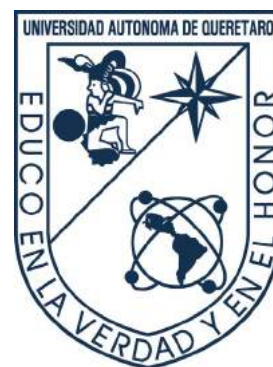


---

# Plan de Gran Visión 2015-2045

---





# Directorio

---

**Dr. Gilberto Herrera Ruiz**

Rector

**Dr. Raúl Francisco Pineda López**

Director de Planeación

**Dr. Irineo Torres Pacheco**

Secretaría Académica

**M. en C. Magaly Elizabeth Aguilar Ortiz**

Secretaría de Extensión Universitaria

**Dr. José Antonio Robles Hernández**

Secretaría de Finanzas

**Dra. Blanca Estela Gutiérrez Grajeda**

Secretaría Particular

**Biol. Jaime Ángeles Ángeles**

Secretaría Administrativa

**M. en AP. Rosalba Rodríguez Durán**

Secretaría de la Contraloría

**Dra. Rebeca del Rocío Peniche Vera**

Secretaría de la Rectoría

**M. en D. Oscar Guerra Becerra**

Abogado General



## Presentación

En la presente administración se decidió iniciar un proceso de formación de una cultura de planeación como base para lograr la continuidad de mediano y largo plazo en los caminos de la universidad; también, para favorecer un proceso continuo al interior de la institución para lograr un mejor conocimiento de nuestras potencialidades y, por último, para buscar mecanismos de adaptación a las situaciones cambiantes externas a la universidad.

Para el logro de los propósitos mencionados en el párrafo anterior, se propuso trabajar en planes de desarrollo en varias escalas y horizontes temporales. Su elaboración permitió probar y establecer metodologías para su conformación, operación y evaluación, que finalmente, han proporcionado los elementos para constituir un sistema de planeación institucional.

Como parte del sistema de planeación institucional, el Plan de Gran Visión UAQ 2015-2045 (PGV2045) pretende dar a la Universidad, desde la planeación, un marco de referencia para alcanzar la visión futura que fue construida de manera participativa por diversos grupos de integrantes de la comunidad universitaria.

El documento del PGV-2045 está organizado partiendo de la ubicación de la Universidad en su contexto de desarrollo global y en nuestro país para después pasar a revisar su estructura y sus formas de organización. Representa, entonces, una visión conjunta en donde nuestra institución muestra sus fortalezas y su funcionalidad como procesos en continua construcción que permiti-

rán alcanzar el futuro promisorio planteado por su comunidad a través de ejercicios y procesos de innovación educativa, de mejorar su influencia y su vinculación con la gente a su alrededor y de tener como marco, el imperante mundo de la sociedad del conocimiento.

En este contexto, se definen, como productos finales de este plan, los objetivos estratégicos y las políticas universitarias que se propone normen a la institución en los próximos lustros. Estos productos del plan, se generaron con la finalidad de dar certeza al trabajo individual y colectivo de todos los universitarios y se procuró promover una cultura de planeación que permita organizar un proceso colectivo continuo hacia la construcción de nuevas formas de humanismo, de colaboración con la sociedad, de la formación de recursos humanos y de impulsar la investigación científica como los puntales para lograr una identidad institucional que genere propuestas novedosas para el crecimiento de nuestro país y la atención de nuestra gente.

Finalmente, se propone establecer no sólo el plan como una forma de orientar nuestro desarrollo, sino como un proyecto que debe ser evaluado periódicamente para que, en un contexto de adaptación continua, podamos re-orientarlo hacia los caminos que colectivamente acordemos para mejorar la institución y su impacto social.



# Introducción

*Cada vez que usted planea, se arriesga, fracasa, revalúa o hace ajustes, está disponiendo de otra oportunidad para volver a empezar, sólo que en mejores condiciones que la primera vez.*  
John C. Maxwell

La planeación es la base y el motivo de la organización colectiva e individual; en este sentido, y al considerar las sabias palabras del epígrafe, requerimos de la construcción de una cultura que nos ayude a la mejora continua de nuestro quehacer como universitarios, que nos permita además, adelantar nuestras respuestas ante las propuestas del Estado y sus políticas educativas de manera que preservemos nuestra autonomía y promovamos alternativas innovadoras y pertinentes para la formación de recursos humanos de alta calidad y pertinencia con el desarrollo social, económico y ambiental en nuestro país.

En este documento se da cuenta de un proceso participativo que lleva la intención de formular las políticas universitarias que nos ayuden a transitar con certeza hacia el año 2045. Es un ejercicio, sin duda, perfectible, pero que será analizado periódicamente para hacerlo dinámico y adaptativo a las condiciones del entorno.

El capítulo 1 presenta el panorama contextual mundial, nacional y estatal actual que influye en el planteamiento actual y futuro del quehacer de nuestra universidad pública, autónoma y estatal.

El capítulo 2 describe la evaluación estratégica participativa que conformó la base para el planteamiento de desarrollo de la Universidad en el período 2015-2045, se presentan sus resultados

de manera progresiva hasta concluir con el Marco Estratégico de Gestión Universitaria. Además, se describen el origen de los ejes universitarios como factores de integración de las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad; la visión-misión de nuestra institución y los objetivos estratégicos de largo plazo.

El capítulo 3 contiene la descripción de las Políticas Universitarias de Largo Plazo que se busca orienten el camino de la Universidad en los próximos treinta años y que serán la base para la construcción de un proyecto duradero y adaptable.

El capítulo 4 contiene la información necesaria para establecer un proceso participativo de evaluación anual y seguimiento del presente plan, basado en los alcances logrados sobre la operación de las políticas universitarias y el alcance relativo de los objetivos estratégicos.

Éste y todos los planes de desarrollo universitarios relacionados, no se pretenden como documentos terminados, sino como documentos orientadores de nuestro quehacer y servirán para definir de manera adaptativa los rumbos de la universidad en el futuro y, por ello, son dependientes de los procesos de su evaluación que deberán retroalimentar sus cambios y precisiones futuras.



## Capítulo 1

# El contexto actual de la UAQ

### La Educación Superior y su contexto global

En el siglo XXI, la Educación Superior se ha transformado en un cometido muy competitivo donde miles de estudiantes tratan de alcanzar un número reducido de lugares y el ingreso a las universidades es cada vez más difícil. Por otro lado, las universidades compiten entre sí, ya sea por el financiamiento o por el estatus a través del cual se pueden obtener mejores presupuestos. Adicionalmente, la competencia también se sucede entre académicos y ha demostrado que puede ser un motor hacia la excelencia, pero también ha contribuido a la pérdida de los valores y objetivos tradicionales de las universidades públicas.

La competencia como motor de la Educación Superior es un producto de los procesos de globalización que, si bien han contribuido al mejoramiento de oportunidades para cumplir con los objetivos de la Educación Superior de manera conjunta, también ha tenido efectos negativos en la conservación de las culturas nacionales, la autonomía y la determinación de los pueblos. Estos caminos divergentes se suceden actualmente cuando casi 5 millones de estudiantes y profesores se mueven alrededor del mundo tratando de generar nuevas aproximaciones y formándose en innovaciones para beneficio del avance de las ciencias y el mejoramiento de sus países.

La Universidad en el mundo es la responsable del aumento de los estándares de educación a nivel global, el incremento de estudiantes de 163

millones en 2008 a 200 millones en 2015 y de la mejora de las habilidades de la población mundial está dirigido al incremento de la productividad, al aumento de la riqueza y al mejoramiento de la calidad de vida. Hace unos años los sistemas de Educación Superior más grandes eran los europeos y los de Estados Unidos de América, actualmente, son los sistemas de India y China (Euromonitor, 2015).

En esta nueva conformación mundial se suman otros procesos paralelos:

1. En el 2013, el número de mujeres universitarias sobrepasó el total de hombres universitarios; sin embargo, esto no se ha reflejado en un mejor empleo para ellas y, por lo tanto, en una equidad de género.
2. Existe también un ascenso importante en la preeminencia de las artes y las ciencias sociales sobre las ciencias físico-matemáticas y biológicas. Este proceso ha sido acompañado por un mercado emergente privado de la Educación Superior, lo que ha implicado un mayor gasto por parte de la población mundial en la inversión de contar con una Educación Superior.

En este contexto mundial, la UNESCO en su visión al 2030, contenida en la Declaración de Incheon, sostiene que la educación es un bien público, un derecho humano fundamental y la base de soporte de otros derechos como la paz, la

tolerancia y el desarrollo sustentable. De acuerdo con esta declaración, es necesario que las universidades se propongan en el futuro cercano “Asegurar una educación de calidad, inclusiva y equitativa y promover las oportunidades de aprender para todos durante la toda vida” (UNESCO, 2015).

La educación debe ser transformadora y universal basada en una visión humanista del desarrollo atendiendo a la diversidad lingüística, cultural y étnica, en los derechos humanos, la justicia social, la dignidad y la responsabilidad compartida. El énfasis de la educación después del 2015 debe orientarse en los siguientes aspectos:

1. Acceso a la educación para todos
2. Inclusión e igualdad

3. Equidad de género
4. Calidad en la educación, y
5. Oportunidades permanentes de educación

La vinculación con el entorno también es una parte importante del nuevo papel de las universidades para atender los problemas del desarrollo social, cultural y productivo de la sociedad.

En un contexto global, las principales conclusiones de importancia para el papel futuro de la Universidad Autónoma de Querétaro son: que la educación superior está en un período importante de crecimiento y globalización, pero, más importante aún, su universalización implica fomentar una Educación Superior para todos y todas. Ello requiere de contar con un mayor





número de personas preparadas, un incremento en el desarrollo de la tecnología y, por lo tanto, atender a una sociedad con mucho más información y conocimiento. Actualmente, en el nuevo nivel de civilización digital, donde la mayor parte de la población se concentra en centros urbanos, la orientación de la Educación Superior es más importante para atender el sector terciario, que el secundario y, mucho menor aún, para el sector primario; sin embargo, es papel de la Universidad equilibrar los sectores en busca de un mundo sustentable (Malo, 2015).

La producción de conocimiento en el mundo depende de casi 7 millones de investigadores, aproximadamente 1,081 investigadores por millón de habitantes, pero persisten fuertes desigualdades entre países donde Latinoamérica apenas tiene 443 investigadores por millón de habitantes, mientras que Estados Unidos y Canadá tienen 4,624 (UNESCO Science Report, 2010). Ello implica que nuestra Universidad debe encontrar los caminos para continuar con la formación de personal altamente calificado; atender los procesos de desarrollo local, regional y nacional; y favorecer las oportunidades equitativas de una educación para todos.

### **La Educación Superior en México**

La educación media superior en México tiene dos líneas de atención, la primera hacia la formación universitaria y la segunda que incluye además una formación intermedia o técnica hacia la adquisición de habilidades y competencias para el trabajo. Sin embargo, cada vez es más claro que el sistema de bachillerato es un proceso formativo importante, recientemente se ha

propuesto en nuestro país que forme parte de la educación obligatoria.

La matrícula en el ciclo escolar 2012-2013 fue de 4,057,265 alumnos (49.6% mujeres) que son atendidos por 288,464 docentes en 15,990 escuelas. El sistema estatal atiende, 82.4 % de la matrícula y el privado al 17.6 %. Muy similar este último con el que atienden las universidades públicas autónomas (13.1%). A nivel nacional se cuenta con una absorción cercana al 100 %, pero con una eficiencia terminal del 63.3% y una cobertura del 65.9 % (cohorte de 17 a 19 años).

Dos grandes líneas de trabajo se han desarrollado en los últimos 10 años: el planteamiento de orientación de los planes de estudio por competencias y el desarrollo del Sistema Nacional del Bachillerato que inicia un proceso de evaluación continuo. El principal problema del sistema de educación media superior está representado por la baja eficiencia terminal

Al inicio de este siglo XXI, en la ANUIES (2000) se mencionaron seis cuestiones importantes para transformar a la Universidad (Ibarra, 2002): 1) la integración y la diferenciación de la oferta de Educación Superior y el estatus de la universidad pública en ella; 2) la implantación de un sistema de financiamiento con participación estado y sociedad; 3) la promoción de la carrera académica reconociendo el impacto de las trayectorias individuales; 4) reformas legislativas que den certeza al desarrollo universitario del futuro; 5) considerar un sistema integral de atención al estudiante; y 6) gestionar la transformación del funcionamiento administrativo.

Estas predicciones han sido corroboradas por las inquietudes actuales en términos del desarrollo universitario, no se trata de que la Universidad, como dice Ibarra, sea una respuesta acrítica al mercado, sino que debe tener respuestas reflexivas que anticipen las necesidades de la sociedad del futuro y se construyan sistemas híbridos de respuesta crítica, de carácter nacional y centrados en el desarrollo de la equidad.

En una serie de reflexiones críticas y perspectivas de la universidad en México recopiladas por Muñoz (2014), se señala que en el momento actual la universidad se constituye como “una posibilidad seria para que los mexicanos podamos construir una sociedad donde la producción y el uso del conocimiento sirvan para mejorar las condiciones y satisfacer las necesidades de vida de la población. También, para estimular el reforzamiento de la ética y la moral social en un entorno donde está presente el multiculturalismo”. Finalmente, después de las anteriores reflexiones concluye que es necesario que “la universidad pública en México se convierta en una universidad más creativa para promover la educación superior, el desarrollo del país y para conseguir sus recursos y que ello requerirá de un salto educativo para impulsar el desarrollo a través de un acuerdo nacional”.

Pero, mientras nos acercamos a ese acuerdo nacional, Mollis (2014) establece que han sido las políticas públicas modernizadoras las que han convertido a las universidades latinoamericanas en instituciones que “otorgan diplomas profesionales más que en instituciones del y para el saber” y ante ello propone considerar en el futuro tres misiones básicas de la universidad latinoamericana:

Aprender para innovar.  
Enseñar para recrear.

Investigar para producir ciencia, tecnología y cultura.

En estas tres misiones debemos centrar nuestras capacidades institucionales para mejorar y transformar la cultura universitaria actual al proponer cambios en los paradigmas de estructura, funcionamiento e impacto que promuevan un desarrollo endógeno con una apertura globalizadora.

Nuestro país, la situación económica actual en un contexto económico deprimido por la dependencia petrolera, enfrenta un período de escasez de tiempo indefinido donde la respuesta de la Universidad hacia los estudiantes y hacia la sociedad demanda de altos niveles de creatividad, de aumento interno de la exigencia reflexiva sobre nuestro quehacer y la diversificación de muchos procesos para impulsar la innovación en todas sus funciones.

La universidad pública debe cambiar los paradigmas en la formación integral de recursos humanos, no sólo hacia las posibilidades que brinda el mercado (Pusser, 2015) y los sistemas productivos, sino hacia una cultura y ciudadanía (por ejemplo el enfoque de género, Ordorika, 2015) que apunten a lograr una participación más amplia y reflexiva para proponer alternativas al modelo de desarrollo actual (Hernández *et al.*, 2015). La universidad debe recuperar los espacios sociales para su vinculación con la realidad (ANUIES, 2012) mejorando su impacto y promoviendo varios estilos de desarrollo que permitan reconocer la diversidad territorial y social de nuestro país.

Adicionalmente, las tendencias de las políticas públicas educativas que operan desde la federación y con una visión centralista amenazan a la autonomía universitaria. Los programas de





gobierno definen rutas precisas a seguir (Rodríguez, 2013), pero continúan sin considerar los procesos particulares y las relaciones con los estados de la federación que promueve cada una de nuestras universidades públicas autónomas. En particular, las políticas de calidad ejercen una influencia nociva en la equidad en la distribución de los recursos financieros mediante los fondos extraordinarios a concurso.

Algunas de las preguntas más importantes en el contexto actual de desarrollo de la universidad pública en México son ¿qué deberíamos estar enseñando?, ¿qué debemos cambiar? y ¿hacia dónde dirigir los esfuerzos para lograr contar con mejores niveles de bienestar, cultura y riqueza de los mexicanos?

Éstas no son preguntas fáciles de contestar, pero requieren de un esfuerzo universitario importante para lograr establecer cambios en una estructura administrativa poco propensa al cambio, donde los profesores enfrentan con pocas herramientas cambios importantes en un proceso civilizatorio digital y donde los alumnos encuentran poca relación entre lo que se enseña en las aulas y lo que requieren en el mundo real para alcanzar un sentido relativo de seguridad ante su futuro.

Se requiere, entonces, de una nueva universidad desafiante ante las propuestas de continuidad pasiva y que haga de la discusión de su futuro una herramienta constante para la innovación, para la formación de los docentes, para el recambio generacional, para ubicar sus esfuerzos de investigación en una herramienta para nuevas propuestas de desarrollo nacional y donde se favorezca la formación ciudadana en un contexto de sustentabilidad (Martínez y González, 2015) para enfrentar y prevenir los cambios del futuro

en las esferas ambiental, social, cultural y económica (Hernández *et al.*, 2015).

## La Universidad Autónoma de Querétaro

La UAQ es un organismo público descentralizado del Estado, dotado de autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propio. Nuestra organización de áreas académicas del conocimiento ha caído en desuso y la estructura actual incluye 13 facultades y una escuela de bachilleres, que se sobrepone a un esquema de organización territorial de basado en campus y planteles.

La Ley Orgánica actual data del año 1985, desde entonces hasta ahora, la Universidad ha tenido un crecimiento importante, mismo que requiere de compromisos académicos y responsabilidad institucionales no contemplados en su totalidad en la Ley Orgánica. Es por ello que desde hace varios años se ha manifestado la necesidad de una reforma legislativa que mantenga la autonomía de la institución y posibilite la creación de nuevos esquemas de organización que favorezcan la innovación para el futuro desarrollo.

Mientras tanto, la Universidad crece y se diversifica, propone y realiza, mantiene y consolida programas de estudio innovadores, procesos de expansión territorial a los diversos municipios del Estado para mejorar su cobertura e impacto (Ortega y Casillas, 2013), mejora constantemente la capacidad académica de sus docentes y propone la ampliación de su infraestructura física. En este proceso el acompañamiento del Estado, a pesar de sus esfuerzos, no es acorde a la tasa de crecimiento requerida para que la Universidad satisfaga las necesidades planteadas por la sociedad.

En los últimos años, la Universidad ha logrado aumentar sus capacidades y la competitividad

académica tanto en el nivel superior como medio superior, se cuenta con una planta de 530 profesores de tiempo completo de los cuales 97.1 % cuentan con estudios de posgrado, 58.1 % cuentan con reconocimiento de perfil PRO-DEP y 39.2 % pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores. Contamos con 65 Cuerpos Académicos reconocidos y de ellos, poco más de la mitad, han alcanzado el nivel de Cuerpos Académicos Consolidados. El porcentaje de la matrícula de alumnos que se prepara en programas de buena calidad es del 73.2% en la licenciatura y del 71.5% en el posgrado. Más del 50% de los programas de posgrado están reconocidos por el Programa Nacional de Posgrado del CONACyT y el 46 % de los programas de estudio de licenciatura está reconocido en el nivel 1 de la CIEES o bien ha sido acreditado por los organismos del COPAES. En el nivel medio superior se han ingresado 6 planteles al Sistema Nacional de Bachillerato.

La formación integral de los alumnos contemplada en el modelo educativo ha incluido desde el aprendizaje formal de una segunda lengua, hasta la formación en medio ambiente y el enfoque de

género, considerando recientemente otros procesos formativos como la inclusión, la cultura, la equidad, la ciudadanía, los derechos humanos, la salud y la educación física.

La vinculación con la sociedad ha tomado un papel importante de igual relevancia que la investigación científica y está en desarrollo un proceso ordenado de expansión territorial a través de los campus regionales, este trabajo de vinculación ha permitido elevar la cantidad de recursos propios para financiar la Universidad, en el año 2013 se generaron 600 millones de pesos, que es un poco más del subsidio recibido del Estado de Querétaro (UAQ, 2015). Sin embargo, aunque nuestra cobertura alcanza el 34 % de los aspirantes a nivel estatal, nuestra eficiencia terminal alcanza apenas el 50%, a pesar del importante sistema de becas desarrollado y, por ello, representa un área de oportunidad para el futuro. También, es necesario mejorar y desconcentrar el sistema de gestión y administración universitaria, al considerar el efecto del esquema de financiamiento actual y su debilidad derivada de los procesos de jubilación en los próximos años.





## Capítulo 2

# Generación de una base para la planeación

### La evaluación estratégica de la UAQ

En la Universidad Autónoma de Querétaro, la planeación se consolida como un proceso permanente, que pretende influir en las formas de llevar a cabo de manera eficiente y pertinente sus funciones sustantivas, que incluye a la vinculación como una de ellas, apoyadas por procesos eficaces de gestión y administración.

La planeación 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 es importante 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.

En este contexto, consideramos que la evaluación estratégica desarrollada de manera participativa entre febrero y junio del 2015 en nuestra Universidad ha representado un ejercicio innovador para el 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. A este respecto, por primera ocasión, nuestra Universidad propone la

construcción de cuatro tipos de planes: un plan de gran visión al 2045, el plan de desarrollo institucional 2015-2018, los 14 planes de desarrollo de las Facultades y la Escuela de Bachilleres (2015-2018) y los cinco planes de desarrollo de los Campus regionales (2015-2025).

Para lograr lo anterior, se estructuraron nueve grupos de trabajo dentro de la comunidad universitaria a diferentes niveles en la toma de decisiones y operación, estos grupos trabajaron dentro de un proceso asincrónico usando insumos de información institucional y generando productos con ayuda de la metodología de la evaluación estratégica:

**Grupo Operativo:** profesores, comités de planeación y coordinadores de Programas de los campos regionales y metropolitanos.

**Grupo Intermedio:** directores de área y coordinadores de áreas administrativas (facilitarán el análisis de la información generada por los otros dos grupos).

**Grupo Directivo:** el Rector, los Secretarios y los Directores de las DES, los Coordinadores de campus regionales y metropolitano y grupo especial de focalización de la función extensión universitaria.

**Grupo de los campus:** constituido por los coordinadores generales, de funciones y de programas educativos de los campus regionales,

incluyendo los metropolitanos Aeropuerto y Amazcala.

**Grupo de Extensión:** formado por los directores de la Secretaría de Extensión.

**Grupo de Escuela de Bachilleres:** formado por todos los Coordinadores de los planteles de la Escuela de Bachilleres.

**Grupo de Secretarios Administrativos:** Constituido por los Secretarios Administrativos de las Facultades y la Escuela de Bachilleres.

**Grupo de Secretarios Académicos:** Formado por los Secretarios Académicos de las Facultades y la Escuela de Bachilleres.

**Grupo de estudiantes:** Pertenecientes a los grupos organizados de las Facultades y Escuela de Bachilleres.

La Evaluación Estratégica se desarrolló metodológicamente mediante una adaptación de la Evaluación Ambiental Estratégica (EAE) propuesta por Partidario (2007) a partir de cuatro fases:

**Primera fase,** de focalización en la que fue definido el objeto de evaluación.

**Segunda fase,** establecimiento del marco estratégico desde donde se propone la evaluación y se determinan los Factores Críticos de decisión que representarán los temas esenciales, para realizar un análisis tendencial de los mismos, de donde surgen las opciones estratégicas o caminos posibles de la Universidad en el futuro.

**Tercera fase,** análisis de riesgos y oportunidades, a través del cual se definió la opción estra-

tégica que se constituye en la visión universitaria que será el hilo conductor de los diferentes planes de desarrollo de la Universidad.

**Cuarta fase,** desarrollo del Marco Estratégico de Gestión Universitaria (MEGU) para hacer realidad la visión y que ésta se constituya en la base para la generación de estrategias y la medición de los resultados.

Los objetivos de la evaluación estratégica fueron:

#### ***Objetivo General***

Formular participativamente la base de planeación para elaborar los planes de desarrollo integral que requiere la Universidad Autónoma de Querétaro para afrontar el futuro a partir de la construcción de un Marco Estratégico de Gestión Universitaria.

#### ***Objetivos Específicos***

- Identificar el objeto de evaluación y los factores críticos de decisión, definirlos de manera precisa y desarrollar los criterios e indicadores que permitan generar un escenario tendencial de la UAQ.
- Identificar las opciones estratégicas para el desarrollo futuro de la Universidad Autónoma de Querétaro.
- Evaluar las opciones estratégicas a través de un análisis de sus riesgos y oportunidades y seleccionar la opción más adecuada para promover el desarrollo futuro de la UAQ.

Formular un Marco Estratégico de Gestión Universitaria proponiendo las directrices de planeación y gestión, gobernanza y monitoreo, que favorezcan el desarrollo de las políticas universitarias que deben impulsarse para alcanzar la opción estratégica preferida.



La primera fase de la evaluación estratégica permitió definir como el objeto a evaluar: *“LA ESTRATEGIA PARA PROMOVER UNA MEJORA EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO DEL FUTURO”*.

En la segunda fase de la evaluación estratégica se estableció un marco estratégico desde donde se propuso analizar el objeto de evaluación. Los elementos esenciales de este marco se explican a continuación:

Existe en México una fuerte necesidad de la promoción del desarrollo educativo regional

como base para una integración equitativa de los grupos sociales, el entorno y la situación económica, donde la investigación y formación de recursos humanos tiene un carácter estratégico para el futuro del país, es por lo tanto, una responsabilidad de la universidad pública.

En este contexto de desarrollo, es importante formar una identidad y cultura universitaria que favorezca la interacción de nuestra comunidad con los grupos sociales y permita asegurar su influencia en el desarrollo socioeconómico dentro del contexto regional-nacional.

La Universidad es la responsable de promover un proceso continuo de interrelación que aumente de manera integral su vinculación con la sociedad, la integración de sus esfuerzos de investigación y la formación de recursos humanos en el entorno regional y representará una respuesta hacia la política nacional que se desarrollará en esta vertiente dentro de los próximos años.

La integración de la universidad con la sociedad, requiere de llevar a cabo procesos importantes de innovación educativa que desemboquen en una adecuación en la formación de recursos humanos hacia dos caminos, los contextos que señala el desarrollo socioeconómico y los que se deben de favorecer para promover una adecuada relación humano-naturaleza.

Al mismo tiempo, la universidad debe participar en la sociedad del conocimiento, de donde resulta muy importante promover la internacionalización de la institución y establecer mecanismos adaptativos locales ante la globalización, tales como la conservación de la cultura e identidad nacionales y regionales. Las universidades públicas autónomas deben mejorar la gestión de soporte de las funciones básicas, es decir, desarrollar una administración más ágil, eficiente y transparente que apoye la investigación, la docencia, la vinculación y la extensión de la cultura.

Uno de los problemas más acuciantes en el momento actual y futuro cercano es financiamiento de la universidad pública en México, donde la atomización del mismo y el problema de las jubilaciones ponen en peligro su viabilidad administrativa.

La formación de los estudiantes en el mundo globalizado requiere de conocer y manejar

tecnología de la información y procesos transversales que permitan alcanzar la integralidad de la educación, en este sentido es importante promover un tránsito institucional hacia la sustentabilidad representada por los enfoques de cuidado al ambiente, inclusión, ciudadanía, género, salud y derechos humanos.

En el marco económico actual que favorece el sector servicios, es importante contar con egresados formados con competencias para enfrentar mediante el autoempleo su incorporación hacia los medios productivos para lograr su movilidad social.

Finalmente, las condiciones de los marcos legales necesarios para la transformación, modernización e innovación de las universidades públicas en México atraviesan por una crisis de rezago. Por ello, resultan inoperantes para promover los cambios rápidos que requiere la dinámica socioeconómica del país.

Tomando en cuenta el marco estratégico, se definieron los factores críticos de decisión que representan los temas esenciales que deben considerarse para analizar el futuro de la universidad. Asimismo, se hizo un análisis de los temas que constituyen cada factor crítico de decisión para establecer el escenario tendencial que sigue en este momento la UAQ.

Los factores críticos de decisión que fueron acordados por los participantes de dos grupos: directivo y operativo y, posteriormente, fueron manejados por otros grupos directivos intermedios, para la definición del escenario tendencial de la universidad, representan aquellos argumentos críticos para evaluar a nuestra institución y están constituidos por temas. Esta organización se presenta en el cuadro 1.



**Cuadro 1. Listado de factores críticos de decisión y sus temas**

FACTOR CRÍTICO DE DECISIÓN	DEFINICIÓN	TEMAS
Planeación y gestión del conocimiento	La planeación es el proceso sistemático de desarrollo e implementación de acciones para alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo, y la gestión del conocimiento es el proceso colectivo que involucra a las diferentes áreas de una institución, para producir saberes que puedan comunicarse y aplicarse a la solución de problemas y situaciones concretas, que se presentan en la comunidad universitaria y que puedan permear en los requerimientos de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información sistematizada y valorada</li><li>• Cultura de la planeación</li><li>• Visión a futuro (largo plazo)</li><li>• Comunicación interna entre facultades</li><li>• Socialización del conocimiento</li><li>• Problemas de articulación entre trabajo administrativo y académico</li><li>• Condiciones redes entre cuerpos académicos</li></ul>
Infraestructura	Bienes muebles elementos técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Espacios físicos</li><li>• Transporte</li><li>• Acervo bibliográfico</li><li>• Equipamiento</li><li>• Sustentabilidad</li><li>• Mantenimiento</li></ul>
Viabilidad financiera	Capacidad de allegarse y distribuir los recursos financieros para la sustentabilidad institucional.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fuentes de financiamiento</li><li>• Gestión financiera</li><li>• Planeación y distribución estratégica de recursos</li></ul>
Gestión administrativa	Políticas y procesos mediante el cual la universidad distribuye y regula de manera eficaz, oportuna, justa y equitativa el conjunto de recursos materiales, financieros y humanos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo Organizacional</li><li>• Normatividad</li><li>• Gestión de recursos materiales</li><li>• Gestión de Recursos humanos</li><li>• Legislación</li></ul>
Calidad y pertinencia	La mejora de nuestros programas educativos requiere y genera cambios a través de sus procesos de creación, puesta en marcha y evaluación para una modificación o transformación si es necesario o lo requiere.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Mejora continua</li><li>• Procesos Administrativos</li><li>• Administración de recursos humanos</li><li>• Profesores</li><li>• Gestión del conocimiento</li><li>• Evaluación</li><li>• Capacitación</li><li>• Estudiantes</li></ul>

La integración de la información recabada y analizada en los factores críticos de decisión permitió generar de manera cuali- y cuantitativa, un escenario tendencial de nuestra universidad, que representa el futuro posible, considerando la continuidad de las condiciones actuales. Los resultados obtenidos muestran que la universidad contaría con las siguientes características:

La calidad y pertinencia de la formación de los recursos humanos, el desarrollo de la investigación científica y los procesos de vinculación y extensión universitarias se han fortalecido en los últimos 20 años. Su papel en el mejoramiento de la calidad universitaria es relevante y actualmente pertenecemos al Consorcio de Universidades Mexicanas y ocupamos lugares destacados en los “ranking” nacionales. Un área importante en desarrollo son las unidades o campus regionales que ocupan ya las cuatro regiones del estado.

La infraestructura universitaria en casi todos sus campus y bajo las condiciones de uso actual, está en un estado muy cercano a la saturación, con posibilidades reales de crecimiento sólo en el campus Aeropuerto. Ello ha conducido a la pérdida de una funcionalidad y calidad de vida para la comunidad universitaria al inutilizar espacios para el esparcimiento y las áreas verdes, en aras de la construcción de edificaciones y estacionamientos. Existen problemas importantes de conectividad en los campus regionales, donde la infraestructura básica está incompleta. La planeación universitaria ha estado centralizada en el grupo directivo, las Facultades y Escuelas de Bachilleres aportan poco a ella, se ha concentrado por usos y costumbres en el establecimiento de un Plan Institucional de Desarrollo (PIDE) cuyas propuestas comprenden el período de la administración rectoral. Adicionalmente, algunas facultades han realizado

ejercicios de planificación para los períodos particulares de un director, pero, en general, estos planes no tienen conexión con el PIDE. La socialización del conocimiento generado y comunicados a la sociedad se ha llevado a cabo de manera preferente hacia el exterior de la misma y, su impacto hacia el interior de la universidad es insuficiente.

La viabilidad financiera de la universidad está en riesgo por varios factores: entre ellos, la falta de claridad de asignación de los presupuestos federales, los recortes y modificaciones a los subsidios y fondos extraordinarios, y el costo interno de los procesos de jubilación. El incremento de ingresos propios derivado principalmente, de proyectos de investigación y vinculación no se han desarrollado de manera suficiente para contribuir a darle darle suficiencia financiera a la universidad, no se han desarrollado esquemas de financiamiento alterno.

La gestión administrativa de la universidad ha desarrollado mejoras en asignación de funciones y mecanismos de apoyo a las funciones académicas. Sin embargo, sigue manteniendo procedimientos muy burocráticos y con eficiencia limitada. Los procedimientos para lograr la transparencia universitaria se han ido acompañando del engrosamiento de la carga burocrática.

En esta fase de la evaluación estratégica de nuestra universidad se tomaron como base las características del escenario tendencial de los factores críticos de decisión, para iniciar el diseño de las opciones estratégicas (camino posibles) de la universidad en el futuro.

Para ello, se construyeron mediante un método semi-cuantitativo y basado en opiniones expertas las características principales que representarían





los posibles caminos hacia el futuro: **Modelo de organización, Vinculación Social, Cobertura geográfica y social, Financiamiento y Calidad y Pertinencia académica.** Para cada una de ellas, se establecieron las alternativas para definir el futuro camino de la Universidad.

Una característica esencial de este método es su inter-funcionalidad, pues si bien consideran muy importantes las funciones universitarias sustantivas (docencia, investigación, vinculación y extensión), éstas son integradas a las características definidas, maximizando su importancia en cada una de ellas.

Posteriormente, y a partir de estos caminos alternativos, se diseñó un análisis de riesgos y oportunidades, que representa la tercera fase de la evaluación estratégica, para la obtención de la opción estratégica preferida (o camino hacia el futuro) para nuestra universidad. En este análisis cada una de las alternativas definida, se fue relacionando con los factores críticos de decisión (FCD) y sus temas, mediante la integración de una matriz donde los riesgos se calificaron con valores negativos (-1 a -4 con mayor riesgo) y las oportunidades con valores positivos (1-4 con mayor oportunidad). Además, cada comparación incluyó valores independientes para valorar tanto la importancia de la relación como su posibilidad de ocurrencia.

Los resultados finales condensados de las relaciones analizadas, se muestran en el cuadro si-

guiente donde las alternativas seleccionadas (por su valor positivo basado en la preeminencia de las oportunidades sobre los riesgos) se muestran marcadas en amarillo. Con ellas se construyó la opción estratégica preferida de este proceso de evaluación y que se re-interpretó en nuestro proceso de planeación como la visión de la UAQ considerando un horizonte temporal de 30 años al 2045.

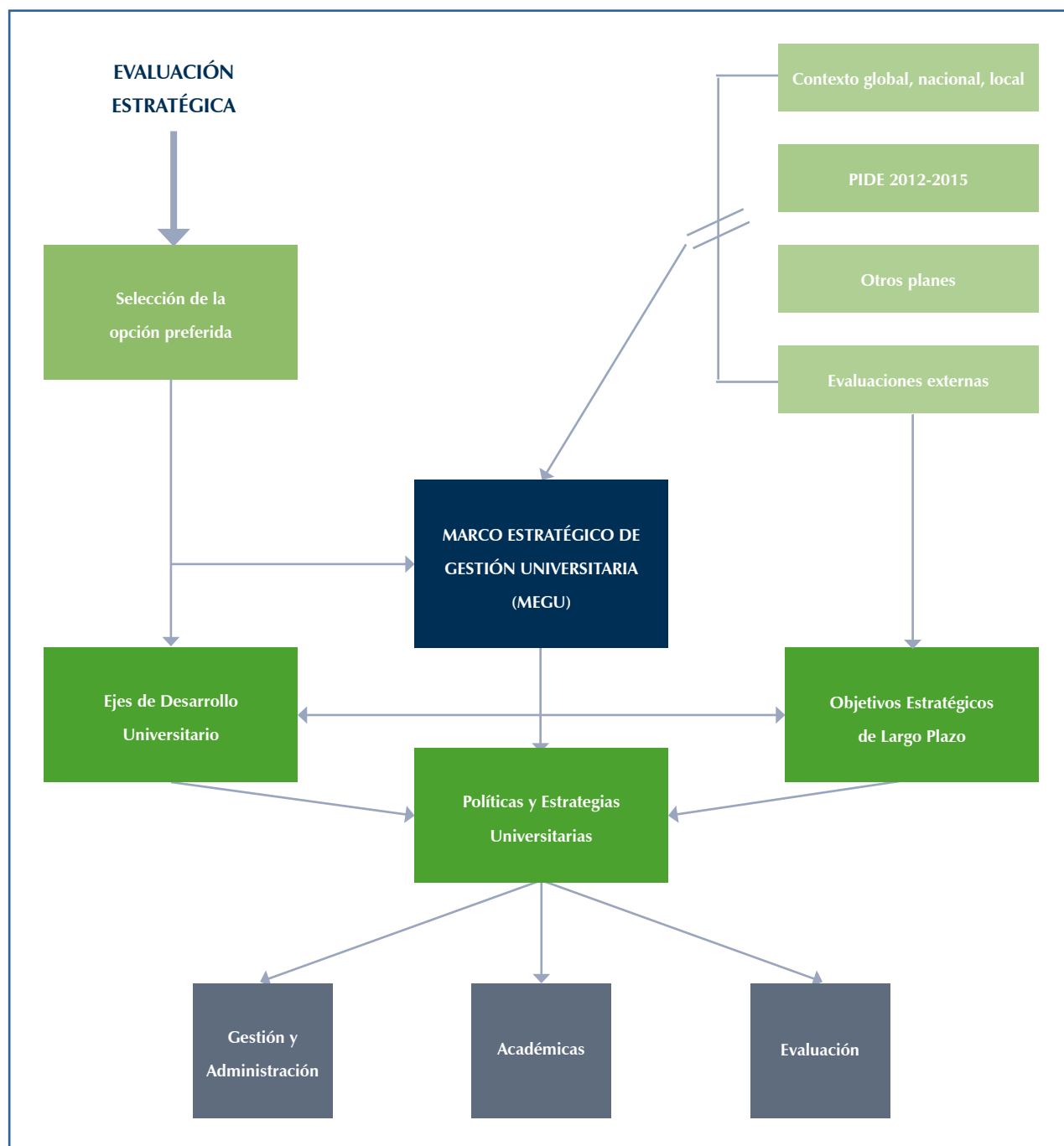
La cuarta fase de la evaluación estratégica consistió en desarrollar el marco estratégico de gestión universitaria (MEGU) para hacer realidad la visión considerada. El proceso metodológico se muestra en la figura siguiente, donde resalta el uso de las características que definieron la visión (opción estratégica preferida), como ejes de desarrollo universitario y que son la base para la generación de estrategias y la medición de sus resultados constituyen los insumos de los procesos de evaluación y seguimiento de los planes propuestos.

Durante el desarrollo de las estrategias del MEGU por los distintos los grupos de trabajo y considerando el contexto global, nacional y local de la educación superior y media superior, así como los planes de desarrollo institucional, los planes en construcción de las facultades, campus, planteles y las recomendaciones de las evaluaciones externas, se fueron definiendo intenciones que deben ser consideradas como prioridades para el desarrollo de nuestra institución y que se transformaron en los objetivos estratégicos que guiarán el camino de la universidad hacia el futuro.

**Cuadro 2. Resultado final del análisis semi-cuantitativo de riesgos y oportunidades para cada uno de los ejes universitarios o categorías alternativas del futuro y los factores críticos de decisión.**

EJES	Modelo de organización		Vinculación con la sociedad		Calidad y pertinencia de la universidad		Cobertura social y geográfica		Financiamiento		
	FCD	Vertical	Trans-versal	Equitativa	Orientada	Tradicional	Inno-vadora	Regional	Nacional	Eficiencia	Gestión
PLANEACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		-17	25	11	14	-44	36	24	-15	6	4
INFRAESTRUCTURA		31	25	8	32	12	42	28	-5	32	51
VIABILIDAD FINANCIERA		0	4	24	4	-6	27	5	8	0	8
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE		6	-3	2	9	12	13	-14	22	-13	-4
CALIDAD Y PERTINENCIA		20	-11	24	7	4	0	4	4	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	<b>41</b>	<b>69</b>	66	-22	<b>118</b>	<b>47</b>	14	25	<b>59</b>

Figura 1. Sistema de integración del MEGU



## Objetivos estratégicos

1. Fortalecer los compromisos hacia la sociedad.
2. Asegurar que nuestros alumnos tengan una experiencia destacada de vida en su paso por nuestra institución.
3. Lograr la excelencia en la docencia basada en la investigación y vinculación.
4. Contribuir al bienestar nacional y al progreso internacional.
5. Lograr la excelencia en investigación con proyección social.

## Visión

El camino futuro de nuestra universidad parte del análisis de la opción estratégica preferida

consensada entre los grupos participantes y finalmente, fue estructurada como la visión institucional al 2045. Esta visión será la base de los diferentes planes de desarrollo propuestos para nuestra universidad.

*La Universidad Autónoma de Querétaro, mantiene su carácter autónomo, tiene una organización flexible en sus facultades, planteles y campus, hibridando formas de organización vertical y transversal, cuenta con una administración funcional, eficiente y desconcentrada. Es una universidad con un alto nivel de vinculación con la sociedad, atendiendo los problemas de todos los sectores: sociales, empresariales y gubernamentales. Ha alcanzado una alta calidad académica basada en la*





*investigación con un alto nivel de responsabilidad social, en el desarrollo de programas educativos pertinentes con un uso amplio de tecnologías de la información y comunicación, contribuyendo al desarrollo de nuestro estado y país. Es la mejor opción de Educación Media Superior y Educación Superior en el estado y la región, cuenta con un posgrado de proyección nacional e internacional, todos los sus planes de estudio atienden a los alumnos con equidad e inclusión. El financiamiento universitario tiende a una menor dependencia de los recursos públicos, es manejado centrado en la gestión diversificada de los recursos económicos, lo que le permite contar con recursos propios y todos sus recursos económicos son usados con una alta eficiencia y transparencia.*

### **Misión**

La UAQ es una institución educativa pública y autónoma dedicada a la formación integral de profesionistas y ciudadanos con alto sentido humanista y que contribuyen de manera significativa al desarrollo del país y la región. Cuenta con un alto nivel de vinculación con la sociedad a través de la investigación, la libre discusión de las ideas, sus programas educativos de calidad y la extensión pues a través de ellas y de sus miembros incide en la problemática estatal, regional, nacional e internacional; cultivando valores como la justicia, la equidad, la cultural, la diversidad, la sustentabilidad y el respeto a los derechos humanos.

### **Los ejes de desarrollo universitario**

Un producto de la evaluación estratégica de la UAQ, fue la definición de los ejes de desarrollo universitario que permitirán la integración de las funciones sustantivas de la universidad entre si y

su conexión con las funciones adjetivas, relacionadas con la administración y gestión. A continuación se presenta una descripción de cada uno de los ejes, que incluyen algunas características deseables para su realización futura.

### **Construcción de un modelo universitario (MODELO UAQ)**

Este eje contempla el desarrollo de la universidad mediante una mezcla de modelos de organización que tienen como raíz fundamental a la autonomía universitaria, pero incluye también, a los procesos de desconcentración de las funciones administrativas y una gestión transparente, eficiente y funcional para el apoyo a la docencia, investigación, vinculación y extensión. Sin embargo, se reconocen los procesos de generación de nuevas alternativas multi- inter- y transdisciplinarias, así como el valor de las tradicionales formaciones disciplinares, por ello, el modelo de la UAQ debe nutrirse en los próximos años de procesos de hidridización de todas las alternativas para buscar nuevos caminos para el mejoramiento de la educación superior.

### **Consolidación y ampliación de la Vinculación Social (VINCULACIÓN)**

Este eje se desarrolla en el proceso de cumplimiento de los compromisos sociales de la universidad pública en México. Se reconoce que la vinculación con la sociedad constituye una cuarta función universitaria y, por ello, es necesario consolidar los esfuerzos que ha emprendido la universidad, tomando como base la creación de una estructura administrativo-académica de vinculación en la administración central, las facultades y la escuela de bachilleres y la propuesta de convenios y reglamentos que faciliten los proyectos

de vinculación. Asimismo la creación de fondos de apoyo a esta función. Es importante destacar el esfuerzo que deberá hacerse a través de los campus regionales para que se conviertan en facilitadores del desarrollo regional. Los proyectos y procesos de vinculación social serán orientados a todos los sectores de la sociedad, el social, el gubernamental y el empresarial.

### ***Calidad académica y pertinencia (CALIDAD Y PERTINENCIA)***

Este eje se centrará en el desarrollo de programas de estudio con carácter integrativo y tendiendo a esquemas multi-, inter- y transdisciplinarios, innovadores en sus modalidades de oferta que incluyan condiciones de semi-presencialidad y a distancia, así como un uso extensivo de las tecnologías de la información y la comunicación para promover una enseñanza basada en el aprendizaje de acuerdo con nuestro modelo educativo actual. Los aspectos centrales de la investigación y la docencia serán la innovación y la pertinencia de los programas de estudio a nivel superior y medio superior, los proyectos de investigación hacia las realidades estatal, regional y nacional atendiendo a los problemas cuya solución demanda la sociedad a la vez que se generan nuevos conocimientos para promover el desarrollo económico, el bienestar social y los avances científicos.

### ***Ampliación de la cobertura geográfica y social (COBERTURA)***

La universidad está en una etapa de expansión, intentará a través de este eje, ampliar su cobertu-

ra geográfica tratando de desarrollar los campus regionales y diversificando su oferta educativa en ellos, de una manera diferenciada con respecto a los campus metropolitanos. Por otro lado, se trata de expandir la cobertura a todas las clases sociales y de una manera permanente, que la educación universitaria y de bachillerato esté disponible para todos y de manera continua a lo largo de su vida. Se pretende tener una cobertura geográfica de carácter regional y promover la búsqueda de estudiantes talentosos en las clases más desprotegidas.

### ***Diversificación de las fuentes de financiamiento (FINANCIAMIENTO)***

Siendo uno de los principales retos que enfrenta la educación superior pública, este eje resulta clave para tratar de resolver la insuficiencia presupuestal que se está acelerando por la disminución de los subsidios federales, la insuficiencia del subsidio estatal y el incipiente desarrollo de esquemas de autofinanciamiento. En este sentido, se requiere de diversificar las fuentes de financiamiento mediante proyectos de investigación, de vinculación y de impacto social asociados a instancias nacionales e internacionales. Por otro lado, es muy importante que la gestión, uso y evaluación de los recursos económicos obtenidos debe seguir prioridades académicas y la consecución de la visión de la universidad. Los recursos económicos deben ser usados de manera eficiente y transparente.



## Capítulo 3

# Las políticas universitarias

En el capítulo dos se dio cuenta de las fuentes de generación de las políticas y estrategias universitarias, en este capítulo, se presentan las políticas universitarias de largo plazo y que serán la base

para la construcción y propuesta de estrategias generales del plan institucional de desarrollo, los planes de desarrollo de las facultades y los planes de desarrollo de los campus.

### **Política 1. Preparación de los docentes para una enseñanza innovadora y eficaz que mejore la preparación de los estudiantes en la universidad**

Contaremos y formaremos profesores responsables, asociados en cuerpos colegiados, integrados a procesos de investigación y vinculación individual y colectiva que atienda las necesidades sociales, actualizados de manera permanente, tanto pedagógica como disciplinariamente, mejor capacitados para enseñar y relacionar teórica

y prácticamente lo que enseñan, que faciliten la integración del alumno al campo laboral, utilizando recursos didácticos variados y actualizados tecnológicamente para la integración de tecnologías de la información y comunicación en el proceso enseñanza aprendizaje.



## Política 2. Atención integral al estudiante para aumentar sus competencias profesionales y mejorar su empleabilidad

Se atenderá de manera prioritaria, la formación de ciudadanos capaces de vivir en sociedad y apoyar su transformación integral, seres humanos con una formación en valores con actitudes reflexivas y críticas, comprometidos con la realidad social en la cual viven. Los alumnos conocerán y participarán activamente en la adquisición y desarrollo de competencias, habilidades y valores profesionales para mejorar su impacto social en nuestra nación.

La formación integral, generará en los alumnos habilidades de aprendizaje, de interés por la investigación y de una lengua extranjera desarrollando sus potenciales en los ámbitos intelectual, físico y cultural y una adecuada comprensión del contexto social que propicien la incorporación activa y productiva frente a las demandas sociales actuales y futuras en un contexto de sustentabilidad.





### **Política 3. Establecer a la cultura como facilitador de los procesos de cambio hacia el interior y exterior de la institución**

Será una política universitaria la extensión del conocimiento y la cultura mediante la participación de sus profesores, investigadores y alumnos en la difusión de la cultura universal, de manera general, y la cultura mexicana de manera particular.

Se promoverá la divulgación de los resultados de investigación y su proyección futura para el

estado y el país; se llevará a cabo la promoción de distintos sistemas de comunicación para alcanzar a los distintos estratos sociales para acercar a la sociedad información de nuestro quehacer en su beneficio.



**Política 4. Desarrollar los cuerpos académicos para la investigación y la vinculación que colaboren en la solución de problemas nacionales y regionales**

Se apoyará la organización, desarrollo y consolidación de los cuerpos académicos de una forma flexible y adaptativa, en función, no sólo de sus capacidades académicas para la generación de nuevos conocimientos, sino también para la proyección del conocimiento hacia la sociedad mediante la vinculación, estas dos funciones serán equivalentes en nuestra universidad.

Los cuerpos académicos, serán la base, no sólo de las funciones mencionadas, sino de la propuesta y operación de planes y programas de estudio, pertinentes, innovadores y pluridisciplinarios.



### **Política 5. Promoción de la vinculación social para promover cambios en el entorno y demostrar nuestro compromiso social**

En esta política se reafirma el compromiso de la UAQ hacia la sociedad. Por un lado, integrando la investigación científica, la formación de los recursos humanos altamente calificados y la extensión del conocimiento y la cultura para la resolución de los problemas planteados por sectores social, empresarial y gubernamental en las escalas regional y nacional.

La vinculación será una herramienta no sólo para la conexión entre los alumnos y la realidad del entorno social, ambiental y económico, sino para la obtención de recursos financieros diversificados, el fortalecimiento de entidades gubernamentales, sociales y empresariales para buscar alternativas de desarrollo.



**Política 6. Contar con una administración-gestión eficiente que apoye a la academia mediante una dinamización legal administrativa**

Acorde con la visión definida, la UAQ reconoce su mayor fortaleza en su autonomía, consagrada en la fracción VIII del Artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y plasmada en el Artículo sexto de su Ley Orgánica, por lo que se convierte en un principio fundamental que regirá la vida institucional y se deberá preservar en cada una de las actividades de la vida universitaria. Reconocemos que una de las mejores formas de preservar la autonomía es cumpliendo a cabalidad con la normatividad

aplicable y siendo referente de transparencia, legalidad, democracia y comportamiento ético.

Se deberá fortalecer la organización por áreas académicas, promoviendo la integración de un sistema legal mediante la adecuación de la legislación universitaria en aquellos aspectos que permitan fortalecer las nuevas estructuras académicas así como agilizar los trámites administrativos para adecuarnos a las exigencias internas y externas.



### **Política 7. Redefinir y operar un modelo educativo humanista, innovador, flexible, y pluridisciplinario con calidad**

El modelo educativo de la UAQ debe ser evaluado, revisado y operado, en un contexto participativo y de continuidad, que funcione acorde con la estructura y funcionamiento de la universidad, en respuesta a los procesos de avance de los sistemas de educación superior, mostrando a

la vez una adecuación a nuestro entorno social, económico, ambiental y cultural.

El modelo educativo será la base para la propuesta de nuevos planes de estudio cuya característica fundamental deberá ser su pertinencia social.



### **Política 8. Ampliación de cobertura geográfica y social con equidad para contribuir a los objetivos nacionales.**

Se ampliará la cobertura educativa en el estado de Querétaro, de acuerdo con la responsabilidad social que tiene la UAQ, con programas educativos de nivel medio superior y superior que sean acordes a las necesidades sociales, económicas y políticas, con la finalidad de atender con calidad a cada una de las regiones que lo conforman. Se estimulará una planeación continua y el segui-

miento de los planes educativos, integrando elementos de capacitación para la innovación a los docentes y con los mecanismos para fortalecer la permanencia y titulación de los estudiantes, principalmente con el establecimiento de acciones que coadyuven a la atención de grupos vulnerables. En este contexto, se facilitará la inclusión y equidad de todas las clases sociales y personas.



## Política 9. Transitar hacia la sustentabilidad de los ámbitos universitario y social

La educación integral de los estudiantes, la proyección académica de los profesores e investigadores y los procesos de vinculación social serán considerados dentro de un marco integral de tránsito hacia la sustentabilidad que permita enlazar a este proceso civilizatorio con los objetivos universitarios de manera que contribuyamos a un mundo mejor con altos niveles de bienestar

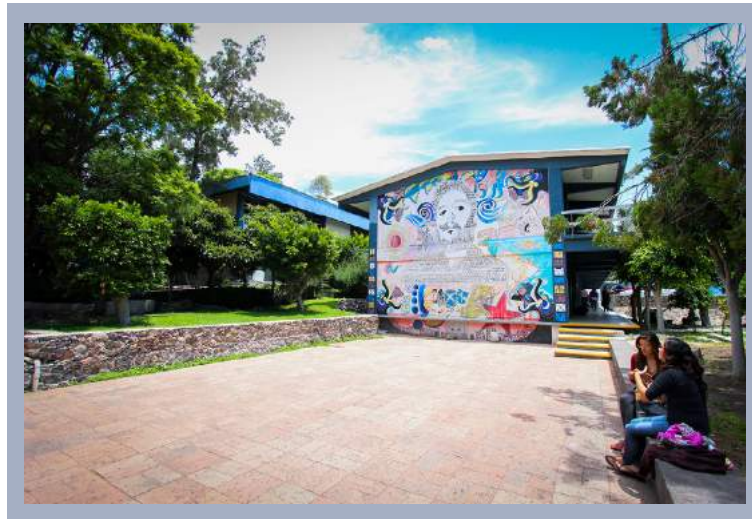
para sus habitantes. El concepto de sustentabilidad estará integrado por los siguientes ejes: género, medio ambiente, ciudadanía, inclusión, salud, equidad y derechos humanos y se pretende alcanzar una universidad con procesos continuos de mejoramiento en este rubro (Martínez y González, 2015).



### **Política 10. Impulso a la planeación participativa como base para una efectiva comunicación universitaria**

El impulso futuro al desarrollo de la Universidad estará fincado en su sistema de planeación de carácter participativo y descentralizado, de tal manera que los aspectos que inciden en el acontecer académico institucional se gestionen de manera conjunta desde las propias áreas del conocimiento hacia los órganos de decisión y a la inversa, de forma tal que la comunidad universitaria en su conjunta sea responsable de su desarrollo.

La planeación, deberá estar orientada hacia el conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades, para establecer planes, programas y estrategias que permitan prever los impactos de decisiones políticas, de disposiciones desde los tres niveles de gobierno y desde la sociedad, de forma tal que la institución se constituya en un factor de opinión y cambio en favor de la sociedad.





### **Política 11. Considerar a la innovación educativa como la generadora de cambios y adaptación a las condiciones del futuro**

Se facilitará la oferta de una formación profesional de calidad impulsando mejoras en todos los componentes del proceso de formación a través de programas educativos flexibles, actualizados y vinculados a las necesidades sociales, con contenidos relevantes y significativos, académicamente pertinentes y socialmente relevantes, responsabilizando al estudiante de su propio aprendizaje para el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes para responder con éxito en la sociedad del conocimiento.

Se requiere impulsar la calidad académica integrando la internacionalización de las funcio-

nes sustantivas como elemento para la mejora y aseguramiento de la calidad, promoviendo la integración de dimensiones internacional e intercultural en la docencia, la investigación y vinculación, fomentando la movilidad académica tanto de profesores como de estudiantes como parte de su proceso de formación, la creación de redes nacionales e internacionales de colaboración académica, iniciativas de investigación y la oferta de programas de posgrado bajo convenios internacionales y modalidades a distancia.



### **Política 12. Gestión del financiamiento para promover su aumento a través de su diversificación, eficiencia y transparencia**

Las universidades públicas enfrentan el desafío complejo de lograr la suficiencia y certidumbre del financiamiento, donde la disminución del mismo y el problema de las jubilaciones ponen en peligro su viabilidad, no obstante las adecuaciones a los contratos colectivos de trabajo (Mendoza, 2014).

En el mediano plazo las finanzas universitarias se verán amenazadas por el pago de jubilaciones,

esta situación exige a la universidad promover la búsqueda de fuentes alternas de financiamiento, así como, llevar a cabo reformas estructurales para contar con un sistema organizacional eficiente, atendiendo a los criterios de rendición de cuentas y transparencia.



### Política 13. Atender el desarrollo regional mediante el crecimiento y consolidación de los campus

Es importante que la UAQ sea un actor importante para el desarrollo regional del estado de Querétaro y las regiones vecinas y por otro lado, también se reconoce como prioritaria la atención a la cobertura en zonas rurales o urbanas del interior del estado. En este contexto, se apoyará el

desarrollo de los campus regionales con el objetivo de ampliar nuestra presencia e impacto en el desarrollo del estado a través de centros de investigación y la formación de recursos humanos pertinentes, egresados de sistemas universitarios novedosos, innovadores y pluridisciplinarios.



### Interrelación de las políticas universitarias

En el esquema siguiente se muestra una primera intención de las interrelaciones entre las políticas universitarias, en general se reconoce que el eje de desarrollo universitario central será la calidad

y pertinencia académicas. Las políticas pertenecientes a los ejes del modelo de organización, financiamiento, vinculación y cobertura serán determinantes para lograr y mantener la calidad y la pertinencia de nuestra institución en el contexto regional.

**Figura 2. Interrelación propuesta de las políticas universitarias de largo plazo.**





## Capítulo 4

# Propuesta para la evaluación y seguimiento del plan

Durante el desarrollo del Marco Estratégico de Gestión Universitaria, los participantes de los distintos grupos establecieron diversas directrices y estrategias para evaluar los alcances de la universidad en sus ejes de desarrollo universitario.

Por ello, el Plan de Gran Visión de la UAQ requiere de establecer un proceso de evaluación periódica basado en su carácter de largo plazo, es conveniente entonces, establecer una periodicidad anual (se sugiere en el mes de marzo) para el proceso y pretende establecer los análisis necesarios para que la evaluación retroalimente el desarrollo de los planes derivados (PIDE, PD-Facultades, PDEscuela de Bachilleres y PD Campus), facilite la toma de decisiones estratégicas, permita prever el efecto de las cambiantes políticas públicas emanadas del Estado, ajustarse a la variabilidad de las condiciones sociales y económicas y a la recomposición intrínseca de la universidad derivada de las acciones de este plan.

En un sentido conceptual, se concibe la evaluación como un proceso que permite analizar los resultados obtenidos por el plan de gran visión en función de la operación y logros obtenidos por los planes de corto y mediano plazo con el objetivo de lograr una mejora continua. Como consecuencia, el grupo evaluador promoverá, el manejo, actualización y replanteamiento de las políticas universitarias, estableciendo un efecto en cascada hacia las estrategias y acciones de los planes operativos institucional, los de las facultades y de los campus.

Para la evaluación de este plan de largo plazo se propone un grupo formado por los siguientes funcionarios y representantes, que deberán entregar la evaluación del plan, llevada a cabo de manera conjunta al comité de planeación.

- El rector
- Dos representantes de los secretarios de la administración central
- El director de planeación
- Dos profesores representantes de las áreas de humanidades y científicas
- Dos alumnos representantes de las áreas federadas y no federadas
- Un representante de los trabajadores administrativos

La comisión durará en su cargo tres años, para el caso de los miembros representantes y de todo el período de sus nombramientos para el rector y el director de planeación. Sesionará anualmente, a solicitud de la rectoría/dirección de planeación y deberá contar para la evaluación con los informes anuales escritos de los directores de facultad y campus, además de los informes anuales de las secretarías de la administración central y el informe del rector.

Los criterios para la evaluación del PGV-UAQ que se sugieren a continuación, pueden ser revisados y modificados por la misma comisión, así como también podrán hacer propuestas de indicadores institucionales que faciliten su función y deberán ser operados la dirección de planeación.

**Criterio 1.** Análisis de los procesos de desarrollo del cumplimiento de las políticas planteadas por el plan.

**Criterio 2.** Efecto de los resultados de avance sobre el alcance de la visión.

**Criterio 3.** Relación transversal entre los resultados y la atención a los estudiantes.

**Criterio 4.** Efectos de los procesos de formación transversal, cultural y hacia la sustentabilidad.

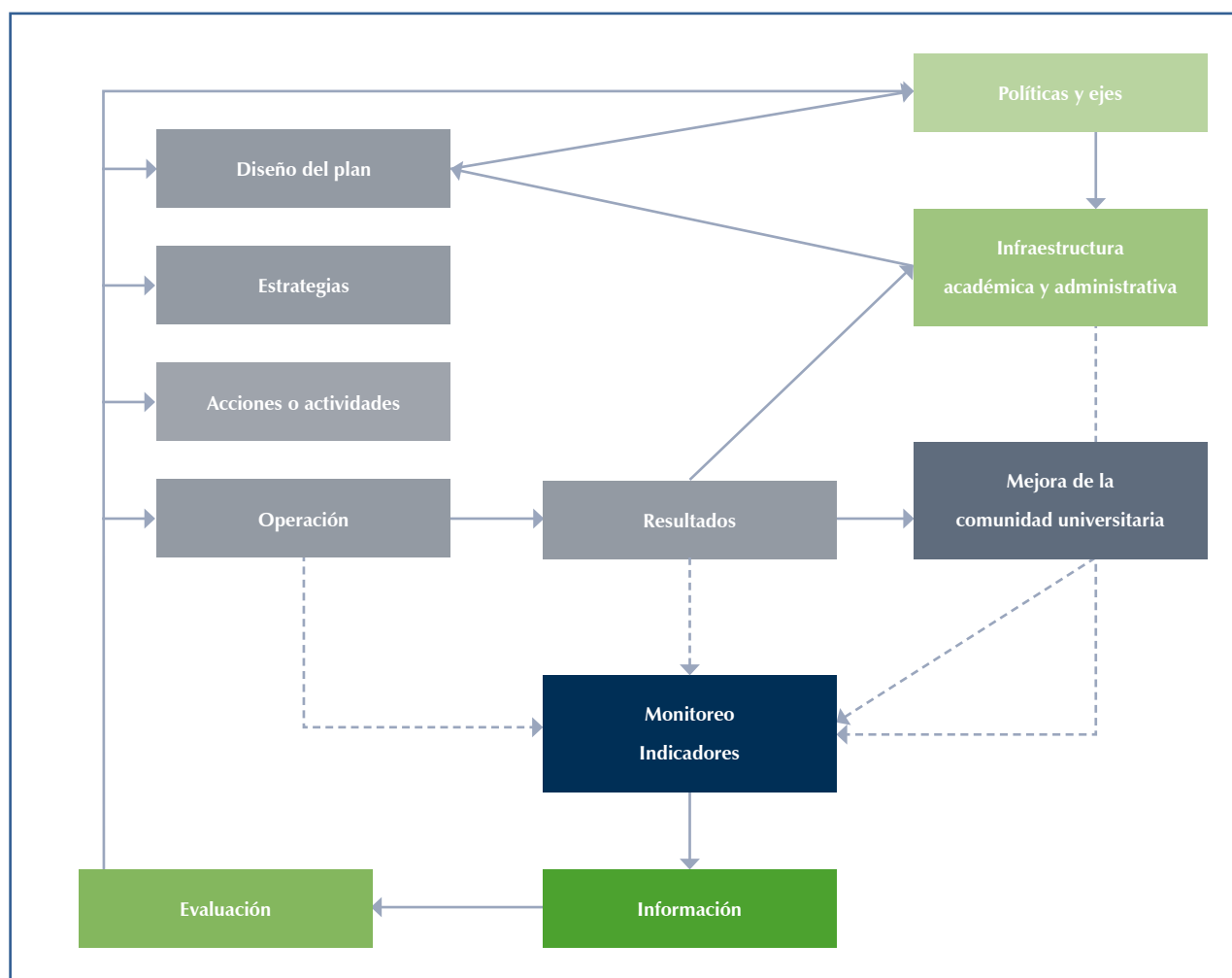
**Criterio 5.** Cierre de brechas entre Programas Educativos, Facultades y Campus.

**Criterio 6.** Análisis de los procesos de relación entre el Nivel Medio Superior y el Nivel Superior.

**Criterio 7.** Relación entre la capacidad y competitividad académicas con la formación de alumnos, vinculación social e investigación con necesidades regionales y nacionales.

El documento resultante de la evaluación deberá ser publicado en la página web institucional de la UAQ en la secciones de transparencia y planeación a los 30 días naturales posteriores al término de las sesiones colegiadas de evaluación.

**Figura 3. Propuesta conceptual de la evaluación para los planes de la Universidad Autónoma de Querétaro**





## Literatura

- ANUIES (2000). **La educación superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES.** México.
- ANUIES (2012). **Inclusión con Responsabilidad Social.** Una nueva generación de políticas de educación superior.
- Euromonitor International from Eurostat/OECD/UNESCO Universidad.
- Flores Crespo, P. y C. García García (2014). **La Reforma Educativa en México. ¿Nuevas reglas para las IES? Revista de la Educación Superior, Vol. XLIII (4); No.172:** 9-31.
- Hernández Bringas, H., Martuscelli Quintana, J., Moctezuma Navarro, D., Muñoz García, H. y J. Narro Robles. 2015. Los desafíos de las universidades de América Latina y el Caribe ¿Qué somos y a dónde vamos? **Perfiles Educativos. Vol. XXX-VII; No.147:** 202-218.
- Ibarra Colado, E. 2002. La “nueva universidad” en México: transformaciones recientes y perspectivas. **Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. 7, núm. 14:** 75-105.
- Malo, S. (2015). **Una visión actual de la educación superior en México.** Conferencia del 20 de agosto del 2015, Universidad de Guanajuato, México.
- Martínez-Fernández, C. y González Gaudiano, E., (2015). Las políticas para la sustentabilidad de las Instituciones de Educación Superior en México: entre el debate y la acción. **Revista de la Educación Superior Vol. XLIV (2); No. 174:** 61-74.
- Mendoza-Rojas, J. (2014). ¿Hacia una nueva forma de negociación del presupuesto federal de educación superior? Actores y resultados para el ejercicio fiscal 2013. **Revista de la Educación Superior. Vol. XLII (3); No.167:** 99-144.
- Mollis, M. (2014). Administrar la crisis de la educación pública y evaluar la calidad universitaria en América latina: dos caras de la misma reforma educativa. **Revista de la Educación Superior. Vol. XLIII (1); No.169:** 25-45.
- Muñoz, H. (Coord), (2014). **La universidad pública en México: Análisis, reflexiones y perspectivas.** UNAM, Porrúa, México.
- Ordorika, I. (2015). La equidad de género en la educación superior. **Revista de la Educación Superior Vol. XLIV (2); No. 174:** 7-17
- Ortega Guerrero y M. Casillas. (2014). La nueva tendencia en la educación superior, la oferta en zonas no metropolitanas. **Revista de la Educación Superior. VOL. XLII (3), No. 167:** 63-, 95.
- Pusser, B. (2014). Fuerzas en tensión: el Estado, la sociedad civil y el mercado en el futuro de la Universidad. **Revista de la Educación Superior. Vol. XLIII (2); No.170:** 9-35.
- Rodríguez Gómez, R. (2013). Educación superior y transiciones políticas en México. **Revista de la Educación Superior. Vol. XLIII; No.171:** 9-36.

Universidad Autónoma de Querétaro (2014). **Plan Institucional de Desarrollo, 2013-2015.** UAQ, México.

Universidad Autónoma de Querétaro (2015). **3er. Informe de Actividades.** Dr. Gilberto Herrera Ruiz, Rector. UAQ, México.

UNESCO, (2010). **UNESCO Science Report.** UNESCO, París. P. 540.

UNESCO, (2015). **Incheon Declaration: Education 2030: Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all.** UNESCO, Documento ED/WEF2015/MD/3.



---

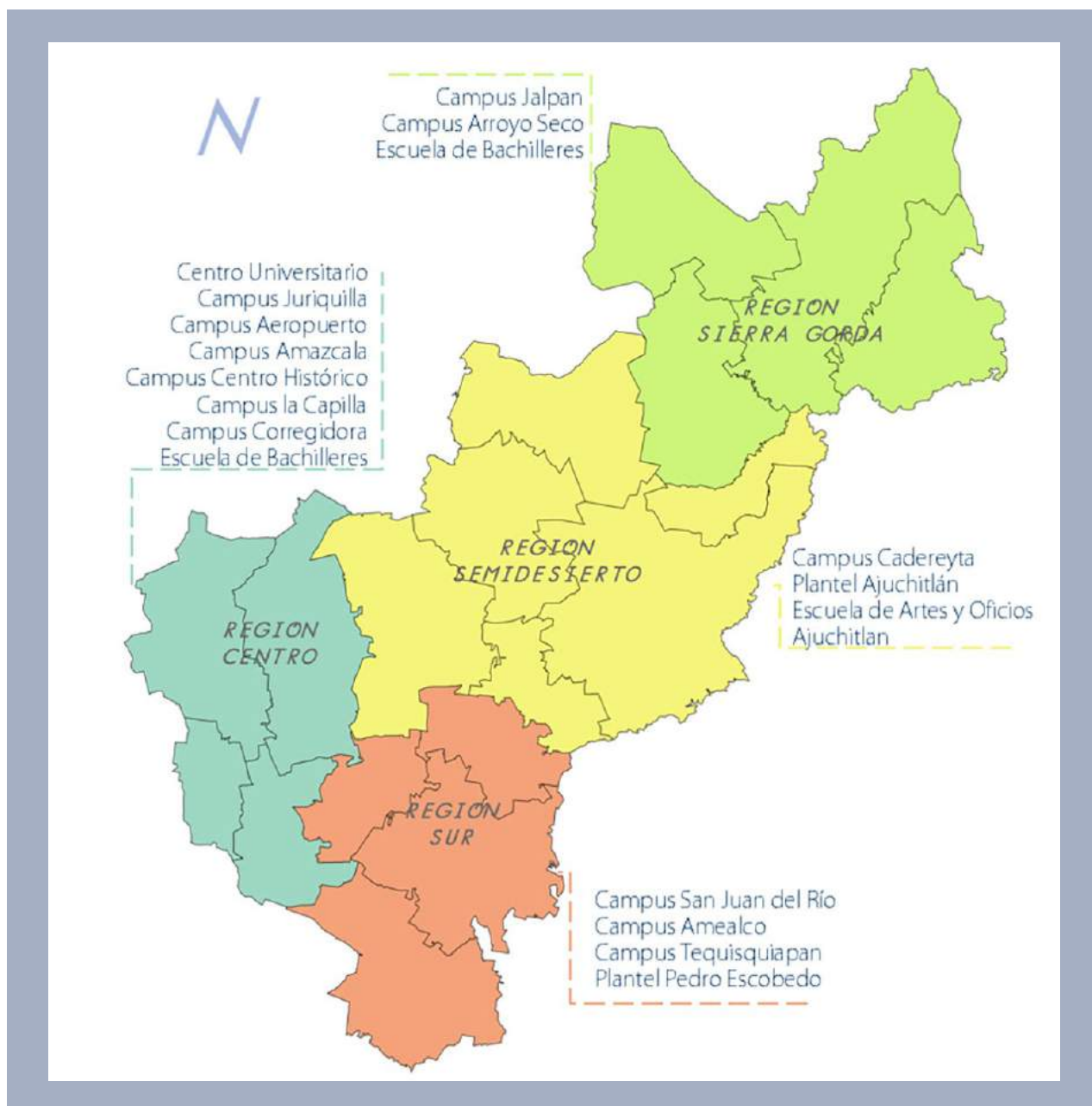
# **Anexos**

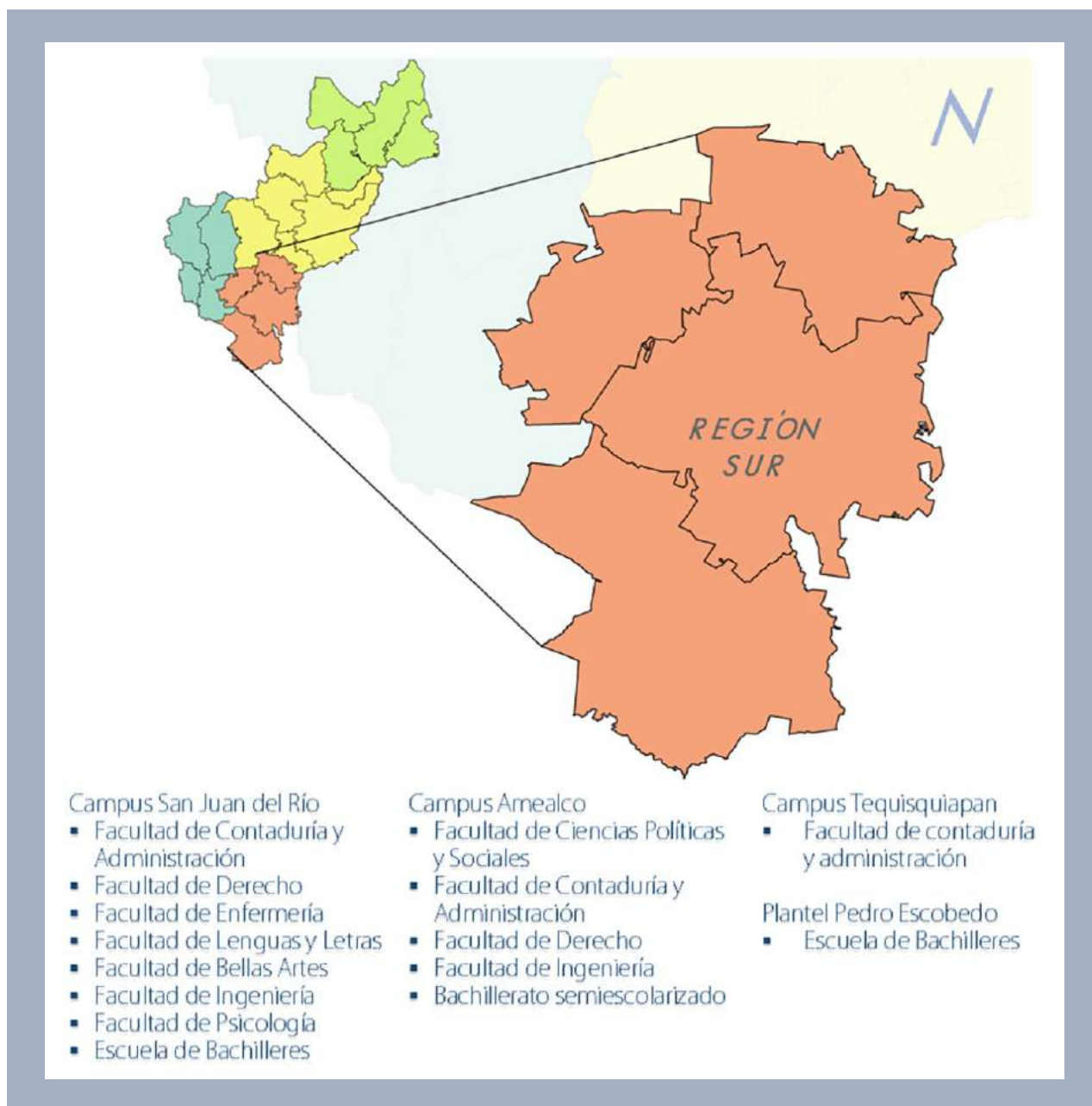
---

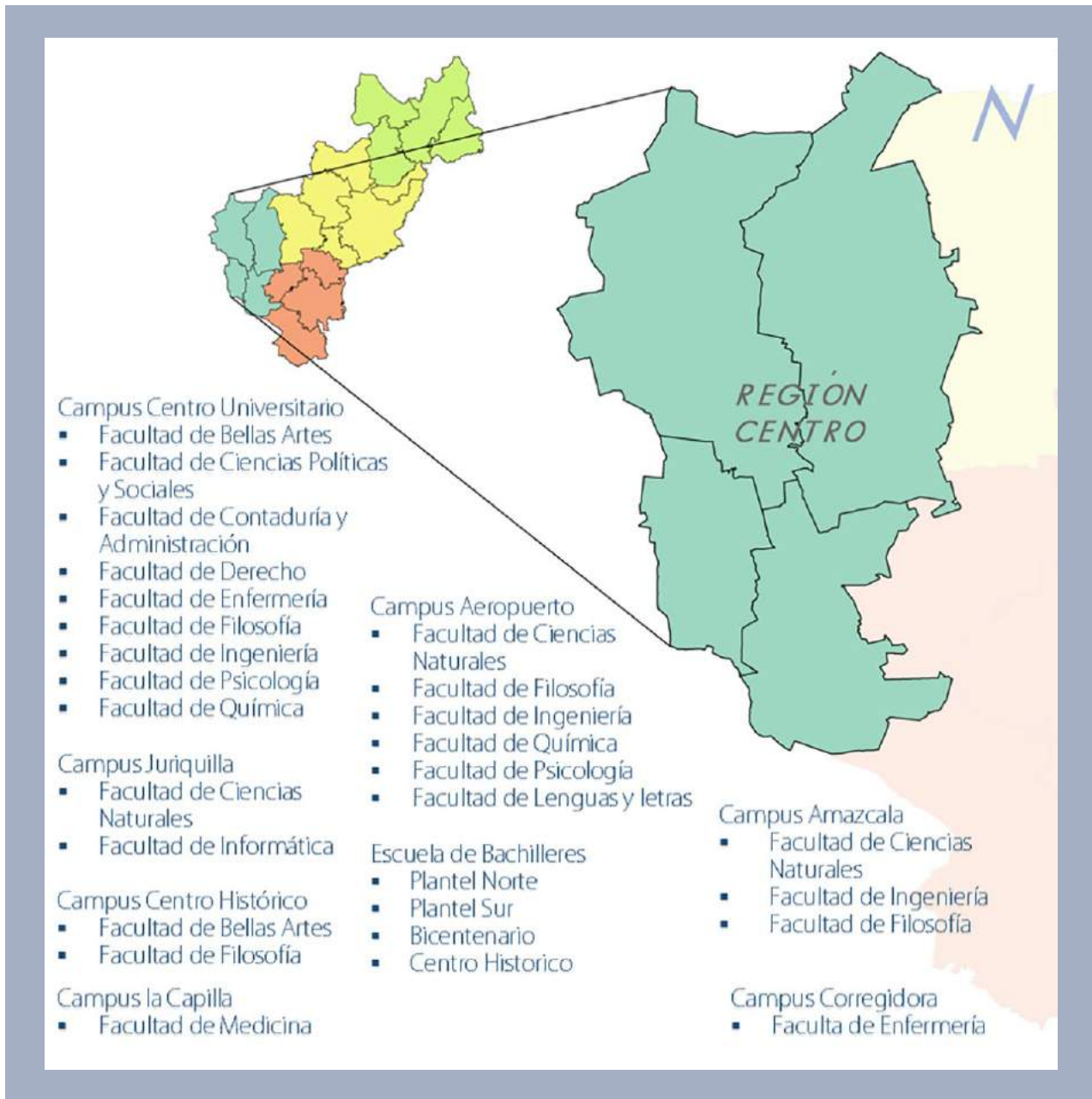


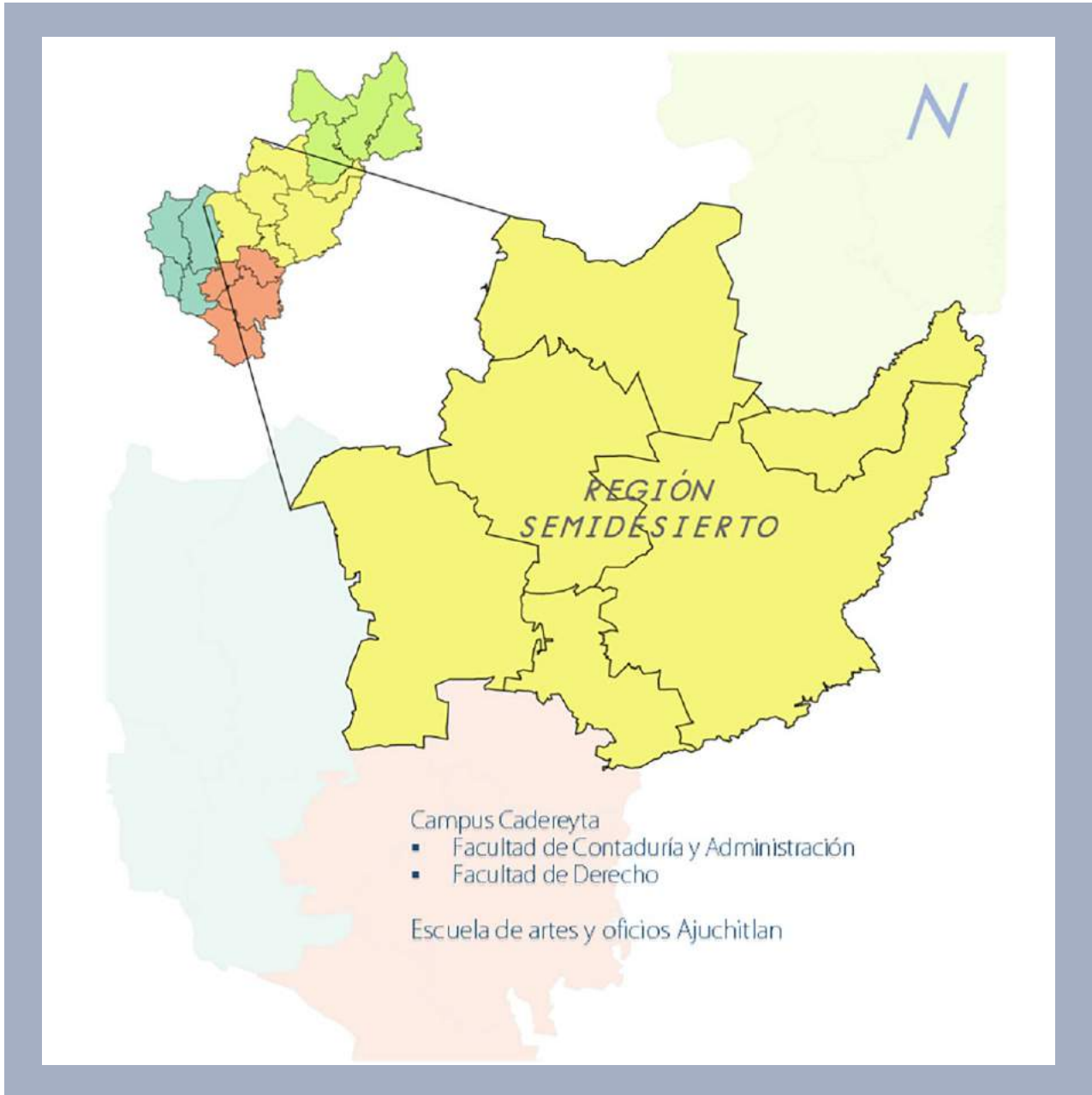
## Anexo 1

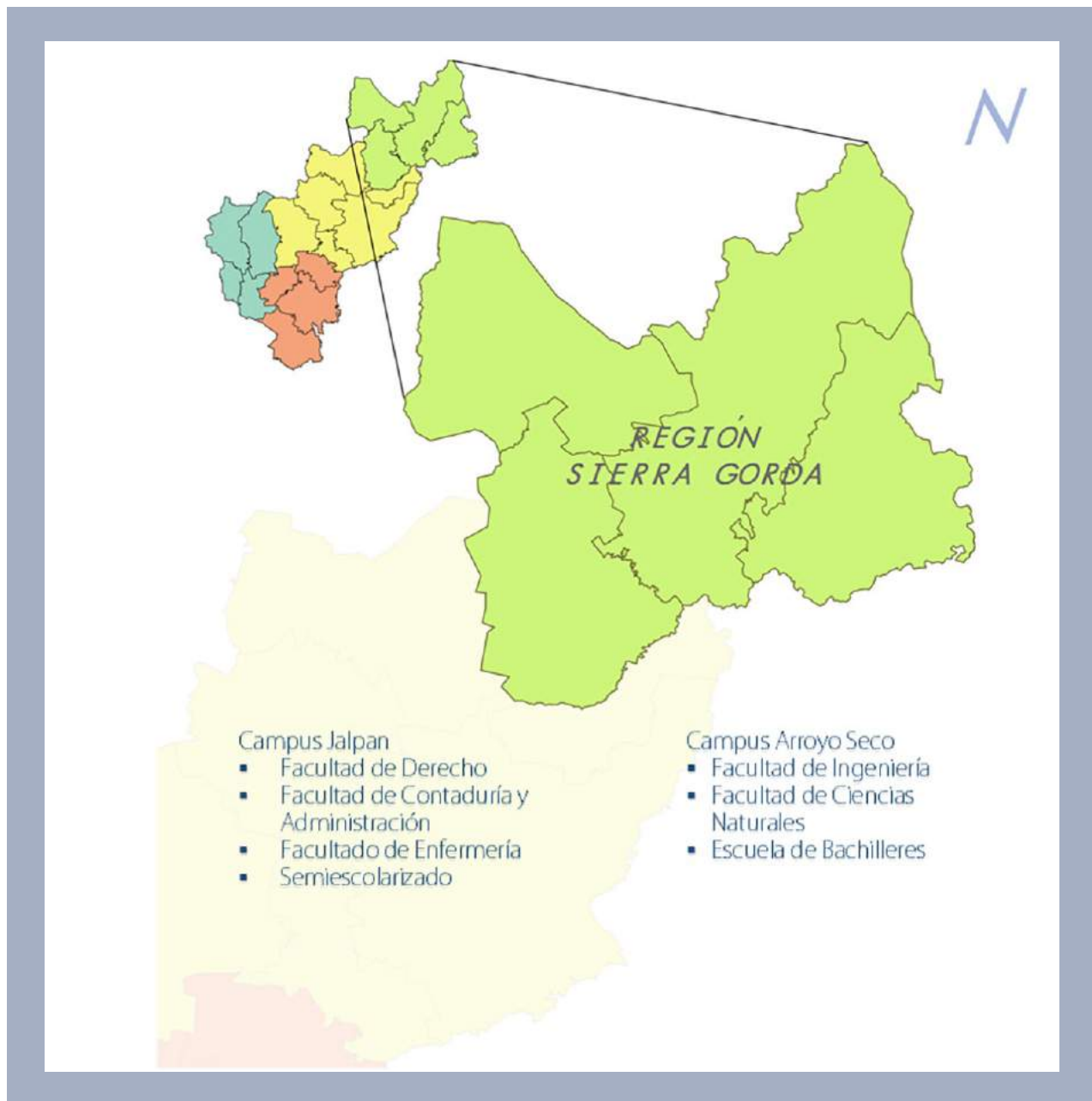
# La UAQ en el contexto espacial del Estado de Querétaro













## Anexo 2

# Participantes y métodos de consulta a la comunidad

### **Coordinador General**

Dr. Raúl Francisco Pineda López  
Director de Planeación

### **Grupo DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS**

#### **Facultad de Medicina**

M. en I. María Luisa Nieves Medrano  
Dr. José Trinidad López Vázquez  
Dr. Alejandro Lloret Sandoval

#### **Facultad de Enfermería**

Quim. Juan Antonio Ruiz Callejo  
Dr. Alberto Juárez Lira  
Mtra. Sarket Gizeh Juárez Nilo

#### **Facultad de Bellas Artes**

C.P. Claudia Pérez Cordero  
Dra. Ma. de los Ángeles Aguilar San Román  
Dr. Benito Cañada Rangel  
Teresa Isabel Ruiz Martínez  
Ismael Vázquez Rivera

#### **Facultad de Filosofía**

C.P. Sergio Avendaño Hiultcatzin  
Dra. Lourdes Somohano Martínez  
Dr. Edgar Belmont Cortés

#### **Facultad de Informática**

I.C. Anna Erika Rodríguez Aguilera  
MSI Gabriela Xicoténcatl Ramírez  
Dra. Sandra Luz Canchola Magdaleno

#### **Facultad de Ingeniería**

C.P. Guadalupe del Carmen Molinero González  
Dr. Mario Trejo Perea  
Mtra. Norma Angélica Rodríguez Guzmán

#### **Facultad de Química**

M. en C. Eustolia Rodríguez Muñoz  
Dr. José Santos Cruz  
M. en C. Ma. de los Ángeles Escamilla Navarro

#### **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

Ing. Cuauhtémoc Paez Espinosa  
Mtro. Francisco Javier Méndez Pérez  
Mtra. Lorena Erika Osorio Franco

#### **Facultad de Psicología**

Mtro. Manuel Fernando Gambo Márquez  
Dra. Evelyn Diez Martínez Day  
Dra. Rosa Imelda de la Mora Espinosa  
Fabiola García Martínez  
Jesús Jiménez Trejo  
Fernando Manuel López España  
Ma. Rosalía Martínez Ortega  
Pamela Garbus  
Gloria Nélica Avecilla Ramírez  
Yivia Gloria Oliveri Rivera  
Eduardo Luna Ruiz  
José Jaime Paulín L.

#### **Escuela de Bachilleres**

Ing. Alejandro Bautista Meza  
Mtra. Blanca Olivia Aspeitia Gómez  
Mtra. María de la Concepción Acela  
Hernández Díaz

### **Facultad de Lenguas y Letras**

Lic. Ricardo Mata Anguiano

Dra. Cecilia López Badano

Dra. Delphine Pluvinet

### **Facultad de Ciencias Naturales**

L.C.C. José Juan Trejo Vega

Dra. Karina Alethia Acevedo Whitehouse

Dr. Juan Manuel Malda Barrera

### **Facultad de Contaduría y Administración**

M. en A. Patricia Gómez de la Cortina

Mtro. Juan Manuel Peña Aguilar

Mtro. Luis Rodrigo Valencia Pérez

### **Facultad de Derecho**

Lic. Oscar Huicochea Gacía

Dr. Raúl Ruiz Canizales

## **Grupo DIRECTIVO**

### **Rector**

Dr. Gilberto Herrera Ruiz

### **Secretario de Finanzas**

Dr. José Antonio Robles Hernández

### **Secretario Académico**

Dr. Irineo Torres Pacheco

### **Secretario Administrativo**

Biol. Jaime Ángeles Ángeles

### **Secretaria de Extensión Universitaria**

Q.B. Magali Elizabeth Aguilar Ortíz

### **Secretaria de la Contraloría**

M. en AP. Rosalba Rodríguez Durán

### **Secretaria Particular**

Dr. Martha Gloria Morales Garza

Dra. Blanca Estela Gutiérrez Grageda

### **Escuela de Bachilleres**

Mtro. José Juventino Suárez López

M. en A. Rosa María Vázquez Cabrera

### **Facultad de Bellas Artes**

Mtro. Vicente López Velarde Fonseca

Dr. Eduardo Núñez Rojas

### **Facultad de Ciencias Naturales**

Dra. Margarita Teresa de Jesús García Gasca

### **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

Mtro. Carlos Praxedis Ramírez Olvera

Mtro. Luis Alberto Fernández García

### **Facultad de Contaduría y Administración**

Dr. Arturo Castañeda Olalde

### **Facultad de Derecho**

Mtro. Juan Marcos Granados

M. en A. Ricardo Ugalde Ramírez

### **Facultad de Enfermería**

MCE. Gabriela Palomé Vega

M. en C. Ma. Guadalupe Perea Ortiz

### **Facultad de Filosofía**

Dra. Margarita Espinosa Blas

### **Facultad de Informática**

M. en C. Ruth Angélica Rico Hernández

M.I.S.D. Juan Salvador Hernández Valerio

### **Facultad de Ingeniería**

Dr. Aurelio Domínguez González

### **Facultad de Lenguas y Letras**

Mtra. Verónica Núñez Perusquia

### **Facultad de Medicina**

Dr. Javier Ávila Morales





### **Facultad de Psicología**

MDH Jaime E. Rivas Medina  
Dr. Luis Enrique Puente Garnica  
Mtro. Jesús Jiménez Trejo

### **Facultad de Química**

MSP. Sergio Pacheco Hernández

### **Dirección de Innovación y Tecnología**

Dra. Teresa Guzmán Flores

### **Director de Servicios Académicos**

Mtro. Dario Hurtado Maldonado

### **Directora de Investigación y Posgrado**

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña

### **Abogado General**

M. en D. Oscar Guerra Becerra

### **Secretaría de la Rectoría**

Dra. Rebeca del Rocío Peniche Vera

### **Directora de Recursos Humanos**

Dra. Aurora Zamora Mendoza

### **Campus San Juan del Río**

M. en C. Wenceslao Ortíz Vargas

### **Campus Jalpan**

Lic. Miriam Barrón Ugalde

### **Campus Cadereyta**

Lic. Arturo Marcial Padrón Hernández

### **Campus Aeropuerto**

Mtra. Beatriz Verduzco Cuéllar

### **Campus Amealco**

Mtro. Rubén Vega Ochoa

### **Campus Arroyo Seco**

Ing. Juan Fernando Rocha Mier

### **Campus Tequisquiapan**

Mtro. Jorge Rafael Patiño Hernández

## **Grupo CAMPUS UNIVERSITARIOS**

### **Amealco**

Octavio Cabrera Serrano  
(Ciencias Políticas y Sociales)  
Rosa Adriana Pérez Loarca (Derecho)  
Rosalía Alonso Chombo (F.C.A.)

### **Cadereyta (F.C.A.)**

Miguel Ángel González García (F.C.A.)  
Arturo Pérez Chávez

### **Arroyo Seco**

Santiago Vergara Pineda (Ciencias Naturales)  
Adán Mercado Luna (Ingeniería)

### **Jalpan**

Ma. Andrea Chávez Sánchez  
Leticia Rocha Mier  
Indalecio Mar Reséndiz  
Ma. del Rosario Coria Plaza

### **San Juan del Río**

E. Renata González Estrada (Psicología)  
Lic. Esp. Paloma Rodríguez Alegre ](Derecho)  
Juan Primo Benítez (Ingeniería)  
Héctor Castro Ferruzca (F.C.A.)  
Gerardo Islas Reyes (Bellas Artes)

### **Amazcala**

Rosalía Virginia Ocampo Velázquez (Ingeniería)  
Dr. Héctor Mario Andrade Montemayor  
(Coordinador)

## **Grupo de ALUMNOS**

### **Facultad de Filosofía**

Luis Enrique de la Mora Campos  
Ramsés Jabín Oviedo Pérez

### **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

Tomas Leal Muñoz  
Carlos Uriel Sandoval Vázquez

## **Grupo ESCUELA DE BACHILLERES**

### **Plantel Norte**

José Antonio Hernández Valerio  
German Sergio Perusquía del Villar  
Yuliana Mancera Ortiz  
Israel Olivares Vergara  
Zimón Rodríguez García

### **Pedro Escobedo**

Javier Hernández Olvera  
Ana Martínez García

### **Plantel Sur**

Elvia Rocío Hernández Vázquez  
Ángel Martínez Rocha  
Miguel Ángel Rivas Guerrero

### **San Juan del Río**

Jazel Moisés Velasco Rojas  
Cecilia Cabello Méndez  
Teresa de Jesús Valerio López

### **Amazcala**

José Cupertino Ramírez Zúñiga

### **Colón**

Alfonso Bárcenas Moreno  
Lorena M. Gómez Gutiérrez

## **Bicentenario**

Jesús Alejandro Flora Arellano  
Alejandrina Ramírez García

## **Grupo EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

### **Dirección de Bibliotecas**

Ignacio Rodríguez

### **Difusión Cultural**

María Teresa García Besné

### **Secretaría Particular**

Ma. de Lourdes Vega Cabrera

### **Facultad de Filosofía**

Beatriz Utrilla S.

### **Servicio Social**

Paulina Viridiana Becerril Luna

### **Librería Universitaria**

María Eugenia Castillejos

### **Vinculación Social**

Gonzalo Guajardo González  
Natali Danahe Santiago A.

### **Vinculación e Innovación Tecnológica**

Eusebio Ventura Ramos

### **Proyecto de Desarrollo de Identidad Campi**

Margarita Barrera A.  
Ariel Santiago Guerrero  
Antonio Cárdenas

### **Tratamiento de Aguas “GRUTAR”**

Alejandra Hernández González

### **Dirección de Bibliotecas**

Ignacio Rodríguez



## DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN

Lic. Alfredo Vanegas Aboytes  
Mtra. Liudmila Castellanos Ovando  
Lic. Consuelo Ríos Hernández  
Dra. Martha Elena Soto Obregón  
Act. Alfonso Reséndiz Núñez  
Lic. Isabel Paz Nieto

Los borradores de los planes que constituyen el Sistema de Planeación Universitario fueron puestos a disposición de toda la comunidad universi-

taria mediante la página web institucional en el período del 29 de agosto hasta el 8 de diciembre del 2015. Las observaciones recibidas al correo institucional de la Dirección de Planeación fueron atendidas e incorporadas. Por otro lado se solicitó a los consejos académicos de las facultades y la escuela de bachilleres, que emitieran sus opiniones al respecto de los planes entre los meses de noviembre y diciembre del 2015 y las observaciones recibidas fueron atendidas antes de su presentación en el H. Consejo Universitario en su sesión del mes de diciembre del 2015.