores.

Otro aspecto a considerar es la situación de la pandemia por COVID-19, que mostró la brecha digital entre los diferentes sectores de la población, afectando a los grupos más vulnerables que cuentan con acceso limitado o nulo a Internet, así como a las instituciones educativas, pues no estaban preparadas para incorporar en sus programas la modalidad en línea como parte del método enseñanza-aprendizaje.

De acuerdo a los resultados de la encuesta del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) a nivel nacional sobre el impacto del COVID-19 en el ámbito de la Educación, publicados en mayo de 2021, se estimó que 738.4 mil estudiantes de entre 3 y 29 años no concluyeron sus estudios, de los cuales 434 mil fueron por motivos de la pandemia; de ese total, 65 mil corresponden a Educación Media Superior y 40.1 mil a Educación Superior. Otra de las consecuencias que trajo consigo esta situación, fue la no inscripción al ciclo escolar 2020-2021 de 2.3 millones de estudiantes del grupo de edad estudiado (INEGI, 2021). La problemática de la pandemia generó un rezago de alrededor de dos años en la escolaridad, considerando los aprendizajes a nivel de secundaria (IMCO, 2021). Lo anterior representa un desafío para las Instituciones de Educación Superior (IES), ya que es necesario generar nuevos mecanismos que permitan hacer frente a las brechas de desigualdad exacerbadas por la pandemia.

En abril del 2021 la Secretaría de Gobernación (SEGOB), a través del Diario Oficial de la Federación, publicó la nueva Ley General de Educación Superior (LGES), la cual busca garantizar en su artículo 64° la autonomía de las universidades, así como la gratuidad y obligatoriedad de este nivel educativo. En cuanto a la gratuidad, establece que será de manera progresiva en función de la suficiencia presupuestal a partir del ciclo 2022 - 2023, para lo cual se creará un fondo federal. Destaca también el aspecto de garantizar la obligatoriedad por parte del Estado, así como los mecanismos y presupuestos que también se implementarán a partir del ciclo aludido, los cuales no deberán ser inferiores a los del ejercicio fiscal anterior. La Universidad deberá estar atenta a que se respalden presupuestalmente los aspectos mencionados.

Por su parte, en el artículo 51° de la LGES señala que: "El desarrollo de la educación superior en el territorio nacional se realizará mediante la coordinación y programación estratégica, participativa, interinstitucional y colaborativa entre las autoridades educativas federal, de las entidades federativas y de los municipios, con la participación activa de las autoridades y comunidades académicas de las IES". De tal manera que, el día 18 de agosto del presente año, se instaló la primera sesión del Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior (CONACES). El objetivo de este órgano colegiado, es la interlocución, deliberación, consulta y consenso para acordar las acciones y estrategias que permitan impulsar el desarrollo de la ES. Para ello, sus actividades atenderán a los principios de corresponsabilidad, participación propositiva y pleno respeto al federalismo, a la autonomía universitaria y a la diversidad educativa e institucional (SEP, 2021). El CONACES representa un nuevo escenario para el logro de estos acuerdos, la concertación de políticas que impulsen la transformación de la ES, así como el diseño participativo de programas y proyectos con visión de largo plazo. La UAQ seguirá muy de cerca el programa de trabajo del CONACES 2021 - 2022 que contempla 12 proyectos estratégicos:

1. *Modelo y Política de Financiamiento para la Obligatoriedad y Gratuidad de la Educación Superior.*

2. *Armonización normativa derivada de la LGES.*
3. *Registro Nacional de Opciones para Educación Superior.*
4. *Programa de Ampliación de la Oferta de Educación Superior.*
5. *Plan de Acción para la Igualdad de Género y para asegurar que las IES se constituyan en espacios libres de violencia.*
6. *Reinstalación de las Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior (COEPES).*
7. *Espacio Común de Educación Superior.*
8. *Marco Nacional de Cualificaciones y del Sistema Nacional de Asignación, Acumulación y Transferencia de Créditos Académicos.*
9. *Programa Nacional Educación Superior y Programas Estatales.*
10. *Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior.*
11. *Sistema de Información de la Educación Superior.*
12. *Instancias de Vinculación, Consulta y Participación Social.*

Los proyectos enlistados orientarán las líneas de trabajo que se establecerán en las políticas institucionales plasmadas en el presente documento.

Por lo que refiere al posicionamiento académico en el ámbito nacional, la UAQ se ha mantenido dentro de las 10 mejores opciones educativas del país durante los últimos tres años. En el *Ranking del Universal* ocupa el lugar 10° en el año 2021, así como en los indicadores nacionales de la Dirección General de Educación Superior (DGESU) y del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), en donde la universidad sobresale en la posición 9° de los 10 indicadores de ingreso y permanencia. Con ello nuestra institución demuestra el esfuerzo, la dedicación y compromiso con la sociedad para ofertar educación de calidad.

1.3 ENTORNO ESTATAL

La UAQ es una Institución de Educación Superior (IES) perteneciente al estado de Querétaro en México. Inició cursos el 24 de febrero de 1951, bajo la rectoría del Licenciado Fernando Díaz Ramírez, con las escuelas de Preparatoria, Derecho, Ingeniería Topográfica y Enfermería y Obstetricia. Para el 6 de febrero de 1956 empezó a funcionar la Escuela de Comercio, lo que actualmente se conoce como la Facultad Contaduría y Administración.

Actualmente, la UAQ es la universidad más grande e importante en el Estado, líder en investigación y programas académicos reconocidos (COEPES, 2018). Además, se conforma por 13 Facultades: Bellas Artes, Ciencias Naturales, Ciencias Políticas y Sociales, Contaduría y Administración, Derecho, Enfermería, Filosofía, Informática, Ingeniería, Lenguas y Letras, Medicina, Psicología, Química y una Escuela de Bachilleres, con un total de 113 programas educativos (PE) de nivel Profesional Asociado (PA), Técnico Superior Universitario (TSU) y Licenciatura en modalidad escolarizada y no escolarizada; además, de 123 PE de Posgrado.

A nivel estatal, el INEGI (2021a), registró en el 2020 una población total de 2,368,467 habitantes. Además, estimó que de acuerdo con las proyecciones de población de la Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) para el año 2024, se alcanzará un total de 2,435,115 habitantes, mientras que El Consejo Nacional de Población (CONAPO) reporta que en Querétaro se prevé que la población en el 2030 alcanzará un volumen de 2,646,299 personas, para el caso de los jóvenes se proyecta un total de 291,528. Estos datos permiten a la Universidad establecer políticas educativas relacionadas con la cobertura a nivel estatal, enfocada principalmente en el crecimiento de los Campus, al ofertar PE adecuados a las condiciones sociales y con énfasis en las vocaciones regionales.

Recordemos que la educación que se imparte en este nivel educativo comprende la promoción de la investigación con miras a generar y aplicar nuevas tecnologías y a garantizar la prestación de capacitación técnica y profesional, la educación empresarial y los programas de aprendizaje a lo largo de toda la vida (Aguilar y Cols., 2019). Esto implica un aumento de la demanda de espacios educativos de nivel superior, fruto en primera instancia, del crecimiento de los niveles educativos inferiores y del aumento significativo de las necesidades de capacitación a lo largo de la vida laboral, así como, por un desmedido crecimiento poblacional.

Actualmente se cuenta con 104 instituciones de educación superior o afines, de ellas 22 son instituciones públicas. Sin embargo, la matrícula de educación pública representa el 57% del total de este nivel superior (USEBEQ, 2020). En el ciclo 2020-2021, la UAQ atendió el 27.1% de las y los 84,379 estudiantes matriculados (as) en Educación Superior, lo que representa un incremento respecto al 2019 (Figura 3).

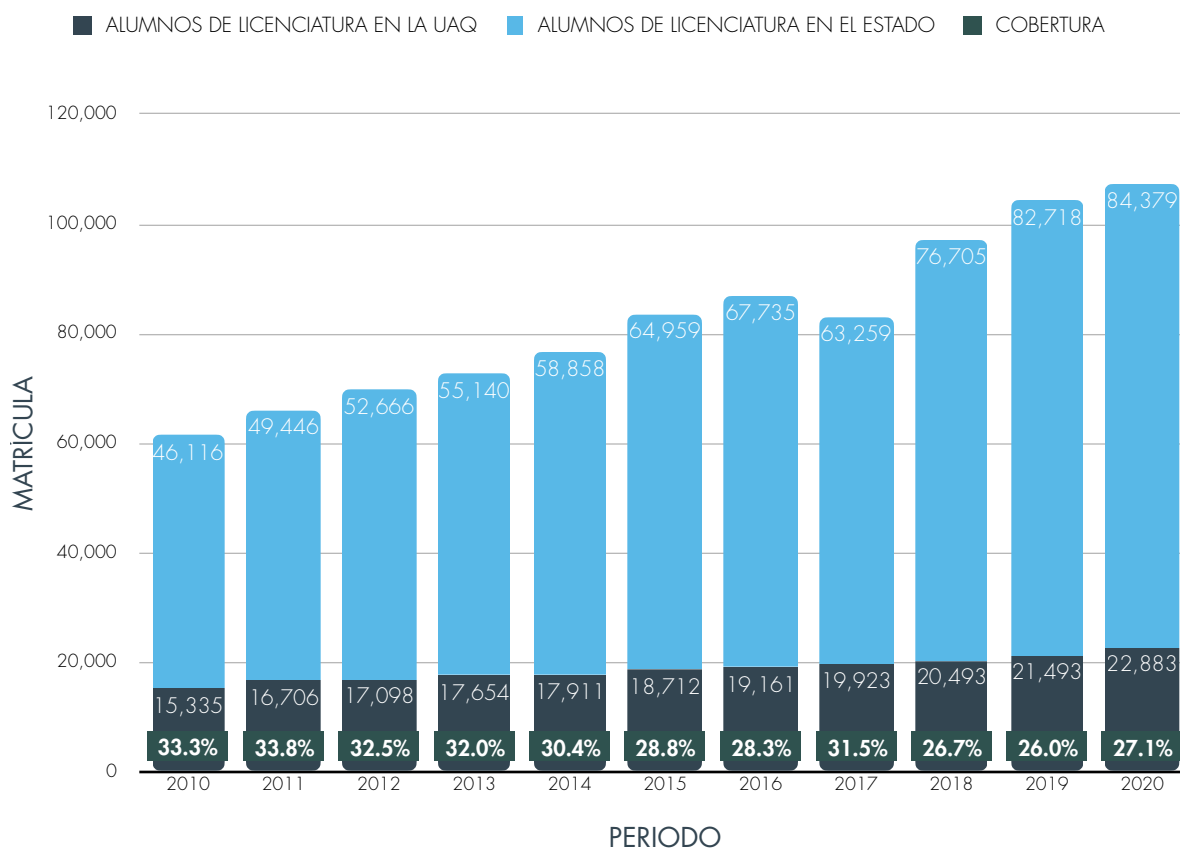


Figura 3. Cobertura estatal a nivel licenciatura de la UAQ de 2010 a 2020.

Fuente: Dirección de Planeación y Gestión Institucional, 2021.

El porcentaje de aceptación en los procesos de admisión en la UAQ ha pasado del 48.8% al 57.3% en el caso de la Escuela de Bachilleres, y del 33.6% al 36.7% en el caso de Profesional Asociado (PA), Técnico Superior Universitario (TSU) y Licenciatura del 2017 al 2021. En relación a la cobertura de admisión total, para el semestre 2020 - 2 aumentó a 41.9% sin considerar los posgrados. Este incremento ha sido posible gracias al esfuerzo de todas las Unidades Académicas al aumentar el número de estudiantes por grupo, a la apertura de nuevos planteles de preparatoria (Jalpan, Amealco y Pinal de Amoles) y a la nueva oferta educativa. Actualmente, asisten a nuestra institución 3,776 estudiantes foráneos, el 34% estudia preparatoria, el 59% PA, TSU y Licenciatura y el 7% Posgrado. Cabe resaltar que, la universidad cuenta con 23 Campus o planteles en 13 de los 18 municipios de Estado, el 79% de la matrícula total estudia en el municipio de Querétaro (García Gasca, 2021).

Lo anterior, ha permitido que la matrícula de estudiantes incremente gradualmente. En la actualidad se atiende a 33,502 estudiantes en total, que representan un aumento del 11.8%, entre el 2017 y el 2020. La matrícula de Posgrado, particularmente la de maestría, ha mostrado una disminución, posiblemente debido a las políticas de reducción de becas por parte del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), debido a que ello les impide trabajar y estudiar. Resulta necesario continuar generando estrategias para incrementar la matrícula de acuerdo a las posibilidades institucionales (García Gasca, 2021).

Por su parte, la cobertura geográfica en nuestra institución permite incrementar los espacios educativos, principalmente en municipios en donde la oferta educativa es menor. Recientemente, la Universidad recibió la donación de un predio de 10 hectáreas en Landa de Matamoros y otro de 6 hectáreas en Huimilpan, un nuevo espacio de 5 hectáreas en Pinal de Amoles, en el cual se establecerá una estación experimental multidisciplinaria; se ha concretado la donación de un predio de 6 hectáreas en Colón, 3 hectáreas en Corregidora y hay avances para recibir la donación de espacios en Tolimán, así como, la intención de los municipios de Ezequiel Montes y San Joaquín. El incremento de espacios universitarios debe ser pertinente con PE innovadores y de acuerdo a la vocación regional (García Gasca, 2021). De modo que, la vinculación con la sociedad ha tomado un papel de igual relevancia que la investigación científica, y está en desarrollo un proceso ordenado de expansión territorial a través de los Campus Regionales.

Con el objetivo de servir a la sociedad a través de la formación de profesionistas y ciudadanas(os) comprometidos con el bienestar y con su entorno, se propone un modelo de Universidad Responsable y Comprometida con la Sociedad que integra todas las funciones universitarias: sustantiva (docencia, investigación y extensión), adjetiva (procesos administrativos, transparencia y comunicación) y regulativa (legislación y reglamentación).

Dichas funciones universitarias, estuvieron sujetas a cambios en sus procedimientos y actividades debido a que, durante el mes de marzo del 2020, la UAQ inició un trabajo importante para desarrollar sus labores a raíz de la pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Las actividades presenciales se suspendieron, por lo que todos los PE se comenzaron a impartir de manera virtual y ha sido necesario el esfuerzo de las y los docentes y estudiantes para lograr continuar con las clases a pesar de las condiciones adversas. Uno de los mayores problemas ha sido la falta de conectividad que afecta a estudiantes, lo cual ha hecho evidente la brecha digital. Como parte de las acciones emprendidas, se ha apoyado con tarjetas de datos, equipo de cómputo, y espacios en nuestros Campus o Planteles para que nuestras y nuestros estudiantes cuenten con las mayores facilidades posibles (García Gasca, 2021).

Otro de los efectos de la pandemia de 2020, fue un aumento en la deserción: las bajas voluntarias aumentaron 61% con respecto al 2019. Ante esta situación la UAQ implementó acciones como la

entrega de 456 despensas y 250 kits de limpieza a estudiantes (García Gasca, 2021). Además, se han redoblado los esfuerzos en materia de capacitación de las y los docentes para el mejorar trabajo en línea, así como se ha fortalecido el sistema de becas y apoyos con la finalidad de disminuir las brechas, sobre todo la digital, que se ha intensificado con la pandemia.

En 2021, el desafío continúa, ya que la contingencia sanitaria no ha cesado. Las autoridades institucionales, así como la Federación de Estudiantes de Querétaro (FEUQ) han realizado llamados a la comunidad universitaria para no relajar las medidas de prevención ante el aumento de casos por COVID-19 en el Estado; ya que, de acuerdo con las cifras oficiales, actualmente el mayor número de contagios se está dando en la población entre los 18 y 30 años. La mayor parte de las clases continúan en línea y el retorno a clases presenciales será acorde al escenario epidemiológico y en función de los lineamientos institucionales que se han establecido para tal efecto. La recomendación de la UAQ es hacia una reincorporación paulatina de clases presenciales en el momento en que se den las condiciones adecuadas.

Para hacer frente a la pandemia, la UAQ ha desarrollado e implementado estrategias científicas y tecnológicas. Su participación ha sido activa en las brigadas de vacunación para intensificar la velocidad de la aplicación en la población Queretana, con el objetivo de disminuir los riesgos de contagio entre las y los estudiantes, docentes y administrativos, además de promover un retorno seguro a las actividades académicas y administrativas de forma presencial.

2. FILOSOFÍA Y VALORES INSTITUCIONALES

La UAQ, como Universidad Pública, asume su responsabilidad académica y social al fortalecer la calidad de sus programas educativos e impulsar su internacionalización, al implementar acciones dirigidas a erradicar la violencia, la discriminación y la desigualdad, así como al integrar como principios rectores de nuestra institución la equidad, la inclusión, la sustentabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas. Tal como se establece en la Ley Orgánica de la UAQ, la UAQ reafirma su compromiso con la sociedad al ofrecer una educación universitaria de nivel medio superior, técnico y superior, así como promover la investigación y la difusión de la cultura con un alto sentido social.

Lo anterior, se manifiesta a través de nuestro propio lema: **“Educo en la Verdad y el Honor”**, acuñado en 1952 por José Vasconcelos, mismo que refleja la concepción universitaria de orientar la educación hacia la verdad del conocimiento y promover el honor como una postura ética. Por su parte, los principios filosóficos y normativos han sido históricamente la guía de la Universidad, que ha enfrentado los retos académicos y sociales, en cada época del desarrollo de la entidad (UAQ, 2007).

A esto se suma, la declaración **“Somos UAQ”** que identifica a la comunidad universitaria, bajo la premisa de *construir sueños y transformar realidades*, que promueve la práctica y el desarrollo de valores institucionales como (UAQ, 2019):

- ▶ Liderazgo
- ▶ Justicia social
- ▶ Equidad
- ▶ Igualdad
- ▶ Identidad
- ▶ Ética
- ▶ Compromiso y responsabilidad social
- ▶ Honestidad
- ▶ Verdad
- ▶ Sentido de pertenencia

Los elementos ya mencionados dan origen a nuestro modelo de universidad socialmente responsable que se articula a través de cinco ejes de gestión: Académica, Administrativa, Financiera, Política y Social (Figura 4).

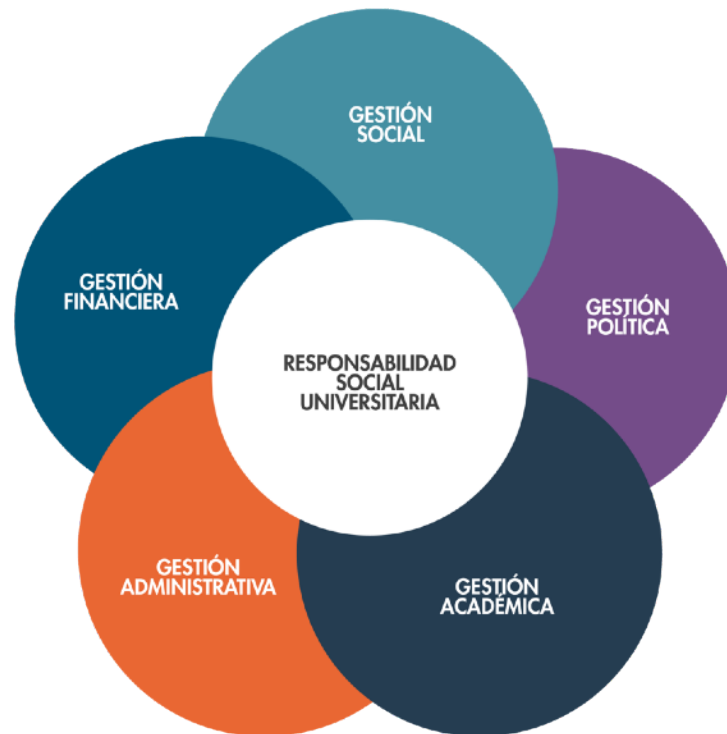


Figura 4. Modelo UAQ de Responsabilidad Social Universitaria y sus cinco ejes de gestión (García Gasca, 2021).

Los principios humanistas declarados en el anterior PIDE (2019-2021) como base y fundamento de la formación integral de las y los estudiantes y del quehacer universitario, colocan a la persona como eje central en su proceso formativo (UAQ, 2019). Es así, como nuestra Universidad debe continuar cumpliendo con su cometido académico de formar profesionistas de alto nivel y, sobre todo, que atiendan los problemas con un amplio sentido social. La formación integral, acompañada de principios y valores, es imprescindible para transformar a la sociedad de manera positiva. Para lograrlo se requiere de un profundo sentido humanista y un gran compromiso que trascienda el trabajo en las aulas. La generación de conocimiento debe ser relevante en el contexto regional para tener un impacto global. Somos una universidad con propuestas, de proyectos en concordancia con las problemáticas internacionales, nacionales y locales

Es por eso que se establecerán las bases para implementar y transversalizar en las funciones sustantivas de la Universidad, las perspectivas establecidas en un *Plan de Igualdad* con la finalidad de eliminar las barreras administrativas, procesales y sociales que generan situaciones de injusticia ante la disparidad en el ejercicio de la autonomía y de poder, motivados por origen étnico, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud y orientación sexual; creando así estructuras y dinámicas que permitan una redistribución de los recursos y la búsqueda de la justicia social, a través, del principio de igualdad y desde la perspectiva de inclusión desde la visión de los derechos humanos (Género UAQ, 2021).


Resulta indispensable que la generación de conocimiento se encuentre ligada al bienestar social, a través, de la docencia, la investigación, la vinculación y la extensión. En este sentido, la Universidad realiza esfuerzos para lograr ser una institución sustentable y comprometida con el medio ambiente, para establecer estrategias adecuadas que propicien el desarrollo social. Para la consecución de los objetivos planteados, es necesario continuar con la evaluación sistemática y mejora continua de nuestros procesos administrativos y financieros, privilegiando el uso responsable y transparente de los recursos.

En conclusión, el PIDE 2021 - 2024 se alinea a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la UNESCO (Figura 5), a través de la consolidación de nuestra identidad como una institución *Socialmente Responsable*, basada en acciones de carácter “social o grupal” y no individual. Es decir, la universidad es consciente de que sus acciones al interior tienen un impacto en la sociedad y por ello realiza esfuerzos para que sus decisiones afecten positivamente más allá de las fronteras del espacio físico que la alberga.



Figura 5. Modelo UAQ de Responsabilidad Social Universitaria y su interrelación con los ODS de la UNESCO

Fuente: Coordinación de Fortalecimiento Institucional, 2021.



De esta forma, el presente documento será nuestro plan rector de promoción social, con principios éticos, de desarrollo humano equitativo y sostenible para la construcción de conocimiento responsable que permitirá continuar desarrollando actividades como una institución promotora de inclusión social, equidad e igualdad de género, así como de salud y paz.

3. PERTINENCIA DEL MODELO EDUCATIVO UNIVERSITARIO

El Modelo Educativo Universitario (MEU) fue actualizado y aprobado por el H. Consejo Universitario de la UAQ a finales del 2017. Su estructura cuenta con tres componentes: **1) Principios y valores, 2) Modelo pedagógico e 3) Innovación Educativa.** Cada uno tiene características propias y su interrelación se concentra en la y el estudiante como actores principales de su formación integral (Figura 6). Dichas características permitieron enfrentar las implicaciones y desafíos que la pandemia por COVID-19 ha ocasionado.

A pesar de que la institución no estaba preparada para la situación, el trabajo docente no se detuvo, pues las características del MEU, sobre todo la flexibilidad y el componente de innovación educativa, permitieron la generación de prácticas educativas orientadas en los Programas Educativos de nuestra institución, lo que permitió dar continuidad a las actividades en línea. Se promovieron capacitaciones, tutoriales por YouTube y charlas en diferentes plataformas educativas.

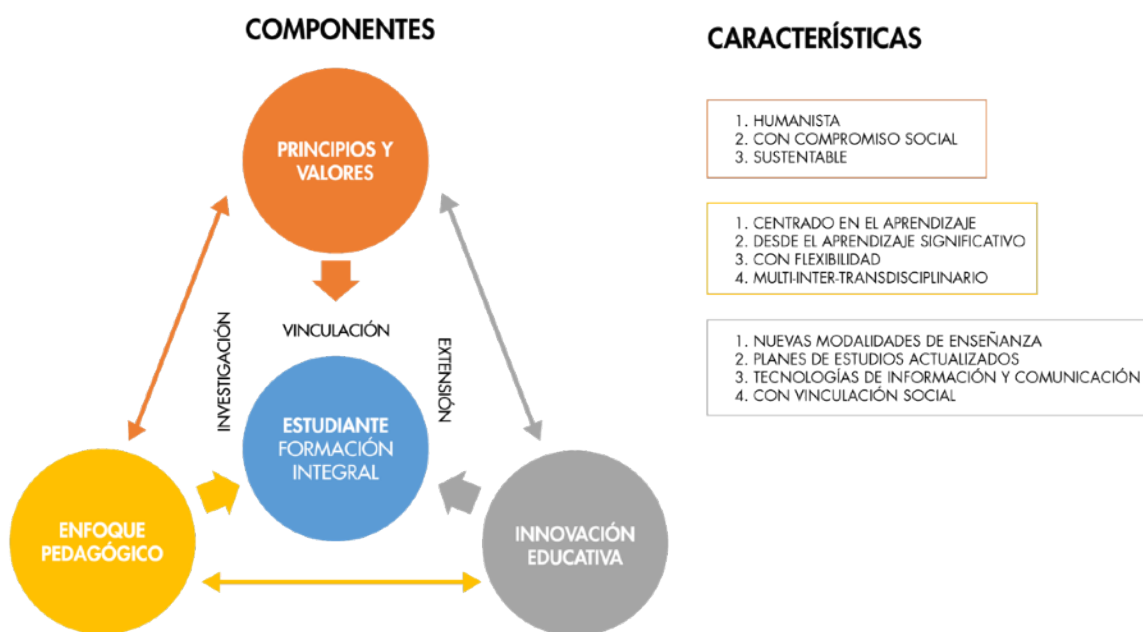


Figura 6. Estructura General del Modelo Educativo Universitario (UAQ, 2017).

El MEU se basa en tres dimensiones: 1) la pedagógica (centrada en el aprendizaje de carácter significativo, con flexibilidad, multi-inter y transdisciplinario); 2) la de innovación educativa (contempla las nuevas modalidades de enseñanza, programas educativos actualizados e innovadores, tecnologías de la información y comunicación); y 3) la dimensión de principios y valores (integra la filosofía humanista y promueve el compromiso social y la sustentabilidad).

Para lograr que el MEU incorpore estas dimensiones como prácticas formativas en los diversos planes curriculares de nuestra universidad, se torna indispensable que se conozcan las implicaciones referentes a la flexibilidad curricular: **a)** modalidades presenciales y no presenciales, **b)** troncos comunes, **c)** áreas de conocimiento, **d)** módulos, **e)** sistemas de créditos, **f)** asignaturas obligatorias y optativas, **g)** posibilidad de movilidad estudiantil y docente intra e inter institucional, tanto local como nacional e internacional y **h)** un sistema integral de tutorías.

Ante la nueva normalidad la universidad, a través del MEU requiere:

- ▶ Reconocer la autonomía de las y los estudiantes como personas de aprendizaje, procurando propiciar la problematización colaborativa de temas concretos de la realidad que pongan en juego saberes de diversa índole.
- ▶ Reconocer la autonomía de los PE de cada disciplina como campos de especialización sin menoscabo de la colaboración interdisciplinaria.
- ▶ Dialogar al interior de cada cuerpo académico que sustenta la formación disciplinar y profesional, los requerimientos de los nuevos perfiles ante situaciones de pandemia; los saberes subrogados o aquellos que ni siquiera se han explicitado, pero sí se han trabajado en estos últimos años, por ejemplo: el cuidado de sí, la generación de nuevas tecnologías, entre otros.
- ▶ Disminuir la brecha digital en nuestra comunidad, garantizando la equidad en el acceso al conocimiento al contar con bibliotecas abiertas (digital y presencialmente), equipamiento adecuado, espacios de enseñanza en los cuales puedan trabajarse de forma colaborativa, entre otros.
- ▶ Se debe reforzar el trabajo colaborativo y repensar colegiadamente qué materias, en qué momentos y bajo qué modalidades impartirlas y adaptarlas, es decir, repensar la formación disciplinar sobre el interés colectivo.
- ▶ De tal manera que, una de las principales metas será la actualización del MEU, a fin de integrar los elementos correspondientes a la educación a distancia, modalidad mixta y actividades virtuales. Sin embargo, se requieren transversalizar temas sustanciales como la perspectiva e igualdad de género, la sustentabilidad y la cultura de paz. Esto permitirá que las relaciones entre la comunidad de docentes y estudiantes se fortalezca en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

4 . PERSPECTIVAS DE LA UAQ A 2024

La misión y visión serán la clave para la consolidación del proyecto institucional, esto gracias a la planeación y evaluación participativa de la comunidad universitaria expuesta en el PIDE 2021 – 2024. Su cumplimiento, se realizará con base en la definición e implementación de las metas y las acciones establecidas para los cinco ejes de desarrollo universitario. En este sentido, ambas permitirán perfilar los objetivos estratégicos de la máxima casa de estudios y la manera en cómo se relacionará la comunidad universitaria con las estrategias de crecimiento y desarrollo futuro.

4.1 MISIÓN

La Universidad Autónoma de Querétaro es una institución de Educación Media Superior y Superior de carácter pública, autónoma, socialmente responsable, con libertad de cátedra y funciones en docencia, investigación, vinculación y extensión. Su compromiso social se establece con el desarrollo integral de Querétaro, México y con el reconocimiento a nivel internacional. A través, de la formación profesional e integral de nuestras y nuestros profesionistas altamente calificados con un compromiso ciudadano hacia la sociedad. Con el objetivo de promover la igualdad, la equidad e inclusión educativa, así como, la erradicación de la violencia y la discriminación; el respeto al medio ambiente y fomentar la sustentabilidad. En la investigación, como institución científica, generar conocimientos con alto sentido humanista, compromiso y responsabilidad social. Mientras que, en la extensión impulsar la preservación y el fomento del arte y la cultura; en vinculación con los diversos sectores que conforman la sociedad queretana, mantener una relación de respeto con el entorno, de bienestar y progreso, por medio, de la generación y aplicación del conocimiento bajo un modelo de desarrollo sustentable. Así mismo, ofertar, divulgar, aplicar productos y servicios derivados del conocimiento científico, tecnológico, humanístico, de salud, artístico y cultural, para lograr la consolidación de una sociedad más justa, libre y plural con alto sentido de compromiso social.

4.2 VISIÓN

La Universidad Autónoma de Querétaro, como institución pública de Educación Media Superior y Superior, mantiene su autonomía como pilar fundamental en el ejercicio y promoción de sus funciones sustantivas, de su calidad académica, su compromiso y responsabilidad social en un espacio cultural plural y de libre pensamiento. Se destaca por ser una administración eficiente, austera, desconcentrada y transparente en el uso de sus recursos con rendición de cuentas, al establecer las perspectivas de la obligatoriedad, gratuidad y universalidad. Debido a la pandemia mundial, se promueve la educación en modalidad presencial, virtual, a distancia o híbrida con la implementación de Tecnologías de la Información y Comunicación; buscando la formación integral de las y los estudiantes basada en el desarrollo de valores con el fin de lograr una sociedad más igualitaria, equitativa, inclusiva, libre de violencia, responsable con el medio ambiente y la sustentabilidad, a través de la transversalización de dichas temáticas en los Programas Educativos. Cuenta con Unidades Académicas y Administrativas certificadas y acreditadas, así como, con claras directrices y procedimientos para su aplicación en los ámbitos de organización de la docencia, investigación, extensión, vinculación y la administración de los recursos humanos y económicos. Del mismo modo, se mantiene como la mejor opción de Educación Media Superior y Superior en el estado, la región y con proyección nacional e internacional de sus Programas Educativos y de sus Cuerpos Académicos. Por consiguiente, fortalece la extensión y la vinculación con la sociedad, con los sectores empresariales y gubernamentales para consolidar su labor institucional nacional e internacional. Finalmente, brinda servicios y ofrece productos como resultado de la generación del conocimiento para promover el bienestar social y sus egresados cuentan con un alto compromiso de servicio y responsabilidad social con el entorno y la comunidad.

5. POLÍTICAS POR EJES DE DESARROLLO UNIVERSITARIOS

5.1. EJE DE GESTIÓN ACADÉMICA



El Eje de Gestión Académica se basa en el desarrollo de la capacidad académica y la formación docente, a través del fortalecimiento de la investigación e innovación educativa. De tal manera que, se vuelve indispensable la evaluación curricular de los PE, así como, la transversalización de temáticas actuales que incorpore estrategias de inclusión y adecuaciones de internacionalización a las actividades sustantivas al exterior e interior de la Universidad, con el objetivo de mejorar la formación integral y profesional de nuestra comunidad estudiantil. Del mismo modo, es indispensable repensar la pertinencia de la oferta educativa, la cobertura geográfica, el crecimiento de la matrícula y la empleabilidad de las y los egresados.

El Modelo Educativo Universitario (MEU) especifica que la formación integral es esencial en el desarrollo de las y los estudiantes porque alienta su participación en la sociedad dentro de áreas culturales, deportivas, medio ambientales, su inmersión en investigación y el fortalecimiento de un segundo idioma. Asimismo, se promueven valores y fomenta la igualdad, equidad, la perspectiva de género, el respeto por la diversidad, el medio ambiente y la erradicación de la violencia y discriminación. A través, de los Programas Educativos (PE) de Calidad, la actualización docente, del eje de formación integral (talleres culturales y deportivos), del Programa Institucional de Tutorías, el Programa de Evaluación Docente y el Seguimiento de las y los Egresados, se articulan diversas estrategias para el logro de estos objetivos.

Por otra parte, la planeación del crecimiento de la oferta educativa debe ser ordenada con calidad, pertinencia y responsabilidad social. Asimismo, debe atender el desarrollo Estatal mediante el fortalecimiento y consolidación de los Campus Regionales, para asegurar una inserción pertinente de las y los egresados en los ámbitos laborales.

El enfoque transversal de inclusión, igualdad, equidad de género y valoración de la diversidad se debe sustentar en políticas concretas y afirmativas. En ese sentido, la inclusión de estudiantes en condiciones de vulnerabilidad exige la actualización de las normativas administrativas y del reglamento de estudiantes, así como, el incremento de infraestructura física y tecnológica; la capacitación continua del personal docente y administrativo para atender a personas con discapacidad, visibilizar y fomentar el conocimiento de las culturas y lenguas originarias; y propiciar entornos inclusivos y de respeto por las diversidades.

La consolidación de estrategias que permitan la evaluación permanente de los PE, a través, de organismos acreditadores nacionales e internacionales permitirá garantizar las competencias de las y los egresados en un mundo globalizado. Las actualizaciones y reestructuraciones de los PE serán la base para fortalecer la innovación educativa, la formación profesional e integral de la comunidad estudiantil y consolidar a nuestra Universidad como un referente a nivel local, nacional e internacional. En ese mismo sentido, la creación de vínculos de cooperación académica con instituciones y redes regionales, nacionales e internacionales fortalecerá el trabajo colaborativo en todas las actividades sustantivas de la UAQ para beneficiar significativamente a nuestra comunidad universitaria. Con estas estrategias se generarán las mejores condiciones para asegurar los procesos de acreditación de los PE.

Además, para fortalecer la Educación a Distancia y modalidad remota se continuarán ofreciendo los servicios de plataformas y tecnología educativa respaldados por una robusta y eficiente infraestructura propia de la Universidad, que podrá aportar, a la comunidad universitaria y público en general, las herramientas adecuadas para adaptarse a la nueva normalidad que provocó la pandemia.

Las entidades responsables de llevar a cabo las acciones del Eje de Gestión Académica serán: Unidades Académicas, Secretaría Académica, Secretaría Administrativa, Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria, Secretaría de Investigación, Innovación y Posgrado, Secretaría de Vinculación y Servicios

Universitarios, Dirección de Planeación y Gestión Institucional, Dirección de Atención a la Comunidad Universitaria, Dirección de Desarrollo Académico, Dirección de Identidad e Integración Institucional y la Dirección de Servicios Académicos.

5.1.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL EJE 1 DE GESTIÓN ACADÉMICA

Incrementar la calidad académica para ofertar una enseñanza innovadora, integral y eficaz y formar profesionistas y ciudadanos para el mundo, con valores éticos, incluyentes, equitativos e igualitarios, con el dominio de conocimientos disciplinarios necesarios para atender de forma responsable las necesidades de la sociedad en sus diferentes sectores.

5.1.2 POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 1 DE GESTIÓN ACADÉMICA

En el Cuadro 1 se muestran las seis políticas, sus metas y acciones que se proponen para lograr el cumplimiento del objetivo estratégico en el Eje de Gestión Académica.

Cuadro 1. Políticas, Metas y Acciones del Eje 1 de Gestión Académica.

P1.1 Incrementar la calidad académica a través del fortalecimiento del desarrollo integral de las y los estudiantes, para formar profesionistas con valores éticos, incluyentes, equitativos, igualitarios y socialmente responsables y ciudadanos del mundo.	
METAS	ACCIONES
M1.1.1 Contar con un Modelo Educativo Universitario (MEU) actualizado de acuerdo con el contexto Estatal, Nacional e Internacional.	<p>A.1.1.1.1 Actualización del MEU con un enfoque humanista, innovador, flexible e interdisciplinario con calidad, integrando las modalidades virtuales, a distancia e híbridas.</p> <p>A.1.1.1.2. Impulsar la generación del Centro de Estudios sobre Universidad en el que participen Cuerpos Académicos y Grupos Colegiados que desarrollen líneas de generación y aplicación del conocimiento, para redefinir el perfil profesional del estudiantado, así como, los procesos de evaluación continua para la actualización del MEU.</p>

M1.1.2 Incrementar en los Programas Educativos (PE) el contenido en asignaturas y actividades relacionadas con el fortalecimiento de valores éticos, igualitarios, inclusivos, no discriminatorios y que impulsen la erradicación de la violencia.	A1.1.2.1 Incluir actividades extracurriculares y ejes transversales en los programas educativos, para el desarrollo de habilidades y la formación integral de las y los alumnos.
	A1.1.2.2 Promover el desarrollo de conferencias, foros, mesas de diálogo, concursos y otras actividades que permitan el análisis y la discusión para la puesta en práctica de los valores universitarios.
	A1.1.2.3 Impulsar el uso de la metodología aprendizaje - servicio, para que, a partir de esta se promueva el abordaje y la práctica de los valores universitarios.
M1.1.3 Fomentar y/o consolidar las actividades deportivas, culturales y de liderazgo dentro de los Programas Educativos.	A1.1.3.1 Incluir actividades complementarias o extracurriculares en los PE, para el desarrollo de habilidades, así como para el fortalecimiento de la formación integral y el liderazgo de las y los alumnos.
	A1.1.3.2 Fomentar la creación de grupos representativos deportivos y culturales intra e inter facultades en competencias nacionales e internacionales.
M1.1.4 Consolidar el Plan de Igualdad.	A1.1.4.1 Socializar el Plan de Igualdad entre los miembros de la comunidad universitaria para fomentar el conocimiento y respeto a las diversidades.
	A1.1.4.2 Capacitar a los miembros de las diferentes áreas universitarias en materia de igualdad de género y al trato no discriminatorio entre las y los administrativos, docentes y estudiantes.
	A1.1.4.3 Mantener la desagregación por sexo y/o género en las estadísticas en el sistema de información de la UAQ.
	A1.1.4.4 Fomentar el lenguaje inclusivo en toda la legislación, reglamentos, normas y documentos oficiales de la UAQ.
	A1.1.4.5 Incrementar las medidas y mecanismos para combatir la violencia de género en sus distintas manifestaciones.
	A1.1.4.6 Continuar desarrollando actividades como Universidad Promotora de la Salud y de la Paz.

	<p>A1.1.4.7 Promover que en cada Unidad Académica exista un área administrativa establecida, que se encargue de la temática de género y cuente con un presupuesto asignado.</p>
<p>M1.1.5 Incrementar acciones que permitan el ingreso, permanencia y egreso de estudiantes de grupos en vulnerabilidad.</p>	<p>A1.1.5.1 Actualizar la normativa universitaria respecto al proceso de ingreso y permanencia de personas con discapacidad.</p>
	<p>A1.1.5.2 Fomentar el conocimiento y cultura de los pueblos originarios.</p>
	<p>A1.1.5.3 Impartir cursos de lenguas originarias.</p>
	<p>A1.1.5.4 Concientizar, preparar y capacitar a las y los docentes en técnicas didáctico-pedagógicas para trabajar en áreas de comprensión y redacción con las y los estudiantes cuya lengua materna no es el español.</p>
	<p>A1.1.5.5 Capacitar a las y los docentes, estudiantes y personal administrativo sobre el respeto por la diversidad y la atención a personas con discapacidad y a personas hablantes de una lengua originaria.</p>
	<p>A1.1.5.6 Actualizar a las y los docentes en temas de adaptación curricular para distintas discapacidades.</p>
	<p>A1.1.5.7 Adaptar la infraestructura para favorecer la movilidad de personas con capacidades.</p>
	<p>A1.1.6.1 Mantener la obligatoriedad de que en los planes de estudios de nivel de Licenciatura se integre una asignatura de un segundo idioma. Considerar la pertinencia del idioma extranjero en los programas que fomentan la enseñanza de lenguas amerindias.</p>
	<p>A1.1.6.2 Impulsar la movilidad académica internacional de las y los docentes y alumnos.</p>
	<p>A1.1.6.3 Incrementar el número de convenios con universidades para desarrollar mecanismos y lineamientos para la doble titulación.</p>

<p>M1.1.6 Promover estrategias para incrementar la proyección internacional de la Universidad Autónoma de Querétaro.</p>	<p>A1.1.6.4 Fomentar la vinculación con pares extranjeros para desarrollar proyectos conjuntos de investigación, innovación y extensión (simposios, talleres, cursos, etc.).</p>
	<p>A1.1.6.5 Organizar cursos y conferencias de índole disciplinaria de manera remota con pares extranjeros.</p>
	<p>A1.1.6.6 Divulgar entre las Unidades Académicas los cursos de español para extranjeros que se imparten en la Facultad de Lenguas y Letras, a fin de facilitar la comunicación con las y los alumnos y docentes extranjeros que se movilizan en la UAQ.</p>
	<p>A1.1.6.7 Fomentar la formación de habilidades y conocimientos de los diferentes idiomas para el personal administrativo.</p>
<p>A1.1.6.8 Contar con una página web en inglés para dar a conocer la UAQ e incrementar la visibilidad en el extranjero, de modo que, logre mejorar su posicionamiento en los "Rankings" latinoamericanos y mundiales.</p>	
<p>M1.1.7 Generar e implementar el Plan de Ética Académica</p>	<p>A1.1.7.1 Generar de manera colegiada el Plan de Ética Académica para determinar la orientación y el contenido de sus planes y programas de estudio, las actividades de investigación, extensión y vinculación.</p>
	<p>A1.1.7.2 Socializar el Plan de Ética Académica entre los miembros de la comunidad universitaria para crear conciencia sobre la importancia de integrarla en las actividades sustantivas de la universidad.</p>
	<p>A1.1.7.3 Implementar las acciones del Plan de Ética Académica para regular las funciones sustantivas: docencia, investigación, vinculación y extensión, a través de los cuatro pilares de la ética: bienestar social, integridad, dignidad y privacidad.</p>

P1.2 Fortalecer la calidad académica de los Programas Educativos (PE) a través de la evaluación curricular y de organismos externos.	
METAS	ACCIONES
M1.2.1 Incrementar el número de PE de Técnico Superior Universitario (TSU) y Licenciatura y Posgrados acreditados.	A1.2.1.1 Sensibilizar a la comunidad académica, sobre la importancia de la evaluación como parte de un proceso de mejora continua.
	A1.2.1.2 Actualizar los PE con el fin de cumplir con los objetivos del proceso de enseñanza aprendizaje, que respondan con pertinencia al mercado laboral y necesidades sociales, incorporando cambios fundamentales que incidan positivamente en las acreditaciones.
	A.1.2.1.3 Coordinar el apoyo institucional para la planeación y seguimiento de los procesos de autoevaluación y acompañamiento durante las visitas de evaluación.
	A.1.2.1.4 Capacitar a la planta docente en las áreas disciplinarias y didáctico - pedagógicas; para garantizar la formación integral las y los estudiantes.
	A.1.2.1.5 Tener la infraestructura básica indispensable acorde con las necesidades de los PE, para que las y los alumnos pueda adquirir las competencias teóricas y prácticas esperadas.
	A.1.2.1.6. Incrementar el número de Profesoras y Profesores de Tiempo Completo (PTC) con perfil reconocido por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) y el número de profesores pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).
	A1.2.1.6 Fortalecer a los Grupos Colegiados y Cuerpos Académicos que sustentan los programas educativos.
	A1.2.1.7 Mejorar los índices de eficiencia terminal y de eficiencia de titulación estableciendo estrategias pertinentes que permitan contar con indicadores de calidad.

	<p>A1.2.1.8 Establecer la vinculación con instituciones locales, nacionales e internacionales extranjeras (proyectos conjuntos, convenios, intercambios académicos, etc.) que impacten en las acreditaciones nacionales e internacionales.</p>
<p>M1.2.2 Establecer estrategias para el incremento de indicadores de calidad para los PE.</p>	<p>A1.2.2.1 Contar con estadísticas sistematizadas sobre la trayectoria escolar, que incluya al menos la asistencia de las y los alumnos, calificación individual, promedio y egreso, así como, la eficiencia terminal, rezago y deserción.</p>
	<p>A.1.2.2.2 Utilizar el análisis de las estadísticas escolares como parte de un proceso de evaluación continua, con el fin de retroalimentar al PE y permitir el diseño de acciones para mejorar su operación.</p>
	<p>A.1.2.2.3 Analizar periódicamente los resultados del Examen General de Egreso (EGEL) u otra evaluación similar, para implementar acciones de mejora de los PE.</p>
	<p>A.1.2.2.4 Analizar las evaluaciones de desempeño docente y, de ser necesario, implementar las medidas correctivas correspondientes.</p>
	<p>A1.2.2.5 Promover la formación de una red de egresadas y egresados institucional a nivel Licenciatura y Posgrado.</p>
	<p>A.1.2.2.6 Analizar la opinión de las y los empleadores sobre los puntos a mejorar en el PE, que impactan en los indicadores académicos.</p>
<p>M1.2.3 Incrementar la integración entre las y los investigadores de las distintas Unidades Académicas.</p>	<p>A.1.2.3.1 Impulsar el trabajo multi, inter e intra disciplinario en las Unidades Académicas de la universidad.</p>
	<p>A1.2.3.2 Promover la formación de redes de investigación nacionales e internacionales con universidades, centros de investigación u otras agencias.</p>
	<p>A1.2.3.3 Integrar la investigación y la difusión a través de un evento bianual de presentación de investigaciones (coloquio).</p>

P1.3 Reforzar y promover vínculos de cooperación académica con instituciones y redes locales, regionales, nacionales e internacionales para fortalecer el trabajo colaborativo en materia de docencia, investigación, vinculación y extensión en beneficio de las y los estudiantes.

METAS	ACCIONES
<p>M1.3.1 Impulsar la investigación, vinculación y la cooperación académica para la solución de problemas de frontera con impacto social.</p>	<p>A1.3.1.1 Fomentar la creación de Grupos Colegiados que desarrollen trabajo colaborativo e integren nuevas líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) y su tránsito a Cuerpos Académicos Consolidados.</p>
	<p>A1.3.1.2 Promover el desarrollo de proyectos de investigación interdisciplinarios, intra e interinstitucionales, que impacten en la ciencia de frontera y en la formación de recursos humanos capaces de solucionar problemas prioritarios.</p>
	<p>A1.3.1.3 Dar a conocer a nivel local, regional, nacional e internacional el catálogo de servicios que ofrecen las Unidades Académicas y las instancias universitarias, para fortalecer el vínculo con la sociedad.</p>
	<p>A.1.3.1.4 Impulsar las actividades de divulgación científica y cultural, a través de la organización de eventos de diferente índole.</p>
	<p>A1.3.1.5 Impulsar la difusión y la divulgación de la ciencia en diversos medios de comunicación regional, nacional e internacional y promover su reconocimiento como actividad sustantiva en los procesos de promoción docente.</p>
<p>M1.3.2 Incidir en el desarrollo de los ámbitos regional, nacional o internacional, que permitan fortalecer los programas de docencia, investigación y extensión.</p>	<p>A1.3.2.1 Actualizar la página web de la UAQ para incrementar la visibilidad de los programas de docencia, investigación y extensión a nivel nacional e internacional.</p>
	<p>A1.3.2.2 Fortalecer las Dependencias de Educación Superior (DES) foráneas para promover el desarrollo y la calidad académica de los diferentes PE pertenecientes a la región serrana y no serrana, mediante la responsabilidad social y la sustentabilidad.</p>
	<p>A1.3.2.3 Continuar expandiendo la infraestructura de conectividad en los diferentes Campus Universitarios.</p>

	<p>A1.3.2.4 Promover la incorporación de indicadores de impacto social en las investigaciones realizadas por las y los académicos de la UAQ.</p>
<p>M1.3.3 Promover una mayor movilidad académica de estudiantes y docentes desde y hacia la UAQ.</p>	<p>A1.3.2.5 Promover la investigación interdisciplinaria con la participación activa del estudiantado.</p>
	<p>A1.3.3.1 Incrementar la difusión de los PE a nivel nacional e internacional, desarrollando la campaña de difusión en diferentes medios y en redes sociales denominada: “CONOCE LA UAQ”.</p>
	<p>A1.3.3.2 Mejorar el programa de apoyo a la movilidad estudiantil y docente en las Unidades Académicas, estableciendo una mayor comunicación con la Coordinación de Movilidad e Intercambio.</p>
	<p>A1.3.3.3 Incrementar el número de convenios con instituciones educativas locales, regionales, nacionales e internacionales para facilitar la movilidad académica.</p>
	<p>A1.3.3.4 Incrementar la difusión entre las y los estudiantes del programa de movilidad estudiantil.</p>
	<p>A1.3.3.5 Capacitar a las y los tutores sobre los procedimientos para que la comunidad estudiantil pueda realizar movilidad.</p>
	<p>A.1.3.3.6 Capacitar en un segundo idioma a las y los estudiantes y docentes para que cuenten con mayores posibilidades al realizar movilidad académica en un país de lengua extranjera.</p>
	<p>A1.3.3.7 Desarrollar un programa de seguimiento administrativo y académico para las y los estudiantes y docentes que realicen movilidad en la UAQ</p>
<p>A1.3.3.8 Promover la movilidad estudiantil como fomento a las fortalezas e innovaciones de los programas de estudio nacionales e internacionales que enriquezcan las perspectivas de la UAQ.</p>	

M1.3.4 Formalizar las actividades de los Centros de Investigación, Vinculación o Estudios Especializados, Laboratorios: Certificados, Nacionales y de Servicios Especializados a fin de mejorar la articulación con la docencia, la investigación y la extensión, actividades sustantivas de la Universidad.	A1.3.4.1 Desarrollar un sistema de registro y sistematización de las agendas de trabajo de los centros y laboratorios especializados de la UAQ.
	A1.3.4.2 Promover que los centros y laboratorios especializados de la UAQ realicen sus Planes de Desarrollo, así como su Programa Operativo dentro de los organigramas de las Unidades Académicas o Administrativas.
	A1.3.4.3 Reconocer en el Programa de Estímulos los productos derivados del trabajo colaborativo desarrollado por los Grupos Colegiados, Centros y Laboratorios especializados de la UAQ.
	A1.3.4.4 Fortalecer los Grupos Colegiados y Cuerpos Académicos que sustentan los Centros y Laboratorios especializados de la UAQ.

P1.4 Incrementar la capacidad académica a través de estrategias que fortalezcan el desarrollo de la planta docente como un factor primordial para una enseñanza innovadora, integral y eficaz; con una visión nacional e internacional en beneficio de las y los estudiantes de la universidad.

METAS	ACCIONES
M1.4.1 Incrementar la productividad científica de difusión, divulgación y elaboración de materiales didácticos, para propiciar la incorporación de las y los docentes investigadores al SNI. y perfil PRODEP.	A1.4.1.1 Aumentar las publicaciones (artículos arbitrados e indexados en revistas internacionales de alto impacto, libros y capítulos de libro publicados en editoriales de prestigio) y que cuenten con la participación de estudiantes.
	A1.4.1.2 Tener un mayor número de desarrollos tecnológicos que generen patentes y que cuenten con la participación de estudiantes.
	A1.4.1.3 Gestionar jurídicamente las propiedades intelectuales generadas en las diferentes instancias institucionales.
	A1.4.1.4 Publicar productos de investigación y materiales didácticos en las revistas científicas institucionales.
	A1.4.1.5 Tener una mayor participación en eventos científicos nacionales e internacionales de publicaciones científicas para incrementar la proyección del trabajo desarrollado por la comunidad universitaria en los PE.

	<p>A.1.4.1.6 Incrementar la colaboración y creación de redes con pares de otras instituciones regionales, nacionales e internacionales, para que los comités tutorales de las y los estudiantes de posgrado de la UAQ cuenten con la participación de miembros externos.</p>
	<p>A.1.4.1.7 Incrementar el número de profesoras y profesores que pertenezcan y colaboren en asociaciones y academias de prestigio regional, nacional e internacional.</p>
<p>M1.4.2 Propiciar la gestión de recursos que permita el desarrollo de proyectos en todas las áreas del conocimiento.</p>	<p>A1.4.2.1 Crear una instancia de gestión institucional que oriente a las y los investigadores y extensionistas sobre la gestión de fondos a nivel estatal, regional, nacional e internacional para el desarrollo de proyectos de diferentes índoles.</p>
	<p>A1.4.2.2 Desarrollar mecanismos de acercamiento de las y los investigadores con los diferentes sectores de la sociedad interesados en promover la ciencia y las artes, a través del área de vinculación de las Unidades Académicas.</p>
<p>M1.4.3 Fortalecer la planta docente, al promover los procesos de capacitación para la mejora en sus habilidades docentes.</p>	<p>A1.4.3.1 Desarrollar un programa permanente que incremente la oferta de cursos para el manejo de herramientas tecnológicas aplicadas al proceso de enseñanza - aprendizaje.</p>
	<p>A1.4.3.2 Incrementar el número de cursos de carácter didáctico - pedagógico con propuestas innovadoras de acuerdo a las necesidades y objetivos disciplinarios de los PE.</p>
	<p>A1.4.3.3 Ofertar cursos de capacitación y sensibilización para atender distintas discapacidades en el aula y el aprendizaje de otros idiomas para su aplicación en la práctica educativa.</p>
	<p>A1.4.3.4 Capacitar a la planta docente en procesos de innovación tecnológica y generación de patentes, a fin de formar estudiantes emprendedores.</p>
	<p>A1.4.3.5 Ofertar cursos a la planta docente sobre cómo incorporar en sus clases la perspectiva de género, temas de tolerancia y de inclusión, así como de la cultura de la paz</p>

<p>M1.4.4 Actualizar y hacer más dinámicos los procesos de selección, adscripción, permanencia y promoción docente</p>	<p>A1.4.4.1 Incrementar la regularización de plazas de forma dinámica y transparente dentro de las posibilidades presupuestales de la institución.</p>
	<p>A1.4.4.2 Actualizar los criterios para el concurso de plazas y estímulos de las y los docentes en congruencia con las actividades de docencia, investigación, vinculación y extensión.</p>
	<p>A1.4.4.3 Incluir el reemplazo generacional dentro de los criterios para otorgar las plazas en las diferentes Unidades Académicas de la universidad.</p>
	<p>A1.4.4.4 Crear estrategias para que las y los docentes beneficiados con plazas de tiempo completo para campus foráneos permanezcan en ellos para que puedan contribuir de forma efectiva con el desarrollo de los PE para los cuales concursaron.</p>
	<p>A1.4.4.5 Desarrollar un sistema de captura de la productividad de las y los docentes que sea dinámico y armónico para compartir entre los diferentes programas de evaluación de la calidad (recategorización, estímulos, PRODEP y SNII).</p>
	<p>A1.4.4.6 Crear la Coordinación de Formación Integral para concentrar la adscripción de las y los docentes cuyos perfiles estén relacionados directamente con la impartición de asignaturas de formación integral como idiomas, deporte y cultura.</p>
	<p>A1.4.4.7 Contar con la infraestructura y los recursos humanos adecuados para sistematizar la captura de la productividad desde las Unidades Académicas y facilitar su uso por parte de la administración central.</p>
<p>P1.5 Garantizar que la innovación educativa sea generadora de cambios y adaptación a las condiciones del futuro.</p>	
<p>METAS</p>	<p>ACCIONES</p>
	<p>A1.5.1.1 Adecuar el MEU a la nueva realidad educativa.</p>
	<p>A1.5.1.2 Fortalecer el área de investigación en innovación educativa.</p>

<p>M1.5.1 Impulsar la modernización del proceso de enseñanza - aprendizaje tomando en cuenta las herramientas tecnológicas disponibles para facilitar la innovación y fortalecer la práctica educativa integral.</p>	<p>A1.5.1.3 Impulsar la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) en el proceso enseñanza – aprendizaje.</p>
	<p>A1.5.1.4 Fortalecer el aprovechamiento y la implementación de modalidades no presenciales, cumpliendo con los principios, valores, enfoque pedagógico y directrices señaladas en los lineamientos de Educación a Distancia y el Sistema Multimodal de Educación de la Universidad.</p>
	<p>A1.5.1.5 Desarrollar un sistema de evaluación docente de los programas de educación a distancia.</p>
	<p>A1.5.1.6 Implementar acciones derivadas de la investigación educativa para lograr mejores resultados en la toma de decisiones académicas.</p>
	<p>A1.5.1.7 Incorporar en las guías institucionales para la creación y reestructuración de nuevos PE, metodologías de enseñanza - aprendizaje innovadoras, integrando los conocimientos de vanguardia de los enfoques epistemológicos en los PE.</p>

P1.6 Impulsar la oferta educativa planeada y pertinente, a través de un enfoque transversal de inclusión, igualdad, equidad de género y respeto por las diversidades, cumpliendo con la responsabilidad social de la UAQ hacia los entornos.

METAS	ACCIONES
<p>M1.6.1 Incrementar la oferta educativa de la universidad en diferentes municipios para permitir que un mayor número de jóvenes tenga acceso a la Educación Media Superior y Superior.</p>	<p>A1.6.1.1 Identificar y promover los PE existentes en las diferentes unidades académicas que pueden incrementar su matrícula anual o semestral a través de herramientas innovadoras de enseñanza aprendizaje.</p> <p>A1.6.1.2 Desarrollar estudios de pertinencia y factibilidad para el crecimiento de la matrícula de acuerdo con la suficiencia presupuestal, la ampliación de la oferta educativa, el personal académico, los servicios de apoyo y el incremento de espacios necesarios.</p>

	<p>A.1.6.1.3 Conocer las demandas educativas, así como las áreas de oportunidad y fortalezas de los diferentes municipios de Querétaro, y utilizar estos criterios para la toma de decisiones respecto al incremento de la oferta educativa y por ende la matrícula en el Estado de Querétaro.</p>
<p>M1.6.2 Fortalecer la infraestructura académica existente.</p>	<p>A1.6.2.1 Descentralizar la aplicación de los recursos financieros.</p>
	<p>A1.6.2.2. Establecer un programa de evaluación de la infraestructura física institucional, que estudie el comportamiento del crecimiento de la matrícula asociado a los espacios existentes a corto, mediano y largo plazo.</p>
	<p>A1.6.2.3 Adecuar las instalaciones universitarias con énfasis en las mejoras dirigidas a los grupos en condiciones de vulnerabilidad.</p>
	<p>A1.6.2.4 Desarrollar en las Unidades Académicas espacios físicos para realizar actividades culturales y deportivas.</p>
	<p>A1.6.2.5. Mejorar e incrementar la infraestructura para el desarrollo de actividades académicas vía remota y a distancia y la conectividad a internet, sobre todo en los Campus Foráneos.</p>
	<p>A1.6.2.6 Implementar en las Unidades Académicas y en los Campus Foráneos espacios para esparcimiento de las y los alumnos con el apoyo de las sociedades de alumnos para elaborar sus proyectos.</p>
	<p>A1.6.3.1 Promover que cada Unidad Académica cuente con un área de vinculación en donde participen la comunidad académica, egresadas y egresados, así como empleadores. Dicha Unidades será la responsable de fomentar las acciones de vinculación y apoyar a la gestión de los PE.</p>

<p>M1.6.3 Mejorar los sistemas de seguimiento de egresadas y egresados, bolsa de trabajo y vinculación con empleadores.</p>	<p>A1.6.3.2 Establecer mecanismos eficaces en el Programa de Seguimiento de Egresados para conocer, sistematizar y analizar las opiniones de las y los exalumnos sobre su desempeño profesional, para que sean tomadas en cuenta en la fundamentación de los procesos de planeación y desarrollo de los planes de estudio y vinculación de los PE.</p>
	<p>A1.6.3.3 Establecer foros permanentes de consulta con el sector productivo y de servicios, para conocer sus opiniones sobre el campo laboral, para que sean tomadas en cuenta en la fundamentación de los procesos de planeación y desarrollo de los planes de estudio y su vinculación.</p>
	<p>A1.6.3.4 Colaborar con colegios y asociaciones de las diferentes áreas de especialización, para conocer las demandas y necesidades del mercado laboral.</p>
	<p>A1.6.3.5 Utilizar las redes sociales para ampliar la comunicación de la oferta de trabajo por parte de los empleadores para que las y los egresados tengan mayores posibilidades de incorporarse al campo laboral.</p>
	<p>A1.6.3.6 Realizar eventos académicos con la participación de las y los egresados.</p>
	<p>A1.6.3.7 Establecer los mecanismos para que las y los egresados formen su asociación.</p>

5.2 EJE DE GESTIÓN SOCIAL



El Eje de Gestión Social establecerá las estrategias adecuadas que impacten en el fortalecimiento institucional, a través de metas y acciones que consideren temas esenciales como ejes transversales: la igualdad, inclusión, cultura de paz, género, medio ambiente, autonomía, democracia, derechos humanos, identidad, salud, arte y cultura, mismas que se verán reflejados en servicios de los ámbitos científicos, tecnológicos, comunitarios, artísticos, culturales y políticos.

La UAQ, como institución comprometida con el desarrollo social mediante actividades sustantivas de docencia, investigación, extensión y vinculación buscan colaborar e influir positivamente en beneficio de la sociedad. En este sentido, se promueve la responsabilidad social universitaria y se trabaja con ejes transversales a través de las áreas involucradas para realizar las acciones pertinentes.

Para promover, difundir, coordinar y fortalecer las acciones de las metas comprometidas, se gestionarán y diseñarán programas de colaboración social, cultural, de investigación y producción para atender a todos los sectores que se vinculan con la Institución. De igual manera se propicia el intercambio y la relación con entes y organismos de todos los niveles, para fortalecer, dar continuidad y permanencia a la generación y transferencia del conocimiento y la cultura, así como, para el desarrollo de proyectos de impacto social. A estas consideraciones se suman también, los esfuerzos e iniciativas que se hace en pro de la cultura de paz y el cuidado del medio ambiente, con la finalidad de fomentar valores que propicien la convivencia armónica, el respeto a la biodiversidad y el cuidado de los recursos naturales.

Las entidades responsables de llevar a cabo las acciones del Eje de Gestión Social serán: Unidades Académicas, Secretaría Académica, Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria, Secretaría de Investigación, Innovación y Posgrado, Secretaría de Vinculación y Servicios Universitarios, Dirección de Planeación y Gestión Institucional, Dirección de Atención a la Comunidad Universitaria y la Dirección de Identidad e Integración Institucional, Además, las y los estudiantes asociados o no a la Federación de Estudiantes Universitarios y Consejos Estudiantiles Independientes colaborarán en las actividades del presente eje.

5.2.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL EJE 2 DE GESTIÓN SOCIAL

Establecer una estrecha vinculación con la sociedad a través de proyectos culturales, deportivos y educativos innovadores y participativos, con el fin de lograr objetivos comunes que permitan una reconfiguración social positiva, fortaleciendo la cultura de paz y cuidado del medio ambiente para fomentar valores que propicien la convivencia armónica, el respeto a la biodiversidad y el cuidado de los recursos naturales.

5.2.2 POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 2 DE GESTIÓN SOCIAL

En el Cuadro 2 se muestran las seis políticas, sus metas y acciones que se proponen para lograr que el Eje 2 de Gestión Social cumpla con su objetivo estratégico.

Cuadro 2. Políticas, Metas y Acciones del Eje 2 de Gestión Social.

P2.1 Promover el desarrollo y la colaboración social, cultural, deportiva y productiva entre universitarias (o)s y los diferentes sectores de la sociedad, a través de la participación planeada y organizada, con el fin de lograr objetivos comunes que permitan una reconfiguración social positiva.	
METAS	ACCIONES
M2.1.1 Promover la planeación participativa como base para una efectiva comunicación universitaria, misma que orientará el curso de la Universidad para el logro de su misión, visión y objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.	A2.1.1.1 Fortalecer el trabajo interdisciplinario entre la comunidad universitaria
	A2.1.1.2 Promover el intercambio de información constante, así como la comunicación asertiva, efectiva, continua y dinámica.

A2.1.1.3 Entablar diálogos con los diversos actores sociales locales, estatales y nacionales.

P2.2 Promover la difusión de los servicios que ofrece la Universidad relacionados a la salud, para la comunidad en general y en su caso, determinar las necesidades de la población, para ampliar o diversificar la oferta.

METAS	ACCIONES
<p>M2.2.1 Fomentar la vinculación a través de convenios de colaboración con Instituciones gubernamentales y del sector productivo para fortalecer la infraestructura y el acceso a tecnología de punta en el área de la salud.</p>	<p>A2.2.1.1 Realizar un diagnóstico oportuno de las necesidades en la materia y generar nuevas propuestas de servicios de salud universitarios.</p>
	<p>A2.2.1.2 Generar proyectos de investigación vinculados a las áreas de salud que tengan impacto en la formación y desarrollo de las y los estudiantes universitarios, así como beneficios para la comunidad en general.</p>
	<p>A2.2.1.3 Fortalecer la difusión a través de las redes sociales y otros medios, orientando esfuerzos a que cada estudiante y la sociedad en general tengan fácil acceso a los servicios y programas de salud que oferta la institución.</p>

P2.3 Desarrollar la cultura de identidad y pertenencia como una forma de integración, colaboración, e interacción, entre todos los miembros de la comunidad universitaria.

METAS	ACCIONES
<p>M2.3.1 Definir el sentido y la cultura de la organización para dotar de personalidad y reforzar el espíritu de pertenencia y liderazgo entre la comunidad universitaria y la comunidad en general.</p>	<p>A2.3.1.1 Generar una imagen institucional que permita identificar a los miembros de la comunidad universitaria incentivando el sentido de identidad y pertenencia.</p>

A2.3.1.2 Socializar y comercializar los productos y servicios universitarios desarrollados por cada una de las unidades académicas bajo una misma imagen y diseño con el fin de darles la fortaleza de presencia corporativa.

P2.4 Impulsar el extensionismo de forma activa e incluyente en todas las áreas de la Universidad con el fin de articular y relacionar el arte y la cultura con propuestas innovadoras de comunicación y tecnología, para entablar y extender diálogos con los diversos actores de la sociedad.

METAS	ACCIONES
<p>M2.4.1 Fortalecer las acciones en materia de arte y cultura, como medios para facilitar los procesos de cambio hacia el interior y exterior de la institución, demostrando nuestro compromiso social.</p>	<p>A2.4.1.1 Vincular con organizaciones e instituciones para el fomento y participación de artistas consolidados y en formación, promotores y gestores culturales en proyectos específicos de intervención en el ámbito local, así como para el intercambio artístico-cultural nacional e internacional, con el fin de proyectar el talento universitario.</p>
	<p>A2.4.1.2 Gestionar y habilitar una plataforma abierta que promueva entre la comunidad universitaria una participación activa en los procesos de investigación y producción artístico-cultural.</p>
	<p>A2.4.1.3 Promocionar la innovación, la tecnología y la creatividad cultural para facilitar cambios en el entorno, alcanzar un mayor impacto y demostrar el compromiso social universitario.</p>
	<p>A2.4.1.4 Impulsar la planeación participativa como base para una efectiva comunicación y desarrollo óptimo de proyectos sociales, artísticos y culturales.</p>

A2.4.1.5 Fomentar la participación y colaboración de personas con distintos perfiles (artístico, humanístico, científico y tecnológico), niveles de especialización y grados de implicación.

P2.5 Impulsar la generación, la transferencia de conocimiento y la cultura de emprendimiento en la institución y en la comunidad universitaria para el desarrollo de proyectos de impacto social.

METAS	ACCIONES
<p>M2.5.1 Fortalecer la vinculación con el sector productivo local, nacional e internacional, partiendo de la creatividad, la innovación y la colaboración interinstitucional para la consolidación de los diversos servicios universitarios, así como de las empresas universitarias y del Sistema Universitario de Salud (SUS), estableciendo una estrecha colaboración con la sociedad.</p>	<p>A2.5.1.1 Lograr la integración, pertinencia, vinculación y extensión de los servicios universitarios a través del fortalecimiento de los programas y proyectos de las unidades académicas.</p>
	<p>A2.5.1.2 Formar y capacitar grupos de trabajo orientados al desarrollo de empresas universitarias con impacto social en la comunidad a nivel local, regional y/o nacional.</p>
	<p>A2.5.1.3 Promover la actualización continua del catálogo de productos y servicios universitarios para su difusión.</p>
	<p>A2.5.1.4 Formalizar institucionalmente los programas y proyectos de vinculación de cada unidad académica, generando su registro para gestionar los recursos que cubran las necesidades identificadas.</p>
	<p>A2.5.1.5 Generar estrategias y proyectos para fortalecer las alianzas de los diversos actores institucionales a nivel interno y externo.</p>

	A2.5.1.6 Fomentar el autocuidado en la comunidad universitaria desde una visión integral a través de la promoción de la educación para la salud y protección de la salud armonizando con el medio ambiente.
	A2.5.1.7 Realizar de forma continua y sistemática el seguimiento del estado de salud de la comunidad universitaria para lograr una intervención temprana y oportuna.
	A2.5.1.8 Fomentar propuestas o cambios para incidir positivamente en la oferta académica universitaria y contribuir de esta manera en las tareas de formación integral de las y los estudiantes mediante estrategias que incluyan el arte, la cultura y el deporte.
	A2.5.1.9 Fortalecer el SUS para su consolidación.

P2.6 Fortalecer la cultura de paz y cuidado del medio ambiente con la finalidad de fomentar valores que propicien la convivencia armónica, el respeto a la biodiversidad y el cuidado de los recursos naturales.

METAS	ACCIONES
<p>M2.6.1 Impulsar acciones relacionadas con los 17 ODS de la Agenda 2030 de la UNESCO para fomentar el arraigo de valores en la comunidad universitaria.</p>	<p>A2.6.1.1 Facilitar procesos de reflexión, acción y transformación entorno al desarrollo rural y urbano sustentable, en cuatro dimensiones: institucional, social, económica y ambiental.</p> <p>A2.6.1.2 Promover un aprendizaje continuo que permita la actualización y adquisición de nuevos conocimientos, competencias, destrezas y habilidades a través de procesos de enseñanza actualizados.</p>

A2.6.1.3 Reforzar y promover la igualdad, la equidad, la justicia y la paz en todas las actividades y procesos que se llevan a cabo en los ámbitos educativo, social, de vinculación e inclusión institucional.

A2.6.1.4 Continuar con la erradicación del uso de plástico de un solo uso y cualquier tipo de desechables.

A2.6.1.5 Promover el uso de energía asequible y no contaminante, de acuerdo con la agenda 2030, respecto de su consumo total, siendo la energía solar el principal medio de obtención de dicha energía.

A2.6.1.6 Crear un modelo universitario en el que se viva una cultura de justicia con equidad, de proyectos económicos viables y de cuidado del medio ambiente, enfatizando acciones de regeneración necesarias ante los retos urgentes que nos plantea el cambio climático global.

5.3 EJE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Las metas y acciones del Eje de Gestión Administrativa se comprometerán a la eficiencia, desarrollo e infraestructura mediante la organización administrativa, actualización de la normativa universitaria, servicios de calidad bajo la NOM 035, la elaboración de manuales internos, mejora de los programas de becas, así como la capacitación y evaluación de los mismos. Para ello, es esencial el fortalecimiento de infraestructura del área de informatización y el mantenimiento del patrimonio cultural de nuestra institución, bajo una perspectiva de sustentabilidad y atención a las necesidades de los Campus y Planteles Universitarios.

De modo que, a partir del mes de marzo del 2021, se llevaron a cabo modificaciones en la estructura orgánica y administrativa de la UAQ, con la finalidad obtener mejores resultados y ofrecer servicios administrativos de mayor calidad. Las áreas que tuvieron los cambios más relevantes fueron la Secretaría de Extensión Universitaria, que ahora lleva por nombre Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria, la cual tiene el objetivo de fortalecer las actividades artísticas, culturales y de extensión con la sociedad en general. También se creó la Secretaría de Vinculación y Servicios Universitarios como impulso a las actividades de vinculación social con el sector productivo y empresarial, así como, con el área de la salud y bienestar social. La Dirección de Investigación y Posgrado se transformó en la Secretaría de Investigación, Innovación y Posgrado, en donde se integrarán las áreas de Investigación y Posgrado de las Unidades Académicas y la Dirección de Innovación. La Coordinación de Becas será una Dirección que buscará brindar una mayor atención y servicios requeridos por la comunidad universitaria.

También se realizaron cambios importantes al interior de la Secretaría Administrativa: la Coordinación de Obras y la Coordinación de Seguridad Universitaria pasaron a ser Direcciones, la primera tiene el objetivo de dar el seguimiento puntual al desarrollo y cuidado del patrimonio institucional y la segunda busca fortalecerse integrando a su cargo a la Coordinación de Protección Civil Universitaria, para tener mayor observancia sobre los procesos de seguridad e higiene en la UAQ. Así mismo, se creó la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales, que tiene a su cargo las Coordinaciones de Informatización, Compras y Adquisiciones, así como la Coordinación de Mantenimiento de Cómputo. Esto permitirá integrar las actividades de cada área de manera más orgánica facilitando los procesos y reduciendo los tiempos en la oferta de cada servicio.

Al interior de la Secretaría Particular se creó la Dirección Técnica y de Gestión Política, con la finalidad de fortalecer las negociaciones con los actores políticos externos a la Universidad en los niveles municipal, estatal y federal.

Finalmente, se crearon dos nuevas direcciones que dependerán directamente de la Rectoría: la Dirección de Estudios y Procesos legislativos y la Dirección de Identidad e Integración Institucional. La Secretaría de Atención a la Comunidad Universitaria también pasó a ser Dirección, sin detrimento de su importancia para el desarrollo institucional. La Dirección de Planeación cambió su nombre a Dirección de Planeación y Gestión Institucional. Todos estos cambios fortalecen las actividades sustantivas de la Universidad y facilitan una mayor vinculación con la sociedad.

Las entidades responsables de llevar a cabo las acciones del Eje de Gestión Administrativa serán: Unidades Académicas, Secretaría Académica, Secretaría Administrativa, Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria, Secretaría de Vinculación y Servicios Universitarios, Secretaría de Investigación, Innovación y Posgrado, Dirección de Planeación y Gestión Institucional, Dirección de Atención a la Comunidad Universitaria, Dirección de Identidad e Integración Institucional, Dirección de Estudios y Procesos Legislativos, la Unidad de Atención de Violencia de Género (UAVIG) y Derechos Humanos Universitarios.

5.3.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL EJE 3 DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Incrementar la eficiencia operacional de la Universidad Autónoma de Querétaro con énfasis en la mejora continua de los procesos administrativos y la capacitación del personal, para permitir su desarrollo y estabilidad laboral, así como para garantizar la seguridad y la integridad de los miembros de la comunidad universitaria, cuidando el patrimonio universitario bajo un esquema de sustentabilidad.

5.3.2 POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 3 DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En el Cuadro 3 se muestran cinco políticas, sus metas y acciones que se proponen para lograr que el Eje 3 de Gestión Administrativa cumpla con su objetivo estratégico.

Cuadro 3. Políticas, Metas y Acciones del Eje 3 de Gestión Administrativa.

P3.1 Integrar procesos de análisis y mejora continua para que la administración de la UAQ sea sistematizada, sustentada en la evaluación y seguimiento para ofrecer un servicio de calidad orientado a la simplificación de procesos de gestión y apoyo a la academia.	
METAS	ACCIONES
M3.1.1 Establecer lineamientos que lleven a la mejora continua de los procesos administrativos.	A3.1.1.1 Llevar a cabo estudios anuales del clima laboral institucional y de satisfacción en el servicio, a través de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que sirva como base para una mejora continua bajo la metodología <i>Kaizen</i> , así como, en la integración de las evidencias correspondientes.
	A3.1.1.2 Aplicar la metodología <i>Kaizen</i> a las actividades administrativas con la finalidad de coadyuvar con las funciones de docencia, investigación, extensión y vinculación, aplicando en cada proceso y actividad el método de las 5S (<i>Seiri</i> - Clasificación, <i>Seiton</i> - Orden, <i>Seiso</i> - Limpieza, <i>Seiketsu</i> - Estandarización, <i>Shikutsu</i> - disciplina).
	A3.1.1.3 Establecer mediante la metodología <i>kaizen</i> y <i>Six Sigma</i> los procesos de evaluación y certificación permanentes de los procesos administrativos.
M3.1.2 Diseñar estrategias de capacitación al personal administrativo sobre la metodología <i>kaizen</i> , <i>Six Sigma</i> e ISO-9001-2015 para promover su desarrollo dentro de la institución y la mejora continua en los procesos.	A3.1.2.1 Diagnosticar las necesidades de capacitación institucional mediante la evaluación de los procesos por la metodología <i>kaizen</i> en las Unidades Académicas y Administrativas de la UAQ.
	A3.1.2.2 Ofrecer capacitación en modalidades a distancia, semipresencial y/o presencial orientadas al desarrollo de los perfiles profesionales de las y los administrativos requeridos por la Institución, principalmente con enfoque de mejora continua en los procesos.

	A3.1.2.3 Ofrecer certificaciones asequibles para el personal académico y administrativo, en función de la evaluación de la acción A3.1.1.1.
P3.2 Procurar la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad universitaria, resguardando las instalaciones e información institucional, mediante la construcción de una cultura de paz desde la perspectiva de género y con un enfoque humanista.	
METAS	ACCIONES
M3.2.1 Establecer el protocolo de mejora continua para los mecanismos de seguridad e higiene Institucionales bajo la normatividad NOM – 019 – STPS - 2011.	A3.2.1.1 Diseñar instrumentos de evaluación que permitan diagnosticar los niveles de seguridad e higiene en la comunidad universitaria bajo la normatividad NOM – 019 – STPS - 2011.
	A3.2.1.2 Generar programas de capacitación al personal de Seguridad Universitaria y Protección Civil, considerando para ello, la creación de la comisión del desarrollo de una cultura de paz, libre de violencia, incluyente con perspectiva de género y con enfoque humanista.
	A3.2.1.3 Revisar, elaborar, promover y adoptar lineamientos acordes a las necesidades de la UAQ en materia de seguridad e higiene al interior de la comunidad universitaria bajo la normatividad NOM – 019 – STPS - 2011.
	A3.2.1.4 Asignar un presupuesto suficiente a la Dirección de Seguridad para la capacitación y equipamiento de los elementos de campo de Seguridad y Protección Civil Universitaria, e integración de brigadas de seguridad e higiene bajo la normatividad NOM – 019 – STPS - 2011.
P3.3 Establecer estrategias para la regularización de plazas académicas y administrativas con la finalidad de brindar estabilidad laboral en función de las posibilidades presupuestales de la institución.	
METAS	ACCIONES
	A3.3.1.1 Solicitar mediante un formato de proceso de evaluación estándar (FODA), las necesidades del personal administrativo y docente en cada una de las Unidades Académicas, Administrativas y de Servicios para generar la acción A.3.1.2.2 y así presentar los perfiles acordes a los requerimientos institucionales.

M3.3.1 Generar los lineamientos de evaluación para determinar el puesto, perfil y desempeño del personal docente y administrativo con base en la Legislación Universitaria y los requerimientos actuales de CONACYT, PRODEP y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

A3.3.1.2 Revisar y actualizar el manual de manejo de plazas, puestos y perfiles, de tal manera que, las funciones que deba desarrollar cada trabajador estén orientado al objetivo de su área, creando una comisión, depurando y al mismo tiempo, designando puestos acordes a las necesidades de la UAQ, sin poner en riesgo la viabilidad económica y financiera de la Institución.

A3.3.1.3 Definir los criterios para establecer las categorías de cada puesto con base en la comisión creada, a través de los planes de capacitación, de seguimiento al desarrollo y de la trayectoria laboral de las y los trabajadores universitarios.

A3.3.1.4 Desarrollar estrategias de seguimiento y evaluación para integrar los procesos de contratación y promoción laboral con el presupuesto institucional.

A3.3.1.5 Incluir en el Código de Ética y Conducta de la UAQ los elementos para fijar las condiciones adecuadas de ingreso, promoción y permanencia de su personal administrativo y académico.

P3.4 Actualizar las normativas universitarias del área administrativa como: lineamientos interiores de trabajo, manuales de activo fijo, uso de los recursos financieros, entre otros, con la finalidad de que respondan a las necesidades presentes y futuras de la Institución.

METAS	ACCIONES
<p>M3.4.1 Revisar y realizar un diagnóstico del estado actual de la normativa universitaria en materia administrativa.</p>	<p>A3.4.1.1 Realizar un estudio comparativo de las diferentes normativas universitarias en materia administrativa respecto al esquema Local, Estatal, Nacional e Internacional.</p> <p>A3.4.1.2 Realizar un estudio que determine la compatibilidad entre las normativas universitarias en materia administrativa, analizando las dimensiones académica, financiera y social.</p>
	<p>A3.4.2.1 Incorporar en la normativa universitaria en materia administrativa, los componentes relacionados con seguridad y protección civil universitarias, desarrollo y crecimiento de la infraestructura, servicios de tecnología, patrimonio tangible e intangible (científico y cultural) y todos aquellos que el estudio diagnóstico señale como pertinentes.</p>

M3.4.2 Elaborar y analizar los documentos actualizados de las normativas universitarias en materia administrativa de lo general a lo particular.

A3.4.2.2 Incorporar en la normativa universitaria en materia administrativa, los componentes para la construcción de una cultura de paz, libre de violencia, inclusión y con perspectiva de género, así como todos aquellos que el estudio diagnóstico señale como pertinentes.

A3.4.2.3 Realizar foros, paneles, seminarios y actividades que permitan involucrar a las y los actores directos e indirectos implicados en las modificaciones propuestas para la actualización de las normativas universitarias en materia administrativa.

A3.4.2.4 Actualizar de forma permanente la normatividad administrativa.

A.3.4.2.5 Incorporar en el Código de Ética y Conducta de la UAQ los elementos para la gestión y manejo adecuado del patrimonio material e inmaterial.

P3.5 Impulsar la planeación y el desarrollo de la infraestructura verde, gris y tecnológica de acuerdo a las necesidades actuales y futuras de la Institución con un enfoque de sustentabilidad, inclusión y seguridad e higiene.

METAS	ACCIONES
<p>M3.5.1 Elaborar un diagnóstico integral de la infraestructura universitaria con un enfoque de sustentabilidad basado en el marco "Green Metrics y LEED Certification", apoyados en las Secretarías Administrativas de las Unidades Académicas, Coordinaciones de los Campus y Planteles y en la Dirección de Obras perteneciente a Secretaría Administrativa.</p>	<p>A3.5.1.1 Realizar un diagnóstico integral y un esquema de planeación para la capacitación del personal que se requiere para identificar y atender las necesidades de mantenimiento y conservación preventiva y correctiva en materia de obra civil.</p>
	<p>A3.5.1.2 Llevar a cabo un diagnóstico de la infraestructura tecnológica en cuanto a capacidad, funcionalidad y cobertura, de tal manera que se proponga el crecimiento, distribución y ordenamiento de los proyectos nuevos a ejecutar.</p>
	<p>A3.5.1.3 Desarrollar estrategias de evaluación y mantenimiento preventivo que permita generar un plan de manejo responsable del patrimonio tangible de la Institución como: infraestructura verde y gris, instalaciones, equipos, herramientas, parque vehicular mobiliario y conservación del patrimonio intangible universitario como: productos científicos, información, archivos y expresiones culturales, entre otras.</p>

	A3.5.1.4 Diseñar, promover y difundir prácticas cotidianas relacionadas con la sustentabilidad y el respeto por el medio ambiente.
M3.5.2 Diseñar un plan de crecimiento integral de la infraestructura universitaria.	A3.5.2.1 Jerarquizar de manera pertinente las obras y construcciones acorde a las necesidades académicas, administrativas, de extensión y vinculación institucionales, integrando elementos de accesibilidad y sustentabilidad.
	A3.5.2.2 Desarrollar un plan de desarrollo de servicios de tecnología capaz de brindar las funcionalidades para cumplir con la inclusión de la comunidad universitaria en el desarrollo de las actividades académicas, administrativas, de extensión y vinculación institucionales, bajo normativas que promuevan el cuidado del medio ambiente.
	A3.5.2.3 Planear y ejecutar programas de mantenimiento que promuevan el uso responsable y adecuado del parque vehicular y mobiliario que coadyuven a los planes de crecimiento de la UAQ.
	A3.5.2.4 Diseñar un plan de crecimiento del patrimonio intangible universitario (científico y cultural), que promueva la integración de la UAQ con la sociedad general.
	A3.5.2.5 Impulsar la seguridad jurídica para la tenencia del patrimonio inmobiliario, y la titulación de los bienes inmuebles a nombre de la UAQ.
	A3.5.2.6 Dar certeza a los procesos jurídicos institucionales.

5.4 EJE DE GESTIÓN FINANCIERA



La Universidad Autónoma de Querétaro, a través del ejercicio de su autonomía, y desde principios y valores éticos, está facultada para decidir su estructura, para determinar la orientación y la pertinencia de sus programas de estudio e investigación, para establecer políticas para el ingreso, promoción y permanencia de su personal administrativo y académico; así como para tutelar su patrimonio.

De ahí que, el Eje de Gestión Financiera retoma como base los temas de presupuesto, transparencia y eficiencia, a través de la mejora en la gestión y planeación, así como, en la rendición de cuentas y auditorías. De tal manera que, se busca alinear la dirección bajo el ajuste en los Planes de Austeridad y Anticorrupción con el fin de lograr la justicia administrativa.

La transparencia y la rendición de cuentas han sido una prioridad para la administración universitaria. En ese sentido, la eficiente operación de los procesos administrativos ha contribuido para erradicar prácticas negativas, y con ello, garantizar a la comunidad universitaria la eficiencia, transparencia y la aplicación correcta de los recursos asignados a la Máxima Casa de Estudios. El entorno económico obliga a establecer procesos transparentes y expeditos que den certeza del ejercicio óptimo tomando en cuenta aspectos como contabilidad gubernamental, disciplina financiera, transparencia, rendición de cuentas y políticas anticorrupción, entre otras; lo cual exige una constante armonización de la normatividad correspondiente.

En el año 2018, la Secretaría de Contraloría implementó el Plan de Austeridad de la UAQ, para ejercer los recursos financieros de forma oportuna y racional. Del mismo modo, se puso en marcha el Plan Institucional Anticorrupción de la UAQ. Gracias a la firma del convenio de colaboración con la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se han generado estrategias y acciones para fortalecer los procesos vinculados a la transparencia, acceso a la información, rendición de cuentas, protección de datos y combate a la corrupción.

La Secretaría de la Contraloría, brinda seguimiento a las distintas auditorías. La oportuna vigilancia y atención de los procesos, permite atender las observaciones y recomendaciones de forma correcta e inmediata. De igual forma, se promueve la rendición de cuentas y la cultura de responsabilidad administrativa a través de la declaración patrimonial.

Por otro lado, desde los comités de Contraloría Social se da seguimiento, supervisión y vigilancia de la ejecución de los recursos, así como del cumplimiento de las metas y acciones comprometidas; en aras de transparentar y asegurar las obligaciones que emanan de los procedimientos en la materia.

La Coordinación de Justicia Administrativa creada el 15 de enero de 2021, es una unidad administrativa encargada de vigilar el cumplimiento de la normatividad aplicable en materia de responsabilidades administrativas, a la vez que coadyuva en los procedimientos jurídicos relacionados con las funciones de la Secretaría de Contraloría. La Coordinación de Justicia Administrativa, con base en los principios legales-probidad, buena fe, eficacia, transparencia, democracia, honestidad, austeridad y rendición de cuentas, desahoga aquellos asuntos que puedan constituirse como posibles faltas administrativas de servidores universitarios.

La Universidad Autónoma de Querétaro como institución socialmente responsable cuenta con un instrumento administrativo orientado a reforzar las reglas, acciones y medidas en materia de rendición de cuentas. Con base en la legalidad, probidad, buena fe, eficacia, transparencia, democracia, honestidad, austeridad y rendición de cuentas, se establece la normativa eficaz para el ejercicio ético y responsable de las y los funcionarios universitarios. De tal manera, se da cumplimiento a lo observado en el Estatuto Orgánico de la UAQ y se acata lo establecido en la Ley General de Responsabilidades Administrativas. La Secretaría de la Contraloría brinda un adecuado servicio a la comunidad universitaria bajo una visión vanguardista, humanista e integral, asumiendo funciones de investigación, sustanciación y resolución en materia de procedimientos de responsabilidad administrativa.

Las entidades responsables de llevar a cabo las acciones del Eje de Gestión Financiera serán: Secretaría Académica, Secretaría Administrativa, Secretaría de la Contraloría, Secretaría de Finanzas, Secretaría Particular, Oficina del Abogado General, Dirección de Planeación y Gestión Institucional, Dirección de Estudio y Procesos Legislativos y Dirección de Recursos Humanos.

5.4.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL EJE 4 DE GESTIÓN FINANCIERA

Intensificar el uso eficiente del presupuesto de la Universidad Autónoma de Querétaro con transparencia y rendición de cuentas, bajo un sistema de anticorrupción, como un mecanismo para una gestión y administración eficiente.

5.4.2 POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 4 DE GESTIÓN FINANCIERA

En el Cuadro 4 se muestran dos políticas, sus metas y acciones que se proponen para lograr que el Eje 4 de Gestión Financiera cumpla con su objetivo estratégico.

Cuadro 4. Políticas, Metas y Acciones del Eje 4 de Gestión Financiera.

P4.1 Promover el uso eficaz y eficiente de los recursos, a través del seguimiento, supervisión, fiscalización y ejercicio de una cultura de transparencia y rendición de cuentas, haciendo del conocimiento público el destino de los recursos.	
METAS	ACCIONES
M4.1.1 Establecer lineamientos para promover una cultura en transparencia y rendición de cuentas.	A4.1.1.1 Realizar cada año un análisis e interpretación de los resultados del Plan de Austeridad, a efecto de generar una actualización permanente. Así como, dar cumplimiento a los objetivos y programas de nuestra Máxima Casa de Estudios, promoviendo un gasto oportuno y racional que permita la reorientación de recursos a rubros como becas e infraestructura.
	A4.1.1.2 Implementar el Plan Institucional Anticorrupción, acorde con el Convenio de Colaboración celebrado entre la UAQ y la UIF de la SHCP.
	A4.1.1.3 Impulsar las actividades académicas que generen espacios de capacitación, profesionalización, divulgación e investigación, así como, aquellas que conduzcan al desarrollo de estrategias y ejecución de acciones que fortalezcan la vinculación institucional con la UIF de la SHCP en materia de transparencia, acceso a la información, rendición de cuentas, protección de datos y combate a la corrupción.

	A4.1.1.4 Desarrollar un sistema de vigilancia y atención de los procesos para atender las observaciones y recomendaciones de forma correcta e inmediata de los organismos auditores, federales y estatales, lo que conllevará a la optimización de los procesos administrativos de la UAQ con mayor transparencia.
	A4.1.1.5 Realizar auditorías internas a fondos fijos, almacenes, al fondo fijo de jubilaciones, a la caja de ahorro, a la matrícula, así como, a las unidades académicas y administrativas.
	A4.1.1.6 Realizar una campaña al año que invite a los funcionarios universitarios a presentar la declaración 3 de 3, de modo que, haya un incremento en el número de colaboradores que cumplan con este proceso.
	A4.1.1.7 Actualizar las funciones y actividades de los comités de Contraloría Social con la finalidad de cumplir con las obligaciones que emanan de los procedimientos en la materia.
	A.4.1.1.8 Actualizar el Código de Ética y Conducta de la UAQ.

P4.2 Establecer estrategias para fortalecer la eficiencia administrativa y financiera.

META	ACCIONES
M4.2.1 Vincular la Coordinación de Justicia Administrativa al Modelo Universitario Anticorrupción.	A4.2.1.1 Coadyuvar con los procedimientos jurídicos relacionados directamente con las funciones de la Secretaría de Contraloría.
	A4.2.1.2 Vigilar el cumplimiento de la normatividad aplicable en materia de responsabilidades administrativas.
	A4.2.1.3 Incorporar en el Código de Ética y Conducta de la UAQ los aspectos de rendición de cuentas y uso adecuado de los recursos institucionales.
	A4.2.2.1 Ejercer el presupuesto bajo los principios de economía, eficacia y eficiencia, transparente y honesta impulsando la educación, investigación y vinculación universitaria.
	A4.2.2.2 Fortalecer el ejercicio del presupuesto en las entidades y dependencias, con base en la planeación académica considerando las diversas fuentes de financiamiento.

M4.2.2 Aplicar los principios de economía, eficacia y eficiencia en el ejercicio del presupuesto de manera transparente impulsando la educación, investigación y vinculación universitaria.

A4.2.2.3 Orientar el presupuesto de acuerdo a las necesidades prioritarias, impulsando la educación, investigación y vinculación universitaria.

A4.2.2.4 Planificar y administrar eficientemente los recursos, para fortalecer el desarrollo de los proyectos de investigación, servicios y extensión.

A4.2.2.5 Establecer la asignación del presupuesto con transparencia y criterios de eficiencia y eficacia basado en resultados.

A4.2.2.6 Gestionar los recursos ante las instancias estatales y federales, justificando las necesidades y crecimiento de nuestra universidad.

A4.2.2.7 Implementar la mejora continua de las recomendaciones de entidades fiscalizadoras, en coadyuvancia con la Secretaría de la Contraloría.

A4.2.2.8 Promover y ejercer una cultura de transparencia y rendición de cuentas.

A4.2.2.9 Cumplir con los lineamientos en materia de disciplina financiera y armonización contable.

5.5 EJE DE GESTIÓN POLÍTICA



El Eje de Gestión Política surge de la necesidad de atender los nuevos lineamientos de la Ley General de Educación Superior (LGES). Desde el año 2018, la UAQ ha participado intensamente en la agenda política federal y estatal, tanto en la gestión de un mayor presupuesto como en la elaboración y modificaciones de la Ley General de Educación (LGE), de la Ley General de Educación Superior (LGES) y de la Ley de Humanidades, Ciencia, Tecnología e Innovación (LHCTI). Las acciones que se han llevado a cabo han permitido presentar propuestas en diferentes foros y mesas de diálogo, particularmente en defensa de la educación pública y de la autonomía, además de pugnar por la suficiencia presupuestaria.

El respeto a la autonomía universitaria quedó firme con la reincorporación íntegra del párrafo que, por un supuesto error, había sido suprimido del artículo tercero constitucional, en el proyecto del ejecutivo de septiembre de 2019. En este sentido, resulta indispensable fortalecer el papel de la autonomía universitaria dentro y fuera de nuestra institución. Por su parte, la legislación universitaria se deberá actualizar en el periodo 2021-2024 con la finalidad de lograr que nuestra normativa responda a las necesidades actuales de nuestra institución.

Por lo que se refiere a la LGES, esta indica claramente que el presupuesto universitario debe otorgarse en corresponsabilidad entre el estado y la federación, y no debe ser menor al 1% del Producto Interno Bruto (PIB) para educación superior, ni menor al 8% para todo el sector educativo en general. Sin embargo, la realidad es que, en ambos casos, con dificultad se cumple solo la mitad. Por ello, es indispensable la gestión del presupuesto en todos los niveles y en conjunto con otras universidades, a nivel nacional y

estatal a través de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y de la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES), respectivamente.

Las entidades responsables de llevar a cabo las acciones del Eje de Gestión Política serán: Secretaría Académica, Secretaría Particular, Oficina del Abogado General, Dirección de Estudio y Procesos legislativos y la Dirección de Comunicación y Medios.

5.5.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL EJE 5 DE GESTIÓN POLÍTICA

Contar con un modelo de gestión política universitaria capaz de identificar los problemas estructurales internos y externos a la universidad y realizar las acciones pertinentes para tener un presupuesto justo y con ello fortalecer las líneas de trabajo institucionales, las funciones sustantivas, así como contribuir al bienestar social.

5.5.2 POLÍTICAS, METAS Y ACCIONES DEL EJE 5 DE GESTIÓN POLÍTICA

En el Cuadro 5 se muestran cuatro políticas, sus metas y acciones que se proponen para lograr que el Eje 5 de Gestión Política cumpla con su objetivo estratégico.

Cuadro 5. Políticas, Metas y Acciones del Eje 5 de Gestión Política.

P5.1 Contar con un modelo de gestión política universitaria cuya función esté encaminada a incidir en la resolución de los problemas institucionales, así como en las necesidades sociales, políticas y económicas a nivel local, nacional e internacional.	
METAS	ACCIONES
M5.1.1 Incidir en la definición y resolución de los problemas sociales prioritarios, así como de las políticas públicas.	A5.1.1.1 Realizar foros de discusión y análisis en los que participen los diversos sectores de la sociedad y los expertos correspondientes.
	A5.1.1.2. Participar en foros locales y nacionales a través de propuestas que permitan avanzar en la gestión de temas de importancia política para la Educación Media Superior y Superior.

<p>M5.1.2 Impulsar las propuestas contenidas en el Proyecto Nacional para el rescate de las Universidades Públicas.</p>	<p>A5.1.2.1 Difundir las propuestas en Instituciones de Educación Superior, redes universitarias y actores clave.</p> <p>A5.1.2.2 Impulsar las propuestas del Proyecto Nacional para que sean incluidas en la legislación secundaria o reglamentaria.</p>
<p>M5.1.3 Realizar la actualización de la normativa universitaria de acuerdo a las necesidades actuales de la institución.</p>	<p>A5.1.3.1 Elaborar y aprobar las adecuaciones normativas.</p> <p>A5.1.3.2 Difundir los cambios normativos entre la comunidad universitaria.</p> <p>A5.1.3.3 Dar seguimiento a la debida aplicación de las reformas normativas</p>
<p>P5.2 Gestionar la suficiencia presupuestal de la universidad proveniente de los subsidios públicos.</p>	
<p>METAS</p>	<p>ACCIONES</p>
<p>M5.2.1 Alcanzar los compromisos del gobierno para establecer un esquema de incremento gradual de los subsidios hasta llegar el 1% del PIB como lo marca la Ley.</p>	<p>A5.2.1.1 Difundir la propuesta presupuestal de la UAQ entre los diversos sectores sociales a fin de reforzar la legitimidad de nuestras demandas.</p> <p>A5.2.1.2 Realizar la gestión correspondiente con la Legislatura Federal y Estatal a fin de incrementar paulatinamente el presupuesto para la Universidad.</p> <p>A5.2.1.3 Generar mecanismos de gestión con el gobierno estatal a fin de presentar un plan viable que permita alcanzar el peso a peso de los subsidios federal y estatal.</p>
<p>P5.3 Establecer un Sistema de Comunicación Política y Social que difunda las acciones sustantivas institucionales.</p>	
<p>METAS</p>	<p>ACCIONES</p>
<p>M5.3.1 Institucionalizar las prácticas comunicativas de la Universidad Autónoma de Querétaro.</p>	<p>A5.3.1.1 Crear y promover la aprobación de Lineamientos en Materia de Comunicación Social.</p> <p>A5.3.1.2 Crear y promover la aprobación de ordenamientos para la comunicación social inclusiva con perspectiva de género y promoción de los derechos humanos.</p> <p>A5.3.1.3 Capacitar y actualizar de manera permanente al personal responsable de la Comunicación Social.</p>

	A5.3.1.4 Desarrollar una página web modernizada que sirva como un medio efectivo y atractivo de comunicación con la comunidad estudiantil, docente y administrativa.
M5.3.2 Lograr una comunicación efectiva con los diversos sectores sociales.	A5.3.2.1 Actualizar los medios de comunicación digitales universitarios.
	A5.3.2.2 Ampliar los mecanismos de interacción digital.
M5.3.3 Implementar un modelo de evaluación para el sistema de comunicación social.	A5.3.3.1 Definir indicadores de diseño y de gestión por resultados.
	A5.3.3.2 Implementar evaluaciones periódicas para la identificación de aspectos susceptibles de mejora.
P5.4 Fortalecer la autonomía universitaria.	
METAS	ACCIONES
M5.4.1 Actualizar el precepto y alcances de la autonomía en la legislación universitaria.	A5.4.1.1 Realizar las modificaciones pertinentes en la Legislación Universitaria.
M5.4.2 Fortalecer la autonomía universitaria a través del conocimiento y práctica de los valores universitarios y de la propia autonomía.	A5.4.2.1 Generar y difundir contenidos relacionados con la estructura orgánica de la Universidad, la autonomía y los valores universitarios.
	A5.4.2.2 Fomentar la práctica de la autonomía universitaria a través de actividades que incentiven la participación de la comunidad universitaria.
	A5.4.2.3 Generar un repositorio de fotografías digitales que ayuden a preservar, difundir y compartir con la comunidad en general la historia y desarrollo de la universidad.

6. INDICADORES DE CALIDAD UNIVERSITARIOS

El presente capítulo agrupa los indicadores de cada uno de los ejes de desarrollo expuestos anteriormente. De acuerdo, con la SEP, INEGI y CONACYT, por *indicador* se entiende la relación entre dos cantidades que corresponden a un mismo fenómeno o a diferentes fenómenos. Éstas por sí solas no expresan nada, sino que deben ser comparadas con relaciones de periodos anteriores para conocer la calidad de las acciones emprendidas (Reséndiz, 2016).

Es por esto que, para el PIDE 2021 – 2024 se establecieron *indicadores de eficiencia*, que son elementos estadísticos que permiten reconocer la relación que existe entre las metas alcanzadas, el tiempo y los recursos invertidos respecto de un estándar establecido (Reséndiz, 2016). Cabe resaltar que, la manera de conocer la eficiencia, equidad y calidad del sistema educativo es a través de la información cuantitativa, pero no siempre está disponible, y cuando lo está, se encuentra dispersa, a veces resulta difícil de interpretar o comprender directamente. Esto permite que las discusiones, y tanto o más importante que ello, las decisiones de política, se sustenten sobre bases empíricas. Es así que, la UNESCO fue el organismo pionero para realizar comparaciones internacionales. Con posterioridad, sobre todo en los últimos años, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) aportó elementos a su creciente evolución (Morduchowicz, 2006).

La Universidad Autónoma de Querétaro utiliza indicadores de eficiencia expresados de manera numérica y cualitativa para medir el grado de impacto que tienen las acciones en el cumplimiento de las metas anuales que se presentan en proyectos de planeación estratégica como el presente documento. Estos indicadores se construyeron para cada eje institucional presentado en este plan de desarrollo, con la finalidad de verificar la evolución de la mejora continua en la calidad de las funciones sustantivas de la Universidad durante el periodo comprendido entre el segundo semestre del presente año (2021 - 2) hasta el primer semestre de 2024 (2024 - 2).

6.1 INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN ACADÉMICA

En el Cuadro 6 se observan los 44 indicadores correspondientes a este eje y que se relacionan con el Modelo Educativo Universitario (MEU), la infraestructura académica para la modalidad vía remota y a distancia, así como, varios aspectos de los programas educativos (PE) como: la actualización de sus planes de estudio, sus grados de consolidación, la participación de las y los alumnos en actividades de índole deportivas y culturales, cursos de capacitación a la comunidad administrativa, de docentes y alumnos en diferentes temáticas para la formación integral, internacionalización, investigación, vinculación y extensión.

Los responsables para el cumplimiento de estos indicadores son: las Unidades Académicas, Secretaría Académica, Secretaría Administrativa, Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria, Secretaría de Investigación, Innovación y Posgrado, Secretaría de Vinculación y Servicios Universitarios, Dirección de Planeación y Gestión Institucional, Dirección de Atención a la Comunidad Universitaria, Dirección de Desarrollo Académico, Dirección de Identidad e Integración Institucional y la Dirección de Servicios Académicos.

Cuadro 6. Indicadores del Eje de Gestión Académica.

N°	INDICADOR	METAS 2021 - 2024		
		2021.2 - 2022.1	2022.2 -2023.1	2023.2 - 2024.1
1	Porcentaje de avance de actualización del Modelo Educativo.	50%	100%	100%
2	Porcentaje de incremento de la infraestructura para el desarrollo de actividades académicas vía remota y a distancia.	30%	60%	90%
3	Porcentaje de avance del proyecto de generación del Centro de Estudios sobre Universidad.	20%	50%	100%
4	Porcentaje de PE de licenciatura que incluyen asignaturas o ejes transversales especiales en los planes de estudio.	20%	40%	70%
5	Porcentaje de PE de licenciatura que incluyan actividades extracurriculares en los programas educativos actualizados.	20%	40%	70%
6	Número de clubes deportivos representativos inter Facultades creados.	6	10	10

7	Número de selecciones universitarias inter Facultades creadas.	10	21	21
8	Número de equipos deportivos intra Facultades para ligas escolares creadas.	60	130	130
9	Número de grupos culturales representativos intra e inter Facultades creados.	5	6	7
10	Número de cursos de sensibilización a administrativas y administrativos en materia respeto a la diversidad y al trato no discriminatorio.	2	3	4
11	Número de cursos de sensibilización a profesoras y profesores en materia respeto a la diversidad y al trato no discriminatorio.	2	3	4
12	Número de cursos de sensibilización a alumnas y alumnos en materia respeto a la diversidad y al trato no discriminatorio.	6	6	8
13	Número de cursos de capacitación a profesoras y profesores en técnicas didáctico - pedagógicas, sobre temas de tolerancia, inclusión y cultura de la paz.	2	4	4
14	Número de campañas de difusión para la inclusión educativa.	4	4	6
15	Porcentaje de infraestructura pertinente y accesible para favorecer la movilidad de personas con discapacidades.	70%	80%	100%
16	Número de cursos impartidos de lenguas originarias.	1	1	1
17	Porcentaje de profesoras y profesores capacitadas (os) en igualdad de género y erradicación de la violencia contra mujeres.	10%	30%	40%
18	Porcentaje de administrativas y administrativos capacitadas (os) en igualdad de género y erradicación de la violencia contra mujeres	30%	40%	50%
19	Porcentaje de alumnas y alumnos capacitadas (os) en igualdad de género y erradicación de la violencia contra mujeres	10%	20%	30%
20	Porcentaje del cumplimiento de acciones del Programa Universitario para la Igualdad de Género.	10%	25%	40%

21	Porcentaje de avance de Unidades de Género instaladas en las Unidades Académicas.	60%	80%	100%
22	Porcentaje de Proyectos Específicos de Acción anual entregados por las Unidades de Género en el Comité universitario.	50%	70%	100%
23	Porcentaje de avance en la elaboración e implementación del Plan de Ética Académica.	80%	100%	100%
24	Número de actividades (simposios, conferencias y cursos) desarrolladas con universidades extranjeras.	1	2	2
25	Número de cursos de capacitación a administrativas y administrativos en el idioma inglés.	1	1	1
26	Porcentaje de avance de la página web en inglés para incrementar la visibilidad y dar a conocer la UAQ en el extranjero.	30%	70%	100%
27	Porcentaje de PE (PA, TSU y Licenciatura) actualizados.	20%	40%	70%
28	Porcentaje de planes de estudios de PE de posgrado actualizados.	20%	40%	70%
29	Porcentaje de PE (TSU y Licenciatura) acreditados (COPAES y CIEES).	50%	70%	80%
30	Número de PE de Licenciatura y Posgrado con convenios para la doble titulación.	1	2	3
31	Porcentaje de PE de posgrado acreditados (SNP y CIEES).	60%	75%	90%
32	Número de matrícula atendida en PE (PA, TSU y Licenciatura).	23357	24175	24994
33	Número de matrícula atendida en PE (Posgrado).	2499	2492	2485
34	Número de proyectos inter y multidisciplinarios.	1	2	2
35	Número total de convenios con instituciones académicas estatales, nacionales e internacionales, para la movilidad académica de profesoras, profesores, alumnas y alumnos.	125	138	152
36	Número de Grupos Colegiados registrados.	6	7	8

37	Número de CA en los diferentes grados de consolidación.	83	86	88
38	Número de profesoras y profesores con Perfil Deseable reconocido por el PRODEP.	432	447	461
39	Número de profesoras y profesores con adscripción en los diferentes niveles del S.N.I..	322	330	340
40	Número de patentes, modelos de utilidad y diseños industriales generadas.	5	5	9
41	Porcentaje de avance de la actualización del reglamento de ingreso y promoción del personal académico de la UAQ.	30%	60%	100%
42	Porcentaje de avance en la elaboración del sistema de evaluación de los docentes de programas a distancia.	30%	60%	100%
43	Número de nuevos Programas Educativos ofertados en los diferentes Campus.	2	4	4
44	Número de eventos académicos realizados con la participación de egresadas y egresados.	1	1	1

6.2 INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN SOCIAL

En el Cuadro 7 se observan los 10 indicadores correspondientes a este eje y que se relacionan con la vinculación en los sectores locales, estatales, nacionales e internacionales, a través del catálogo de servicios y productos que se desarrollan en la UAQ, el crecimiento del número de empresas universitarias, convenios y proyectos con instituciones gubernamentales, públicas y privadas y de la educación para la salud armonizada con el medio ambiente y el abordaje de los 17 ODS de la Agenda 2030 de la UNESCO, a fin de fomentar el arraigo de valores en la comunidad universitaria.

Los responsables para el cumplimiento de estos indicadores son: las Unidades Académicas, Secretaría Académica, Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria, Secretaría de Investigación, Innovación y Posgrado, Secretaría de Vinculación y Servicios Universitarios, Dirección de Planeación y Gestión Institucional, Dirección de Atención a la Comunidad Universitaria y la Dirección de Identidad e Integración Institucional. Además, las y los estudiantes asociados o no a la Federación de Estudiantes Universitarios y Consejos Estudiantiles Independientes colaborarán en las actividades del presente eje.

Cuadro 7. Indicadores del Eje de Gestión Social.

N°	INDICADOR	METAS 2021 - 2024		
		2021.2 - 2022.1	2022.2 - 2023.1	2023.2 - 2024.1
1	Porcentaje de avance de los diálogos desarrollados con los diversos actores sociales locales, estatales, nacionales e internacionales.	50%	75%	100%
2	Número de convenios de colaboración con instituciones gubernamentales y del sector productivo para fortalecer la infraestructura en el área de la salud.	2	4	6
3	Número de actualizaciones del catálogo de productos y servicios universitarios.	1	1	1
4	Porcentaje de avance en la elaboración de un catálogo de convenios de colaboración.	30%	60%	100%
5	Número de acciones en materia de arte y cultura que faciliten los procesos de cambio hacia el interior y exterior de la institución, como parte de nuestro compromiso social.	6	7	8
6	Porcentaje de avance de la integración, pertinencia, vinculación y extensión de los servicios universitarios, a través del fortalecimiento de los programas y proyectos de las unidades académicas.	25%	60%	100%
7	Número de capacitaciones a grupos de trabajo orientadas al desarrollo de empresas universitarias	2	4	5
8	Número de acciones que promuevan la educación para la salud armonizada con el medio ambiente.	5	6	7
9	Número de acciones relacionados con los 17 ODS de la agenda 2030 que fomenten el arraigo de los valores en la comunidad universitaria.	2	4	6
10	Porcentaje de avance del repositorio de fotografías digitales que ayude a preservar, difundir y compartir con la sociedad y la comunidad universitaria la historia y desarrollo de la universidad.	30%	60%	100%

6.3 INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En el Cuadro 8 se observan los 8 indicadores correspondientes a este eje y que se relacionan con temas de suma importancia como: el diagnóstico del estado actual de la normativa universitaria en materia administrativa, el desarrollo de protocolos para la mejora de los procesos administrativos, capacitación del personal administrativo, certificaciones de todo el personal incluyendo académicos, mecanismos de seguridad e higiene institucionales y el diseño de un plan de crecimiento integral de la infraestructura universitaria.

Los responsables para el cumplimiento de estos indicadores son: Unidades Académicas, Secretaría Académica, Secretaría Administrativa, Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria, Secretaría de Vinculación y Servicios Universitarios, Secretaría de Investigación, Innovación y Posgrado, Dirección de Planeación y Gestión Institucional, Dirección de Atención a la Comunidad Universitaria, Dirección de Identidad e Integración Institucional, Dirección de Estudios y Procesos Legislativos, la Unidad de Atención de Violencia de Género (UAVIG) y Derechos Humanos Universitarios.

Cuadro 8. Indicadores del Eje de Gestión Administrativa.

N°	INDICADOR	METAS 2021 - 2024		
		2021.2 - 2022.1	2022.2 - 2023.1	2023.2 - 2024.1
1	Porcentaje de avance de los lineamientos establecidos para la mejora continua de los procesos administrativos.	15%	35%	60%
2	Porcentaje del personal administrativo capacitado en modalidades a distancia, semipresencial y/o presencial orientada al desarrollo de los perfiles profesionales requeridos por la Institución.	25%	60%	100%
3	Porcentaje de certificaciones asequibles para el personal académico y administrativo.	20%	40%	70%
4	Porcentaje de avance en los protocolos desarrollados para la mejora continua de mecanismos institucionales de seguridad e higiene bajo la normatividad NOM-019-STPS-2011.	30%	50%	75%
5	Porcentaje de avance de los lineamientos de evaluación para determinar el puesto, perfil y desempeño del personal docente y administrativo.	25%	60%	100%

6	Porcentaje de avance del diagnóstico actual sobre el estado de la normativa universitaria en materia administrativa, que respete la armonía con los esquemas institucionales, estatales, nacionales e internacionales.	30%	50%	100%
7	Porcentaje de avance de documentos elaborados y actualizados sobre las normativas universitarias en materia administrativa de lo general a lo particular.	25%	50%	75%
8	Porcentaje de avance del diseño de un plan de crecimiento integral de la infraestructura universitaria.	50%	75%	100%

6.4 INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN FINANCIERA

En el Cuadro 9 se observan los 10 indicadores correspondientes a este eje y que se relacionan con el cumplimiento de los Planes Institucionales de Austeridad y Anticorrupción, la realización de auditorías internas, atención a las recomendaciones de auditorías externas, la coadyuvancia entre los procedimientos jurídicos y las funciones de la Secretaría de Contraloría, así como, la elaboración del Código de Ética, la vigilancia de la normatividad aplicable en materia de responsabilidades administrativas y la asignación del presupuesto con transparencia, basado en resultados académicos.

Los responsables para el cumplimiento de estos indicadores son: Secretaría Académica, Secretaría Administrativa, Secretaría de la Contraloría, Secretaría de Finanzas, Secretaría Particular, Oficina del Abogado General, Dirección de Planeación y Gestión Institucional, Dirección de Estudio y Procesos Legislativos y Dirección de Recursos Humanos.

Cuadro 9. Indicadores del Eje de Gestión Financiera.

N°	INDICADOR	METAS 2021 - 2024		
		2021.2 - 2022.1	2022.2 - 2023.1	2023.2 - 2024.1
1	Porcentaje de cumplimiento del análisis e interpretación de los resultados del Plan de Austeridad.	100%	100%	100%
2	Porcentaje de avance en la implementación del Plan Institucional Anticorrupción.	20%	50%	80%

3	Número anual de actividades académicas realizadas para fortalecer la vinculación institucional con la UIF de la SHCP en materia de transparencia, acceso a la información, rendición de cuentas, protección de datos y combate a la corrupción.	1	2	2
4	Porcentaje de avance en el sistema de vigilancia para el cumplimiento de observaciones y recomendaciones de los organismos auditores, federales y estatales.	30%	50%	100%
5	Número de auditorías internas realizadas a fondos fijos, almacenes, al fondo fijo de jubilaciones, la caja de ahorro, a la matrícula, así como a las unidades académicas y administrativas.	90%	92%	95%
6	Número anual de campañas de concientización para que los funcionarios universitarios realicen la declaración 3 de 3.	1	1	1
7	Porcentaje de avance en la actualización e implementación del Código de Ética y Conducta de la UAQ.	70%	100%	100%
8	Porcentaje de acciones realizadas para coadyuvar con los procedimientos jurídicos relacionados directamente con las funciones de la Secretaría de Contraloría.	100%	100%	100%
9	Porcentaje de acciones realizadas para vigilar el cumplimiento de la normatividad aplicable en materia de responsabilidades administrativas.	100%	100%	100%
10	Porcentaje de avance de la creación de los lineamientos para asignación del presupuesto con transparencia y criterios de eficiencia y eficacia, basado en resultados académicos.	50%	70%	100%

6.5 INDICADORES DEL EJE DE GESTIÓN POLÍTICA

En el Cuadro 10 se observan los 13 indicadores correspondientes a este eje y que se relacionan con problemas sociales prioritarios como: las políticas de la Educación Media y Superior del Proyecto Nacional para la recuperación de las Universidades Públicas, la actualización de la Legislación Universitaria, la elaboración de una propuesta para alcanzar un presupuesto justo, así como, los

lineamientos y la mejora a la comunicación social y el incremento de productos comunicativos difundidos tendientes a reforzar los valores universitarios.

Los responsables para el cumplimiento de estos indicadores son: Secretaría Académica, Secretaría Particular, Oficina del Abogado General, Dirección de Estudio y Procesos legislativos y la Dirección de Comunicación y Medios.

Cuadro 10. Indicadores del Eje de Gestión Política.

N°	INDICADOR	METAS 2021 - 2024		
		2021.2 - 2022.1	2022.2 - 2023.1	2023.2 - 2024.1
1	Número anual de foros de discusión sobre problemas sociales prioritarios realizados.	1	1	1
2	Número anual de foros organizados o de participación en tema de políticas para la Educación Media y Media Superior.	2	2	2
3	Número anual de acciones realizadas para la difusión al público objetivo: Instituciones de Educación Superior y actores clave en la elaboración de políticas públicas derivadas del Proyecto Nacional para la recuperación de las Universidades Públicas.	8	8	8
4	Porcentaje de avance en la actualización de la legislación universitaria.	25%	50%	70%
5	Realización de una campaña de comunicación anual que difunda la propuesta presupuestal de la UAQ entre los diversos sectores sociales a fin de reforzar la legitimidad de nuestras demandas.	1	1	1
6	Porcentaje de avance en la elaboración o actualización de una propuesta que permita alcanzar el peso a peso de los subsidios federal y estatal.	100%	100%	100%
7	Porcentaje de cumplimiento en la emisión o en su caso actualización de los lineamientos en materia de comunicación social inclusiva con perspectiva de género y promoción de los derechos humanos.	80%	100%	100%
8	Número anual de capacitaciones impartidas al personal responsable de la Comunicación Social Universitaria.	3	3	3

9	Porcentaje de avance en la reestructuración y en su caso actualización de la página web institucional.	50%	70%	100%
10	Número anual de plataformas digitales mediante las que la institución interactúa con la comunidad universitaria y la sociedad.	5	5	5
11	Porcentaje de avance en el diseño, implementación y, en su caso, actualización del sistema de evaluación de las áreas de comunicación social.	60%	80%	100%
12	Número anual de productos comunicativos difundidos tendientes a reforzar los valores universitarios.	7	10	12
13	Número anual de campañas de concientización sobre la autonomía y los valores universitarios.	1	1	1

7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El Plan Institucional de Desarrollo 2021-2024 se elaboró a través de una visión de Gestión Universitaria, considerada en las Ciencias de la Educación como “un conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las instituciones cuya finalidad es proporcionar una perspectiva social y cultural de la administración, en la que se requiere del compromiso y participación activa de la comunidad académica. Es decir, se considera un concepto de carácter integrador y multidimensional, donde convergen una serie de realidades que involucran tanto a los actores, con sus acciones, intenciones, relaciones e interacciones, como al contexto al que pertenecen, tanto dentro del aula como a la comunidad de académicos” (Rosario, 2007).

Es esencial integrar en los procesos de gestión al personal administrativo, la estructura organizacional, el accionar académico e incluso los acontecimientos contextuales en el ámbito político estatal, nacional e internacional, dando como resultado una planeación participativa que responda a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno, tal como se desarrolló y analizó en el primer capítulo de este documento.

Es por esto que, desde el 2015 en la Universidad Autónoma de Querétaro, el proceso de seguimiento y evaluación se realiza a través de la planeación participativa, en donde se involucran las diferentes instancias académicas y administrativas que integra la institución, con el objetivo de crear, desarrollar y evaluar el cumplimiento de las políticas universitarias, metas, acciones y los indicadores estratégicos, así como, facilitar la toma de decisiones que impacte de manera positiva en las funciones sustantivas de la universidad: docencia, vinculación, extensión e investigación. Cabe resaltar que, esta herramienta ha representado un ejercicio innovador y un cambio en el paradigma de la planeación, al hacerla parte de los procesos universitarios en todos los ámbitos de nuestras acciones y representar el principal insumo para la elaboración de los planes de desarrollo (UAQ, 2015).

En efecto, el método participativo como parte de la planeación y evaluación estratégica ha permitido reconocer los cambios del entorno, adecuar la estructura académica y administrativa a través de sus mecanismos institucionales y fortalecer los vínculos con la sociedad para conocer sus necesidades y anticipar sus requerimientos. También ha sido indispensable para el uso eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos consolidando las relaciones entre los participantes de la comunidad universitaria al crear un escenario deseable para la innovación y la creación de nuevas oportunidades educativas, nuevas líneas de investigación y nuevas formas de relación con la sociedad (UAQ, 2015).

Es indispensable el seguimiento y evaluación del PIDE 2021 – 2024 para determinar si el plan avanza conforme a lo estipulado o, por el contrario, deben reestructurarse o realizarse nuevas acciones para alcanzar las metas en cada uno de los periodos establecidos.

De manera que, durante el proceso para su evaluación se analizarán los alcances de las acciones y el cumplimiento de las metas proyectadas en el Capítulo V y los indicadores del Capítulo VI. Asimismo, se continuará con una metodología participativa para la recopilación y análisis de información, en donde los grupos de trabajo, conformados por el personal de las Unidades Académicas y Administrativas expertas en el área de cada eje, sean las y los responsables de la elaboración de un informe de evaluación de seguimiento anual (Cuadro 11).

Cuadro 11. Fechas de entrega de informes del PIDE 2021 – 2024.

ACTIVIDAD	PERIODO	FECHA
Entrega del primer informe de avances para el cumplimiento de metas.	2021.2 a 2022.1	15 de junio de 2022
Entrega del segundo informe de avances para el cumplimiento de metas.	2022.2 a 2023.1	15 de junio de 2023
Entrega de informe parcial.	2023.2	6 de noviembre 2023
Entrega del tercer informe de avances para el cumplimiento de metas.	2023.2 a 2024.1	15 de junio 2024

La Dirección de Planeación y Gestión Institucional será la instancia encargada de coordinar todos los procesos, de modo que, diseñará los instrumentos que sirvan como base para elaborar una evaluación con resultados que recuperen los avances anuales al término de los periodos establecidos. Para ello, se determinará el avance de metas en cada Eje de Desarrollo Universitario, con el fin de medir y ponderar los porcentajes correspondientes al cumplimiento de las acciones en relación a la meta comprometida. Por ejemplo, aquellos que se encuentren entre el 50% y 70% corresponderá a un nivel de bajo de cumplimiento; de 71% a 90% un nivel satisfactorio y de 90% o más, un nivel de alto de cumplimiento.

Finalmente, las evaluaciones de seguimiento del Plan Institucional de Desarrollo 2021 – 2024, se publicarán en la página web institucional de la Universidad en los apartados de transparencia y de la Dirección de Planeación y Gestión Institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M.L. & Cols. (2019). Colección. Proyecciones de la población de México y las entidades federativas 2016 – 2050. Querétaro. Recuperado en http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Cuadernillos/33_Republica_Mexicana/33_RMEX.pdf
- ANUIES (2018). Visión y acción 2030. Propuesta para renovar la educación superior en México. Diseño y concertación de políticas públicas para impulsar el cambio institucional. Recuperado en: http://www.anuies.mx/media/docs/avisos/pdf/VISION_Y_ACCION_2030.pdf
- Beelen, J., & Jones, E. (2015). Europe Calling: A New Definition for Internationalization at Home. *International Higher Education*, (83), 12 - 13. Recuperado en <https://doi.org/10.6017/ihe.2015.83.9080>
- Centro de Investigación en Política Pública (IMCO) (02 de junio 2021). El rezago educativo pone en riesgo a una generación de estudiantes. <https://imco.org.mx/el-rezago-educativo-pone-en-riesgo-a-una-generacion-de-estudiantes/>
- CEPAL, N. (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. Recuperado en <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45904>
- Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES) (2016). Programa Sectorial de Educación Querétaro 2016 – 2021. Recuperado en <http://coepesqro.org.mx/static/docs/REUNIONES/2016/2DA%20SESION%20ORDINARIA/DOCUMENTOS%20DE%20SOPORTE/8.a.%20Borrador%20PROSEQ%202016-2021%20v7.pdf>
- Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES) (2018). Recuperado en http://coepesqro.org.mx/static/docs/datos_graficas_2016_2017/5%20Instituciones%20Publicas%20Modalidad%20Licenciatura-ok.pdf
- Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) (2021). Proyecciones de Población. Recuperado en https://sniiv.conavi.gob.mx/demanda/poblacion_proyecciones.aspx
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. UNESCO, Ediciones UNESCO. México.
- El Universal. (2020). Universidades 2020 Ranking General. Recuperado en <https://interactivo.eluniversal.com.mx/2020/mejores-universidades/#page/21>
- Fernández, E. (2014). Retos de la Educación Superior en México: el reto de la ANUIES. Recuperado en: <https://www.mexicosocial.org/retos-de-la-educacion-superior-en-mexico-el-reto-de-la-anuies/>
- García Gasca, M. T. J. (2021). Universidad Autónoma de Querétaro. 3er. Informe. Dra. Teresa García Gasca. UAQ. Recuperado en https://www.uaq.mx/docs/informes_rectoria/3er_informe_TGG/3er_informe_extenso.pdf
- Género UAQ (2021). Política Universitaria de Igualdad e Inclusión 2021 - 2031. Universidad Autónoma Querétaro.
- Hudzik, J.K. (2011). Comprehensive Internationalization: From Concept to Action. NAFSA. Washington. Recuperado en http://ecahe.eu/w/images/1/1f/Comprehensive_Internationalization_-_NAFSA.pdf

- INEE (2009). Estructura y dimensión del Sistema Educativo Nacional. SEP, México.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) (2021). Encuesta para la medición del impacto COVID-19 en la Educación. (ECOVIED-ED). Presentación de resultados. Recuperado en https://www.inegi.org.mx/contenidos/investigacion/ecovied/2020/doc/ecovied_ed_2020_presentacion_resultados.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2021a). Características educativas de la población. Recuperado el 22 de marzo de 2021 de <https://www.inegi.org.mx/temas/educacion/>
- Morduchowicz, A. (2006). Los indicadores educativos y las dimensiones que los integran. UNESCO, Buenos Aires. Recuperado en <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01132.pdf>
- Reséndiz, A. (2016). Glosario de términos e indicadores para la planeación, evaluación y toma de decisiones. Universidad Autónoma de Querétaro. Recuperado en <https://planeacion.uaq.mx/docs/cuadernos-de-planeacion/GLOSARIO-DE-TERMINOS-E%20INDICADORES.pdf>
- Rosario M. V. (2007). La gestión directiva en la Universidad de Guadalajara. Reconstrucción de las experiencias de dos Centros Universitarios (2001 – 2007). CONACyT, México.
- Secretaría de Gobernación (20 de abril de 2021). Diario Oficial de la Federación. Ley General de Educación Superior. Recuperado en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616253&fecha=20/04/2021
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2020). Programa Sectorial de Educación 2020 – 2024 derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2024. Recuperado en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/562380/Programa_Sectorial_de_Educacion_2020-2024.pdf
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2021). Lineamientos y el Programa de Trabajo del CONACES. Recuperado en <https://www.educacionsuperior.sep.gob.mx/conaces/pdf/discurso.pdf>
- Times Higher Education. (2021). The World University Rankings. Recuperado en https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats
- UAQ (2007). Plan Institucional de Desarrollo 2007 – 2012. Recuperado en <https://planeacion.uaq.mx/docs/pide/pide2007-2012.pdf>
- UAQ (2015). Plan de Gran Visión 2015 – 2045. Recuperado en https://planeacion.uaq.mx/docs/pide/PGV_UAQ_2015-2045.pdf
- UAQ (2017). Modelo Educativo Universitario: Procesos de reflexión participativa y propuesta para su actualización e implementación. Recuperado en <https://planeacion.uaq.mx/docs/cuadernos-de-planeacion/CUADERNO%20MEU%20.pdf>
- UAQ (2019). Plan Institucional de Desarrollo 2019 – 2021. Recuperado en <https://planeacion.uaq.mx/docs/pide/PIDE-UAQ-2019-2021.pdf>

- UNESCO (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 1998: La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción (París, 5-9 octubre de 1998). Recuperado en https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113602_spa
- UNESCO (2015). Educación 2030. Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. Recuperado en <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656s.pdf>
- UNESCO (2017). La UNESCO Avanza. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Recuperado en: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Hanoi/2030_Brochure_SP.pdf
- Unidad de Servicios para la Educación Básica (USEBEQ) (2020). Departamento de Estadística. Recuperado en <https://www.usebeq.edu.mx/PaginaWEB/Estadistica/InicioCiclos>



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

CERRO DE LAS CAMPANAS S/N, COL. LAS CAMPANAS
SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO., C.P. 76010
TEL: 442 192 12 00

www.uaq.mx

SOMOS UAQ

SERVIR CONSTRUIR TRANSFORMAR

