

PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO

2019 - 2021

Tabla de contenido

Índice de cuadros	5
Índice de gráficas	6
Índice de figuras.....	6
DIRECTORIO	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I. CONTEXTO	10
CONTEXTO INTERNACIONAL	10
CONTEXTO NACIONAL	12
CONTEXTO ESTATAL	13
CAPÍTULO II. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	16
PRINCIPIOS FILOSÓFICOS Y NORMATIVOS	16
VALORES UNIVERSITARIOS.....	16
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	17
CAPÍTULO III. MODELO EDUCATIVO.....	19
CAPÍTULO IV.....	22
MISIÓN	22
VISIÓN	22
POLÍTICAS.....	23
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS	24
CAPÍTULO V. EJES DE DESARROLLO.....	34
V.I. COBERTURA CON EQUIDAD, INCLUSIÓN E IGUALDAD DE GÉNERO	34
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2015-2018.....	34
Cobertura geográfica	34
Comportamiento de la matrícula y creación de programas educativos en la UAQ	34
Los mecanismos para la permanencia deben fortalecerse	37
Atención a grupos vulnerables del Estado.....	37
COMPROMISOS 2019-2021	38
Planeación del crecimiento de la matrícula y la oferta educativa.....	39
Aseguramiento de la calidad de la oferta educativa	40
Inclusión educativa	42
V.II. CALIDAD ACADÉMICA	45

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2015-2018.....	45
Planta Académica	45
Programas Educativos	49
Formación Integral	50
Internacionalización	55
COMPROMISOS 2019-2021	58
Planta docente	58
Programas Educativos	59
Investigación	63
Formación integral	64
Internacionalización	68
V.III. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	71
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2015-2018.....	71
COMPROMISOS 2019-2021	76
Modelo de organización	76
Sistema de planeación	78
Normativa institucional	80
Sistema de gestión de calidad (certificación de procesos)	81
Clima organizacional	83
V.IV. VINCULACIÓN Y EXTENSIÓN	85
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2015-2018.....	85
Vinculación social	85
Vinculación con el sector productivo	86
Innovación y creatividad cultural	87
Educación Continua	88
Difusión del libro	88
Salud Universitaria	89
Desarrollo sustentable	97
Seguridad Universitaria y Protección Civil	100
COMPROMISOS 2019-2021	101
Vinculación social	104
Vinculación con el sector productivo	104

Educación continua	105
Innovación y creatividad cultural	106
Difusión del libro	107
Sistema Universitario de Salud	108
Desarrollo sustentable	111
Seguridad universitaria y protección civil	113
V.V. FINANZAS UNIVERSITARIAS	114
EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2015-2018.....	114
Gasto educativo en América y en México	114
Subsidios y política actual de financiamiento	114
Gestión de recursos e ingresos	117
Egresos	120
Transparencia y rendición de cuentas	121
COMPROMISOS 2019-2021	123
Subsidio Ordinario y Extraordinario	123
Pago de Jubilaciones y pensiones	124
Fondos Extraordinarios Federales	126
Proyectos y Convenios	126
Cursos de Educación Continua	126
Transparencia y rendición de cuentas	127
Inversión para el logro de metas	128
Propuesta de nuevos ingresos	132
CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	135
ANEXOS: INDICADORES	1
ANEXO 1: Cobertura con equidad, inclusión e igualdad de género	1
ANEXO 2: Calidad Académica	1
ANEXO 3: Modelo de organización y gestión institucional	4
ANEXO 4: Vinculación y Extensión	6
ANEXO 5: Finanzas Universitarias	7
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	1

Índice de cuadros

Cuadro 1. Comparativo de la matrícula de 2015 a 2018.....	35
Cuadro 2. Proyección de PE y matrícula al 2021	40
Cuadro 3. Proyección de PE de PA, TSU Y Licenciatura a reestructurar.....	41
Cuadro 4. Proyección de egreso y titulación.....	42
Cuadro 5. Personas con discapacidad en la UAQ.....	43
Cuadro 6. Porcentaje de estudiantes indígenas de acuerdo con el pueblo de origen.....	44
Cuadro 7. Evolución del número Profesores de Tiempo Completo (PTC) en educación superior durante el período 2015-2018.....	46
Cuadro 8. Evolución histórica del número de profesores con pertenencia al SNI.....	46
Cuadro 9. Evolución de cuerpos académicos durante el período 2015-2018.	47
Cuadro 10. Evolución histórica del total de cursos impartidos en el período 2015-2018.	48
Cuadro 11. Profesores capacitados por tipo de cursos 2015 y 2018.	48
Cuadro 12. Distribución de los programas de posgrado de la Universidad con base en su nivel de consolidación.....	50
Cuadro 13. Elementos incorporados al Plan de Estudios para la formación integral de los estudiantes.....	51
Cuadro 14. Número de proyectos, becarios, responsables y asesores FOPER 2015-2018.....	52
Cuadro 15. Movilidad en la Universidad durante el período 2015-2018.....	52
Cuadro 16. Evolución histórica de estudiantes que realizan actividades deportivas.	53
Cuadro 17. Becas, becarios y montos invertidos 2017-2018	54
Cuadro 18. Indicadores de innovación educativa en el período 2015-2018.....	55
Cuadro 19. Programas Educativos con certificación internacional.....	56
Cuadro 20. Movilidad internacional en la Universidad en el período 2015-2018.	56
Cuadro 21. Indicadores del Centro de Enseñanzas en Lenguas y Culturas 2015 -2018.....	57
Cuadro 22. Profesores certificados y asesores capacitados 2015 -2018.	57
Cuadro 23. Profesores de Tiempo Completo en Educación Superior	59
Cuadro 24. . Porcentaje de Cuerpos Académicos por nivel	59
Cuadro 25. Proyección indicadores Centro de Lenguas y Culturas 2018 – 2021	70
Cuadro 26. Indicadores del Modelo de Organización	77
Cuadro 27. Implementación del sistema institucional de indicadores	80
Cuadro 28. Indicadores de normatividad.....	81
Cuadro 29. Indicadores de gestión de la calidad.....	83
Cuadro 30. Diagnóstico de clima organizacional.....	84
Cuadro 31. Estudios y consultas realizados por la Clínica del Sistema Nervioso entre 2015 y 2018.....	95
Cuadro 32. Pacientes atendidos por la Clínica del Sistema Nervioso	95
Cuadro 33. Capacidad de atención de las clínicas.....	97
Cuadro 34. Aportación al subsidio ordinario de algunas de las Universidades Públicas Estatales del gobierno federal y estatal.....	115
Cuadro 35. Montos asignados a los diferentes Fondos Extraordinarios por la SEP a nivel nacional.....	116
Cuadro 36. Variaciones de Montos asignados a los diferentes Fondos Extraordinarios por la SEP a nivel nacional	116
Cuadro 37. Comportamiento del Presupuesto de la UAQ 2015-2018.....	118

Cuadro 38. Variación del presupuesto de la UAQ 2015-2018.....	118
Cuadro 39. Programas extraordinarios 2015-2018.....	119
Cuadro 40. Financiamiento CONACyT 2015-2018.....	120
Cuadro 41. Auditorías recibidas 2015-2018.....	122
Cuadro 42. Observaciones Auditorías recibidas 2015-2018.....	122
Cuadro 43. Proyección Demográfica de activos y pensionados.....	125

Índice de gráficas

Gráfica 1. Distribución de aspirantes semestre 2018-2.....	36
Gráfica 2. Porcentaje de Programas Educativos de licenciatura y TSU de calidad y matrícula de calidad.....	60
Gráfica 3. Programas en PNPC por nivel y matrícula atendida en PE de posgrado de calidad.....	60
Gráfica 4. Programas Educativos Modalidad a Distancia.....	62
Gráfica 5. Matrícula atendida en Programas Educativos de modalidad a distancia.....	62
Gráfica 6. Proyección de PTC en SNI por nivel.....	63
Gráfica 7. Elementos de formación Integral.....	65
Gráfica 8. Elementos de formación Integral.....	65
Gráfica 9. Programas educativos que integran elementos de sustentabilidad en el Plan de Estudios.....	66
Gráfica 10. Programas educativos actualizados con elementos de innovación.....	67
Gráfica 11. Programas educativos que integran elementos de innovación.....	67
Gráfica 12. Elementos de internacionalización.....	69
Gráfica 13. Profesores del CELyC certificados por nivel.....	70
Gráfica 14. Comparativa de población atendida 2018 - 2021 a través de las acciones de extensión.....	102
Gráfica 15. Comparativo 2018 y 2021: número de proyectos de vinculación, convenios generados y entidades vinculadas.....	103
Gráfica 16. Comparativo de número de actividades de vinculación de impacto realizadas 2018 - 2021.....	103
Gráfica 17. Ingresos 2015-2018.....	118
Gráfica 18. Egresos 2015-2018.....	121
Gráfica 19. Evolución de las aportaciones estatales 2015-2019.....	124
Gráfica 20. Proyección de la aportación estatal total (subsidio, obra y recursos extraordinarios) a la UAQ al 2024.....	124
Gráfica 21. Ingresos por Proyectos/Convenios y por Cursos de Educación Continua.....	127

Índice de figuras

Figura 1. Estructura general del Modelo Educativo Universitario.....	20
--	----

DIRECTORIO

Dra. Margarita Teresa de Jesús García Gasca

RECTORA

Dr. Aurelio Domínguez González

SECRETARÍA ACADÉMICA

Dr. Javier Ávila Morales

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

Mtro. Luis Alberto Fernández García

SECRETARÍA PARTICULAR

Mtro. Sergio Pacheco Hernández

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

Dra. Teresa García Besné

SECRETARÍA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Lic. Verónica Núñez Perusquía

DIRECCIÓN DE ATENCIÓN A LA COMUNIDAD
UNIVERSITARIA

Dra. en C. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña

DIRECCIÓN DE POSGRADO, INVESTIGACIÓN E
INNOVACIÓN

M. en I. Alejandro Jáuregui Sánchez

SECRETARÍA DE FINANZAS

M. en A. P. José Alejandro Ramírez Reséndiz

SECRETARÍA DE CONTRALORÍA

Mtro. Gonzalo Martínez García

ABOGADO GENERAL

Dr. Eduardo Núñez Rojas

DIRECTOR DE LA FACULTAD DE BELLAS ARTES

Dra. Juana Elizabeth Elton Puente

DIRECTORA LA FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES

Dra. en C.P.S. Marcela Ávila Eggleton

DIRECTORA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
POLÍTICAS Y SOCIALES

D.G.T.I. Martín Vivanco Vargas

DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN

M. en A.P. Ricardo Ugalde Ramírez

DIRECTOR DE LA FACULTAD DE DERECHO

MCE. Ma. Guadalupe Perea Ortiz

DIRECTORA DE LA FACULTAD DE ENFERMERÍA

Dra. Ma. Margarita Espinosa Blas

DIRECTORA DE LA FACULTAD DE FILOSOFÍA

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

DIRECTOR DE LA FACULTAD DE INFORMÁTICA

Dr. Manuel Toledano Ayala

DIRECTOR DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

Lic. Laura Pérez Téllez

DIRECTORA DE LA FACULTAD DE LENGUAS Y
LETRAS

Dra. Guadalupe Zaldivar Lelo de Larrea

DIRECTORA DE LA FACULTAD DE MEDICINA

Dr. Rolando Javier Salinas García

DIRECTOR DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Dra. Silvia Lorena Amaya Llano

DIRECTORA DE LA FACULTAD DE QUÍMICA

INTRODUCCIÓN

El contexto actual, en el que impera un mundo altamente competitivo y globalizado, exige la formación de profesionistas cada vez mejor preparados, actualizados y formados para brindar servicios de calidad a la sociedad. En México existen diferentes subsistemas de Instituciones de Educación Superior (IES), entre ellos el que corresponde a las Universidades Públicas Estatales (UPES), integrado en su mayoría por las Universidades Autónomas. La Autonomía universitaria dota a las universidades de la capacidad de autogobernarse, administrar sus recursos y definir sus planes y programas educativos.

Uno de los grandes problemas a los que se ha enfrentado la educación pública en nuestro país es la falta de recursos para incrementar la matrícula sin merma de la calidad educativa. La asignación de recursos a las UPES adolece de criterios claros ya que no se consideran los indicadores de calidad para ello, y los preceptos plasmados en la Ley General de Educación para la suficiencia presupuestal es, hasta ahora, letra muerta. Resulta, indispensable proyectar el crecimiento institucional de la mano con las propuestas de cambio que sean pertinentes a nivel estatal y federal, a fin de garantizar el alcance de las metas a corto, mediano y largo plazo. Es por ello que la Universidad Autónoma de Querétaro ha participado activamente en la presentación de propuestas para que la asignación de los recursos se refleje en la nueva Ley General de Educación Superior y en la Ley de Ciencia y Tecnología, ambas en discusión, y se sustente en indicadores financieros, académicos y de responsabilidad social.

El Plan de Desarrollo Institucional (PIDE) 2019-2021 presenta las áreas estratégicas que deberán abordarse para lograr la sostenibilidad y las metas académicas, administrativas y financieras. El ejercicio se realizó gracias al trabajo conjunto de las diferentes unidades académicas y administrativas, se presenta como base, la evaluación diagnóstica del periodo 2015-2018, las metas planteadas para el 2021 y, de forma prospectiva, la proyección al 2024. De esta forma, el PIDE 2019-2021 se plantea como un continuo entre lo logrado anteriormente y lo proyectado para el periodo siguiente, lo que permitirá visualizar la planeación institucional a largo plazo.

La Universidad Autónoma de Querétaro mira de cara al futuro con grandes expectativas, consiente de los retos actuales. Valores como la democracia, la honestidad, la igualdad, la equidad, la justicia y la transparencia nos impulsan a trabajar por una institución generosa, formadora de miles de queretanos que han trabajado para y por la sociedad y hoy se esfuerzan por brindar más y mejores respuestas a las necesidades actuales. De esta manera, nuestra Universidad, reconocida como una de las mejores instituciones del país, seguirá luchando por el bien común y el fortalecimiento de la educación pública como eje del desarrollo social.

Nuestra Universidad construye sueños y transforma realidades. SOMOS UAQ.

CAPÍTULO I. CONTEXTO

CONTEXTO INTERNACIONAL

El actual contexto internacional implica un mayor esfuerzo por parte de las instituciones de educación superior para alcanzar sus propuestas de desarrollo ya que, tal como señala la ANUIES en el documento denominado *Visión y acción 2030*, “El comportamiento de la economía mundial y las decisiones tomadas por algunos países abren nuevas interrogantes sobre el futuro de la integración económica global y la solución de los grandes problemas que aquejan a la humanidad. La crisis económica de 2008 aún deja ver sus efectos de diversa magnitud en las economías nacionales y en las regiones del planeta. Este periodo recesivo, aunado a la reciente crisis de los precios internacionales del petróleo, a la volatilidad económica mundial y al incremento migratorio de personas tanto por causas económicas como por conflictos étnicos y bélicos, se ha reflejado recientemente en acontecimientos de trascendencia global. Entre ellos destacan el triunfo del Brexit en 2016 (negociaciones para la salida del Reino Unido de la Unión Europea), así como la situación política emergente en los Estados Unidos de América que ha tenido como consecuencia la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el establecimiento de medidas proteccionistas y la contención a la migración. Las posiciones aislacionistas y proteccionistas presentes en amplios sectores de los países desarrollados —con fuertes tintes de xenofobia—, la creciente desigualdad, la exclusión social y las críticas formuladas a un modelo de economía y sociedad que pone en peligro el desarrollo sostenible del planeta y de la humanidad, presentan nuevos desafíos a las naciones, a las organizaciones mundiales y a las instituciones dedicadas a la educación, la ciencia y la cultura” (ANUIES, 2018, p.21)

A pesar de ello, la UAQ, seguirá atendiendo lo establecido en el marco de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de 1998, auspiciada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en la que se reconoce a la educación superior 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 con el acceso a la Educación Superior. El objetivo más relevante de la Conferencia fue la globalización y sus efectos

para la economía mundial y la sociedad. El reto prioritario de las naciones es lograr que la mayor parte de la población pueda acceder a la educación superior (UNESCO, 1998). Así como a lo señalado en la Conferencia Mundial realizada en 2009, que mantiene como principio básico el acceso a la educación y la disminución de la desigualdad entre las regiones y las personas (UNESCO, 2009).

La Educación Superior debe de asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos para abordar retos mundiales, entre los que figuran la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública (UNESCO, 2009). No sólo debe proporcionar competencias sólidas para el mundo de hoy y de mañana, sino contribuir además a la formación de ciudadanos dotados de principios éticos, comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia.

Las oportunidades para el desarrollo humano que brinda un mundo globalizado, no se distribuyen equitativamente entre las personas y las regiones del planeta. Irónicamente, cuando en el mundo se tienen mayores capacidades de desarrollo y bienestar, posibilitadas por el avance de la ciencia y la tecnología, se profundizan las desigualdades sociales. Además, nos encontramos en una época en la cual los problemas de sostenibilidad de la vida en el planeta se agudizan como resultado del uso indiscriminado de los recursos naturales, la contaminación, el calentamiento global y la incapacidad de las naciones para lograr acuerdos y establecer compromisos para hacerle frente al deterioro ambiental de manera conjunta y concertada (OCDE, 2018). Los jefes de Estado reunidos en el Foro Mundial sobre la Educación 2015, presentaron como visión transformar, para el 2030, las vidas mediante la educación, garantizando una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

El contexto actual abre una etapa transitoria de transformación en la educación superior. Ante la creciente demanda de un espacio universitario es prioritario encontrar las condiciones para incrementar la cobertura de la educación superior sin descuidar la calidad que se imparte en las instituciones educativas, principalmente a través de programas educativos actualizados, pertinentes y acordes con la dinámica económica actual. En el mundo de hoy, la Universidad pública, en la que se cultiva, produce, difunde y extiende el conocimiento, se convierte en un patrimonio insustituible y esperanzador (Universidad de Alcalá, 2017).

Un punto a destacar es la internacionalización de los procesos educativos, buscando incorporar el aprendizaje y dominio de una segunda lengua como componente fundamental de todo programa académico, además de las acreditaciones y acciones de movilidad para permitir que nuestros maestros y alumnos realicen estancias cortas de estudios o investigación en otras instituciones educativas. Este tipo de iniciativas debe consolidarse, pues si bien sus resultados son positivos, su alcance es limitado, debido principalmente a la carencia de recursos para su realización.

De acuerdo al ranking 2019 publicado por THE (Times Higher Education) 2019 América Latina, la Universidad Autónoma de Querétaro se encuentra posicionada entre el lugar 61-70 del total de universidades de América Latina.

CONTEXTO NACIONAL

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 en México, de acuerdo con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) (Fernández, 2014), son: cobertura, apoyo a estudiantes, carrera académica, procesos de evaluación, vinculación, financiamiento y transparencia. El primer reto es la cobertura de la educación superior, no obstante haber incrementado en 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 desigualdades entre las regiones.

Otro problema existente, es la demanda de los aspirantes a programas educativos tradicionales, provocando una concentración de la matrícula sólo en algunas carreras profesionales que a largo plazo generan un desequilibrio en el mercado de trabajo. Por lo tanto, se debe generar una transición hacia programas educativos que se involucren con sectores más dinámicos e innovadores.

La Secretaría de Educación Pública (SEP) ha implementado algunos servicios en zonas desfavorecidas para lograr que la población tenga acceso a la educación superior; el 90% de los estudiantes matriculados en educación superior son la primera persona de su familia que logra acceder a la universidad y el 40% de ellos vive en zonas en situación de pobreza (Altbach y col., 2009). Es prioritario continuar con programas de apoyo a los estudiantes mediante los programas de becas, debido a la situación de vulnerabilidad de algunos estudiantes, y así les permita concluir sus estudios.

Otro reto que enfrenta la educación superior es el de la carrera académica, de acuerdo con Fernández (2014) “actualmente la planta académica de la educación superior en México muestra evidencias de consolidación y de profesionalización”, aunque también se enfrenta al desafío del relevo generacional que enfrentarán algunas instituciones de educación superior en un futuro a mediano plazo. Por lo tanto, las IES deberán establecer algunas estrategias para asegurar la calidad académica.

De acuerdo a las universidades mejor evaluadas en los diferentes rankings, la Universidad Autónoma de Querétaro se encuentra dentro de las mejores 20 universidades del país, en el ranking 2019 publicado por THE (Times Higher Education) la universidad está clasificada en la posición número 3 a nivel nacional. En el QS World University Rankings en su edición 2019, dedicada a las universidades del país, la institución se encuentra en el lugar 19, algunos de los criterios de clasificación que evalúan, entre otros: reputación académica, personal docente con doctorado y red internacional de investigaciones.

CONTEXTO ESTATAL

En el estado de Querétaro se estima que, de acuerdo con las proyecciones de población del CONAPO para el año 2020, se alcanzará un total de 2,147,765 habitantes y se requerirá atender una matrícula de más de 50 mil alumnos en educación superior (Gobierno del Estado de Querétaro, 2016). En 2016, el 31.1% de la población se encontraba en situación de pobreza, con un 14.2% de rezago educativo. En educación media superior se registra un 31.7% de reprobación, 16.3% de deserción y un 64.7% de eficiencia terminal.

Se presenta 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 97 instituciones de educación superior o afines, de ellas 21 son instituciones públicas. La Universidad Autónoma de Querétaro cuenta con 13 facultades y una escuela de bachilleres, organizado en campus y planteles. Es la universidad más grande e importante tanto en el estado como en la ciudad de Querétaro, líder en investigación y programas académicos reconocidos. De las 28,120 fichas que se solicitaron en Educación Superior en el Estado en el año 2017, el 42% (11,813) correspondió a la UAQ, aceptando a 3,973 estudiantes (COEPES, 2018).

La Universidad ha logrado mejorar su calidad académica tanto en el nivel superior como medio superior. Nuestra cobertura alcanza el 30% de los aspirantes a nivel estatal; en el ciclo escolar 2018-2019 la matrícula total de Educación Media Superior fue de 7,426 estudiantes, distribuidos en 10 planteles escolarizados en los municipios de Querétaro, San Juan del Río, Pedro Escobedo, Colón, El Marqués, Arroyo Seco, Jalpan y Amealco y uno semiescolarizado.

La UAQ cuenta con instalaciones en 13 de 18 municipios del estado. La matrícula en el Nivel Superior es de 23,072 estudiantes, 20,493 de licenciatura, 40 de TSU/PA y 2,539 de posgrado (2018-2). Esto, además de ser una acción de cobertura sin precedentes, ha sido un detonador efectivo de la movilidad social en todas las regiones del estado, estimulando la economía local, dinamizando la actividad científica y cultural y, sobre todo, vinculando la cotidiana labor de cientos de investigadores y docentes con la problemática de su entorno. Adicionalmente, la comunidad universitaria ha mantenido un alto nivel de participación en concursos y ha sido reconocida por su desempeño y calidad académica, consolidando a la institución como líder en docencia, investigación y extensión en el Estado.

A la par que la Universidad reconoce y celebra los logros de los últimos años, así como el prestigio acumulado, son muchos los desafíos que aún enfrenta ante las nuevas dinámicas regionales, nacionales e internacionales. Si bien se han tenido importantes avances en torno a la calidad académica, hay que reconocer que 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 (García Gasca, 2017).

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.

Lo anterior, invita a una profunda reflexión sobre la participación de la Universidad con los diferentes sectores sociales y gubernamentales y el planteamiento de estrategias que la consoliden como una de las mejores universidades de México. Para ello, se propone el trabajo conjunto dentro de un modelo de Universidad Responsable y Comprometida con la Sociedad al considerar todas las funciones universitarias: sustantiva (docencia, investigación y extensión), adjetiva (procesos administrativos, transparencia y comunicación) y regulativa (legislación y reglamentación).

CAPÍTULO II. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

PRINCIPIOS FILOSÓFICOS Y NORMATIVOS

La Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) establece como su filosofía los ideales y las concepciones que cimientan la conducta y todas las acciones de la comunidad universitaria soportada en dos pilares fundamentales: Educar en la verdad y en el honor y la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), ésta última como eje transversal de las funciones y acciones propias de la institución, garantía de que la UAQ posea principios y valores propios, siempre enfocados en pro de resolver las problemáticas actuales. La universidad define y aborda su misión institucional como su razón de ser, como su naturaleza misma. Identifica las necesidades de su entorno y plantea las posibles respuestas a la problemática actual y futura como parte fundamental del crecimiento institucional y el logro de su misión y visión.

Educación en la verdad se constituye como una condición esencial para el desarrollo del país, la verdad como aquella respuesta a lo que se desea llegar por medio de la investigación científica. Aunque definir la verdad puede llegar a ser complejo, la verdad pueden ser aquellas palabras y expresiones que se caractericen por no ser ambiguas y sin sentido, y para esto requiere de axiomas, reglas de inferencia, y teoremas (Tarski, 1944).

El honor es un valor y la cualidad que como institución de excelencia debe procurar y preservar en toda persona inmersa en ella, en tanto condición y fundamento de una sociedad más justa, equitativa e incluyente. El honor mantiene vivo un compromiso social con ética y honestidad, haciendo de la Universidad un espacio de oportunidad para la formación de mejores ciudadanos.

VALORES UNIVERSITARIOS

Es importante comprender que el ser humano como ser social posee valores que lo identifican como tal, que dichos valores propician que las personas tengan códigos de comportamiento y que la relación con el entorno sea lo más armónica posible.

Todas las personas que están involucradas con la Universidad son seres que comparten principios y valores que los identifican como pertenecientes a la misma, que perciben, viven, experimentan y transforman el entorno, modificando desde los criterios hasta el sentido social del mundo actual con el propósito de orientar y promover acciones institucionales que faciliten la reflexión en la construcción de propuestas y soluciones a problemáticas cotidianas de la Institución y su entorno (Lozano y Lara. 1999).

SOMOS UAQ es una declaración que identifica a la comunidad universitaria, bajo la premisa de construir sueños y transformar la realidad que promueve y práctica, desarrolla valores como liderazgo, justicia social, equidad, ética, compromiso y responsabilidad social, honestidad, verdad y sentido de pertenencia.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los avances tecnológicos y científicos son hoy en día, una herramienta fundamental para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Los logros conseguidos en materia de salud, tecnologías de la información, movilidad, urbanismo, entre muchas otras, han propiciado que las personas cada día tengan un entorno con mejores opciones de desarrollo. Queda aún pendiente atender cuestiones de vital importancia para el bienestar de la sociedad como son: seguridad social, acceso a la justicia y a la salud, derechos humanos, democracia y gobernanza, sustentabilidad, medio ambiente, entre muchas otras que se constituyen en un reto para la Universidad Socialmente Responsable. La UAQ ha incorporado en sus Planes de Desarrollo y Modelo Educativo, elementos de Responsabilidad Social Universitaria, sin embargo, destaca de manera significativa el Modelo Educativo de 2017 en el que se incorporan de manera fundamental, bases teóricas y prácticas sólidas referentes a la sustentabilidad. Los principios humanistas con compromiso social y de sustentabilidad dan sustancia al actual plan y modelo educativo institucional, base y fundamento de la formación integral del estudiante y principio fundamental del quehacer universitario, que coloca a la persona como eje central en su proceso de formación, impulsando un modelo de formación a lo largo de la vida.

El compromiso social es también base y motor del modelo organizativo de la universidad y tiene como objetivo la formación de profesionistas con sentido crítico, conscientes y sensibles ante las

diferentes problemáticas que afectan a la sociedad para generar un cambio significativo en las prácticas tales como la inequidad y la discriminación, entre otros (UAQ, 2017). Finalmente, la sustentabilidad, tal y como lo plantean Gaudiano y col. (2015) representa para las universidades un reto actual de la mayor importancia en sus procesos dirigidos a repensar, reformular y definir estratégicamente sus ámbitos de acción.

La UAQ adquiere y sostiene con responsabilidad este compromiso mediante la vinculación, la calidad, la cobertura, el modelo de organización y las finanzas (que son los ejes con los que la universidad se organiza para su funcionamiento), para garantizar el trabajo enfocado a coadyuvar en la solución de los problemas sociales y ambientales que aquejan al país. La filosofía de la responsabilidad social en general plasmada en los ejes del quehacer universitario, permite reformular este compromiso social hacia una mayor pertinencia e integración de sus distintas funciones, así como alinear los procesos universitarios básicos de gestión, formación e investigación, con las demandas científicas, profesionales y educativas, en favor de un desarrollo local y global más justo y sostenible (Vallaey, 2008). La universidad se debe a la sociedad y es por ello, corresponsable de sus procesos. Morin (2004) lo declara y sostiene en dos enunciados: Primero “los efectos de la acción dependen no sólo de las intenciones del autor, sino también de las condiciones propias del medio en el cual se desarrollan dichos efectos” y segundo “se puede considerar o suponer los efectos a corto plazo de una acción, pero sus efectos a largo plazo son impredecibles. La UAQ las asume con la certeza de que las responsabilidades en las acciones tienen un carácter “social o grupal” y no individual; la ética en la Responsabilidad Social Universitaria no es personal, 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 tengan un impacto positivo más allá de las fronteras del espacio físico que la alberga.

Finalmente, otro gran reto de la Universidad Autónoma de Querétaro es ampliar su cobertura con calidad y pertinencia social realizando importantes esfuerzos en la reorientación de su oferta de carreras, de investigación y formas de relación con los sectores social y económico ante las exigencias de la modernización globalizada, conservando sus fundamentos filosóficos, su visión y misión institucionales.

CAPÍTULO III. MODELO EDUCATIVO

En el año 2000 la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) desarrolló un Modelo Educativo Universitario (MEU) enfocado en los lineamientos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Con base a ello se establecieron los elementos que componían el MEU. Sin embargo, fue hasta la creación del Plan Institucional de Desarrollo (PIDE) 2007 – 2012 que el MEU se integró y aprobó por el H. Consejo Universitario. De tal manera, se formalizó a nivel Institucional a través de políticas, estrategias y metas enfocadas en su implementación. En el 2010 se realizó una primera evaluación al MEU dirigida únicamente a las Facultades de la UAQ, por parte de la Dirección de Planeación, se concluyó que los docentes, estudiantes y egresados desconocían la estructura general y cada uno de los componentes del MEU.

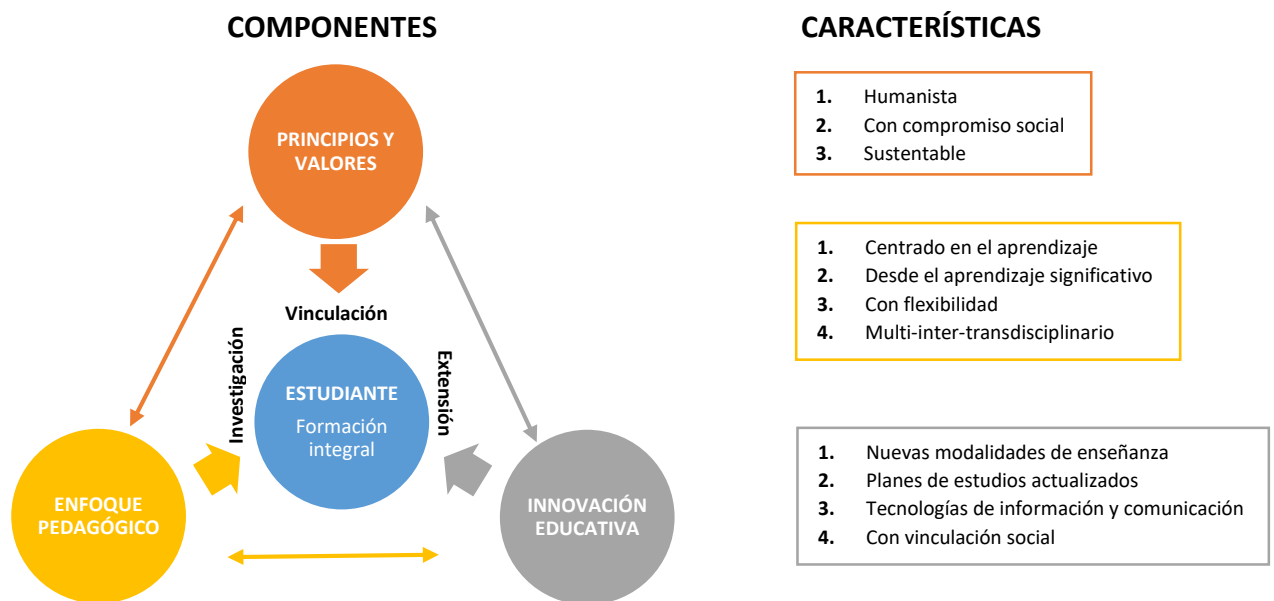
Con base en los datos preliminares de la primera evaluación y a partir de la construcción del Plan de Gran Visión 2015 – 2045 (PGV 2015 – 2045) y el PIDE 2015 – 2018, se estableció como política universitaria en el PGV 2015 - 2045 lo siguiente: “Redefinir y operar un modelo educativo humanista, innovador, flexible y pluridisciplinario con calidad” (UAQ, 2015). Es importante mencionar que dichos documentos se construyeron con la participación de los actores de la comunidad universitaria (directivos, profesores y estudiantes).

Por lo tanto, en 2016 y 2017 se realizaron diversas actividades académicas con la comunidad universitaria enfocadas en el cumplimiento de dicha política. A partir de ello se realizó una evaluación institucional enfocada en cumplir el objetivo de “efectuar un diagnóstico cualitativo del conocimiento y operación del modelo educativo institucional al interior de la comunidad universitaria” (UAQ, 2016). Con los resultados obtenidos en el diagnóstico y las evidencias generadas de las actividades académicas se logró su actualización y se aprobó por el H. Consejo Universitario de la UAQ a finales del 2017.

El MEU parte de la definición de Tünnerman que concibe un modelo educativo como “la concreción en términos pedagógicos de los paradigmas educativos que una institución construye, concreción que sirve de referencia para todas las funciones que cumple (docencia, investigación, extensión, vinculación y servicios), a fin de hacer realidad su proyecto educativo” (citado por UAQ, 2017). Su

estructura cuenta con tres componentes: 1) Principios y valores, 2) Modelo pedagógico y 3) Innovación Educativa. Cada uno tiene sus propias características y su interrelación se concentra en el estudiante como actor principal en la formación académica enfocada en su formación integral, a través de las funciones de vinculación, extensión e investigación. En la Figura 1, se muestran las características de los tres componentes del MEU y su interrelación.

Figura 1. Estructura general del Modelo Educativo Universitario



Fuente: UAQ (2017). Propuesta de actualización del Modelo Educativo Universitario de la Universidad Autónoma de Querétaro. Dirección de Planeación, 1 – 12. Extraído el 12 de febrero de 2019 desde <http://planeacion.uaq.mx/index.php/modelo-educativo->

Además de la actualización, se construyó un Plan de Implementación y Operación del MEU elaborado por la Dirección de Planeación en 2017. En él se establecieron los mecanismos de gestión a través de objetivos operativos, estrategias y acciones que permitirán que se realice la difusión, implementación y evaluación del MEU a corto (2 años) y mediano (8 años) plazo. Por ejemplo, como base se establecieron los siguientes objetivos operativos (UAQ, 2017a):

1. Promover el desarrollo progresivo de una política que permita la apropiación del modelo por la comunidad universitaria, y su inserción en la identidad institucional.
2. Establecer los mecanismos participativos e institucionales para la operación del modelo educativo como eje rector de la vida universitaria.

3. Definir los elementos esenciales de un proceso de evaluación continua del modelo educativo.

Finalmente, en 2018 se iniciaron las acciones del objetivo operativo número uno enfocado en la difusión del MEU. La primera fue la socialización a los estudiantes de las Facultades, la segunda se enfocó a la formación de los docentes como instructores del MEU. Para el primer semestre de 2019, se implementó la capacitación a los docentes por parte de los instructores que se formaron en 2018, para continuar en la siguiente etapa con la implementación del MEU en la formación educativa de los estudiantes. Por lo tanto, el PIDE 2019 – 2021 enfocará sus políticas, filosofía Institucional, Misión y Visión, objetivos estratégicos y los Ejes de Desarrollo considerando los componentes y características del MEU.

CAPÍTULO IV.

MISIÓN

La Universidad Autónoma de Querétaro es una institución de carácter público y autónoma con libertad de cátedra e investigación, comprometida con el desarrollo integral de Querétaro y de México, destinada a formar de manera integral a profesionistas y ciudadanos altamente calificados, a la promoción de un ambiente equitativo y libre de violencia, a la generación de conocimiento con alto sentido humanista, compromiso y responsabilidad social, a la preservación y fomento del arte y la cultura y su vinculación con los diversos sectores que conforman la sociedad queretana manteniendo una relación de respeto con su entorno; promotora de bienestar y progreso a través de la generación y aplicación del conocimiento bajo un modelo de desarrollo sustentable. Parte sustantiva de su misión consiste en difundir y divulgar servicios derivados del conocimiento científico y tecnológico, humanístico, de salud, artístico y cultural para promover la consolidación de una sociedad más justa, libre y plural.

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 y su compromiso social en un espacio cultural plural y de libre pensamiento. Se destaca por una administración eficiente, austera, desconcentrada y transparente de sus recursos al servicio de las y los estudiantes, así como la implementación amplia de tecnologías de la información y comunicación. Promueve la educación integral basada en valores a fin de fortalecer una sociedad más igualitaria, equitativa, libre de violencia y responsable con el medio ambiente. Cuenta con dictámenes de certificación y acreditación en áreas académicas, administrativas y de transparencia y rendición de cuentas, así como con claras directrices y procedimientos para su aplicación en los ámbitos de organización de la docencia, la investigación, la extensión y la administración de los recursos humanos y económicos. Se mantiene como la mejor opción de educación media superior y superior en el estado y la región, con proyección nacional e

internacional de sus programas educativos de posgrado y cuerpos académicos, la vinculación con los sectores empresarial, social y gubernamental enriquece y fortalece su labor institucional.

POLÍTICAS

Política 1. Consolidar la planeación estratégica e integral que oriente el curso de la universidad para el logro de su misión, visión y objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.

Política 2. Consolidar y operar el Modelo Educativo Universitario humanista, innovador, flexible y pluridisciplinario con calidad.

Política 3. Favorecer el desarrollo integral de los estudiantes para formar profesionistas y ciudadanos responsables y comprometidos con la sociedad en la solución de problemas locales, regionales y nacionales.

Política 4. Fortalecer la planta docente, promoviendo la mejora en sus niveles de habilitación, el incremento de reconocimientos otorgados por producción de conocimiento científico, humanístico y tecnológico y la capacitación para la mejora de sus habilidades docentes para una enseñanza innovadora y eficaz.

Política 5. Incidir en el desarrollo local y regional impulsando la vinculación y cooperación académica interinstitucional, nacional e internacional, promoviendo investigaciones con impacto social.

Política 6. Consolidar una administración-gestión sistematizada, sustentada en la evaluación y seguimiento, que integre procesos de mejora continua, para ofrecer un servicio de calidad orientado a la simplificación de procesos de gestión y apoyo a la academia.

Política 7. Impulsar la transferencia de conocimiento y la cultura de emprendimiento en la institución y en la comunidad universitaria a través de la creación de empresas universitarias y el fortalecimiento de la vinculación con el sector productivo local, nacional e internacional.

Política 8. Impulsar la cobertura y el crecimiento ordenado de la oferta educativa con calidad, pertinencia y responsabilidad social que asegure un desempeño satisfactorio de nuestros egresados en la sociedad.

Política 9. Promover el uso eficaz y eficiente de los recursos que recibe y genera la Institución, a través del seguimiento, supervisión, fiscalización y ejercicio de una cultura de transparencia y rendición de cuentas, al hacer del conocimiento público el destino de los recursos. La Universidad Autónoma de Querétaro se compromete con la transparencia y la rendición de cuentas, que permee a toda la estructura universitaria, como un mecanismo para una gestión y administración eficiente.

Política 10. Promover el desarrollo y la colaboración entre universitarios 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. La Universidad pretende contribuir al desarrollo mediante la vinculación social, cultural y productiva, partiendo de la creatividad, la innovación y la colaboración interinstitucional.

Política 11. Consolidar el Sistema Universitario de Salud, orientado a la diversificación de los servicios de salud, estableciendo una estrecha vinculación con la sociedad.

Política 12. Garantizar la seguridad y la integridad de los miembros de la comunidad universitaria tanto en espacios académicos como administrativos. Resguardar las instalaciones y la información institucional y promover una cultura de paz y libre de violencia.

Política 13. Promover la evaluación, análisis y mejora continua del ambiente laboral en cuanto a políticas, procesos y prácticas organizacionales que propicien un ambiente cordial e inclusivo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS

I. Cobertura con equidad de género e inclusión educativa

Objetivo Estratégico: Planificar la cobertura educativa para fortalecer los criterios de calidad de los Programas Educativos, a través de un enfoque transversal de la equidad de género, inclusión educativa y la valoración de la diversidad, atendiendo la responsabilidad social de la UAQ hacia el entorno.

Estrategias:

1. Reordenar el crecimiento de la matrícula a través del análisis de la oferta educativa de la UAQ, con herramientas cuantitativas y cualitativas. La Secretaría de Planeación y Gestión Institucional será la encargada de presentar un informe anual.
2. Implementar a través de acciones coordinadas entre facultades y coordinaciones de la administración central, mecanismos que aseguren el cumplimiento de los objetivos de los programas educativos, mediante el seguimiento y monitoreo de su desarrollo, con la finalidad de realizar las modificaciones pertinentes para su consolidación académica.
3. Sentar las bases para la inclusión educativa enfocada a las personas con discapacidad y grupos indígenas, por medio del Comité Universitario de Inclusión y de programas que coadyuven a generar el sentido de pertenencia, el reconocimiento social y la vinculación a través de convenios con instituciones sociales y de gobierno.
4. Implementar y mejorar los programas institucionales de la UAQ para garantizar el acceso, la permanencia y finalización de la formación de los estudiantes. Un elemento clave será la inclusión educativa enfocada a la discapacidad y grupos indígenas.
5. Diseñar programas institucionales para incidir de manera directa en el incremento de los indicadores de egreso y titulación.

II. Calidad académica

Objetivo Estratégico: Ofrecer educación de calidad, integral, flexible y pertinente a los requerimientos del entorno social y económico, con una perspectiva de responsabilidad social, de reflexión e innovación permanente. Formar estudiantes para ser ciudadanos altamente capacitados, competentes, críticos, reflexivos, conscientes de su responsabilidad social.

Estrategias:

1. Actualizar de forma periódica los Planes de Estudio sustentados en seguimiento de egresados y estudios de empleadores para garantizar su pertinencia social.
2. Fortalecer y evaluar los Programas Educativos de licenciatura y posgrado para alcanzar su acreditación.
3. Evaluar anualmente el 100% de los Programas Educativos que alcancen el estatus de evaluables.
4. Establecer una estrategia que garantice que la apertura de nuevos Programas Educativos estará sujeta a contar con un 90% de PE de calidad y contar con un plan de mejora de los PE que no han adquirido su estatus de buena calidad.
5. Implementar y evaluar el modelo de formación integral de los estudiantes, incorporando de manera transversal la investigación, equidad de género, segunda lengua, medio ambiente, aprendizajes pertinentes en contextos reales, arte, deportes y cultura; fomentando la cultura de la salud y autocuidado, la formación en valores como la responsabilidad social, respeto, honestidad y ética.
6. Implementar un programa de internacionalización de las funciones sustantivas que favorezca la movilidad de profesores, alumnos y redes de colaboración, así como el fortalecimiento de programas educativos para alcanzar la acreditación internacional.
7. Diseñar y actualizar programas institucionales para favorecer el rendimiento académico de los alumnos y la atención prioritaria a los alumnos en riesgo académico.
8. Consolidar la formación dual y la formación aprendizaje-servicio
9. Promover y difundir cursos optativos para favorecer la movilidad interinstitucional.
10. Promover la habilitación académica del profesorado, la certificación, así como su actualización didáctico-pedagógica y disciplinaria basada en procesos de evaluación pertinentes, transparentes y oportunos.

11. Promover la participación del profesorado en proyectos de investigación científica, humanística y de desarrollo tecnológico atendiendo a la problemática del entorno y la vinculación de grupos colegiados con redes de colaboración nacionales e internacionales.
12. Consolidar el desarrollo de proyectos académicos sustentados en la responsabilidad social.
13. Dotar a los estudiantes y profesores de tecnología de vanguardia, recursos didácticos modernos, acervo bibliográfico y hemerográfico actualizado y suficiente.
14. Ambientalizar asignaturas para asegurar el abordaje de temas transversales relacionados con la cultura de paz, sustentabilidad, equidad e igualdad.

III. Modelo de organización y gestión

Objetivo Estratégico: Privilegiar la toma de decisiones colegiadas, involucrar en los procesos de evaluación y de rendición de cuentas a dichos órganos y mantener actualizada la normatividad institucional que favorezca una gestión y administración eficiente y eficaz.

Estrategias:

1. Adecuar la normativa institucional a la legislación federal y estatal priorizando en orden jerárquico.
2. Modificar el Estatuto Orgánico para incorporar en él las funciones de planeación, transparencia y rendición de cuentas de los distintos órganos personales y colegiados que componen la Universidad.
3. Agilizar los trabajos de la Comisión de Asuntos Legislativos del H. Consejo Universitario incorporando en ella nuevos miembros que permitan dinamizar las revisiones.
4. Evaluar de forma continua la gestión institucional.
5. Consolidar el sistema institucional de indicadores.
5. Fomentar la evaluación externa.

7. Propiciar la cultura de la evaluación en el ámbito institucional.
8. Integrar un comité técnico que analice la información para la evaluación de las necesidades y sistematización de los procesos.
9. Consolidar como instrumento único de información y gestión universitaria el Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA).
10. Mantener a la vanguardia y con la seguridad requerida la infraestructura tecnológica y la actualización de los recursos humanos que participan en el SIIA.
11. Fortalecer las áreas del conocimiento y los Consejos de Área con el fin de dar cabal cumplimiento a la Ley Orgánica; se deberán actualizar los procedimientos y reglamentos en los que se involucran esos órganos.
12. Mantener actualizada la normatividad universitaria en las diversas entidades colegiadas.
13. Fortalecer las acciones en materia de transparencia y rendición de cuentas.
14. Aplicar las tecnologías de información y comunicación para simplificar la administración universitaria.
15. Promover la identidad universitaria y socializar la filosofía institucional, los principios y los valores de la Universidad Autónoma de Querétaro.
16. Realizar evaluación y análisis periódicos de clima organizacional.
17. Establecer acciones que permitan la mejora del clima organizacional.
18. Utilizar los estudios de satisfacción de los usuarios de los servicios institucionales para la toma de decisiones.

IV. Vinculación

Objetivo Estratégico: Lograr la integración, pertinencia y extensión de los servicios a través de la búsqueda de la excelencia, el continuo desarrollo humano de la comunidad, el fortalecimiento de valores, la innovación y la transferencia del conocimiento, la formación integral, el compromiso de servicio a la sociedad, el proceso educativo ligado a las necesidades sociales, la relación con la docencia e investigación, la creación y transmisión de la cultura y la retroalimentación de los programas académicos.

Estrategias:

1. Reconocer la función de vinculación como actividad sustantiva en el quehacer universitario de los docentes.
2. Divulgar las acciones y resultados de vinculación en el ámbito local, nacional e internacional.
3. Consolidar el Sistema Universitario de Vinculación (SUV).
4. Fortalecer la Estructura Operativa de la Secretaría de Extensión para dar cumplimiento a sus funciones.
5. Generar una oferta educativa para jóvenes y adultos que fortalezca sus capacidades para contribuir al desarrollo de la sociedad.
6. Fortalecer el Servicio Social Universitario.
7. Fortalecer los programas y estrategias formativas con responsabilidad social.
8. Contribuir a la construcción de las políticas públicas culturales del Estado y la región.
9. Promover la formación integral de la comunidad universitaria en el ámbito cultural y artístico.
10. Promover y difundir el arte y la cultura.
11. Impulsar la construcción y rehabilitación de espacios para la difusión y formación del arte y la cultura.

12. Fortalecer la vinculación con el sector productivo, gubernamental, educativo y la sociedad civil.
13. Aumentar la presencia de estudiantes y egresados de la UAQ en los sectores de la sociedad.
14. Incrementar los servicios profesionales que la UAQ ofrece para contribuir a la solución de problemas del entorno.
15. Promover la Innovación y el Desarrollo Tecnológico e Incrementar el registro de propiedad Intelectual de la UAQ.
16. Promover programas y normas para lograr el tránsito de la Universidad hacia la sustentabilidad, priorizando el manejo eficiente de los recursos estratégicos de la institución.
17. Promover la inclusión laboral estratégica universitaria, entre los sectores empresarial, gubernamental y social, de acuerdo a la expectativa del mercado especializado en el país, al plan estatal y nacional de desarrollo fortaleciendo las capacidades y competencias de los estudiantes y egresados.
18. Establecer y fortalecer la educación continua de egresados de la UAQ y profesionistas de los sectores empresariales, gubernamentales, educativos y la sociedad en general para potencializar las capacidades y transferir el conocimiento generado en la UAQ y contribuir al desarrollo profesional y tecnológico del país.
19. Promover y estimular la creación y desarrollo de empresas que resuelvan problemas sociales, incorporando la innovación y la investigación dentro de un contexto global, mediante la aplicación de un modelo propio de incubación de empresas.
20. Apoyar a los distintos sectores económicos de la sociedad, productivo, educativo, comercial y gubernamental en sus procesos de mejora continua, siendo una extensión de conocimiento con estrategias prácticas y concretas, impulsando con innovación la competitividad tecnológica y organizacional, por medio de servicios de excelencia.
21. Promover el uso de recursos digitales de información con tecnología propia y adecuada.

22. Profesionalización del personal y servicio bibliotecario y vinculación con otras universidades y redes bibliotecarias del país.

23. Gestionar los recursos de información adecuados para apoyar la docencia, la investigación y el aprendizaje y contribuir al desarrollo de habilidades informativas y promover la lectura en la comunidad universitaria.

V. Sistemas y programas de salud

Objetivo Estratégico: Implementar programas de atención para la salud coordinado a través de la generación de proyectos emanados de los diferentes programas orientados a la formación de recursos humanos en salud.

Estrategias:

1. Crear el Comité Universitario de Salud que se encargue de la evaluación y la planeación de las acciones institucionales, así como del fortalecimiento de los programas existentes.
2. Reforzar los ejes transversales de desarrollo humano, equidad, género, medio ambiente, salud y responsabilidad social y mejorar la educación integral en deporte, cultura, arte e idiomas.
3. Ofrecer a la comunidad universitaria áreas para el deporte y esparcimiento en los diferentes campi de la universidad.
4. Fomentar el cuidado de la salud y proporcionar servicios integrales de salud en los diferentes campi de la universidad donde participen de manera conjunta las facultades del área de la salud.
5. Enfocar las campañas de salud a promoción y educación de estilos de vida saludables, fomentando el autocuidado en la comunidad universitaria desde una visión integral, y permear en los diferentes escenarios académicos y de investigación la necesidad de generar una cultura de prevención más que de curación.

6. Fortalecer el Sistema Universitario de Salud (SUS) conformado por la Clínicas de Santa Bárbara, Santa Rosa Jáuregui y Dental de Corregidora a través del trabajo interdisciplinario de las facultades relacionadas con la salud a fin de contar con un sistema institucional de servicio a la sociedad.
7. Diagnosticar y dar seguimiento oportuno del estado de salud de los estudiantes y de la comunidad universitaria para lograr una intervención temprana y oportuna a través de los programas como ENSAIN, SU Salud y CeSeCos y servicios especiales de las diferentes Facultades.
8. Orientar con programas de fomento para prácticas saludables tanto para el desarrollo de la actividad universitaria como para la interrelación con el núcleo social y familiar.
9. Generar acciones encaminadas a rehabilitar a universitarios que luego de haber tenido alguna alteración en su salud, requieren reintegrarse a sus diversos ambientes, en las mejores condiciones fisiológica, psicológica y social.
10. Sistematizar la información para articular la atención para la salud con la academia y la investigación con el fin de mejorar las condiciones para la formación de recursos humanos en salud.
11. Generar conocimiento a partir de los insumos y los resultados que se obtienen de la atención para la salud, para validar propuestas y enfoques teóricos, sobre todo, resolver problemáticas de bienestar que afectan a la población por medio de la investigación.
12. Generar y gestionar los recursos que posibiliten, el desarrollo de proyectos para la viabilidad y sustentabilidad del programa universitario de salud con la participación de las diferentes Facultades.

VI. Finanzas universitarias

Objetivo Estratégico: Lograr la suficiencia financiera que permita a la UAQ alcanzar sus objetivos académicos para poder ofrecer educación de calidad con pertinencia social.

Estrategias:

1. Gestionar ante Gobierno del Estado, el apoyo financiero a la UAQ bajo el esquema peso a peso.

2. Gestionar ante los diferentes ámbitos de gobierno, el incremento del subsidio ordinario y extraordinario universitario por encima de la inflación.
3. Diseñar alternativas de solución al problema financiero de las jubilaciones.
4. Revisar permanentemente el modelo de inversión del Fondo de Pensiones, para obtener los mejores rendimientos.
5. Incrementar las aportaciones obligatorias a los fideicomisos de jubilaciones sin que representen un impacto significativo a la economía de los trabajadores.
6. Gestionar un mecanismo trilateral adicional de financiamiento UAQ – Gobierno Federal – Gobierno Estatal o modificar el fondo para la atención a problemas estructurales, para obtener financiamiento extraordinario.
7. Promover una administración eficaz, eficiente, transparente y comprometida con la mejora continua en el ejercicio de los recursos.
8. Proponer modificaciones y mejoras a las leyes relacionadas con la asignación de recursos a nivel local y nacional.
9. Impulsar el desarrollo de proyectos de emprendimiento, servicio y vinculación que permitan la obtención de recursos propios.
10. Generar mayores ingresos propios a través de las actividades de Educación Continua y el fortalecimiento de la promoción de las mismas.
11. Promover conjuntamente con el Patronato Universitario actividades para generar recursos financieros a la institución.
12. Consolidación de la Coordinación de Transferencia de Tecnología para generar recursos adicionales.
13. Impulsar el trabajo conjunto a nivel nacional para la construcción de políticas públicas y de proyectos que fortalezcan la educación superior en México.

CAPÍTULO V. EJES DE DESARROLLO

La evaluación diagnóstica presentada en cada uno de los Ejes de Desarrollo, es el resultado de las sesiones de trabajo y la evaluación 2015-2018 de las diferentes áreas de la Administración Central de la Universidad, de las 13 Facultades y de la Escuela de Bachilleres.

V.I. COBERTURA CON EQUIDAD, INCLUSIÓN E IGUALDAD DE GÉNERO

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2015-2018

Cobertura geográfica

En 2015, la UAQ contaba con una cobertura geográfica significativa en el estado de Querétaro, con 13 campus, clasificados en metropolitanos y regionales (UAQ, 2015, p.9), con una matrícula de nivel superior de 18,164 y 3,012 alumnos, respectivamente. Se realizaron diversas acciones para fortalecer los campi, como el apoyo para el crecimiento de la infraestructura y de la ampliación de la oferta educativa, tal es el caso la Licenciatura en Producción Agropecuaria Sustentable de la Facultad de Ciencias Naturales en el Campus Conca y la Licenciatura en Gestión Pública y Gobierno de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales en el Campus Cadereyta, opciones educativas que desde su planeación atendieron las necesidades sociales, políticas y económicas de la región en la que se implementaron. Se considera que la institución debe continuar en la dinámica de acercamiento a la sociedad y ofrecer opciones educativas acordes a las necesidades, atendiendo la localidad y región, así como al entorno nacional e internacional.

Comportamiento de la matrícula y creación de programas educativos en la UAQ

De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública (SEP) la cobertura educativa se refiere a la proporción de personas atendidas por nivel educativo (sistema educativo), con respecto a la población total de personas agrupadas por rango de edad. La matrícula total de la UAQ de 2015 a 2018 presentó una variación porcentual del 8.5%, lo que indica un crecimiento en los últimos años.

De manera específica, a nivel medio superior se aprecia una variación de 7.1% y del nivel superior el 9%. En el Cuadro 1 se muestra el comportamiento de la matrícula de manera desglosada desde el 2015 hasta el 2018.

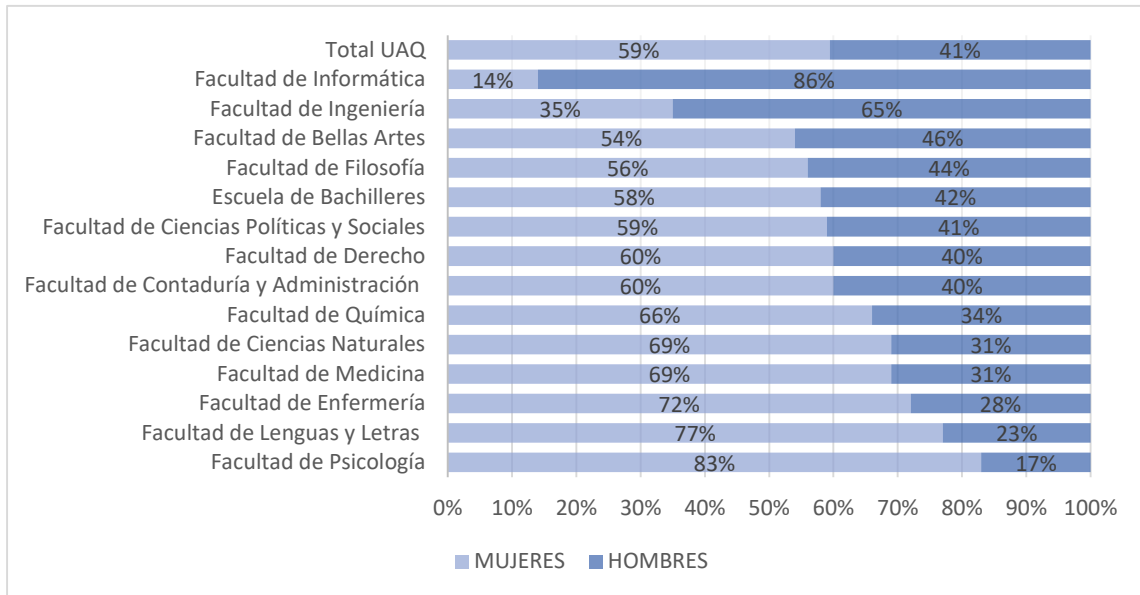
Cuadro 1. Comparativo de la matrícula de 2015 a 2018

NIVEL	Matrícula total ciclo 2015 - 2016	Matrícula total ciclo 2016 - 2017	Matrícula total ciclo 2017 - 2018	Matrícula total ciclo 2018 - 2019	Variación 2015 vs 2018
Bachillerato	6,934	7,238	7,379	7,426	7.1%
Media Superior	6,934	7,238	7,379	7,426	7.1%
TSU/PA	35	35	49	40	14.3%
Licenciatura	18,712	19,161	19,923	20,493	9.5%
Especialidad	540	561	540	605	12.0%
Maestría	1,610	1,741	1,713	1,548	-3.9%
Doctorado	279	314	370	386	38.4%
Superior	21,176	21,812	22,595	23,072	9.0%
TOTAL UAQ	28,110	29,050	29,974	30,498	8.5%

Fuente: Unidad Institucional de Información con datos del SIIA Escolar. Diciembre 2018.

En 2017, la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación (COEPES) registró que cerca de la mitad de los aspirantes a nivel licenciatura y TSU en la entidad se concentraron en la UAQ. De tal manera que actualmente el porcentaje de cobertura educativa del Estado de Querétaro en educación superior es del 37.4%, en donde la UAQ presenta una cobertura del 30.15%. Lo anterior muestra, el importante papel que tiene la institución en ofrecer diversas opciones educativas, sin embargo, uno de los retos que enfrenta, es la creación de nuevas opciones educativas basadas en estudios confiables y actualizados para mejorar la atención a la demanda con pertinencia social y la factibilidad de la UAQ. En la Gráfica 1 se muestra la distribución de aspirantes por género y unidad académica de la UAQ del semestre 2018-2.

Gráfica 1. Distribución de aspirantes semestre 2018-2.



Fuente: Dirección de Servicios Académicos. Diciembre 2018.

En 2015, la UAQ ofertaba 98 PE de Profesional Asociado (PA), Técnico Superior Universitario (TSU) y Licenciatura en modalidad escolarizada y no escolarizada, de tal manera que se estableció aumentar el 10% para 2018. Para el semestre 2018-2 se alcanzó un total de 113 PE, lo cual indica, que se superó la meta establecida en el periodo mencionado con una variación porcentual del 15.3%.

La institución presentó un crecimiento constante en la apertura de PE durante el periodo 2015- 2018, sin embargo, es indispensable que se considere que el aumento de oferta educativa debe ser resultado de una planeación determinada por la factibilidad tanto de recursos humanos como de materiales, así como de la pertinencia social en el corto, mediano y largo plazo para así favorecer su consolidación académica.

La UAQ tiene como actividad fundamental y constante la reestructuración de los PE, no obstante, debe convertirse en una política institucional en el nivel de educación media superior y superior, que al término de cada generación se reestructuren atendiendo los criterios de evaluación curricular y de organismos de evaluación externa que aplique a cada uno de los niveles educativos. Al término del semestre 2018-2 el porcentaje de estudiantes en programas de calidad fue del 76%.

Otra fuente importante de datos para la consolidación académica de los PE, es el seguimiento de egresados. Sin embargo, aunque existe un instrumento de recopilación de información que se aplica a los egresados un año posterior al término de sus estudios, el análisis que presentan se enfocan en el apoyo y las competencias que recibieron durante su formación educativa, pero no se cuenta con resultados específicos que aporten una retroalimentación para la reestructuración, pues se desconoce el impacto que tienen en los programas educativos de nivel licenciatura y no existe un programa institucional de seguimiento de egresados en el nivel de posgrado.

Los mecanismos para la permanencia deben fortalecerse

La responsabilidad social de la institución se puede observar en la atención a las demandas sociales, en la creación y reestructuración de su oferta educativa, sin embargo, debe estar al tanto del ingreso, la permanencia, el egreso y la titulación de sus estudiantes.

Entre 2015-2018, de acuerdo a la evaluación del PIDE, no se obtuvieron datos contundentes que muestren avances en las metas de incremento de estudiantes aceptados en la institución, en las metas para disminuir el abandono y la deserción escolar, así como la mejora de la tasa de egreso y titulación. De tal manera, que se requiere hacer énfasis en acciones enfocadas a establecer mecanismos para incrementar la cobertura, y en cuanto a la permanencia, es necesario fortalecer el Programa de Orientación Vocacional en la Escuela de Bachilleres y la creación del Programa de Permanencia Escolar para nivel superior, así como en la evaluación de la pertinencia de las acciones del Programa Institucional de Orientación Psicopedagógica y de Tutorías que han sido el mecanismo utilizado por la UAQ para apoyar la permanencia escolar a nivel superior.

Atención a grupos vulnerables¹ del Estado

En 2018, a nivel institucional, no se contaba con datos estadísticos del número de estudiantes que ingresan provenientes de grupos vulnerables, ni tampoco el dato de quienes cuentan con apoyo de una beca para su permanencia con la finalidad de mejorar su trayectoria escolar. Se cuenta con

¹ Por grupos vulnerables se integran: Víctimas de delito, adultos mayores, discapacitados, miembros de pueblos y comunidades indígenas, portadores de VIH, mujeres y hombres violentados, personas con diferente preferencia sexual o transgénero. Revisar: <http://www.cdhhgo.org/home/images/pdf/GRUPOS%20VULNERABLES%20WEB.pdf>

acciones aisladas de algunas facultades, como la gestión de becas alimenticias, de manutención y descuentos en inscripción. A nivel institucional en 2018-2 se consideraron becas para estudiantes a nivel medio superior y superior con discapacidad o de grupos indígenas, con un tipo de apoyo económico mensual. En cuanto a la infraestructura incluyente adecuada a las necesidades de los estudiantes de grupos vulnerables al 2019 se cuenta con una cobertura del 60%, existen aún áreas que deben mejorarse y adaptarse.

Otro aspecto importante ha sido la difusión e implementación del Programa Institucional de Inclusión Educativa o mejor conocido como: Programa de Inclusión y Equidad Educativa (PIEE) – “La UAQ somos todos”. El convenio se firmó entre el Gobierno Federal por conducto de la Secretaría de Educación Pública y la UAQ, con la finalidad de proporcionar apoyo financiero para este programa, enfocado en los siguientes objetivos generales: 1) Consolidar un modelo educativo incluyente y 2) Crear una cultura inclusiva. Existen tres estrategias para implementar el modelo: 1) Crear culturas inclusivas, 2) Elaborar políticas inclusivas y 3) Desarrollar prácticas inclusivas. Así mismo, es necesario mejorar las estrategias de fortalecimiento de ingreso y permanencia de grupos vulnerables.

Finalmente, la difusión del PIEE ha contado con el apoyo de la Dirección de Comunicación y Medios a través de la Radio Universitaria y de TvUAQ. Es necesario trabajar en la sensibilización de la comunidad para respetar los espacios físicos y apoyar las actividades de inclusión en la universidad, también algunas transmisiones del noticiario Presencia Universitaria cuentan con el apoyo de un traductor de lenguaje de señas.

COMPROMISOS 2019-2021

El Eje de Desarrollo de Cobertura se construyó desde tres vertientes: 1) Valorar la diversidad, 2) Inclusión Educativa y 3) Equidad de Género. Por lo tanto, las estrategias y acciones se enfocarán principalmente a cumplir los elementos mencionados a través de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) establecidos en el PIDE 2019 - 2021.

La UAQ es una institución pública que actualmente tiene una cobertura educativa en el estado de Querétaro del 12% en educación media superior, el 25% en educación superior y 44% para posgrado.

Respecto a nivel licenciatura y posgrado, constituye el porcentaje más alto de cobertura con respecto a otras instituciones en la región, de acuerdo a los datos proporcionados por la Unidad Institucional de Información. Por ello, tiene la responsabilidad y compromiso social de impartir educación de calidad, así como de promover la colaboración entre ambos niveles educativos para coadyuvar al desarrollo a través de la práctica profesional de egresados comprometidos con el entorno y con acciones de vinculación que atiendan a las necesidades sociales.

En términos de la organización interna se debe impulsar el crecimiento ordenado de la oferta educativa, así como de establecer estrategias pertinentes para asegurar la calidad de los Programas Educativos (PE) con la transversalización de contenidos sobre equidad de género e inclusión social, que contemplen acciones que permitan eliminar las barreras sociales, culturales y económicas.

La atención a los alumnos también es una prioridad, por lo que se deben mejorar los programas institucionales para así garantizar el acceso, la permanencia y finalización de la formación de los estudiantes. La UAQ apuesta al crecimiento y a la ampliación de la cobertura en los campus ubicados en diversas regiones del estado de Querétaro, enfrentando retos para ofertar PE con calidad. Para ello se requiere de docentes habilitados con una continua capacitación didáctico-pedagógica y disciplinaria, de la adecuación de la infraestructura y equipamiento, así como de la mejora de los servicios para los estudiantes.

La educación es una herramienta fundamental para el desarrollo de los individuos, por ello la UAQ tiene como principio la atención con calidad académica a toda la comunidad y está comprometida con los grupos vulnerables promoviendo la inclusión social y la equidad educativa, para así favorecer la mejora de la calidad de vida y la movilidad social.

Planeación del crecimiento de la matrícula y la oferta educativa

El crecimiento de los programas educativos deberá basarse en una debida planeación, con fundamentos centrados en la pertinencia y la viabilidad económica de la UAQ. Estos criterios deberán considerarse en la creación de opciones educativas a nivel medio superior y superior, de acuerdo a las necesidades del entorno social. Como resultado de esta política, se estima que la

institución contará con una oferta educativa más pertinente. Dichos elementos se justifican en la responsabilidad social de la UAQ, relacionada a su crecimiento con la finalidad de incrementar la matrícula y la cobertura. En el Cuadro 2 se presenta una proyección al 2021 del crecimiento de la matrícula en la UAQ.

Cuadro 2. Proyección de PE y matrícula al 2021

INDICADOR	2018	2019	2020	2021	VARIACIÓN 2018-2021
Total de Programas Educativos (incluyendo nuevos PE)	113	113	113	112	-0.88%
Total de matrícula (incluyendo matrícula de PE nueva creación)	20,533	20,623	20,929	21,122	2.87%
Total de Programas Educativos de posgrado	116	111	116	118	1.72%
Total de Matrícula de nivel posgrado	2,523	2,542	2,592	2,630	4.24%

Fuente: Unidad de Gestión Institucional. Coordinación de Proyectos PFCE. Marzo 2019.

Los esfuerzos del crecimiento institucional del nivel medio superior se materializarán con la apertura de nuevos planteles de bachillerato escolarizado en diferentes municipios, así como el fortalecimiento de la modalidad semiescolarizada y a distancia. En educación superior, se enfocará a la apertura de nuevos campus, como los de los municipios de Pinal de Amoles y Peña Miller. De igual manera, se incrementará la presencia institucional en municipios que no cuentan con presencia universitaria.

Aseguramiento de la calidad de la oferta educativa

Para asegurar y continuar ofreciendo educación con calidad académica en la UAQ, será necesario el análisis de la oferta educativa por Facultad y Campus con la intención de valorar su pertinencia y viabilidad, que permita la toma de decisiones en cuanto a la operación, cierre o fusión de programas educativos, con la finalidad de que éstos respondan a las necesidades del entorno.

Una de las estrategias fundamentales para consolidar la oferta educativa y que los egresados cuenten con una formación profesional acorde a los tiempos actuales, con la capacidad de resolver problemáticas, es la continua actualización o reestructuración de los programas, esta se define como “la transformación de la estructura de un PE con base a resultados de una evaluación curricular, lo

cual puede determinar la conveniencia de conservar, modificar o sustituir un plan de estudios” (UAQ, 2019, p.3).

Cada PE que realice trabajos de reestructuración, deberá considerar el cumplimiento de criterios de calidad que propicien resultados favorables en las evaluaciones de organismos externos nacionales e internacionales y permitan su consolidación académica. Asimismo, establecer una debida planeación para que al término de cada generación se reestructuren los programas educativos y así se incorporen diversos elementos como son los resultados de la evaluación curricular y la evaluación externa, entre otros. En el Cuadro 3 se muestra la proyección de los PE que deben reestructurarse con proyección al 2021, considerando la creación y la reestructuración más reciente.

Cuadro 3. Proyección de PE de PA, TSU Y Licenciatura a reestructurar

DES	2018(1) (VENCIDAS)	2019	2020	2021	TOTAL
Bellas Artes ²	2	0	0	6	8
Ciencias Jurídicas	0	0	0	0	0
Ciencias Naturales	2	2	3	0	7
Ciencias Químicas ³	1	5	0	0	6
Ciencias Sociales	1	0	0	3	4
Económico y Administrativo	11	0	1	0	12
Enfermería	0	0	0	2	2
Filosofía	0	0	0	2	2
Ingeniería	3	3	5	0	11
Lenguas y Letras	2	0	0	0	2
Medicina	3	0	2	0	5
Psicología	2	0	0	0	2
Tecnologías de Información y Comunicaciones	0	0	0	0	0
San Juan del Río	13	2	4	3	22
TOTAL	40	12	15	16	83

1. En esta columna se presentan los Programas Educativos (PE), que ya venció el tiempo otorgado para su reestructuración.

2. Se ha restado el PE Lic. En Artes Escénicas que se encuentra en proceso de liquidación.

3. Se ha restado el PE Químico Agrícola que se encuentra en proceso de liquidación.

Fuente: Unidad Institucional de Información. Diciembre de 2018.

Otros aspectos importantes a tomar en cuenta para consolidar los PE de la UAQ son los resultados del seguimiento de egresados y de los estudios de empleadores, retomando los indicadores que aporten información relevante, para su constante actualización y vigencia. Los índices de ingreso, permanencia, egreso y titulación constituyen también referentes para reestructurar los PE, éstos deben ser objeto de constante monitoreo cuyos datos permitan observar el comportamiento y evolución de los mismos, a través de estudios de trayectoria escolar y de un Programa Institucional

de Tutorías, acorde a las necesidades que se detecten como resultado de la evaluación del impacto de las actividades que realizan. Analizar la proyección de los índices mencionados permitirá una mejora en la calidad de los PE con los que cuenta la institución (Cuadros 3 y 4).

Cuadro 4. Proyección de egreso y titulación

Año Meta	Periodo egreso	M1	Egresados	%	Periodo egreso	M1	Titulados	%
2019	2019	4250	1652	39%	2018	3783	794	21%
2020	2020	4483	1859	41%	2019	4250	1086	26%
2021	2021	4567	1905	42%	2020	4483	1203	27%
2022	2022	4734	2165	46%	2021	4567	1261	28%
2023	2023	3298	1735	53%	2022	4734	1373	29%
2024	2024	4407	2226	51%	2023	3298	1040	32%
Variación 2019-2024			35%	30%			31%	50%

Fuente: Unidad de Gestión Institucional. Coordinación de Proyectos PFCE. Mayo 2019.

Inclusión educativa

La UAQ refrenda el compromiso social con los grupos en desventaja o situación vulnerable para continuar con la construcción de un ambiente académico y social inclusivo, para generar las condiciones propicias con programas en el Bachillerato y en el nivel Superior que coadyuven a la atención con calidad a personas con discapacidad (visual, motriz, auditiva y cognitiva), con estrategias y acciones pertinentes a corto, mediano y largo plazo en los diferentes campus.

A inicio del 2019 se identificó que hay 138 personas con discapacidad: 60 mujeres y 78 hombres. Del total, se tiene registro que el 17% cursan bachillerato, el 74% se encuentran en licenciatura y un 10% en posgrado. El tipo de discapacidad detectadas fueron auditiva (17%), motriz (43%), psicosocial (22%) y visual (19%). En el Cuadro 5 se muestran los datos por sexo, tipo de discapacidad y escolaridad.

Cuadro 5. Personas con discapacidad en la UAQ

Sexo	Tipo de discapacidad				Escolaridad		
	Auditiva	Motriz	Psicosocial	Visual	Bachilleres	Licenciatura	Posgrado
Mujeres	13%	45%	22%	20%	22%	70%	8%
Hombres	21%	40%	22%	17%	12%	77%	11%
Promedio	17%	43%	22%	19%	17%	74%	10%

Fuente: Coordinación de Identidad e Interculturalidad, enero 2019.

Una de las principales acciones es la de fomentar la sensibilización para favorecer la inclusión, a través de talleres y cursos dirigidos a la comunidad universitaria, así como de impulsar campañas de difusión internas y externas. Por ejemplo, se considera importante la capacitación de alumnos, administrativos y docentes a partir de cursos de braille y lengua de señas mexicanas, así como el desarrollo de material didáctico digital.

A nivel institucional se proyecta la creación de una preparatoria técnica inclusiva para atender a personas con discapacidad; asimismo, para aquellas que no cuentan con estudios de nivel básico, se establecerá mayor vinculación y apoyo con la Escuela de Artes y Oficios.

Respecto a la infraestructura, se continuará con el mantenimiento y conservación de las áreas que ya han sido adecuadas para la atención de personas con discapacidad, y se establecerá un constante monitoreo para detectar las áreas que requieran adecuaciones para contar con instalaciones acordes a la inclusión.

Derivado de la expansión que la UAQ ha tenido en los municipios de la entidad, se han integrado estudiantes que manifiestan su pertenencia a grupos indígenas, constituyendo el 1.74% respecto a la matrícula total. En el Cuadro 6 se muestra el porcentaje de estudiantes indígenas dentro de la UAQ y su pueblo de origen.

Las instituciones educativas requieren de un conjunto de estrategias de atención a la población indígena que tengan como ejes rectores: el reconocimiento de la diversidad, el uso de la lengua, la relación del conocimiento con la práctica cotidiana, las costumbres y sus necesidades. Por lo anterior, la UAQ, trabajará con una perspectiva de atención intercultural, que impacte y tenga un

reconocimiento del entorno. Las estrategias planteadas se enfocarán en lo educativo, económico, psicológico, social, cultural, médico y ambiental.

Cuadro 6. Porcentaje de estudiantes indígenas de acuerdo con el pueblo de origen

PUEBLO	ESTUDIANTES	PORCENTAJE
Otomí	291	73%
Zapoteco	30	7%
Mazahua	14	3%
Nahua	12	3%
Mixteco	10	2%
Chichimeca	9	2%
Huasteco	9	2%
Maya	7	2%
Purépecha	7	2%
Triqui	5	1%
Pame	4	1%
Huichol	3	1%
TOTAL	401	100%

Fuente: Coordinación de Identidad e Interculturalidad, enero 2019.

Se consolidará también el uso de tecnologías para la difusión, vinculación y extensión relacionada a redes sociales, medios de comunicación y materiales impresos. Se impulsará el Centro de Estudios sobre Otopames y las lenguas indígenas de la región. Además, se generarán vínculos y convenios formales entre los Municipios a los que pertenecen los estudiantes, el Instituto Nacional de Lenguas Indígenas, Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas, Gobierno del Estado, Gobierno Federal y Legislatura Local. Asimismo, se continuará con las acciones encaminadas a la mejora de los servicios de apoyo y programas dirigidos a los estudiantes indígenas. Con estas estrategias en la UAQ, se fincan las bases para erradicar la discriminación, la vulneración, la invisibilidad y la marginación de los estudiantes indígenas universitarios.

V.II. CALIDAD ACADÉMICA

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2015-2018

La calidad académica cuenta con múltiples interpretaciones, dimensiones y visiones, por lo que en el presente PIDE manifestaremos la calidad desde la visión de la Universidad Autónoma de Querétaro, misma que está orientada a la pertinencia y al impacto social, sin descuidar los avances en los procesos de internacionalización y el cumplimiento con criterios de organismos evaluadores y acreditadores permeando a través de los diferentes componentes del ámbito universitario, el eje se construye a partir de cinco vertientes: 1) Planta Académica, 2) Programas Educativos, 3) Investigación, 4) Formación Integral y 5) Internacionalización.

Planta Académica

Para el cumplimiento de sus funciones sustantivas, la Universidad cuenta con una planta académica fortalecida conformada por 2,672 profesores, de los cuales 1,521 son hombres y 1,151 son mujeres, asimismo, del total de profesores, 603 son de tiempo completo, 2 de medio tiempo, 684 de tiempo libre y 1,383 por honorarios.

En el nivel medio superior se cuenta con una planta docente conformada por 237 profesores, de los cuales 115 son hombres y 122 mujeres. La planta de nivel medio superior se conforma por 41 Profesores de Tiempo Completo (PTC), 108 Profesores de Tiempo Libre y 88 por honorarios. Del total de profesores, el 79 % está certificado en PROFORDEMS y el 51% en CERTIDEMS y 52% cuenta con estudios de posgrado.

En el nivel superior, se observa un incremento del 4% en el total de PTC, en los indicadores de PTC con posgrado pasando de 97.6% en 2015 a 99.3% en 2018, en PTC con doctorado se pasa de 64.8% a 71.9%. Cabe mencionar que en el mismo periodo se jubilaron 85 PTC, lo que representa el 15 % de la planta académica 2018. Por ello, uno de los retos más fuertes para la Universidad es el remplazo de plazas de Profesores de Tiempo Completo, por lo que debe plantearse un programa o estrategia integral de reemplazo generacional, y así incidir en la calidad y competitividad académica.

Respecto al porcentaje de PTC con nivel de doctorado se observa un incremento del 15% y una variación de 10% en el indicador PTC con pertenencia al SNI en el período 2015-2018; este dato indica el fortalecimiento de la capacidad académica que va a la par del crecimiento de los programas de posgrado de calidad. También en ese período se impulsó la certificación del profesorado, incrementando en 12% los PTC con Perfil PRODEP, representando el 69% del total de PTC. Cabe destacar que la Universidad cuenta con un total de 306 profesores con pertenencia al SNI incluyendo profesores por honorarios (Cuadro 7).

Cuadro 7. Evolución del número Profesores de Tiempo Completo (PTC) en educación superior durante el período 2015-2018.

PTC EN EDUCACIÓN SUPERIOR	2015		2018		VARIACIÓN	
Total de PTC en PE de Educación Superior	540	%	562	%	4%	Porcentual
PTC con Posgrado	527	97.6%	558	99.3%	6%	2%
PTC con Doctorado	350	64.8%	404	71.9%	15%	11%
PTC con Perfil PRODEP	349	64.6%	390	69.4%	12%	7%
PTC en el Sistema SNI	213	39.4%	235	41.8%	10%	6%
Total de profesores en el SNI	259	48.0%	306	54.4%	17%	13%

Fuente: Secretaría de Planeación y Gestión Institucional UAQ. Diciembre 2018

Entre el 2015 y el 2018 la universidad registró un incremento de 41 Profesores con pertenencia en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Sin embargo, la mayoría de sus profesores se encuentran en los niveles de candidato y nivel 1, lo que representa un reto para la institución (Cuadro 8); es decir, no sólo debe impulsarse el ingreso sino también la promoción dentro del Sistema.

Cuadro 8. Evolución histórica del número de profesores con pertenencia al SNI.

PROFESORES (SNI)	2015		2018		VARIACIÓN	
		%		%	2015-2018	Porcentual
Candidato	59	22%	78	25%	32%	14.5%
I	167	63%	178	58%	7%	-7.7%
II	32	12%	39	13%	22%	5.5%
III	7	3%	11	4%	57%	36.1%
Total	265		306		15%	

Fuente: Coordinación de Investigación, Dirección de Investigación y Posgrado UAQ. Diciembre 2018

En cuanto a su participación en el Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), en 2017 la Universidad se ubicó en la posición 2 con respecto al indicador de número de PTC con posgrado y con doctorado, mientras que se logró la posición 9 en el indicador de número de PTC con Perfil PRODEP; asimismo, en el indicador de número de profesores con reconocimiento en el SNI, se ubicó el tercer lugar. Con relación a las Universidades Públicas Estatales, se ubica en el tercer lugar respecto al indicador de número de PTC con posgrado, tercer lugar respecto al número de PTC con doctorado, y cuarto lugar en el indicador de número PTC con pertenencia en el SNI.

Ahora bien, la producción académica del profesorado se ha consolidado en trabajo colegiado, lo que se refleja en un incremento de cuerpos académicos, así como en la mejora de su grado de consolidación. Respecto a este punto, en el 2015, se contaba con 65 cuerpos académicos; de éstos, 36 cuerpos académicos eran consolidados y 16 se encontraban en consolidación, lo que representaba el 80% de cuerpos académicos de calidad, en el cuadro 9 se muestra la evolución durante el período 2015 - 2018. Cabe destacar que en el 2018 se logró un 81.8% de cuerpos académicos de calidad; con un total de 77 cuerpos académicos, 45 de los cuales son consolidados y 18 se encuentran en consolidación.

Con relación al Consorcio CUMEX, la universidad se ubica en el tercer lugar con respecto al indicador de Cuerpos Académicos Consolidados (CAC), y en el noveno lugar respecto del indicador de número de cuerpos académicos en consolidación (CAEC) y consolidados. Con relación a las Universidades Públicas Estatales, la universidad se ubica en el tercer lugar respecto del número de CAC.

Cuadro 9. Evolución de cuerpos académicos durante el período 2015-2018.

CUERPOS ACADÉMICOS	2015		2018		VARIACIÓN	
		%		%		Porcentual
Total CA	65		77		18%	
Consolidados	36	55.4%	45	58.4%	25%	5.5%
En consolidación	16	24.6%	18	23.4%	13%	-5.0%
En formación	13	20.0%	14	18.2%	8%	-9.1%

Fuente: Secretaría de Planeación y Gestión Institucional UAQ. Diciembre 2018

Para incidir en la mejora de la calidad académica, se atiende de manera puntal la capacitación del profesorado. Así, en el periodo 2015-2018 se han realizado 550 cursos de actualización disciplinaria, didáctico-pedagógica, así como la difusión del Modelo Educativo Universitario, en el cuadro 10 se muestra la variación porcentual del número de cursos y docentes capacitados. No obstante que el número de docentes capacitados tiene una tendencia al alza, se requiere sensibilizar al profesorado para incrementar su participación en los cursos de actualización ya que, en 2018, se actualizó un menor número de profesores en comparación al 2015 en cursos de actualización Didáctica y Modelo Educativo. En el cuadro 11 se muestran los docentes capacitados por tipo de cursos impartidos en 2015 y 2018. Es importante destacar el impulso a la actualización docente en temas de responsabilidad social, en el 2018 se capacitaron 711 profesores.

Cuadro 10. Evolución histórica del total de cursos impartidos en el período 2015-2018.

AÑO	2015	2016	2017	2018	VARIACIÓN 2015-2018
Número de cursos	118	122	153	157	33%
Docentes capacitados	1,256	1,514	2,173	2,254	79%

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico. Diciembre 2018

Cuadro 11. Profesores capacitados por tipo de cursos 2015 y 2018.

	2015	2018	VARIACIÓN
Didáctico – pedagógico	812	385	-53%
Modelo Educativo	393	168	-57%
Tics	230	348	51%
Actualización disciplinaria	432	557	29%
Responsabilidad social	0	711	100%

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico. Diciembre 2018

Con relación a la producción académica de los profesores de tiempo completo, en 2018 se realizaron 469 publicaciones; de este total, el 10% son libros, 27% son capítulos de libro, 53% son artículos en revistas indexadas, y 9% corresponde a memorias en extenso.

Programas Educativos

Para el periodo, la Universidad contó con 9 planteles de educación media superior y atendió a una matrícula de 7,426 alumnos; dicha matrícula presentó un crecimiento del 7 % con relación al 2015. Mientras en el nivel superior, la Universidad ofertó 229 programas educativos, 113 de licenciatura, TSU y PA, así como 116 de posgrado, con una matrícula total de 23,072 alumnos; en estos niveles educativos se observó un incremento de matrícula del 9% con relación al 2015.

De manera particular, en el nivel licenciatura, de los 113 Programas Educativos (PE) 55 son de calidad. En éstos se atiende a 14,345 alumnos; lo anterior representa el 76% de matrícula atendida en PE de calidad, del total de matrícula evaluable. En este rubro, la Universidad presenta un área de oportunidad, ya que a nivel nacional se ubica en el lugar 35 respecto del número PE de programas de calidad, y en el lugar 32 respecto del indicador de matrícula de calidad. Con relación al consorcio CUMEX, la Universidad se encuentra en el lugar 29 con respecto al número de programas de calidad y matrícula de buena calidad al 2017. Cabe mencionar que se han implementado acciones para incrementar la matrícula en programas de calidad, lo que se podrá reflejar a partir del 2019.

La Universidad oferta 5 programas en modalidad a distancia, de los cuales 2 son de licenciatura, 1 de maestría y 2 de doctorado; en estos programas se imparten 126 asignaturas, con un total 87 profesores que atienden a 225 alumnos. Se ofrece también un programa de bachillerato semiescolarizado, el cual atiende a 484 alumnos.

A nivel posgrado, se ofertan 116 programas, de estos 70 se encuentran acreditados dentro del Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT); atendiendo a 1,405 estudiantes en programas de calidad de un total de 2,539. Cabe mencionar que dentro de este padrón existen 86 programas de posgrado que se ofrecen en el Estado. Los programas acreditados, de acuerdo a su nivel de consolidación, se distribuyen de la siguiente manera (Cuadro 12).

Cuadro 12. Distribución de los programas de posgrado de la Universidad con base en su nivel de consolidación.

NIVEL DE CONSOLIDACIÓN EN CONACYT		2018
Escolarizado	Reciente creación	19
	En desarrollo	31
	Consolidado	10
	Competencia Internacional	2
Posgrado con la industria	Reciente creación	1
	En Desarrollo	1
No escolarizada	Reciente creación	2
Especialidades Médicas	En desarrollo	4
Total		70

Fuente: Dirección de Investigación y Posgrado UAQ. Diciembre 2018

Cada programa de posgrado perteneciente al PNPC cuenta con un Núcleo Académico Básico de alto perfil; sin embargo, como se mencionó anteriormente varios programas enfrentan la pérdida de profesores de tiempo completo con las distinciones SNI y/o PRODEP, principalmente por jubilación. Esto representa un reto para su reemplazo, así como para lograr mantener el número mínimo de profesores que se solicitan como requisito para mantenerse dentro del PNPC.

Por otra parte, aún existen 52 programas que no se encuentran dentro del padrón PNPC. Una de las tareas prioritarias es impulsar la acreditación de estos programas mediante las acciones conducentes para tal fin. Asimismo, se gestionará el otorgamiento de becas para dar cumplimiento a los indicadores que son evaluados para la acreditación de los programas de posgrado.

Formación Integral

El modelo educativo centra al estudiante como actor principal en su formación integral, a través de las funciones de vinculación, extensión e investigación. Entre los componentes de la formación integral del estudiante se encuentran el servicio social y la práctica profesional como espacios de enseñanza y aprendizajes pertinentes y en contextos reales, se incorpora también el aprendizaje de una segunda lengua, así como actividades culturales y deportivas, la formación en sustentabilidad y

género. Destaca la implementación y uso de tecnologías de la información y comunicación en el proceso enseñanza-aprendizaje y tutorías, así como la investigación como proceso formativo.

Como puede observarse en el cuadro 13, al 2018 el 98% de los programas de licenciatura incorporan la investigación en la currícula; el 97% de ellos incorporan prácticas profesionales, mientras que el 95% incorporan una segunda lengua y servicio social; considerando como áreas de oportunidad la incorporación de asignaturas de medio ambiente y acciones orientadas a la sustentabilidad, equidad, formación en valores y actividades deportivas.

Cuadro 13. Elementos incorporados al Plan de Estudios para la formación integral de los estudiantes.

	2015		2018		Variación 2015-2018	
		%		%		%
Total PE Lic. y TSU/PA con:	98	%	113	%	15%	%
Servicio social	93	95%	107	95%	15%	0%
Prácticas profesionales	94	96%	110	97%	17%	1%
Deporte	60	61%	86	76%	43%	24%
Actividades culturales	74	76%	94	83%	27%	10%
Perspectiva de género	69	70%	91	81%	32%	14%
Asignatura en Medio Ambiente	48	49%	65	58%	35%	17%
Investigación	92	94%	111	98%	21%	5%
Formación en valores	47	48%	78	69%	66%	44%
Segundo idioma	87	89%	107	95%	23%	7%

Fuente: Secretaría de Planeación y Gestión Institucional UAQ. Noviembre 2018.

Para incentivar a los estudiantes a la investigación, se cuenta con el programa de formación de recursos humanos para la investigación, llamado Veranos de la Ciencia. Esta actividad, dirigida a las y los estudiantes, consiste en una estancia de cinco semanas en donde colaboran dentro de un proyecto de investigación tutelado por investigadoras o investigadores de la Universidad. Los veranos de la ciencia se realizan en dos modalidades: el Verano de la Ciencia UAQ, dirigido a estudiantes que cursan del quinto semestre en adelante; y el Verano de Introducción a la Investigación, dirigido a estudiantes que cursen del primero al cuarto semestre. En este año se celebrará la edición número 17 del Verano de la Ciencia UAQ, así como el lugar 12 en el Verano de Introducción a la Investigación Región Centro; estos programas son apoyados por CONACYT y

CONCYTEQ, en cuyas últimas ediciones han participado 27 y 11 estudiantes, respectivamente. Durante los últimos tres años se logró una participación de 239 alumnos de la Universidad asesorados por 131 investigadores anfitriones durante la realización de su estancia de verano. De la misma manera, a través del Fondo de proyectos especiales de Rectoría (FOPER), creado en 2012, se promueve la cultura científica, tecnológica y social de los estudiantes además de buscar soluciones que atiendan problemas que impactan a la comunidad universitaria y a la comunidad en general. De 2015 a 2018, 296 proyectos fueron aprobados y 317 becarios apoyados. De 2015 a 2018 el número de becarios incrementó un 159% alcanzando 119 becarios en 2018 con un monto apoyado de \$441,000 (Cuadro 14).

Cuadro 14. Número de proyectos, becarios, responsables y asesores FOPER 2015-2018

	2015	2016	2017	2018	Total
Proyectos aprobados	65	63	74	94	296
Responsables de proyectos aprobados (alumno)	65	63	74	94	296
Becarios de proyectos aprobados	46	83	69	119	317
Asesores de proyectos aprobados (docente)	57	55	73	75	260

Fuente: Secretaría de Atención a la Comunidad Universitaria UAQ. 2018.

La movilidad académica forma parte importante de la formación integral de los estudiantes; actualmente, el 91% de los programas de Licenciatura, TSU y PA incorporan la movilidad y generan las condiciones académicas y administrativas para su realización. Es importante mencionar el incremento de 49.7 % en 2018, con relación al 2015 en el número de estudiantes de la Universidad que realizan movilidad nacional e internacional (Cuadro 15).

Cuadro 15. Movilidad en la Universidad durante el período 2015-2018.

	2015	2016	2017	2018	VARIACIÓN 2015-2018
Alumnos de la UAQ que realizaron movilidad	191	208	238	286	49.7%
Alumnos foráneos que realizaron movilidad en la UAQ	124	132	158	200	61.2%

Fuente: Dirección de Cooperación y Movilidad Académica. 2018.

El 77% de los programas educativos integran el deporte de manera curricular, alcanzando una variación del 26% con respecto al 2015. En este rubro se han registrado avances también en la participación de alumnos que realizan deporte como parte de su formación integral, así como los alumnos que participan en equipos representativos en competencias de carácter regional, estatal y nacional (Cuadro 16).

Cuadro 16. Evolución histórica de estudiantes que realizan actividades deportivas.

		2015	2016	2017	2018	VARIACIÓN 2015-2018
Número de alumnos que realizan deportes.	Ligas Escolares, clubes universitarios	7,250	8,000	8,000	8500	17%
Alumnos con buen desempeño deportivo y/o participen en equipos representativos.	Etapa Estatal	224	286	304	347	55%
	Etapa Regional	173	222	216	189	9%
	Etapa Nacional	48	51	78	57	19%

Fuente: Coordinación General del Deporte. 2018.

En la Universidad se han impulsado estrategias para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, y la tutoría es una herramienta básica para lograrlo. Para la implementación del programa de tutorías, se cuenta con la participación de 487 PTC, 394 profesores de tiempo libre, 240 profesores por honorarios o de asignatura, 1 profesor de Medio tiempo, y 19 profesor con tipo de contratación administrativa. También se cuenta con la figura de tutores pares; en el 2015 se contaba con 94 tutores y al 2018-2, esta cifra se incrementó a 128. Con relación a los alumnos tutorados se registró un incremento de alumnos atendidos de 1,376 en 2015 a 5,289 en 2018.

El egreso y la titulación se identifican como áreas de oportunidad en la Universidad, de las acciones realizadas, podemos mencionar el estudio de alumnos considerados “alumnos en riesgo académico” tipología derivada del Reglamento de Estudiantes Capítulo III Artículo 41, en donde se establecen las causas por las cuales un alumno puede perder sus derechos académicos, dos de ellas son acumulando 3 NAS en la misma materia o alcanzando el total máximo de NAS permitido por el Programa Educativo (de 10 a 15 NAS). Para el estudio se consideraron a los alumnos que acumularon 2 NAS en la misma materia y a los que alcanzaron un 80% de NAS permitidas por reglamento; de éstos, el 2% en 2018 fueron atendidos en el programa de tutorías; de 1,260 alumnos en riesgo 19

recibieron tutoría en el periodo 2018-2. Por lo anterior, se han implementado estrategias para la incorporación al programa de tutorías a todos los alumnos que se encuentren en riesgo académico.

Apoyo a estudiantes

Entre los apoyos proporcionados a los estudiantes para favorecer su desempeño académico y formación profesional, se encuentran los diferentes tipos de becas otorgadas a los alumnos: Manutención, inclusión, indígenas, Excelencia académica, Desventaja económica, Grupos representativos, Madres solteras, otorgadas por los Municipios entre otras (Cuadro 17).

Cuadro 17. Becas, becarios y montos invertidos 2017-2018

BECAS, BECARIOS Y MONTOS 2017-2018						
	BECAS		BECARIOS		Monto invertido	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Externas	8,921	6,023	6,278	5,658	\$ 226,366,225.10	\$ 185,103,710.88
Internas	14,444	11,678	10,274	8,801	\$ 65,862,190.00	\$ 36,687,935.56
Mixtas	2,202	5,415	1,966	5,415	\$ 2,202,000.00	\$ 5,415,000.00
Total	25,567	23,116	18,518	19,874	\$ 294,430,415.10	\$ 227,206,646.44

Fuente: Secretaría de Atención a la Comunidad Universitaria. 2019.

Innovación Educativa

El modelo educativo universitario establece la necesidad de transitar de una enseñanza tradicional a un modelo innovador centrado en el estudiante y en el aprendizaje, en donde los profesores son responsables de los procesos de cambio. Para ello se hace uso de tecnologías de la información y comunicaciones, promoviendo el desarrollo de competencias relacionadas con la búsqueda y evaluación de la información, la solución de problemas, así como la toma de decisiones con base a un pensamiento sostenible. La innovación contempla la evaluación y actualización de los programas educativos con contenidos coherentes, así como la vinculación con el mundo laboral, para que éstos sean pertinentes y respondan a las necesidades sociales.

La innovación como un nuevo paradigma en la formación de los estudiantes contempla la flexibilidad curricular, por lo que se ha transitado a un abordaje interdisciplinario de problemas y a un proceso de evaluación del aprendizaje. Asimismo, se privilegian ambientes de aprendizaje ligados al entorno

como son el servicio social y las prácticas profesionales, apoyo de tecnologías a los procesos educativos y aprendizaje de lenguas, la educación por medio del abordaje de las diferentes disciplinas a través de la resolución creativa de problemas. A continuación, se presentan los avances 2015-2018 en la incorporación de elementos de innovación a los programas educativos (Cuadro 18).

Cuadro 18. Indicadores de innovación educativa en el período 2015-2018.

	2015		2018		VARIACIÓN	
Total PE Lic. y TSU/PA con:	98	%	113	%		%
PE actualizados con estudios de Factibilidad	62	63%	70	62%	13%	-2%
PE actualizados con estudios de pertinencia	62	63%	70	62%	13%	-2%
PE Centrados en el aprendizaje	91	93%	110	97%	21%	5%
PE actualizados basados en seguimiento de Egresados	48	49%	56	50%	17%	1.2%
PE actualizados basados en estudios de Empleadores	50	51%	54	48%	8%	-6%
PE basado en Competencias	70	71%	96	85%	37%	19%
PE con Tics incorporadas a la currícula	75	77%	96	85%	28%	11%
PE con movilidad incorporada a la currícula	89	91%	104	92%	17%	1.3%

Fuente: Dirección de Planeación UAQ. Febrero 2019.

Internacionalización

La Universidad ha implementado estrategias para integrar la dimensión internacional, y ha elaborado un plan de gestión adecuado, que permite establecer y dar seguimiento a políticas específicas en la docencia, la investigación y la extensión. Actualmente, ocupa el tercer lugar de las 17 universidades mexicanas evaluadas por el ranking Times Higher Education 2019, que mide a más de mil 250 instituciones de educación superior en el mundo. Este ranking evalúa la enseñanza, investigación, transferencia de conocimiento y perspectiva internacional en 13 indicadores. Mientras tanto, a nivel Latinoamérica, ocupa la posición 71, y a nivel mundial, se encuentra en el lugar 801 de mil instituciones.

La universidad imparte 5 programas con acreditación internacional, 2 de posgrado y tres de licenciatura, de las áreas de ciencias exactas (Cuadro 19).

Cuadro 19. Programas Educativos con certificación internacional

Certificaciones internacionales 2019			
Facultad	Licenciatura	Posgrado	Total
Ingeniería	2	1	3
Ciencias Químicas	0	1	1
Ciencias Naturales	1	0	1
Total	3	2	5

Durante el periodo 2015-2018, se ha observado un incremento en las cifras tanto de movilidad de alumnos enviados por la Universidad como recibidos, lo anterior ha sido posible gracias a las acciones de difusión, incorporación de segunda lengua con valor curricular a nivel licenciatura, y a los apoyos financieros gestionados por las autoridades. En este rubro, se puede resaltar el incremento de alumnos que realizaron movilidad internacional. Así, los alumnos enviados por la Universidad se incrementaron 21% entre el 2015 y el 2018, mientras que los estudiantes visitantes internacionales se incrementaron en un 225% en el mismo período (Cuadro 20).

Cuadro 20. Movilidad internacional en la Universidad en el período 2015-2018.

		2015	2016	2017	2018
INTERNACIONAL	Alumnos enviados por la UAQ	159	241	207	192
	Alumnos recibidos en la UAQ	12	11	24	39

Fuente: Dirección de Cooperación y Movilidad Académica UAQ. 2018.

Las acciones en este rubro, se enfocan mayormente en la movilidad, sin considerar todos los aspectos que involucra la cooperación. Si bien la movilidad es un aspecto indispensable de la internacionalización, es altamente costosa, y en el caso de la UAQ no hemos concretado que los profesores y alumnos beneficiados con recursos de nuestra institución reediten a la universidad a través de cursos, conferencias, publicaciones internacionales o proyectos de investigación conjuntos.

Entre otras acciones, se imparten cursos curriculares de inglés, francés, alemán e italiano. Se ofrecen también cursos no curriculares de japonés, ruso y portugués. El Centro de Enseñanzas de Lenguas y Culturas (CELyC) otorga la acreditación de examen para cumplir con el requisito de manejo de la

lengua y el examen de comprensión de textos en lengua extranjera (inglés, francés, italiano y portugués) establecidos como requisito de egreso y titulación en los Planes de Estudios. De la misma manera en este centro se realizan certificaciones de lengua para profesores y asesores (Cuadros 21 y 22).

Cuadro 21. Indicadores del Centro de Enseñanzas en Lenguas y Culturas 2015 -2018

	2015	2016	2017	2018
N° alumnos que participan en exámenes de requisito de manejo de la lengua	950	989	1000	1178
N° alumnos que participan en exámenes de comprensión de texto	1200	1300	1406	1433
N° alumnos que se certifican en inglés (nivel A1 a C2)	32	10	0	19
N° alumnos que se certifican en italiano (nivel A1 a C2)	77	30	42	31
N° alumnos que asisten al TECAAL	5834	6029	6382	5865
Estudiantes extranjeros que participan en los cursos de Español	155	135	88	107

Fuente: Facultad de Lenguas y Letras, UAQ. Junio 2019.

Cuadro 22. Profesores certificados y asesores capacitados 2015 -2018.

	2015	2016	2017	2018	
Total profesores del CELyC	50	42	44	46	
N° profesores certificados en un idioma (por nivel B1 a C2)	B1	S/D	S/D	S/D	2
	B2	S/D	S/D	S/D	21
	C1	S/D	S/D	S/D	6
	C2	S/D	S/D	S/D	5
	TOTAL	S/D	S/D	S/D	34
Total de asesores	18	19	21	19	
N° asesores que reciben capacitación y/o actualización	5	5	19	0	

Fuente: Facultad de Lenguas y Letras, UAQ. Junio 2019.

Para dar continuidad a la integración de la dimensión internacional se han incorporado de manera curricular elementos de internacionalización, tales como una segunda lengua con valor curricular; actualmente el 95% de los PE cuentan con este criterio, mientras que 8% de los PE han incorporado una asignatura impartida en una segunda lengua. También se realizan acciones de manera aislada, como la participación de alumnos en prácticas profesionales en el extranjero y en proyectos de

colaboración de carácter internacional. De igual manera se impulsa la participación de alumnos y docentes en eventos internacionales.

Se han establecido convenios con diferentes universidades para fomentar la movilidad internacional; no obstante, los recursos son el principal impedimento para incrementar el número de estudiantes que puedan verse beneficiados, ya sea en la modalidad de complemento a su formación o en la modalidad de reconocimiento de créditos.

COMPROMISOS 2019-2021

La Universidad establece sus prioridades en una formación integral y de calidad de sus estudiantes. En este sentido, su crecimiento en términos de programas educativos se planea cuidadosamente, para garantizar la apertura de programas pertinentes y de calidad. Por otro lado, se impulsa el incremento de matrícula, la evaluación de los programas educativos para lograr la acreditación, así como la evaluación y certificación de los profesores. El Eje de Calidad Académica se construye a partir de 5 vertientes de análisis: 1) Planta docente, 2) Programas Educativos, 3) Investigación, 4) Formación Integral y 5) Internacionalización.

Planta docente

El fortalecimiento de la planta académica integra estrategias de habilitación del profesorado, actualización disciplinaria y didáctico pedagógica, así como el incremento de profesores de tiempo completo acordes al tipo de programa y matrícula.

Es necesario el reemplazo de plazas de profesores de tiempo completo, ya que, de no atenderse de manera oportuna, podrá convertirse en una amenaza para el aseguramiento de la calidad académica de la universidad. Al 2021, 130 profesores estarán en condiciones de jubilarse, esto representa el 21.5 % del total de plazas al 2019.

En cuanto a los indicadores de calidad que refieren a la planta docente, se proyecta al 2021 alcanzar el 70.2% de PTC con perfil PRODEP del total de la planta docente, y el 42.1% en el indicador de profesores con pertenencia en el SNI, el 99.6% de PTC con posgrado y 74.5% con grado de doctor (cuadro 23).

Cuadro 23. Profesores de Tiempo Completo en Educación Superior

	2018	2019	2020	2021
% PTC con Posgrado	99.3%	99.6%	99.6%	99.6%
% PTC con Doctorado	71.9%	73.2%	74.2%	74.5%
% PTC con Perfil PRODEP	69.4%	67.9%	69.7%	70.2%
% PTC en el SNI.	41.8%	40.7%	41.4%	42.1%

Fuente: Secretaría de Planeación y Gestión Institucional UAQ. Febrero 2019.

Se impulsará el trabajo colegiado y la generación de líneas de investigación, los esfuerzos se verán reflejados con un incremento de CAC pasando del 58% en el 2018 al 63% en el 2021 (cuadro 24). Para incentivar la investigación y el trabajo colegiado, se crea la figura de grupo colegiado para la formación de investigadores e incidir tanto en el incremento de SNI como en cuerpos académicos.

Cuadro 24. . Porcentaje de Cuerpos Académicos por nivel

	2018	2019	2020	2021
% CA Consolidados	58%	59%	59%	63%
% CA en Consolidación	23%	22%	21%	20%
% CA en Formación	18%	19%	19%	15%

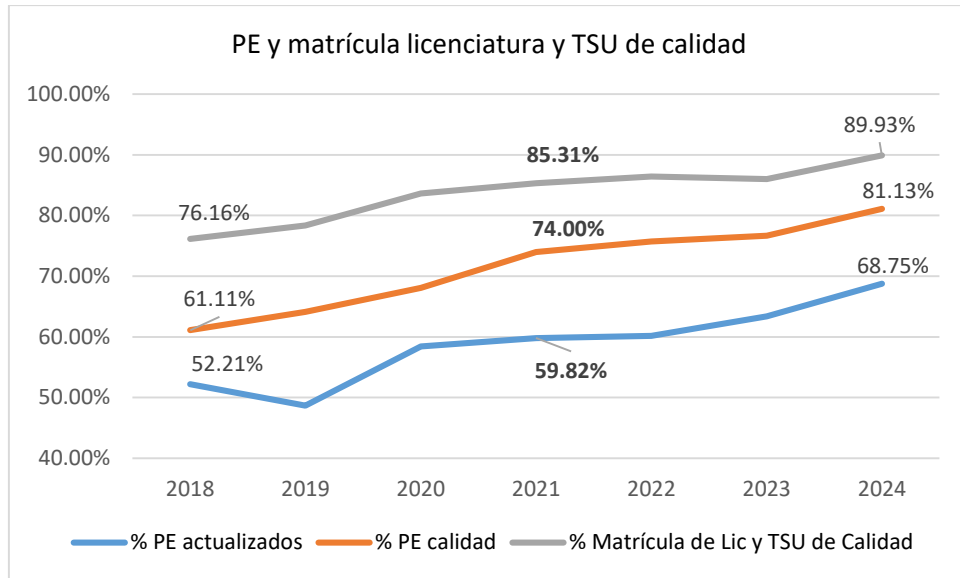
Fuente: Secretaría de Planeación y Gestión Institucional UAQ. Febrero 2019.

Programas Educativos

La Universidad proyecta atender al 85% de la matrícula de calidad al 2021 (Gráfica 2). Para elevar la matrícula atendida en programas de buena calidad, se ha impulsado el fortalecimiento y evaluación de programas, en el 2019 se habrán evaluado 19 programas con lo que se espera avanzar de manera significativa en la mejora de la calidad académica.

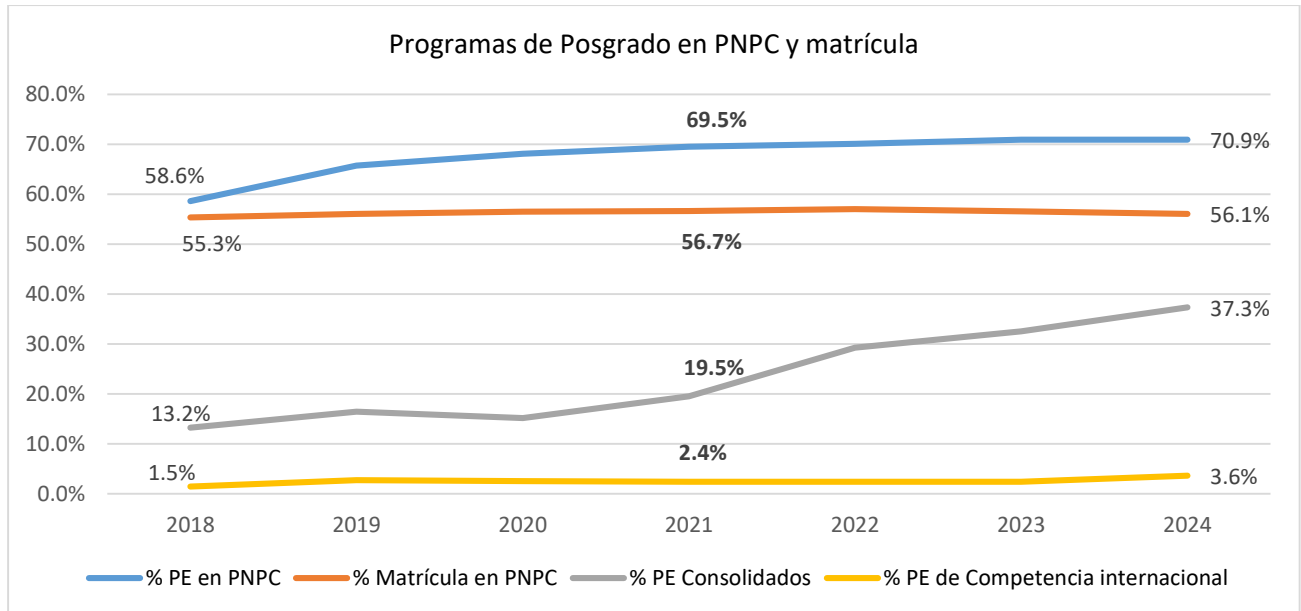
Con relación al posgrado, al 2021 se proyecta alcanzar el 69.5% de programas en el PNPC, atendiendo al 56.7% de la matrícula en Programas Educativos de calidad, con un incremento de 21% de programas de posgrado de calidad con relación al 2018 (Gráfica 3). Los programas de posgrado que por su naturaleza no se considere sean evaluados por el PNPC, serán evaluados por otros sistemas como CIEES, de tal forma que se garantice la calidad.

Gráfica 2. Porcentaje de Programas Educativos de licenciatura y TSU de calidad y matrícula de calidad.



Fuente: Secretaría de Planeación y Gestión Institucional UAQ, Febrero 2019.

Gráfica 3. Programas en PNPC por nivel y matrícula atendida en PE de posgrado de calidad.



Fuente: Secretaría de Planeación y Gestión Institucional UAQ, Febrero 2019.

Si bien, puede considerarse una fortaleza institucional el número de posgrados dentro del PNPC al 2018, el reto es avanzar en el grado de consolidación de los programas educativos, atendiendo, prioritariamente, las recomendaciones hechas por organismos acreditadores, que de manera general y en su mayoría se concentran en:

- Fortalecer los núcleos académicos básicos (NAB) con más profesores de tiempo completo (TC), superando los niveles mínimos requeridos para cada nivel.
- Aumentar los SNI en los niveles II y III.
- Interlocución del NAB para que el 50% de los profesores hayan obtenido el grado más alto en una institución distinta al programa.
- Mayor productividad entre estudiantes y profesores, acorde a las LGAC.
- Incremento de matrícula.
- Incrementar la movilidad estudiantil y de profesores.
- Elevar la eficiencia terminal.
- Para programas de Competencia Internacional: 1) Incrementar la codirección de tesis con profesores extranjeros; 2) Proyectos de Investigación conjuntos con instituciones extranjeras; 3) Elevar el porcentaje de artículos publicados en coautoría con investigadores del exterior.

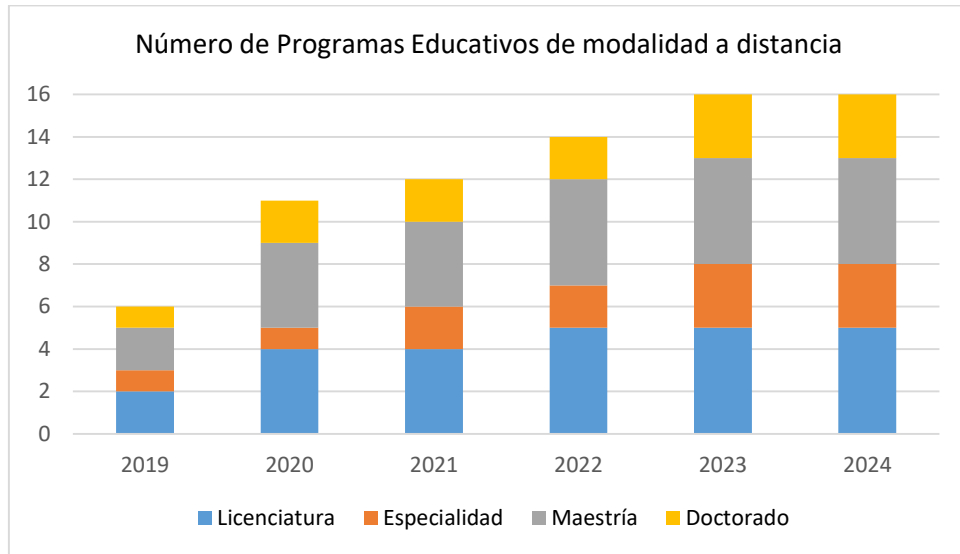
El compromiso institucional a 2021 es avanzar en el grado de consolidación de los programas en PNPC o CIEES. Es necesario que los programas de posgrado que no cuentan con reconocimiento eleven sus criterios de calidad, para estos programas, se realizará una evaluación diagnóstica, que nos permitirá contar con elementos para el fortalecimiento de los mismos.

De las acciones que se han implementado para mejorar la calidad del posgrado es la creación del programa de seguimiento de egresados para este nivel, sin embargo, a pesar de su puesta en marcha, es necesario su mejora y su aplicación en todos los programas de posgrado.

La educación a distancia se considera un área de oportunidad en la Universidad, al 2019 se ofrecen 6 programas de los diferentes niveles. Para 2021, se espera generar las condiciones para alcanzar un

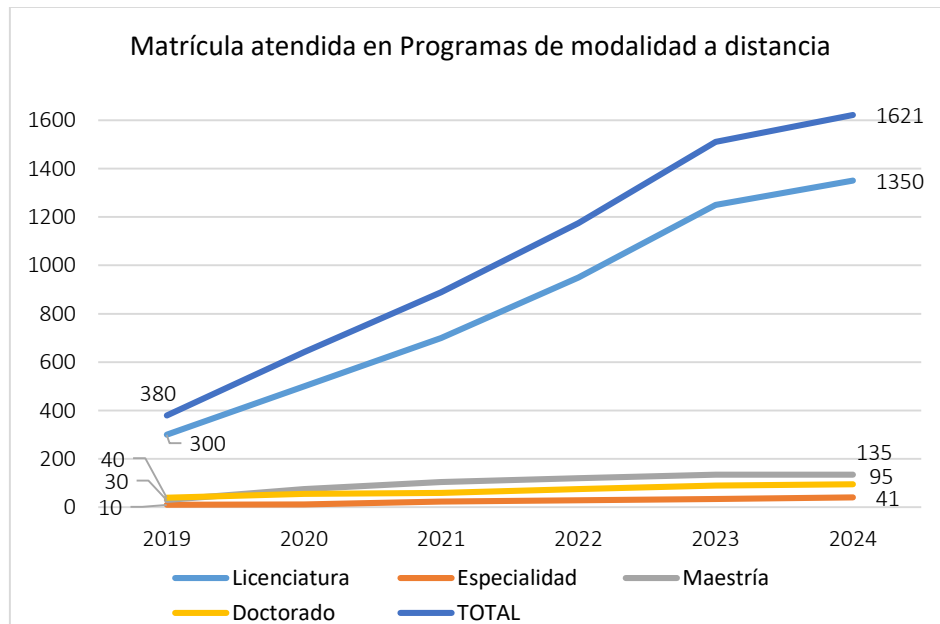
total de 12 en esta modalidad, 4 de licenciatura, 2 de Especialidad, 4 de maestría y 2 de Doctorado; atendiendo una matrícula de 889 (Gráficas 4 y 5).

Gráfica 4. Programas Educativos Modalidad a Distancia



Fuente: Dirección de Educación a Distancia. Febrero 2019.

Gráfica 5. Matrícula atendida en Programas Educativos de modalidad a distancia



Fuente: Dirección de Educación a Distancia. Febrero 2019.

Investigación

Al 2019 la UAQ cuenta con 317 miembros en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), 84 son Candidatos, 179 en el nivel I, 43 en el nivel II y 11 en el nivel III, lo que representa un 39.4% del total de investigadores en el Estado (803)². Sin embargo, los niveles de las distinciones en su mayoría se encuentran en candidato y nivel I del sistema, lo que representa un reto y un área de oportunidad para nuestra institución no sólo incrementar el ingreso, sino, además, que los investigadores vigentes avancen de nivel (Gráfica 6). Para lograr lo anterior, es necesario entre otras acciones, incentivar a los investigadores pertenecientes al SNI y a los que aún no ingresan a participar en las convocatorias, para lo cual se implementarán reuniones informativas lideradas por investigadores consolidados para orientarlos en la promoción de nivel o en el ingreso. Por otra parte, es necesario aumentar el número y la calidad de las publicaciones de las y los investigadores, para lograr lo anterior, se solicitará en los proyectos sometidos a financiamiento y los ya financiados incluyan un rubro para la publicación en índices o editoriales de reconocido prestigio.

Gráfica 6. Proyección de PTC en SNI por nivel.



Fuente: Dirección de Investigación y Posgrado. Enero 2019.

Relacionado con lo anterior, se promoverá la participación de los investigadores SNI en los Núcleos Académicos Básicos de los programas de posgrado acreditados, esto con el fin de que los

² Datos de la página del CONACYT 2018

investigadores aseguren en sus propios currículums la formación de recursos humanos de alta calidad y, por otra parte, se incentive la publicación conjunta de profesores y estudiantes, aspecto considerado dentro de los parámetros de evaluación del SNI. Se pueden agrupar las expectativas para la investigación al 2021 de la siguiente manera:

- Identificar y generar las Líneas Generales Institucionales de Investigación.
- Crear grupos interdisciplinarios que atiendan problemas locales, regionales, nacionales e internacionales.
- Incrementar el número de investigadores en el SNI y/o Perfil PRODEP.
- Impulsar la investigación que se realiza en los cuerpos académicos para alcanzar su consolidación.

Formación integral

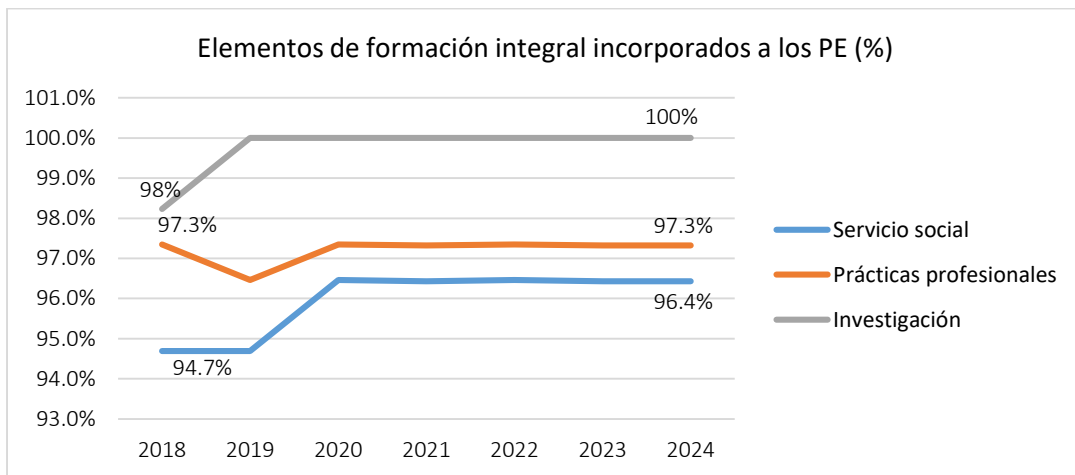
El acompañamiento de los estudiantes durante su formación favorece el rendimiento académico, desarrolla hábitos de estudio y trabajo, incidiendo en un mejor perfil de egreso, su herramienta básica se encuentra en los procesos de orientación tutorial y la canalización a otras áreas de atención según los requerimientos de los estudiantes.

La atención de alumnos en riesgo académico se considera un área de oportunidad para la Universidad, por tal motivo se impulsará la tutoría considerando de manera prioritaria a los alumnos riesgo y a los que se encuentran en los últimos semestres para orientar su titulación. Lo anterior incidirá en los indicadores de egreso y titulación y se reflejará en una mayor satisfacción de alumnos y egresados. Atender al 100% de alumnos en riesgo académico, el seguimiento a su trayectoria escolar y el acompañamiento a lo largo de su formación es el compromiso de la Universidad.

Se proyecta también elevar el número de Programas Educativos que integran elementos de formación integral de los estudiantes (Gráfica 7 y 8). Se proyecta alcanzar el 100% de Programas Educativos que integran el servicio social en el Plan de Estudios, el 99.11% incorpora tutoría y el 97.32% prácticas profesionales, se mantendrá la investigación como parte fundamental de la

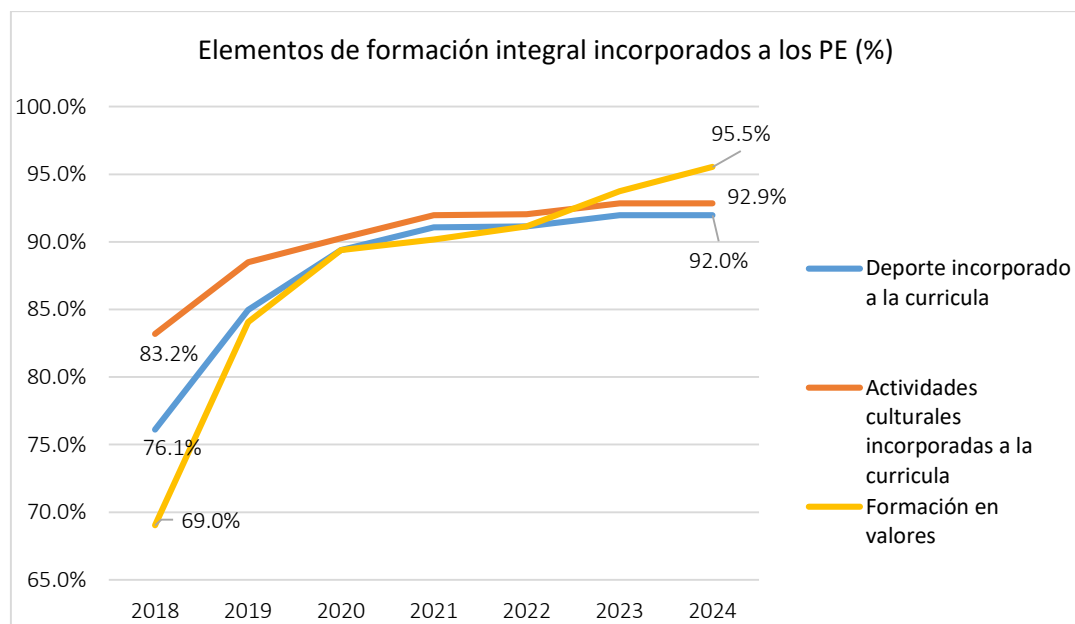
formación integral de los estudiantes, conservando el 100% de los programas educativos que incorporan la investigación con valor curricular. En cuanto al tema de sustentabilidad incorporada a los planes de estudio, podemos destacar, la perspectiva de género, acciones y asignaturas que aborden temas de medio ambiente, ciudadanía y responsabilidad social (Gráfica 9).

Gráfica 7. Elementos de formación Integral



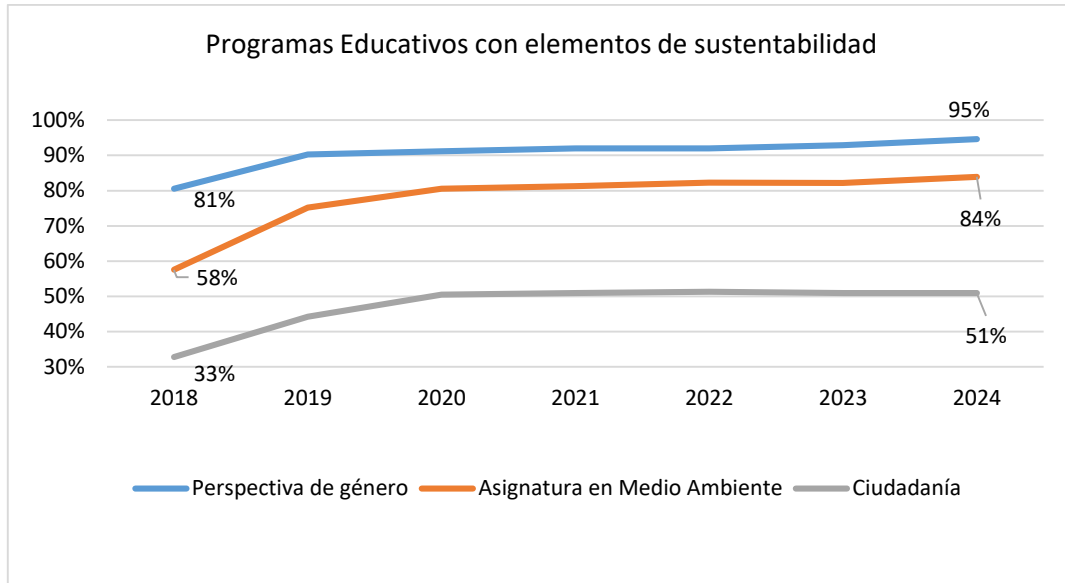
Fuente: Secretaría de Planeación y Gestión Institucional UAQ. Febrero 2019.

Gráfica 8. Elementos de formación Integral



Fuente: Secretaría de Planeación y Gestión Institucional UAQ. Febrero 2019.

Gráfica 9. Programas educativos que integran elementos de sustentabilidad en el Plan de Estudios

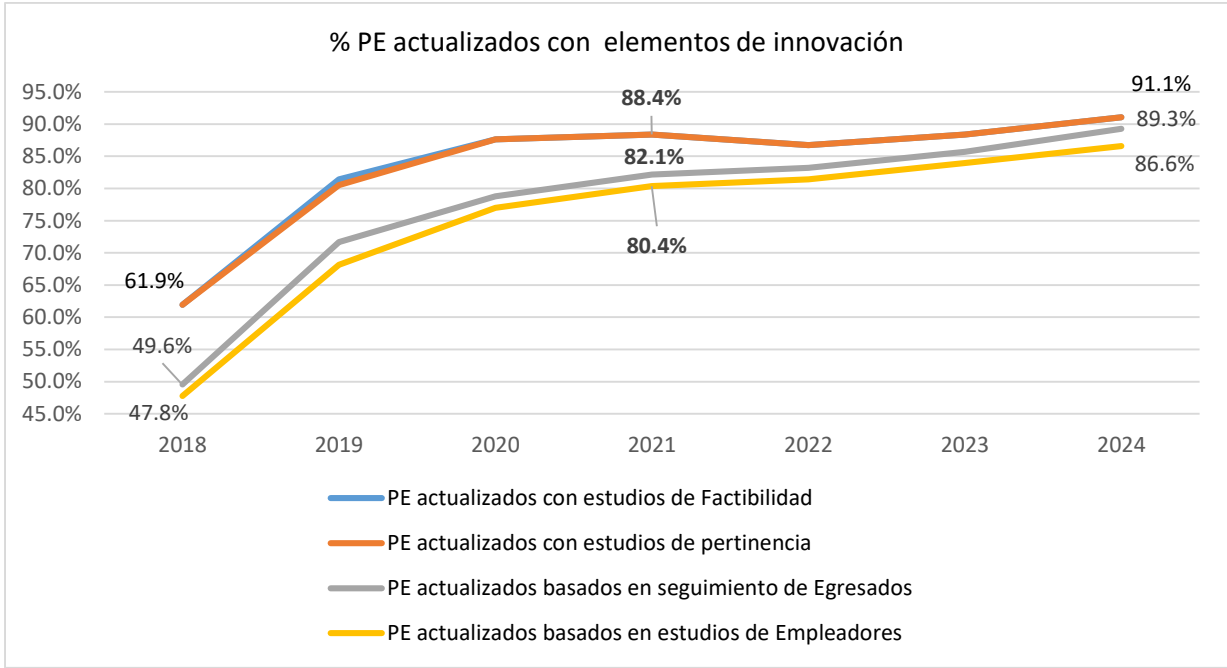


Fuente: Secretaría de Planeación y Gestión Institucional UAQ. Febrero 2019.

Innovación educativa

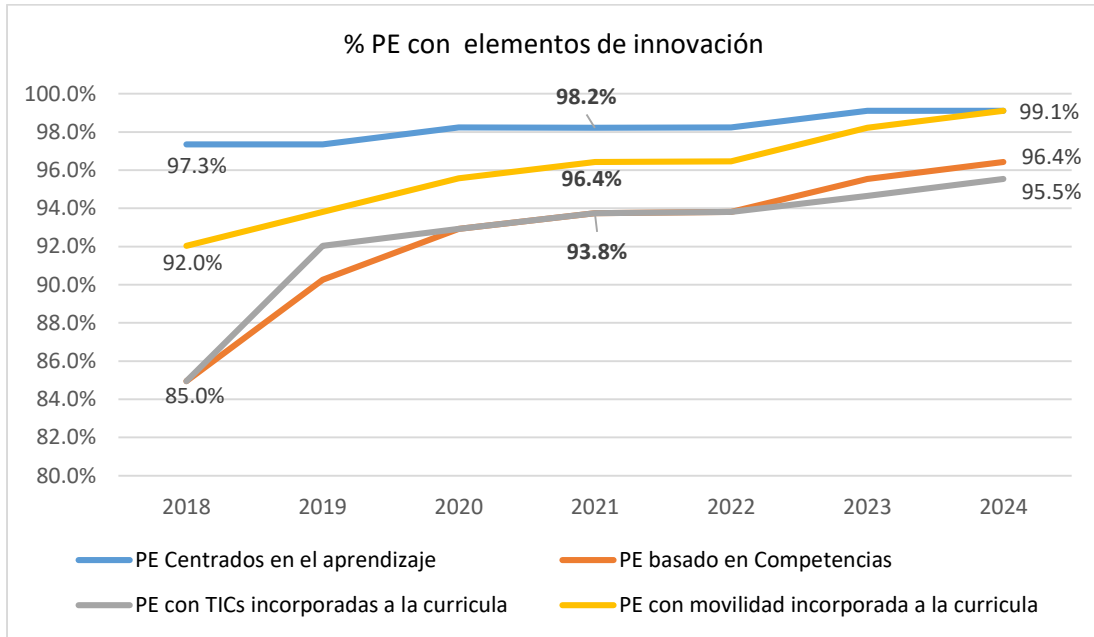
La Universidad establece el Modelo Educativo Universitario como eje rector de la vida universitaria, en este, se integran las bases para la ofrecer una educación de calidad que responda a las necesidades sociales, así como la implementación de métodos y contenidos para la enseñanza bajo un modelo de innovación continua. Entre los aspectos de innovación integrados a la formación de los estudiantes podemos destacar a) El uso de tecnologías en el proceso enseñanza-aprendizaje, b) la actualización de los programas con pertinencia social, modelo centrado en el estudiante y la movilidad como proceso formativo. Al 2021, se espera avanzar de manera significativa en la integración de elementos de innovación a los programas educativos (Gráficas 10 y 11).

Gráfica 10. Programas educativos actualizados con elementos de innovación



Fuente: Secretaría de Planeación y Gestión Institucional UAQ. Febrero 2019.

Gráfica 11. Programas educativos que integran elementos de innovación



Fuente: Secretaría de Planeación y Gestión Institucional UAQ. Febrero 2019.

Internacionalización

Existe una tendencia mundial para que profesores y alumnos asistan a otras instituciones para obtener experiencias que enriquezcan su formación y se estrechen vínculos en la formación de redes de colaboración para el trabajo académico. La Universidad pública mexicana, y particularmente la UAQ, se han quedado rezagadas en este sentido y se hace necesario que a nivel de los cuerpos colegiados se inicie una reflexión profunda sobre el tema, con la intención de que la universidad se inserte más activamente en el mundo globalizado del conocimiento y la cooperación.

La internacionalización de la educación, es un área de oportunidad de la universidad, que, si bien, se han tenido avances en este sentido, se considera pertinente la creación de un programa de internacionalización de sus funciones sustantivas que facilite la movilidad estudiantil y de profesores, así como el establecimiento de redes de colaboración y vinculación a nivel internacional en los campos del saber que cultiva.

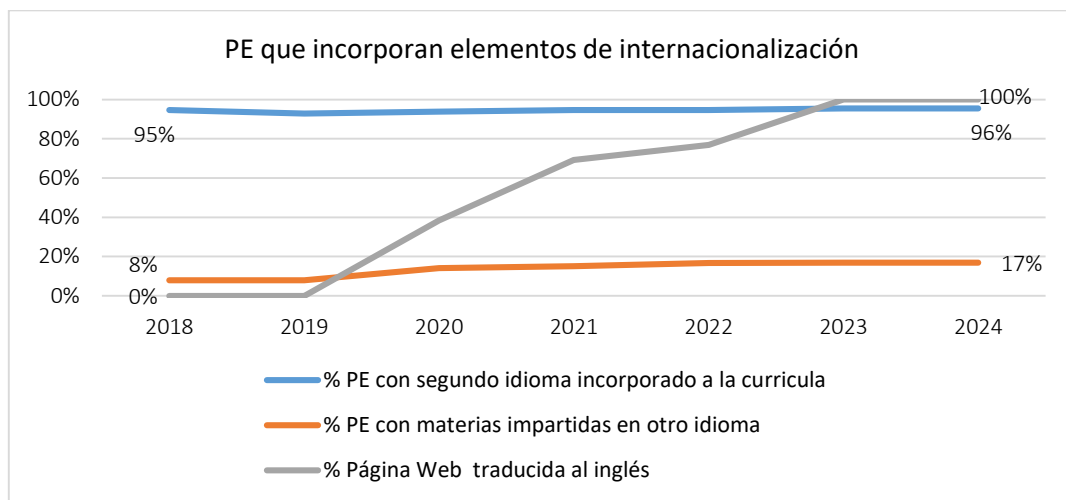
Como Institución requerimos impulsar un enfoque multidimensional de la internacionalización en el que se hagan explícitas las diferentes dimensiones del proceso (ANUIES, 2012):

1. Movilidad de estudiantes y académicos
2. Cooperación científica
3. Internacionalización del currículum
4. Opciones de aseguramiento de la calidad con perspectiva internacional
5. Captación de fuentes de financiamiento externo

Si bien la movilidad de estudiantes de nivel superior se presenta como la modalidad pionera de la internacionalización de la educación superior, se considera pertinente incursionar en el modelo de movilidad denominado “educación superior transnacional” mismo que no requiere necesariamente el desplazamiento del estudiante y, por ende, un mayor número de estudiantes podrán verse beneficiados. Las acciones que se implementarán en el rubro de internacionalización son:

- a) Ofertar a nivel internacional para alumnos visitantes las asignaturas con valor curricular impartidas en una segunda lengua.
- b) Traducción de la página web de la administración y facultades al inglés.
- c) Se buscarán los apoyos y condiciones académico-administrativas, para incrementar anualmente las cifras de movilidad estudiantil tanto de visitantes como de estudiantes propios de la UAQ en un 10%.
- d) Se continuará trabajando para que un mayor número de programas educativos incorporen elementos de internacionalización en el plan de estudios. (Gráfica 12)
- e) Se incrementará el número de programas acreditados internacionalmente.

Gráfica 12. Elementos de internacionalización



Fuente: Secretaría de Planeación y Gestión Institucional UAQ. Febrero 2019.

Para incorporar la internacionalización en la investigación y que los programas de posgrado consolidados transiten al nivel de competencia internacional de acuerdo a la vigencia de la acreditación, se requiere que todos los programas en PNPC, cumplan con los requisitos para avanzar al siguiente nivel, tomando en cuenta al menos lo siguiente:

- Concretar convenios de colaboración con instituciones de educación superior extranjeras.
- Ofertar asignaturas en el idioma inglés en los programas educativos de la UAQ.
- Intercambio académico de estudiantes y profesores en universidades extranjeras.

- Trabajo conjunto (proyectos de investigación y publicaciones) de profesores e investigadores locales con profesores de instituciones extranjeras.
- Crear redes de colaboración con grupos de investigación y/o universidades.
- Contar con la participación de pares extranjeros en los comités tutorales y/o comité de tesis.
- Impulsar que los investigadores del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) alcancen el nivel inmediato superior con lo cual se asegura también la internacionalización.
- Incrementar el número de programas acreditados internacionalmente.

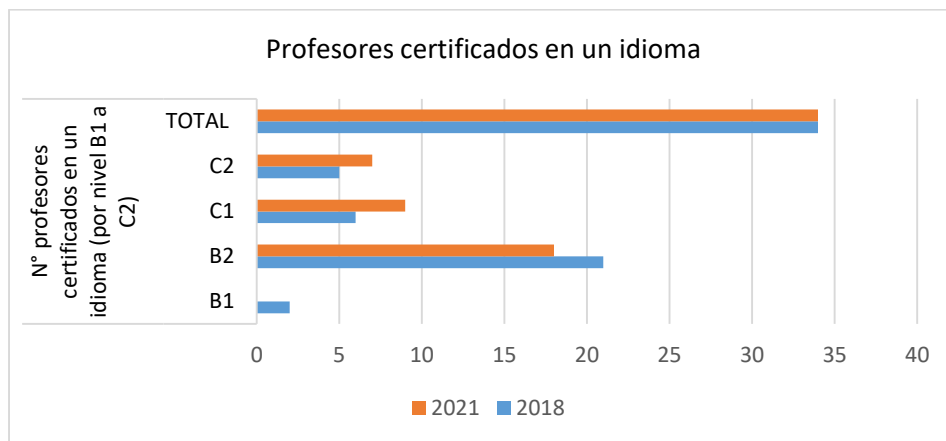
Se dará impulso a la certificación en segunda lengua a alumnos y profesores, así como a la capacitación de asesores para la elaboración de materiales didácticos y para el asesoramiento de alumnos que asisten al Tecno Centro de Auto Aprendizaje de Lenguas (cuadro 25 y gráfica 13).

Cuadro 25. Proyección indicadores Centro de Lenguas y Culturas 2018 – 2021

	2018	2019	2020	2021	Variación 2018-2021
Estudiantes extranjeros que participan en cursos de Español	107	120	122	125	17%
N° alumnos que participan en examen de requisito de manejo de la lengua	1178	1200	1250	1300	10%
N° alumnos que participan en examen de comprensión de texto	1433	1480	1550	1600	12%
N° alumnos que se certifican en inglés (A1 a C2)	19	20	20	25	32%
N° alumnos que se certifican en italiano (A1 a C2)	31	35	37	40	29%

Fuente: Lenguas y Letras UAQ. Junio 2019.

Gráfica 13. Profesores del CELyC certificados por nivel



Fuente: Lenguas y Letras UAQ. Junio 2019.

V.III. MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2015-2018

La gobernabilidad y desarrollo de la institución se basa en la existencia de un modelo organizacional sólido y un sistema normativo respetado por las autoridades y la comunidad universitaria, para atender las situaciones ordinarias y extraordinarias que se presenten. Este marco normativo está plasmado principalmente en la Ley Orgánica, así como en el Estatuto Orgánico, los cuales dan sustento a un conjunto de reglamentos que se derivan de ellos. En cada uno se describe su conformación, funciones y sanciones en caso de incumplimiento de las mismas. No obstante, lo anterior y derivado de modificaciones al marco legal nacional y estatal, la Universidad debe revisar su marco normativo y realizar las actualizaciones y adecuaciones necesarias para estar acorde con la legislación superior. Igualmente se deberá revisar el marco legal institucional con miras a pensar en esquemas que den mayor flexibilidad al desarrollo institucional y sobre todo pensar en actualizar la estructura de los diferentes campi universitarios para que puedan planear su desarrollo de una manera sistemática de acuerdo con las necesidades regionales.

La universidad ha presentado un crecimiento acelerado en las actividades académicas en los últimos años; sin embargo, la estructura administrativa no se desarrolló al mismo ritmo, por lo que se identifica la necesidad de modernizar la operación administrativa, su organización, sus sistemas y, en general, la dinámica completa para poder dar respuesta a las demandas de la Universidad actual.

La dinámica del crecimiento institucional desafortunadamente no se articula con las visiones que tienen los órganos reguladores del presupuesto universitario, tanto de la federación como del Estado lo cual se refleja en diferentes puntos. En primer lugar, en los esquemas de contratación del personal que labora en la Institución, hoy se tienen trabajadores académicos y administrativos contratados bajo diferentes esquemas: trabajadores y profesores por honorarios, administrativos de confianza, administrativos sindicalizados y profesores de tiempo libre y de tiempo completo (quienes están sindicalizados en su mayoría). En segundo lugar, las dificultades presupuestales no permiten que el crecimiento institucional se pueda dar en la medida que lo demanda la sociedad queretana, por lo

que un número cada vez más creciente de jóvenes no logra obtener un lugar para ingresar a estudiar en los diferentes niveles y programas educativos.

Para asesorar y orientar jurídicamente a las instancias universitarias para la aplicación, actualización y elaboración de manuales y lineamientos jurídicos, así como convenios y reglamentos, se cuenta con la oficina del Abogado General, cuya función primordial es la defensa de los intereses de la Universidad y establecer la vinculación entre la actividad jurídica, la académica y la administrativa, dentro del marco jurídico vigente en una actitud de respeto y solidez de la autonomía universitaria.

La UAQ cuenta con una cultura de planeación basada en el Plan Institucional de Desarrollo, que permea a todos los niveles y áreas de la universidad. Bajo una política de calidad educativa, se han diseñado objetivos, estrategias y metas para el cumplimiento de la misión y la visión. Se cuenta con un seguimiento y evaluación anual a los compromisos planteados en el Plan de Desarrollo, no obstante, es necesario enriquecer el sistema de planeación, orientado a la evaluación de resultados en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Igualmente resulta pertinente señalar que con el ánimo de fortalecer esa cultura de la planeación se requiere que se agilicen los trabajos legislativos de la comisión del H. Consejo Universitario para incorporar los elementos de planeación tanto en el Estatuto Orgánico como en diferentes ordenamientos de índole menor.

El Sistema Integral de Gestión de la Calidad, abarca prácticamente todos los procesos de la Universidad, el SIIA en nuestra Institución está conformado por 3 módulos: a) Administración Escolar, b) Recursos Humanos y c) Contable Financiero. Se han realizado mejoras considerables a los mismos, con el objetivo de consolidar, homologar y centralizar la información en una única fuente generadora de información confiable e integral de la institución. Los avances han sido significados para cada una de las áreas de la Universidad, como la Dirección de Contabilidad, Dirección de Tesorería, Dirección de Presupuesto, Dirección de Desarrollo Académico, Dirección de Recursos Humanos, Facultades y Escuela de Bachilleres. No obstante, lo anterior el proceso de recopilación de información actualmente adolece de certeza en la información reportada, ya sea porque no existe o porque está incompleta o desactualizada. Esta condición afecta de manera sensible los procesos

de evaluación de programas educativos, así como la toma de decisiones en cada una de las Unidades Académicas de nuestra Universidad así como en la propia administración central, así nos lo señalan los procesos permanentes de evaluación y seguimiento que sobre el PIDE se han venido realizando; es necesario que la propia Dirección de Planeación asuma un papel más activo en la definición de la información a recopilar, los procesos para ello y su validación así como en la construcción de indicadores para las distintas áreas universitarias.

El Módulo de Administración Escolar ofrece servicio al alumnado y docentes de la Universidad; se han realizado mejoras a los sistemas de: becas, digitalización de expedientes de alumnos, prácticas profesionales, evaluación docente; se han desarrollado también, nuevas herramientas tecnológicas que brindan apoyo a la gestión administrativa tales como: Sistema de Información del Programa Institucional de Tutorías, Sistema para el Seguimiento de Egresados, Sistema de Información para la Movilidad Académica, Sistema de Consulta de Evaluación Docente, Sistema en Línea del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente, el Sistema FOPER, control de asistencias de docentes, actualmente se encuentra en desarrollo el sub-módulo para la inscripción de docentes a cursos de capacitación y publicación de la oferta académica.

El Módulo de Recursos Humanos, fue revisado y renovado en cuanto a la estructura de datos que contenía la información y procesamiento de las nóminas. Hoy la integración por medio de interfaces en hojas de cálculo con el Módulo Contable-Financiero de la nómina de base de la Universidad lo hace más dinámico y accesible. Actualmente se cuenta con un Sistema para la captura del Expediente Digital de los trabajadores por medio del personal de Recursos Humanos, dicho sistema requiere de actualización. También se desarrolló un sistema para la credencialización del personal activo. En el caso del Expediente Digital se está realizando una reestructuración para poder obtener información requerida por el SAT, la SEP y otras entidades gubernamentales.

El Módulo Contable-Financiero, ha tenido infinidad de modificaciones de estructura interna en los últimos años, todo ello debido a los cambios en la Ley de Contabilidad Gubernamental y procesos de control interno de la Universidad. Se han realizado diversos esfuerzos para poder integrar la

información con los Módulos Escolar y Recursos Humanos teniendo resultados adecuados pero que requieren mantenimiento constante.

Además, la institución ha redoblado esfuerzos para mantener y mejorar sus sistemas de gestión institucional, prueba de ello, son 29 procesos básicos de la Institución certificados con la norma ISO 9001:2015. Nuestro Sistema de Gestión de la Calidad UAQ está diseñado para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios (estudiantes, docentes, personal administrativo y público en general), siempre con la fiel idea de promover la mejora continua. Se está transitando a una cultura de transparencia, rendición de cuentas, armonización contable, certificación de la calidad de los procesos administrativos y uso racional de los recursos.

Por todo lo anterior es evidente que se han logrado avances significativos para cada una de las áreas de la Universidad, sin embargo, aún hace falta definir un enfoque integral de procesos que abone al logro de los objetivos. Se requieren intervenciones con un trabajo más integrado y estratégico y favorecer la descentralización de procesos, para asegurar una administración más eficiente y eficaz.

Dentro de las dimensiones del eje Modelo de Organización Universitaria, la Identidad Universitaria se ha venido fortaleciendo básicamente entre los estudiantes, hoy hace falta que esa práctica se haga extensiva con trabajadores académicos y administrativos para convertirla en una gran fortaleza institucional. Como sabemos la identidad universitaria no resulta del hecho de ser miembro de una comunidad, sino que implica conocer y compartir los valores, la historia, tradiciones, etc., que reconocen e identifican a nuestra institución y actuar conforme a los lineamientos establecidos por nuestra universidad, para que pueda ser proyectada a la sociedad en nuestras actividades internas y a nuestra sociedad. Es tener plena conciencia de ser integrante de una comunidad universitaria, es decir, sentir, participar y estar vinculado permanente y activamente a las acciones y valores que les son comunes a los universitarios; es un sentimiento de lealtad, respeto, agradecimiento, orgullo y responsabilidad para contribuir al engrandecimiento institucional.

El orgullo institucional por su parte, es la satisfacción de pertenecer a una institución de prestigio, es el amor y respeto por la Institución que lo alberga o bien que lo formó profesionalmente y de

cumplir con la ética universitaria. Se debe continuar fortaleciendo la identidad institucional para preservar, rescatar y divulgar tanto los valores universitarios, como la filosofía y postulados de nuestra institución.

Por lo que hace a la organización académica, si bien es cierto, que tanto la Ley Orgánica como el Estatuto que de ella deriva marcan la estructura organizativa por áreas del conocimiento, históricamente ha existido un gran vacío en la propia definición de las áreas del conocimiento así como el reconocimiento en la estructura formal universitaria, situación que en los últimos años se ha complicado un tanto con la apertura de los campi regionales a los cuales hace falta reconocer jurídicamente en el Estatuto Orgánico así como dotarlos de un cierto nivel de gestión para que puedan definir por sí mismos su verdadera vocación académica acorde a las necesidades regionales. Lo anterior debe implicar que se les otorgue de una estructura sólida y eficiente que les permita atender la problemática cotidiana.

El Clima Organizacional Universitario es una de las dimensiones más complejas de las dimensiones contenidas en el Eje del Modelo de Organización, ya que en él convergen una gran variedad de intereses y participantes de muy distinta formación generando un sinfín de percepciones que los miembros tienen de la Institución. Lo anterior debe tomarse como un área de oportunidad ya que, en la mayoría de las facultades, secretarías y campus, los diagnósticos de clima organizacional y los reconocimientos para trabajadores sólo se hacen de manera aislada y sin periodicidad. Los empleados reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga nuestra institución, y damos por hecho que se les proporciona lo básico para desarrollar sus funciones. Por lo tanto, es vital que en el ámbito de trabajo y/o de estudio, donde las personas interactúan constantemente, el clima organizacional sea óptimo. El implementar un diagnóstico de clima organizacional identificará las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la institución para la elaboración de un plan de mejora.

COMPROMISOS 2019-2021

El eje de Desarrollo de Modelo de Organización y Gestión Universitaria se conformó a partir de cinco dimensiones: 1) Modelo de Organización Académica; 2) Sistema de Planeación; 3) Normativa Institucional; 4) Sistema de Gestión de Calidad; y 5) Clima Organizacional.

Actualmente las universidades públicas enfrentan desafíos complejos en el ámbito de la gestión y el gobierno institucional. Desafíos internos y externos; los primeros tienen que ver con la expansión institucional, la administración de sus recursos y las restricciones presupuestales, entre otros. Los segundos se relacionan con los nuevos entornos de la vida universitaria, tanto en el nivel regional como nacional e internacional, que implican cambios e incertidumbres en torno a la confianza gubernamental y social que recibe la institución, las exigencias de rendición de cuentas, la disponibilidad de los recursos públicos y privados, y el papel de la universidad en los nuevos entornos nacionales y globales. Ante ese panorama, la mejor opción para las instituciones educativas es su fortaleza interna, su transparencia, su apego a la normatividad y su visión de futuro aprovechando la gran masa crítica de su comunidad universitaria.

Apegarse a un modelo organizacional acompañado de la gestión institucional eficiente y el buen gobierno son indispensables para el desarrollo adecuado de las funciones sustantivas y adjetivas. Las estrategias y acciones basadas en la misión, visión y objetivos institucionales, deben fortalecer la capacidad de la Universidad Autónoma de Querétaro de construir un gobierno más dinámico, apoyado en las tecnologías y en sistemas de gestión y de información que permitan a la autoridad tomar decisiones eficientes y procesos de implementación eficaces, para evaluar el impacto de los distintos programas institucionales alineados con el Plan Institucional de Desarrollo 2019-2021.

Modelo de organización

Tal como quedó señalado en el diagnóstico institucional, la última modificación realizada a la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Querétaro en el año de 1985 señala en su Artículo 7 que para la realización de su objeto deberá organizarse por áreas académicas del conocimiento al frente

Sistema de planeación

La planeación constituye una dimensión que está presente en todos los ejes rectores, como principio general que permea, cohesiona y fortalece las actividades sustantivas y adjetivas de la Institución. La planeación es el medio a través del cual se delinean formas de hacer las cosas que promueven cambios en la cultura de los universitarios que son irradiados al resto de la sociedad por conducto de los egresados y de los diferentes mecanismos de difusión y vinculación.

El binomio planeación-evaluación se debe considerar como un proceso integral, permanente y sistemático de seguimiento y valoración de los resultados de todos los programas y actividades de la Institución, que proporcionará elementos para la toma de decisiones y la mejora continua de los mismos. La planeación es un elemento importante para el desarrollo institucional ya que permitirá establecer objetivos, metas, estrategias y prioridades, asignar recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución y, por último, coordinar acciones de tal manera que las grandes metas nacionales tengan referentes estatales, regionales e institucionales sin dejar de lado el seguimiento y la evaluación de resultados.

La institución debe consolidar una cultura de planeación, ya que el desarrollo de nuestra universidad debe estar fundamentado en esta planeación. Es indispensable que toda la comunidad participe en estos procesos, con la finalidad de que se genere el Plan Institucional de Desarrollo, los programas sectoriales, los programas operativos anuales de los campus, facultades, los planes de trabajo de los cuerpos académicos y los correspondientes a los PTC. Lo anterior permitirá que las acciones que se pretendan desarrollar por alguna unidad organizacional o personal académico de la institución y que generen un gasto para la misma, deban haber sido consideradas en el respectivo plan y su realización deberá estar vinculada al logro de los objetivos y metas establecidos en el mismo. Para lograr lo antes señalado, se tendrá que apoyar en la reglamentación, normas y guías técnicas promulgadas por la autoridad universitaria competente. Un elemento central para ello es que se realicen con prontitud las modificaciones y adecuaciones al Estatuto Orgánico para que se incluyan las tareas de planeación y rendición de cuentas en los diferentes ámbitos de la organización universitaria. Igualmente se deberán agilizar los trabajos de la Comisión de Asuntos Legislativos del H. Consejo

Universitario ya que en ella se encuentran rezagados diversos ordenamientos que inciden en la planeación y la rendición de cuentas.

El compromiso de la universidad con el desarrollo cultural de la región, sólo puede lograrse a través de la identificación de las necesidades de desarrollo regional y su propuesta de solución por medio de proyectos, estrategias, acciones y metas, estructurados colectivamente en el Plan de Desarrollo Institucional y cumplidos cabalmente. En tal caso, el PIDE 2019-2021 se convertirá en el marco general que oriente todas las acciones programadas de acuerdo a la misión universitaria y su cumplimiento, lleve a la universidad al nivel histórico de desarrollo vislumbrado en la visión institucional. Para que los procesos de consolidación y seguimiento del desempeño institucional, se lleven a cabo, es necesario fomentar la cultura de la evaluación entre la comunidad universitaria, ya que esto permite retroalimentar la toma de decisiones y garantizar la transparencia en el ejercicio de los recursos ante la sociedad. En este contexto, la evaluación institucional permite monitorear las distintas acciones y fases del Plan de Desarrollo Institucional, con finalidad de asegurar la calidad, eficacia, eficiencia e impacto de los resultados, verificar los avances y cumplimiento de metas, así como prevenir desviaciones y corregir el rumbo de las estrategias establecidas y dar coherencia al quehacer universitario con una visión clara de futuro.

Las características básicas que se deben considerar en la evaluación son:

- Deberá ser continua y abarcar toda la gestión institucional.
- Consolidar el sistema institucional de indicadores.
- Fomentar la evaluación externa.
- Propiciar la cultura de la evaluación en el ámbito institucional.

Por ello, la UAQ considera la evaluación como el proceso institucional que permite brindar información oportuna y pertinente para la toma de decisiones, a fin de contar con los elementos suficientes para consolidar las políticas, planes y programas y conducir a la universidad hacia el logro de su misión, visión, objetivos y metas. Contar con un sistema institucional de indicadores

actualizado que permita la toma de decisiones y planear la universidad es uno de los retos para este periodo (Cuadro 27).

Cuadro 27. Implementación del sistema institucional de indicadores

	2018	2019	2020	2021
Porcentaje de implementación del sistema institucional de indicadores	0%	10%	60%	100%

Normativa institucional

El crecimiento en el número de estudiantes, personal académico, programas educativos y campus, así como la regulación del ejercicio de los fondos públicos, que se tienen que concursar e informar de acuerdo a los respectivos convenios y reglas de operación, ha llevado a invertir cada vez más tiempo y esfuerzo en las tareas de normatividad. En este contexto, se vuelve fundamental contar con la normatividad universitaria actualizada, procesos y procedimientos ágiles y trámites simplificados.

Tomando en cuenta la normativa aplicable a la UAQ, la institución considera de importancia fundamental la revisión, actualización y suficiencia de los ordenamientos internos que regulen su operación sobre una base de racionalidad, eficiencia, agilidad, modernidad, oportunidad, que apoye la toma de decisiones y una operación ordenada que facilite el desempeño de sus funciones académicas.

La revisión del marco jurídico institucional deberá hacerse con base en los cambios de la normativa federal o estatal y en las acciones de mejora que se propongan y sean aprobadas por el máximo órgano de gobierno de la UAQ. Por lo que es necesario actualizar la normatividad institucional y crear nuevos documentos normativos para apoyar la implementación de nuevas estrategias y acciones que fortalezcan las funciones institucionales, así como desarrollar mecanismos que garanticen el efectivo cumplimiento de dicha normatividad y sus cambios. Para lograr una actualización efectiva y eficiente, se deben establecer normas y guías técnicas para el diseño sistematizado, pertinente y homogéneo de la regulativa estratégica; asimismo, será fundamental realizar la evaluación de toda la reglamentación vigente, con la finalidad de que se ajuste al modelo normativo promulgado. Para

crear, abrogar o derogar la regulativa estratégica, se hará en plena observancia del proceso universitario de calidad regulatoria y del protocolo establecido en nuestra Ley Orgánica.

La Universidad como institución viva y dinámica debe estar al día con los cambios sociales tanto del propio estado de Querétaro, así como con los cambios que se suceden en el ámbito nacional y teniendo en cuenta los avances internacionales tanto del conocimiento como de las perspectivas jurídicas que se dan como influencia de la dinámica social, en un respeto irrestricto a la autonomía universitaria pero teniendo presente el respeto a los derechos humanos tanto de los universitarios como de la propia sociedad a la que se debe. La elaboración de marco normativo de responsabilidades universitarias, actualización de normas y reglamentos y su difusión entre la comunidad universitaria, son compromisos de la presente administración.

Cuadro 28. Indicadores de normatividad

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Reglamentos y/o normativa adecuados y actualizados	9%	9%	19%	41%	59%	81%	94%
Leyes o normas difundidas a la comunidad	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Elaboración marco normativo de responsabilidades universitarias (% de avance)	50%	90%	100%	100%	100%	100%	100%

Sistema de gestión de calidad (certificación de procesos)

El Sistema de Gestión debe tener, además de una cultura de cumplimiento, una cultura de calidad, evitando que los procesos de Gestión resulten inadecuados y que esto en el largo plazo pueda ocasionar que los mecanismos de planeación y toma de decisiones pierdan efectividad.

No debe perderse de vista que uno de los soportes importantes para alcanzar altos niveles de calidad académica deseable, es una administración ágil, simplificada, moderna y eficaz en su tarea de servir de apoyo al logro de los objetivos y metas que la universidad establezca de acuerdo con su visión de desarrollo y que atienda con presteza todas las necesidades y demandas surgidas del diario ejercicio de las funciones académicas.

Los retos para la universidad pública son inmensos, la Autónoma de Querétaro no puede sustraerse a la dinámica nacional que exige de sus instituciones un compromiso cada vez de mayor trascendencia con la sociedad, le exige realizar sus actividades con mucha mayor eficiencia y eficacia y al mismo tiempo que su gestión sea muy eficiente en la búsqueda de los recursos necesarios para la realización de sus funciones, con una visión de compromiso directo con la sociedad y ahí mismo encontrar fuentes alternas de financiamiento para esas funciones.

La administración debe ser congruente con los objetivos esenciales del trabajo académico para lograr una universidad consolidada en lo estructural y académico. Su apoyo es fundamental para el logro de objetivos, metas y compromisos. Los procesos administrativos deben reunir las características necesarias para lograr el soporte del trabajo académico. Por tanto, además de lograr la acreditación de los programas educativos, es propósito de la UAQ que la calidad en lo académico se refleje en sus áreas adjetivas de apoyo y se garantice la preservación de los indicadores y requisitos de calidad, buscando siempre la certificación de sus procesos de parte de las entidades encargadas y reconocidas para ello, como una forma de reconocimiento social a la calidad integral de la institución, brindando un soporte eficiente a los Ejes Estratégicos de la Universidad conforme a la exigencia de la mejora continua.

Por lo anterior es necesario disponer de un sistema integral de información institucional, que sirva para apoyar los procesos de planeación, programación y evaluación, así como la toma de decisiones por parte de los órganos de autoridad sustentados en planes y programas institucionales con el apoyo de la infraestructura tecnológica de punta que agilice todos los procesos, para simplificar los trámites y servicios ofrecidos por las dependencias institucionales, sistematizando los procesos administrativos correspondientes, sustentados en el rediseño, consolidación e incremento de la integración de los módulos del Sistema. Se requiere eficacia y eficiencia en los procesos administrativos institucionales, identificando y atendiendo riesgos, y manteniendo los sistemas de gestión certificados. Es pertinente que el SIIA incluya otros módulos en donde se reflejen las necesidades de información precisa, verás, pertinente y oportuna que abarque las áreas que al día de hoy no se han incorporado a los avances tecnológicos. Información que resulta necesaria para

una adecuada toma de decisiones en las áreas académicas y administrativas, así como para la construcción de diferentes indicadores de planeación y evaluación.

La actualización de los módulos del SIIA es un compromiso institucional que nos permitirá organizar el flujo de información que favorezca una administración eficiente y confiable de los recursos humanos, financieros y de control escolar, contando con datos oportunos y fidedignos para la toma de decisiones en los diversos niveles jerárquicos de la Institución. Permitirá también dar cumplimiento a los requerimientos de las instancias externas que se dedican a la evaluación y a la certificación bajo normas nacionales e internacionales de calidad manteniendo al 2021 el 100% de los Módulos del SIIA actualizados y el 100% de procesos recertificados bajo la norma ISO 9001:2015.

Cuadro 29. Indicadores de gestión de la calidad

	2018	2021
Módulos del SIIA actualizados	100%	100%
Procesos recertificados bajo la norma ISO 9001:2015.	100%	100%

Clima organizacional

La Universidad Autónoma de Querétaro reconoce la importancia de desarrollar acciones que fomenten el sentido de pertenencia con la Institución y promuevan una cultura y clima estimulantes y armónicos. Los procesos de evaluación de clima organizacional permitirán generar estrategias orientadas a fortalecer estos aspectos en las distintas unidades que componen la estructura académica y administrativa de la Universidad, lo cual servirá para fortalecer el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria a través del estudio periódico de las expectativas de su personal, además de la puesta en marcha de acciones que promuevan el bien-sentir y el bien-estar de la comunidad en la Universidad, reflejados en su bien-hacer y desempeño, a partir de un clima organizacional armónico y una cultura institucional estimulante. Aplicar periódicamente instrumentos que evalúen el clima laboral servirá para desarrollar un plan de consolidación y mejora después de cada proceso de evaluación, además de crear herramientas de seguimiento y control de las acciones ejecutadas en cada plan de consolidación y mejora e informar, mediante diversos medios de comunicación a la comunidad universitaria y la sociedad en general, sobre las acciones

referentes a los planes, programas y objetivos alcanzados por la Universidad. Esto con el objetivo de mejorar la percepción que se tiene de la Universidad tanto en el interior como en el exterior a través de la divulgación de los logros obtenidos por el personal docente y estudiantes, resaltando la labor académica y administrativa, propiciando un ambiente de colaboración y participación entre los miembros de la comunidad universitaria que favorezca el desarrollo institucional mediante el fortalecimiento de la comunicación interna.

Cuadro 30. Diagnóstico de clima organizacional

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Unidades académicas/administrativas donde se realiza Diagnóstico anual de clima organizacional	30	20%	40%	50%	60%	80%	90%

V.IV. VINCULACIÓN Y EXTENSIÓN

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2015-2018

Durante el periodo de evaluación, la Secretaría de Extensión Universitaria trabajó en diversas acciones que permitieron fortalecer el extensionismo universitario con una visión que articuló de una manera más eficiente la investigación y la docencia con la sociedad. Estas acciones permitieron analizar y desarrollar diversas estrategias de trabajo y de estructura que se han ido implementando desde 2016 y cuyos resultados lograron consolidar la infraestructura cultural universitaria, la capacitación y la vinculación, ofreciendo diversos servicios a un público cada vez mayor.

En términos culturales, estas labores propiciaron la formación y consolidación de espacios públicos específicos y en cuanto a la vinculación se estableció un modelo organizacional y de sostenimiento financiero, que permite determinar criterios efectivos para la integración de proyectos de vinculación con el sector productivo y la sociedad, incrementando los proyectos pertinentes en la resolución de problemas y alianzas laborales. En 2015, se analizaron las posibles habilidades que permitieran fortalecer la capacitación de la comunidad universitaria y del público en general, así como extender su oferta de servicios con procedimientos estandarizados.

Vinculación social

Así mismo, se identificó una gama de posibilidades para la intervención social en diferentes ejes de trabajo que permiten propiciar la aplicación de conocimientos en situaciones reales para proponer, diseñar e implementar alternativas de intervención que no sólo cubran necesidades y demandas, sino también, visualicen la intervención como un ejercicio que debe cubrir diversos campos de acción. Entre éstos encontramos la cultura, la salud, lo económico, lo social, lo político y tecnológico. En este sentido, repensar las intervenciones obliga implementar una nueva orientación de las mismas, en donde además de la participación estudiantil, la investigación aplicada marque la línea de trabajo y ofrezca resultados que sean tangibles y devueltos a la comunidad. Es así que pensar en

el trabajo comunitario que se realice desde la UAQ deberá tener un sustento en la generación de conocimiento y la aplicación del mismo.

Tal es el caso del replanteamiento del servicio social comunitario, que desde 1989 se realiza en la universidad, y que a partir del 2015 se ha fortalecido reflejado en el incremento en participación tanto de estudiantes como de docente responsables de proyecto. El programa de servicio social comunitario más emblemático es el verano intensivo: fortaleciendo el compromiso universitario que paso de contar con la inscripción de 76 estudiantes en el 2015, a 101 estudiantes y 10 docentes en el 2018. El programa durante el 2018 permitió el desarrollo de 8 proyectos comunitarios con brigadas interdisciplinarias en beneficio a 2314 pobladores de 8 municipios del estado de Querétaro.

La interdisciplinariedad es un eje clave para el desarrollo de una intervención con resultados de impacto social. Las estrategias implementadas tanto en periodos intensivos como intersemestrales permitieron el impulso de la actividad comunitaria y el trabajo colaborativo entre docentes y estudiantes en beneficio de la población de localidades con necesidades específicas. Del 2015 al 2018 se incrementó el número de proyectos comunitarios atendidos pasando de 6 a 31 proyectos, aumentó el número de convenios instituidos para la realización de proyectos sociales en un 10 % anual en los últimos 3 años y la cobertura de municipios se amplió de atender 10 municipios del estado durante el 2015, a 16 municipios durante el 2018. Con ello, los proyectos institucionales de vinculación social atendieron a un mayor número de población a partir también de la participación de 793 estudiantes y 71 docentes durante el 2018, lo que representa un porcentaje creciente de participación universitaria en un 80 % del 2015 al 2018.

Vinculación con el sector productivo

Para atender las demandas que el sector productivo realiza a la Universidad, se crearon espacios que permitan un mayor acercamiento de los actores y principales participantes del proceso de vinculación de la Universidad con las unidades de producción. Se implementó la nueva aula de vinculación ubicada en el laboratorio de Mecatrónica de la Facultad de Ingeniería, se habilitaron espacios nuevos en el Centro de Negocios y se finiquitó el edificio para la sustentabilidad y energías

Con ello, se ha registrado un incremento de la investigación para resolver problemas sociales, que inciden en el desarrollo de nuestro entorno. Se han incrementado las vinculaciones con el sector productivo, gubernamental y sociedad civil por medio de proyectos integrales con base a las demandas que estos mismos actores plantean a la Universidad.

Producto de lo anterior, los niveles de interacción entre estudiantes y el ejercicio práctico del conocimiento impartido en las aulas, nos han llevado al aumento de la inserción de egresados en actividades productivas. Así también, se incrementó el número de propuestas sometidas al Fondo del Programa de Estímulos a la Innovación, pasando de 35 a 45, con un monto mayor a 400 millones de pesos participantes para el 2019.

Innovación y creatividad cultural

Por otro lado, con la finalidad de promover, rescatar, divulgar, conservar y difundir las expresiones artísticas y culturales y contribuir al conocimiento y desarrollo de la cultura en la comunidad, durante el periodo 2015-2018, la Universidad realizó 15 actividades de promoción a la lectura, rehabilitó el Centro de Arte “Bernardo Quintana Arrijoja” y creó el Centro Cultural Hangar. Propició de manera permanente la formación y consolidación de públicos; en el año 2015 se vieron beneficiadas 283,955 personas, en 2016, 275,649 y en 2017, 294,725, entre exposiciones, festivales, encuentros y actividades de teatro, danza, ciclos de cine y viajes culturales. Se impulsaron de manera significativa las producciones culturales y de arte universitarias al gestionar cerca de 30 actividades relacionadas a presentaciones y exhibiciones de talentos universitarios. Se ofrecieron 46 talleres, cursos, proyectos, convocatorias y diplomados. En cuanto al desarrollo de actividades conjuntas con las instituciones culturales regionales y locales, en 2015 se gestionó un convenio con el Patronato del Centro Histórico y en el 2017 se generaron 6 vinculaciones con distintas asociaciones de artesanos y la asociación mexicana de manufactura industrial.

Educación Continua

La Universidad ofrece y promueve programas y actividades universitarias de Educación Continua, permitiendo la actualización y adquisición de nuevos conocimientos, competencias, destrezas y habilidades a través de procesos de enseñanza-aprendizaje modernos y de calidad reconocida, llevados a cabo por docentes con gran experiencia académica y laboral en las áreas de estudio, logrando así, una formación integral y a la medida de las necesidades de nuestros estudiantes, egresados y comunidad en general.

Derivado del análisis realizado a las estadísticas que reflejan el alto índice de jóvenes con carreras truncas o sin posibilidad de iniciar estudios de nivel superior, y la imperante necesidad de generar opciones productivas tendientes al fortalecimiento del tejido social y la economía social, la universidad generó la Escuela de Artes y Oficios, cursos y diplomados, como una propuesta de formación integral para el trabajo y el emprendimiento. Por consiguiente, las gestiones realizadas en el Plan Institucional de Desarrollo 2015-2018 por parte del área de Vinculación Tecnológica a través de REDCON, ayudó a generar una oferta de capacitación laboral con cursos, diplomados y talleres, atendiendo a una población de 107 alumnos en 2017 y por parte de la Dirección de Vinculación Social un total de 376 alumnos en los mismos rubros en 3 municipios. Asimismo, la Escuela de Artes y Oficios, apoyó a un total de 381 alumnos en 2017, siendo reconocida actualmente por toda la comunidad, posicionando a la universidad como un referente en la creación de espacios de capacitación para el trabajo. Cabe destacar que la Escuela de Artes y Oficios y el área de cursos y diplomados durante el 2018, atendió a 986 estudiantes.

Difusión del libro

Durante el periodo 2015-2018 se definió la identidad y estructura organizacional del Sistema Bibliotecario Universitario (SBU) para convertirse en el órgano gestor de los servicios de información de la UAQ, lo que implicó desarrollar los lineamientos formales de operación para estandarizar los servicios prestados por todas las bibliotecas. Se definió la misión y visión, se generó una estructura administrativa para coordinar el SBU y se organizó de acuerdo a su propio organigrama. Acorde con

las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado por el asesor externo, se homologaron los servicios y procedimientos de todas las bibliotecas del SBU, se dotó a la dirección de una identidad organizacional y visual, y el SBU se integró al Sistema de Gestión de Calidad de la universidad mediante la certificación de 14 bibliotecas, acorde con la Norma ISO 9001 vigente. Se desarrolló un Manual de Operación del sistema y un Manual de Funciones donde se describen los perfiles de puesto del personal del SBU y se elaboró un nuevo reglamento acorde con los actuales requerimientos de información, el cual se encuentra en proceso de aprobación.

Salud Universitaria

La Universidad, ha diseñado e implementado programas de atención para la salud a partir de la generación de proyectos emanados de las Facultades que están orientadas a la formación de recursos humanos en salud; de ahí que cada una de ellas ha logrado una estrecha vinculación con la sociedad, lo que favorece la diversificación de los servicios de salud en diferentes contextos. Se han realizado esfuerzos importantes para la atención primaria de la salud de los estudiantes, profesores y la comunidad universitaria en general, se ha beneficiado a los diferentes sectores de la población a través de las ferias de salud, de las campañas intensivas para la prevención y la detección oportuna de enfermedades, entre otras.

El programa SU Salud ha promovido la cultura del autocuidado a la salud entre la comunidad universitaria, a través de la realización de exámenes clínicos integrales a los estudiantes de nuevo ingreso a licenciatura. Los alumnos son evaluados en 6 áreas de la salud: médica, nutricia, fisioterapéutica, odontológica, de capacidades y aptitudes físicas, laboratorio clínico, y psicopedagógicas; las diferentes campañas de evaluación SU Salud-UAQ han posibilitado la detección de numerosos sujetos en riesgo, así como de portadores de alteraciones en estadios subclínicos e incluso, de enfermedad manifiesta; los datos obtenidos permiten dimensionar los problemas de salud que aquejan a nuestra comunidad y abren la posibilidad de implementar estrategias dirigidas a la prevención, intervención y seguimiento en favor de la salud integral de los universitarios.

En forma paralela, la compilación de datos ha dado lugar a la producción de conocimiento científicamente validado a través de numerosos trabajos de investigación, cuya calidad comienza a alcanzar estándares internacionales. Gracias a la suma de esfuerzos académicos, operativos y financieros, SU Salud-UAQ se posiciona de cara a consolidar su aporte a la salud pública universitaria, incrementando el padrón de facultades adscritas hasta ahora: Ciencias Naturales, informática, Ingeniería, Lenguas y Letras, Medicina y Química. En este sentido la campaña de verano "X TU Salud UAQ" instrumentada por segundo año consecutivo, constituye el primer esfuerzo orientado hacia la población docente y administrativa.

Por su creciente presencia en los diferentes campus universitarios, SU Salud-UAQ es la principal instancia de Atención a la Salud en Primer Nivel al interior de la universidad, al ofrecer consulta gratuita a las comunidades universitarias de 8 facultades y 7 campi, atendiendo a un total de 5,607 miembros de la comunidad universitaria en sus unidades de atención: a) Consultorio Médico en campus Aeropuerto. b) Consultorio Médico en campus Concá. Impactando a través de éste, los campus regionales de Amealco, Cadereyta, Jalpan, Concá y Tequisquiapan. c) Servicio de Nutrición en Escuela de Bachilleres "Salvador Allende" plantel norte.

Cabe destacar la creación de la plataforma SU Salud-UAQ herramienta que ha hecho posible informatizar el levantamiento de datos de todos los componentes autoaplicables de la historia clínica, que permitió discontinuar 9 instrumentos impresos para recolección de datos clínicos.

El uso de la plataforma ha devenido en la concentración en tiempo real de todos los datos lo que ha incidido positivamente en: a) Pronta emisión de los reportes b) Automatización en el manejo de la información. Que elimina la necesidad de personal capturista-analista y en paralelo, reducen la frecuencia de errores humanos. c) Aseguramiento de la información.

Centrales de servicio a la comunidad (CESECOS)

La Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) cuenta con una importante tradición en la atención a las problemáticas de salud mental y educativas del estado de Querétaro a través de las Centrales de Servicio a la Comunidad (CESECOS) que son, sin lugar a duda,

un referente y ejemplo del compromiso social de nuestra Facultad y Universidad con la sociedad queretana. Actualmente, las actividades de extensión que impulsa la Facultad de Psicología de la UAQ han tenido un crecimiento importante y cuenta con cinco espacios de atención, tres ubicados en el municipio de Querétaro, uno en el municipio de Corregidora y otro espacio en el municipio de San Juan del Río. Las centrales de servicio a la comunidad, son un servicio de extensión de la Facultad de Psicología en la que participan estudiantes y profesores, su función sustantiva es ofrecer atención psicológica a la sociedad en general. Cuentan con los siguientes servicios de atención:

- Atención psicológica a niños, adolescentes y adultos.
- Terapia del lenguaje y comunicación.
- Redes y psicodinámicas de grupo.

En los últimos cuatro años, es decir de 2015 al 2018 se atendieron a 19,399 pacientes (bebés, niños, adultos y adultos mayores).

Farmacia Universitaria (FARMAUAQ)

A través de FARMAUAQ, de la Facultad de Química, la Universidad brinda a la comunidad universitaria y público en general medicamentos alopáticos, magistrales, herbolarios y servicios de información eficiente y eficaz de medicamentos a los diferentes grupos de interés, cumpliendo con la legislación nacional e internacional vigente, siempre con atención profesional personalizada. Por nuestro origen universitario se promueve el uso racional de medicamentos, atención a grupos vulnerables, se crean espacios para la formación de capital humano, el quehacer diario se vincula con los intereses académicos de creación y difusión del conocimiento. Se ofrecen también, por parte de la Unidad de Servicios Químicos (USQ) estudios de laboratorio confiables.

Servicios de odontología

La Clínica odontológica brinda servicio a la comunidad UAQ y público en general; cuenta con áreas de licenciatura en odontología y posgrados de especialidad en odontopediatría, ortodoncia y endodoncia. Realiza también brigadas en coordinación con la FEUQ (Federación de Estudiantes

Universitarios de Querétaro), para llevar atención odontológica gratuita a comunidades marginadas de la entidad (previa solicitud). Asimismo, se cuenta con la Clínica de Odontología de la Facultad de Medicina, en donde los estudiantes realizan sus prácticas curriculares.

Clínica de enfermería y salud integral (ENSAIN) y sistema universitario de atención en fisioterapia (SUAF)

Entre las funciones de extensión en salud, la Facultad de Enfermería brinda servicios de atención primaria en salud de alta calidad en casos de mediana complejidad y ambulatorios promoviendo estilos de vida saludable en la población universitaria ofreciendo servicios de promoción y educación para la salud dirigidos a la prevención de enfermedades. Se cuenta con consultas de enfermería, médica, psicológica, fisioterapia, orientación sexual y en adicciones, así como con la unidad de consulta de especialidad médica y fisioterapéutica de Pediatría para la atención de niños con discapacidad. A través del Centro de evaluación física y desarrollo deportivo (CEFID) se realiza investigación para el desarrollo en el área deportiva, buscando un equilibrio entre el deporte, la educación y la salud. Así también, a través del Sistema Universitario de Atención en Fisioterapia (SUAF) se brinda atención a la población en general para mantener y restablecer el movimiento y la capacidad funcional mixta del cuerpo humano, entre los servicios que ofrece se destacan: Fisioterapia (Electroterapia, mecanoterapia, Hidroterapia y pediatría), Medicina general, Nutrición, Psicología, Enfermería, Fisioterapia (SUAF).

Unidad de servicios químicos

El Laboratorio de Análisis Químicos Analíticos (LAQA) es un laboratorio Operado por el Centro de Estudios Académicos sobre Contaminación Ambiental de la Facultad de Química, que presta servicios de análisis químicos a la industria, a la comunidad universitaria y al público en general. El laboratorio realiza análisis químicos usando métodos químicos tradicionales y con instrumentación analítica avanzada. También se ofrecen servicios de desarrollo y validación de técnicas analíticas y desarrollo de proyectos para análisis químicos especiales. En 2018 el LAQA realizó 559 análisis químicos y en 2019 (hasta el mes de agosto) ha realizado 145 análisis.

Entre las fortalezas del LAQA destacan: personal capacitado, comprometido y responsable, una cartera de técnicas analíticas rutinarias estandarizadas, apoyo de estudiantes de servicio social, vínculo creciente con la industria, así como el reconocimiento del laboratorio a nivel estatal.

El Hospital Veterinario de Especialidades en Pequeñas Especies

Presta servicios en los 18 municipios del estado. En los meses noviembre-diciembre 2018, se realizó un apoyo extraordinario a la Secretaría de Salud del Estado de Querétaro (SESEQ) debido a que éste, inició ante la ONU la certificación de la eliminación de rabia humana transmitida por perro; se realizaron actividades de sensibilización de tenencia responsables de animales, vacunación antirrábica, eliminación de animales no deseados y esterilización masiva gratuita.

La participación de la Universidad en la atención a la salud de los universitarios y al público en general se realiza desde diferentes ámbitos y facultades cuya vocación es la salud, sin embargo, el gran reto para la Universidad es, sin duda, la unificación de los servicios de salud, en un sistema único de salud universitaria, el "Sistema Universitario de Salud" (SUS). Es importante destacar, que para la creación del sistema se llevó a cabo una reingeniería administrativa que permitió la unificación del sistema:

1. Se descentralizó el sistema universitario de salud, permitiendo una mejor gestión administrativa, fundamental en el modelo de adquisiciones de insumos y medicamentos necesarios para su funcionamiento.

2. Se realizó la recuperación de espacios físicos y el equipamiento de las clínicas universitarias, lo que permitió incrementar los servicios de salud.

3. Se procedió a la atención de las observaciones, resultados de la Auditoría Superior de la Federación (ASF), las cuales se centraron fundamentalmente en la regularización en el ámbito laboral, tipo de contratación, prestación de servicios, transparencia y rendición de cuentas, así como regularización de los profesionales de la salud integrados al sistema, particularmente en la profesionalización de los servicios, expedientes de los médicos y alta de hacienda.

4. Se remodeló el quirófano de la Unidad Santa Bárbara, lo cual, sin duda, atendió una muy sensible necesidad de mejora de las instalaciones y el incremento de servicios al público.

Al Sistema Universitario de Salud, actualmente, lo integran, las Clínicas de Santa Bárbara, Santa Rosa Jáuregui y Clínica Dental Universitaria. El sistema tiene como objetivo prestar servicios de salud con calidad que ofrezcan certeza y seguridad al paciente en el diagnóstico y tratamiento a seguir y ofrecer espacios para la realización de prácticas de los alumnos de las licenciaturas de: medicina, enfermería, nutrición, química, psicología y veterinaria, en donde se orienta a la población para llevar una alimentación adecuada, así como también la construcción de huertos familiares y elaboración de platillos con altos nutrientes a bajo costo.

Con relación a la comunidad universitaria, a través de la Clínica del Sistema Nervioso (CSN), se ofrece atención especializada a profesores y alumnos, en el periodo evaluado, se atendieron a un total de 10,801 pacientes de los cuales 2,079 son alumnos y 220 profesores (cuadro 31 y 32). Se realizan acciones de vinculación a través de convenios con instituciones de salud en el estado e instituciones académicas tanto públicas como privadas, se promueven proyectos de investigación, difusión y fortalecimiento a la investigación apoyados con diferentes fondos: Fondos de Vinculación UAQ (FOVIN), Fondos Mixtos CONACyT (FOMIX), Fondos Especiales de Rectoría UAQ (FOPER). La clínica da soporte al programa de la Maestría en Ciencias en Neurometabolismo (PNPC-CONACYT) de la Facultad de Medicina.

Las clínicas de Santa Bárbara y Santa Rosa Jáuregui, ofrecen los servicios de medicina general, consulta de especialidad, consultas y tratamientos dentales, unidad de servicio clínico, toma de muestras, estudios clínicos de radiología, estudios de ultrasonido, estudios de endoscopia, farmacia, óptica, fisioterapia, urgencias, nebulizaciones, hospitalización y cirugías. Los resultados de la reingeniería de las clínicas fueron evidentes, las cifras alcanzadas al cierre de este periodo 2015-2018, así como las incidencias observadas, fundamentan el proceso de planeación, para los próximos años y el derrotero al cual se dirigirá este importante sistema de vinculación social universitario.

Cuadro 31. Estudios y consultas realizados por la Clínica del Sistema Nervioso entre 2015 y 2018

Servicios	2015	2016	2017	2018	Total 2015-2018
Electroencefalograma (público y protocolos)	342	372	406	430	1550
Polisomnografías	1	6	15	8	30
Electromiografía	3	23	8	4	38
Estudios conducción nerviosa	1	3	10	0	14
Potenciales Evocados Visuales	5	9	9	3	26
Potenciales Evocados Auditivos	3	6	6	5	20
Electroaudiometría	0	0	1	0	1
Espirometrías	0	0	0	80	80
Electrocardiograma	80	4	4	5	93
Consultas de especialidades					
Consultas fisioterapia	0	0	0	654	654
Oftalmología	42	56	60	50	208
Neurología	165	249	265	200	879
Psiquiatría	65	73	77	75	290
Cardiología	4	2	2	0	8
Neumología	0	6	5	15	26
Ginecología	0	0	0	3	3
Atención a pacientes de Protocolos					
Estudios conducción nerviosa	0	21	72	0	93
Estimulación Magnética transcraneal	500	680	760	741	2681
Consultas fisioterapéuticas en protocolo	0	0	200	194	394
Rehabilitación con videojuegos	0	0	250	250	500
Consultas y aplicación de test psicológicos	589	695	832	1097	3213
Total por año	1800	2205	2982	3814	10801

Fuente: Clínica Sistema Nerviosos. Febrero 2019.

Cuadro 32. Pacientes atendidos por la Clínica del Sistema Nervioso

	2015	2016	2017	2018	Total 2015-2018
Total de pacientes atendidos	1800	2205	2982	3814	10801
N° alumnos atendidos	380	420	378	901	2079
N° profesores atendidos	40	54	51	75	220

Fuente: Clínica Sistema Nerviosos. Febrero 2019.

Los servicios otorgados en el SUS incluyeron los principales rubros de atención siguientes: consulta externa, incluyendo medicina general y especialidad, tratamientos dentales, atención en el servicio de urgencias, hospitalizaciones, procedimientos de quirófano, estudios de laboratorio, servicio de rayos x, así como ultrasonidos: se realizaron un total de 444,408 servicios (Cuadro 33).

Por otra parte, durante este periodo de evaluación, se incrementó el portafolio de servicios en las especialidades médicas, otorgando al público nuevas especialidades como cardiología, reumatología, servicios de fisioterapia entre otros, así también se diversificó el enfoque quirúrgico, realizando también cirugías de mínima invasión tanto en cirugía, traumatología, y en ginecología. Es importante mencionar la integración multidisciplinaria en las clínicas, en ellas participan diversas facultades, Enfermería con el recurso humano y fisioterapia, Química con los servicios de laboratorio, Medicina con odontología y Ciencias Naturales con servicios de nutrición.

El sistema universitario de salud en el periodo 2015-2018, presentó un crecimiento en el portafolio de servicios otorgados al público. Mejoró su infraestructura física, en equipamiento, y en la calidad de los servicios. Sufrió una reingeniería administrativa como resultados de la atención de las observaciones de la ESFE (Entidad Superior de Fiscalización del Estado de Querétaro). Con ello se regularizó la situación laboral de los prestadores de servicios y los administrativos, así como en el rubro de transparencia y rendición de cuentas.

Se impulsó también el desarrollo y crecimiento de la unidad Santa Rosa Jáuregui. Con el inicio de la construcción de la unidad de urgencias, se reaviva el proyecto de un hospital universitario, la ampliación a través de un segundo piso con 12 camas censables, 2 quirófanos y un área de terapia intermedia, cumpliría cabalmente con el objetivo de clínica-hospital universitario. Se trabajó de manera fundamental en llevar a las comunidades rurales y más alejadas los servicios de salud por medio de las unidades móviles médico-dentales, incluyendo ambulancia y la unidad de optometría.

Los esfuerzos de los diferentes actores en el área de servicios a la salud, deben trabajar de manera conjunta, sin perder su radio de acción y filosofía inicial, pero si potenciando y sumando los esfuerzos para obtener un mejor resultado en lo colectivo y por ende en lo individual.

En términos generales el balance en el rubro de salud es favorable para este periodo (cuadro 33), dejando grandes tareas, como el crecimiento, escalando a una clínica-hospital universitaria, unificando los esfuerzos de salud de los diferentes actores, lo cual va a redundar en servicios de mayor cobertura y calidad.

Cuadro 33. Capacidad de atención de las clínicas

Atención	2015	2016	2017	2018	Total 2015-2018
Consulta externa	80949	73485	72365	72717	299516
Tratamientos dentales	7040	9573	11331	12301	40245
Urgencias	4224	14436	19019	19234	56913
Procedimientos no quirúrgicos	95	54	44	80	273
Cirugías	421	439	409	347	1616
Estudios laboratorio	1651	2586	2893	2636	9766
Estudios Rayos X	3353	3708	3971	4316	15348
Estudios Ultrasonido	4488	5371	5400	5472	20731
Total	102,221	109,652	115,432	117,103	444,408

Fuente: Dirección de Planeación. 2019.

Desarrollo sustentable

Con relación al tema de sustentabilidad y medio ambiente, a partir del 2018 en la UAQ se persiguen los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la agenda de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) 2030: Agua limpia y saneamiento, Energía asequible y no contaminante, Industria, Innovación e infraestructura, Ciudades y comunidades sostenibles, Producción y consumo responsables y Acción por el clima.

Entre las acciones que se están realizando en torno al tema, se encuentra un diagnóstico institucional en las siguientes seis dimensiones: Responsabilidad Social Universitaria, Humana, Académica, Administrativa, Económica, Ecológica. Documento que servirá de base para la proyección de las acciones al 2021. Entre las acciones implementadas en términos de la responsabilidad social y el compromiso de UAQ con la sustentabilidad y medio ambiente, destaca:

a) La participación en la red de Eco-innovación, lo cual nos vincula con las Universidades de Concordia, Waterloo, Fraser Smith y Laval en Canadá, Oklahoma en Estados Unidos de América y

Anáhuac en México, coordinados por la Comisión para la Cooperación Ambiental para América del Norte, se colaborará en proyectos en la línea de generación del conocimiento en temas medio-ambientales que atañan a los tres países.

b) Se han realizado acciones de reforestación en:

- Bachilleres Plantel Bicentenario: 75 árboles.
- Bachilleres Plantel Norte: 100 árboles. Campus Aeropuerto: 1000 árboles.
- Unidad Deportiva “Enrique Rabel Fernández”: 75 árboles Centro Universitario:150 árboles.
- Proyecto Amili delegación Felipe Carrillo Puerto: 75 árboles Cerro de la Venta San Juan del Río: 150 árboles

c) Difusión y concientización en el aspecto climático

- Se han realizado pláticas en radio UAQ, Radio Capital, Facultad de Contaduría y Administración, Bachilleres Norte, Campus Amazcala y Derecho.
- Creación de la plataforma de Facebook para incentivar el tema de la concientización ambiental.

En la plataforma se publican constantemente eventos que son coordinados por las comisiones ya conformadas o por profesores y/o estudiantes que así lo requieren. Además, se dan opciones para que todos los días podamos hacer algo por el planeta.

d) Apoyo a distintas iniciativas ciudadanas, ONG e instituciones

Se han realizado pláticas a Jóvenes Empresarios COPARMEX, Reserva de la Biosfera, Colegio de Ingenieros Civiles del Estado de Querétaro, acciones ciudadanas de limpieza del Río Querétaro.

e) Faenas de limpieza.

- Recolección de pilas para su correcta disposición en conjunto con municipio de Querétaro.

- Recolección de colillas de cigarro para el envío a la empresa Ecofilter para su correcta rehabilitación y reúso (cerca de 100,000).
- Reciclado de equipos electrónicos enviados por distintas facultades en colaboración con la empresa Green Recycle.
- Recolección de residuos de PET, HDPE, cartón y papel para su correcto reciclaje (cerca de 2 toneladas).

Por otra parte, el Centro de Estudios Académicos Sobre Contaminación Ambiental (CEACA) es un centro de investigación de la Facultad de Química de la Universidad Autónoma de Querétaro, que pone a disposición de la población en general un servicio dedicado a estudiar problemas ambientales de la región, ofrece también formación de recursos humanos, difusión de la ciencia ambiental y servicios ambientales, servicios de análisis químicos de residuos sólidos, ecología industrial, remediación, tratamiento de aguas, ecología toxicología ambiental.

El Centro de Monitoreo de la Calidad del Aire del Estado de Querétaro se creó a finales de 2017 como resultado de una alianza estratégica entre la Universidad Autónoma de Querétaro y la Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU) de Gobierno del Estado de Querétaro con la finalidad de tener una referencia estatal de calidad del aire. El CeMCAQ es la entidad en el estado encargada de monitorear continuamente la presencia de contaminantes ambientales criterio en el aire de la ciudad de Querétaro y su zona conurbada. El objetivo del CeMCAQ es proveer información útil para proteger la salud de la población y generar insumos de calidad del aire útiles en la formulación y evaluación de políticas ambientales y para la planeación estratégica del desarrollo del estado de Querétaro. El CeMCAQ cuenta con una red de siete estaciones de monitoreo que miden continuamente y reporta (24 h por día, 365 días del año) la concentración de contaminantes criterio en los municipios de Querétaro, San Juan del Río, El Marqués y Corregidora. En Querétaro, el CeMCAQ es parte fundamental del Comité del Sistema de Alerta Temprana en materia de Salud Ambiental, el órgano estatal responsable de activar medidas preventivas para proteger la salud de la población ante posibles riesgos ocasionados por contaminantes atmosféricos. Además, el CeMCAQ realiza investigación sobre calidad del aire. Colabora con otras entidades locales, nacionales e

internacionales en proyectos (técnicos y científicos) y ofrece pláticas y visitas para sensibilizar a la población sobre su rol en los problemas ambientales.

Seguridad Universitaria y Protección Civil

El departamento de seguridad universitaria, cuenta actualmente con 72 trabajadores distribuidos estratégicamente en los diferentes espacios universitarios para salvaguardar la integridad de los trabajadores, profesores y estudiantes, sin embargo, el número de trabajadores es insuficiente para atender de manera adecuada la totalidad de los espacios universitarios.

Considerando el crecimiento que ha tenido la institución tanto en nuevos campus como en espacios físicos, las necesidades de salvaguardar personas y bienes se incrementan, por ello, se implementa adicional a la asignación de personal, la integración de binomios caninos con la finalidad de desincentivar la acción delictiva con este tipo de elementos, actualmente contamos con 12 caninos para los binomios.

Se identificó también la necesidad de capacitación al personal de seguridad para hacer frente a los hechos delictivos que con mayor frecuencia se presentan en las instalaciones de la universidad, así como incluir actividades físico atléticas, atención psicológica médica y nutricional.

Es necesaria la actualización del equipo de comunicación con mayor alcance de frecuencia y estar en comunicación permanente con personal de todos los campi. La colocación de 48 cámaras de video que graban de manera permanente todo lo que ocurre en el campus, ha sido sin duda un elemento importante que ha permitido incrementar la seguridad y detectar hechos y acciones que son inmediatamente atendidos, el C4 centro de control de video vigilancia funciona las 24 horas todos los días del año, elemento imprescindible en el servicio que presta seguridad universitaria.

La universidad inicia, en 2018, acciones en materia de contingencias para responder a las necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, sobre todo en aquellas situaciones de carácter coyuntural que incidan en la vida cotidiana de la comunidad universitaria, para tal efecto, se construye un marco normativo que organice y permita el uso de sus recursos

humanos y materiales, para que, ante una contingencia y mediante mecanismos de prevención y reacción eficientes, puedan reducirse los riesgos y aminorar sus efectos.

COMPROMISOS 2019-2021

El Eje de Vinculación y Extensión se construye a partir de 8 vertientes de análisis: 1) Vinculación social, 2) Vinculación con el sector productivo, 3) Educación continua, 4) Innovación y creatividad cultural, 5) Difusión del libro, 6) Sistema Universitario de Salud, 7) Desarrollo sustentable y 8) Seguridad universitaria y protección civil.

La vinculación universitaria se concreta a través de una pedagogía crítica y activa que coloque al mismo nivel las tres funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación y extensión, con la finalidad de relacionar directamente las necesidades sociales y orientar los esfuerzos formativos de docente y alumnos al logro de competencias personales, comunicativas, sociales y laborales. Para ello es indispensable establecer encuentros con organismos institucionales universitarios, gubernamentales, asociaciones civiles, instituciones altruistas, empresas y organizaciones del sector privado, que permitan unir esfuerzos en la elaboración y ejecución de proyectos con un alto impacto social.

Con esta visión se busca impulsar una política extensionista participativa e incluyente, que vincule a todos los sectores de la universidad con el fin de proyectar, tanto al interior como al exterior, la visión de una comunidad con identidad sólida y fortalecida, que sea coherente con los principios que la sostienen, y que asuma, de manera comprometida, su responsabilidad con la sociedad. Esta política de extensión integra la tradición con las propuestas innovadoras de comunicación y tecnología, para entablar diálogos con los diversos actores del país y del resto del mundo, y con ello estar a la altura del pensamiento universal y abierto que exige el mundo contemporáneo.

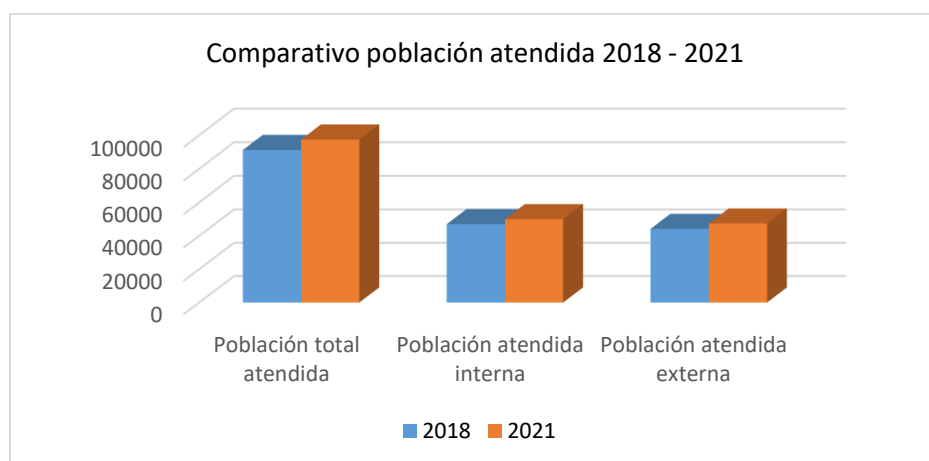
El objetivo general de estas acciones es hacer de la vinculación en nuestra Máxima Casa de Estudios un pilar en la formación para la trascendencia social, el trabajo colaborativo interdisciplinario, así como para la proyección al exterior de los esfuerzos que realizan los universitarios desde diferentes

trincheras, respondiendo a las necesidades reales y adquiriendo una responsabilidad social con la comunidad a la que nos debemos.

Como eje sustantivo es necesario propiciar que todas las áreas que integran el extensionismo universitario establezcan un vínculo estable con la comunidad, evitando las prácticas esporádicas y utilitarias. Con ello, la participación de las diferentes facultades y Escuela de Bachilleres a través de proyectos, pasantías y procesos de extensión e investigación, es fundamental para atender y resolver necesidades sociales acordadas, y a la vez que se adapten a las exigencias y los tiempos de la currícula. Asimismo, resulta necesario el trabajo interdisciplinario, conjunto y participativo entre investigadores, docentes, estudiantes, administrativos y comunidades, que aporte soluciones innovadoras que transformen la sociedad, con el propósito de fomentar la reflexión crítica y la búsqueda de prácticas conjuntas a través de diversos saberes, disciplinas y conocimientos, que den sentido a la labor que se realiza, a través de acciones concretas.

Los compromisos institucionales desde el ámbito de la extensión universitaria, son entre otros, incrementar el número de beneficiarios de los servicios y acciones de extensión de la universidad, pasando de 91,208 personas atendidas en 2018 a 97,430 en 2021 (Gráfica 14).

Gráfica 14. Comparativa de población atendida 2018 - 2021 a través de las acciones de extensión

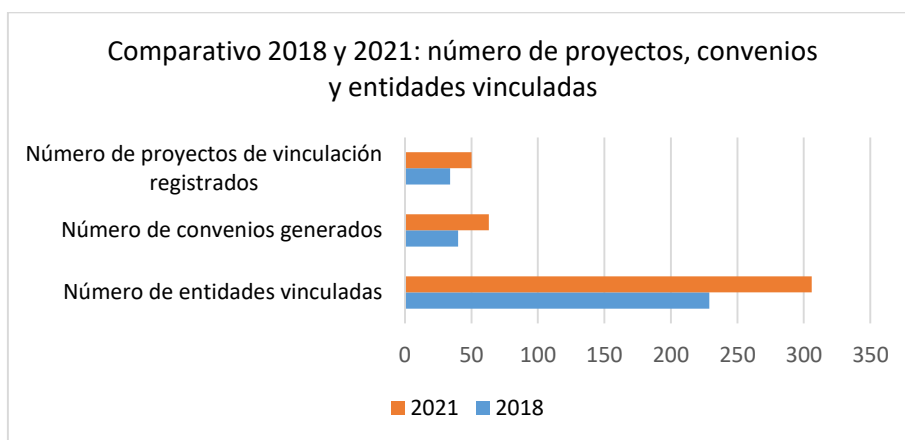


Así también, un claro compromiso en el incremento de proyectos y acciones con beneficio e impacto en la sociedad, se buscará incrementar la vinculación con los diferentes sectores, pasando de 229

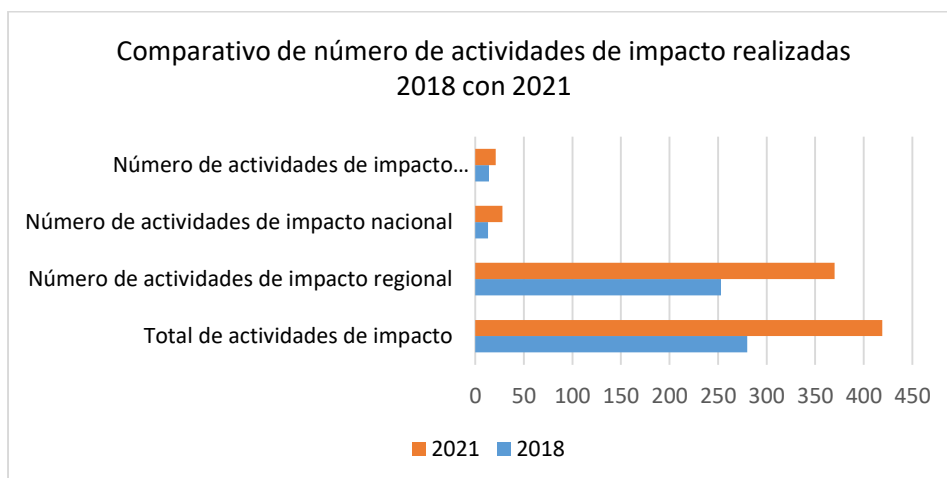
entidades vinculadas con la universidad en 2018 a 306 en 2021, con una variación de 34%. Con relación a la generación de convenios de colaboración se planea un incremento del 58% para 2021 y un incremento de 47% de proyectos de vinculación registrados (Gráficas 15 y 16).

Las acciones y programas de extensión se organizan a partir de cinco ejes: vinculación social, vinculación con el sector productivo, educación continua, innovación y creatividad cultural y difusión del libro. Estas áreas de acción, así como sus ejes e indicadores, cuentan con un alto nivel de vinculación con la sociedad y con el sector productivo, atendiendo problemas de tipo comunitario, empresarial, gubernamental y artístico, así como en la difusión y divulgación del desarrollo de programas culturales pertinentes con un uso amplio de tecnologías de la información y comunicación, con el objetivo de sistematizar los procesos del extensionismo universitario.

Gráfica 15. Comparativo 2018 y 2021: número de proyectos de vinculación, convenios generados y entidades vinculadas



Gráfica 16. Comparativo de número de actividades de vinculación de impacto realizadas 2018 - 2021



Vinculación social

Se implementarán proyectos que consideren el crecimiento, autosuficiencia, interdependencia, autodeterminación y la denominada transformación productiva sustentable, al tomar en cuenta la preservación del equilibrio ecológico y del apoyo solidario con la sociedad. Para alcanzar los objetivos se requiere de una estrecha vinculación y articulación entre las políticas económicas, educativas y sociales, además de un contexto participativo y democrático.

Las acciones principales son: a) impulsar el servicio social como elemento educativo considerándose como parte de la formación integral y para el reconocimiento de la realidad social circundante; b) promover un aprendizaje continuo y modelos educativos que promuevan el aprendizaje servicio en ambientes de multiculturalidad y propicien la superación a través de comunidades de aprendizaje y de la integración de grupos colegiados; c) facilitar procesos de reflexión, acción y transformación entorno al desarrollo rural y urbano sustentable, en cuatro dimensiones: institucional, social, económica y ambiental; d) 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.

Vinculación con el sector productivo

Se establecen dos metas institucionales para la vinculación con el sector productivo, en la primera, se busca mantener a la universidad como un referente de colaboración con el sector productivo, estableciendo los mecanismos y esquemas que permitan clarificar los procesos de vinculación y que aumenten los beneficios derivados, principalmente, de proyectos de investigación y vinculación. La segunda, consiste en fortalecer las alianzas, por medio de estrategias y proyectos a los actores de la universidad con las unidades de producción externas, generando en todo momento beneficios mutuos.

En este sentido, es necesario establecer, de forma contundente, las estrategias de vinculación internas que permitan una mejor gestión administrativa de la universidad, desarrollando mejoras en mecanismos de funciones académicas, administrativas y operativas, y que ello permita implementar

acciones que contribuyan a un cambio inmediato o mediano plazo que, por medio de la vinculación, modifiquen, mejoren o creen procesos dentro de la universidad.

Por su parte, desde los quehaceres propios de la vinculación con el sector productivo, se aspira a incidir de manera positiva en la oferta académica universitaria por medio de propuestas o cambios. Ello con el afán de contribuir en las tareas de formación integral de los estudiantes mediante estrategias de vinculación que permitan aportar soluciones a las problemáticas del sector productivo, en el ejercicio práctico de la transferencia de conocimiento y tecnología, tal es el caso de la Formación Dual.

Se pretende también incrementar la estructura institucional por medio de acciones visibles y prácticas que van desde la capacitación del personal, hasta la rehabilitación de espacios, la construcción de infraestructura, la adquisición de equipo y el mejoramiento de procesos y normativas dentro de la universidad.

Educación continua

Se gestionarán programas y actividades universitarias que permitan la actualización y adquisición de nuevos conocimientos, competencias, destrezas y habilidades a través de procesos de enseñanza-aprendizaje actualizados y de calidad reconocida, llevados a cabo por docentes con gran experiencia académica y laboral en las áreas de estudio, logrando así una formación integral y a la medida de las necesidades de los estudiantes, egresados y comunidad en general. Al mismo tiempo, se fortalecerán los programas de la Escuela de artes y oficios en el Estado, como una opción de capacitación para el autoempleo, partiendo del sistema de calidad para los programas de capacitación de la Coordinación de Educación Continua Universitaria a través de las unidades de vinculación en el Estado.

Por lo anterior, se pretende consolidar espacios de capacitación físicos y virtuales en la mayor parte del estado, donde el conocimiento y expertise universitario puedan vincularse con la sociedad aportando al desarrollo social, económico y tecnológico de cada contexto, a partir de convenios de colaboración con empresas, entidades gubernamentales y organizaciones civiles.

Innovación y creatividad cultural

Se conformará un laboratorio para diseñar, crear, producir y difundir proyectos interdisciplinarios a través de la innovación y la creatividad que exploren posibles escenarios culturales con el fin de desarrollar soluciones imaginativas ante las problemáticas sociales y los retos culturales del siglo XXI. Este proyecto se dirige con una metodología de esquema de innovación abierto, la cual se traduce en la aplicación de la innovación para un beneficio social con repercusión económica.

Para su ejecución es importante considerar la innovación y la creatividad como generadoras de cambios, al ofrecer diferentes formas de participación que permitan la colaboración de personas con distintos perfiles (artístico, humanístico, científico y tecnológico), niveles de especialización y grados de implicación, así como impulsar la planeación participativa como base para una efectiva comunicación y desarrollo óptimo de los proyectos propuestos.

Para fomentar la democratización del conocimiento, en todas sus gamas y amplitudes, se proponen como acciones principales las siguientes: a) vinculación intergeneracional y dialógica con las comunidades de los espacios geográficos inmediatos a los espacios universitarios, a través de su evaluación con respecto a las necesidades de la comunidad, el diseño de estrategias de desarrollo local de acuerdo al diagnóstico y la implementación de acciones culturales con ética y compromiso social; b) vinculación con organizaciones e instituciones para el intercambio de artistas residentes con proyectos específicos de intervención en el ámbito local, así como para el intercambio artístico-cultural nacional e internacional para proyectar el talento local hacia el exterior; c) vinculación a través de la generación de contenidos transmediáticos que respondan a estrategias comunicacionales de creación, distribución y recepción del sentido orientadas a la creación de ciudadanía; d) vinculación a través de encuentros de reflexión e intercambio (charlas, mesas de debate, encuentros, conferencias, etcétera) con agentes relevantes para la innovación cultural, social y la escena artística; e) vinculación con agentes públicos y privados en proyectos enfocados a la creación y gestión del conocimiento, que puedan ayudar a capitalizar, así como potenciar el conocimiento universitario, en beneficio social; f) establecimiento de la cultura como facilitador de los procesos de cambio hacia el interior y exterior de la institución; g) habilitación de una plataforma

abierta que invite y permita a la comunidad universitaria configurar, alterar y modificar los procesos de investigación y producción; h) generación de una comunidad activa a través del desarrollo de esos proyectos colaborativos; i) promoción de la innovación y la creatividad cultural para facilitar cambios en el entorno y demostrar nuestro compromiso social.

Difusión del libro

Las estrategias proyectadas para este periodo, contemplan la vinculación de la Dirección General de Bibliotecas, el Fondo Editorial Universitario y la Librería Universitaria, instancias dedicadas al resguardo, la difusión y la divulgación de acervos, esto permitirá la consolidación del Sistema Bibliotecario Universitario, profesionalización y estandarización de los servicios, optimización de los recursos y la generación de recursos propios. Con políticas claras para la compra y desarrollo de colecciones, se fortalecerá y diversificará el acervo considerando la inclusión de materiales y bases de datos digitales, permitiendo optimizar los espacios para la creación de nuevas y modernas áreas de trabajo colaborativo y difusión de la lectura, incluyendo la creación de nuevos servicios que respondan a las necesidades de la comunidad universitaria y abriendo más y mejores canales de comunicación, tanto digitales como presenciales, con los usuarios y las diferentes áreas y direcciones de la universidad, promoviendo siempre la colaboración y participación en proyectos existentes, así como en el desarrollo de nuevos proyectos de innovación o desarrollo tecnológico para la optimización y difusión de los servicios del Sistema Bibliotecario Universitario.

Se fortalecerá el programa editorial a través de la conformación de comités editoriales, protocolo de publicaciones y coediciones, así como la implementación de un programa de difusión, promoción distribución y divulgación del libro universitario en nuestra sociedad, a través de actividades como presentaciones de libros, lecturas públicas, talleres y conferencias y en diferentes instituciones y foros a nivel estatal y nacional.

Con el objetivo de generar vínculos directos con los diversos actores de la universidad, se diseñarán programas con las facultades y Escuela de Bachilleres para crear proyectos multidisciplinarios que involucren a la comunidad universitaria en cursos y eventos que promuevan el libro y la lectura.

Sistema Universitario de Salud

La UAQ ha avanzado de manera importante en el área del cuidado y la promoción de la salud, sin embargo, existen aún algunas tareas pendientes, las cuales se pretenden atender a partir del Modelo Integral de Salud Universitaria 2019-2021 y bajo la supervisión del Comité Universitario de Salud en el marco de una concepción moderna y actual en servicios de salud, en el cual, es indispensable el trabajo cooperativo y de la suma de esfuerzos, para proporcionar un servicio universitario en salud integral. Para la conformación del modelo, es necesario conjuntar esfuerzos, para que los diferentes actores, de una manera coordinada y sistematizada logren sus metas de servicio, bajo un régimen y marco de respeto individual pero altamente articulado, cuya función se regirá por el Comité Universitario de Salud; órgano conformado por las diferentes instancias de salud, a decir Facultades correspondientes al área disciplinaria, unidades de atención y servicio, así como el propio sistema de salud. Dicho órgano colegiado se encargará de la supervisión, organización, actualización y discusión de las diferentes acciones que se lleven a cabo, pero fundamentalmente y en apego a un marco de respeto administrativo y autonomía de cada unidad de servicio o entidad académica participante.

Las diferentes instancias académicas, continuarán, con su labor sustancial y para lo cual fueron diseñadas, como son, la formación de recursos humanos de calidad, el extensionismo libre de toda actividad lucrativa y con servicios otorgados con egresados, puntualizando que las prácticas y servicios sociales corresponden a otra condición, pero que podrán participar e integrarse en las acciones conjuntas de salud programadas por el propio comité y sus instancias.

Las entidades generadoras de servicio con remuneración, como las clínicas que integran el sistema universitario de salud, se articularán con las unidades académicas, bajo el tenor de actividad cooperativa y receptora de pasantes, servicio social y rotaciones académicas, pero bajo su propio régimen administrativo, independiente de la Administración Central y de las propias DES, bajo una figura jurídica y fiscal propia supervisada por el Comité de Salud. En este sentido, y bajo un sistema de trabajo colaborativo y auspiciado por el comité de salud, se migra de un sistema universitario de salud, a un régimen de empresas universitarias, bajo la figura de franquicia en salud, lo cual permitirá

su crecimiento, expansión y desarrollo como unidad de servicios integrados y siendo base del nodo de servicios en salud que la universidad integrará y ofertará a la propia comunidad universitaria y a la sociedad queretana. Como resultado de esta visión, esperamos un incremento en la cobertura de los servicios de salud, crecimiento en infraestructura, con servicios de medicina integral de segundo nivel.

El sistema de salud promoverá entre otras las siguientes acciones:

- Promoción de estilos de vida saludable. Es indispensable fomentar el autocuidado en la comunidad universitaria desde una visión integral, en la cual es preponderante potenciar la promoción, la educación para la salud y promover la protección específica para la salud armonizando con el medio ambiente. Permear en los diferentes escenarios académicos y de investigación la necesidad de generar una cultura de prevención más que de curación por medio de la promoción y educación para la adquisición de estilos de vida saludables, con enfoque de género y transversalizando la cultura y el cuidado del entorno bajo una visión de sustentabilidad.

- Diagnóstico y seguimiento oportuno del estado de salud. Realizar de forma continua y sistemática el seguimiento del estado de salud de los estudiantes y la comunidad universitaria para lograr una intervención temprana y oportuna y, de esta forma, disminuir o atenuar los efectos que causa la suspensión de actividades por alteraciones en el ciclo vital fisiológico, psicológico y social de los actores académicos y administrativos de esta Universidad. Los costos y efectos que se derivan de esta interrupción podrán paulatinamente disminuirse y prever los recursos necesarios para mantener a los individuos con la orientación y programas que les permitan fomentar prácticas saludables, no sólo para el desarrollo de su actividad universitaria, sino además para la interrelación con su núcleo social y familiar.

- Rehabilitación. Generar acciones encaminadas a rehabilitar a aquellos universitarios que, luego de haber tenido alguna alteración en su salud, requieren reintegrarse a sus diversos ambientes y en las mejores condiciones fisiológica, psicológica y social con el aporte que brinda cada uno de los programas universitarios, favoreciendo con ello el trabajo inter y multidisciplinario colaborativo. En

la UAQ se cuenta con el recurso y potencial humano capaz de generar respuestas no solo de forma endogámica, además se pueden generar opciones de atención y respuestas a las problemáticas de la sociedad buscando que los recursos públicos puedan ser orientados al apoyo de estas estrategias que beneficiarán de forma colectiva a diversos sectores de la población.

- Docencia e investigación en el Sistema Universitario de Salud. Sistematizar la información que cada uno de estos procesos genera para articular la atención para la salud con la academia y la investigación en aras de generar mejores condiciones para la formación de recursos humanos en salud. Los insumos que se involucran y los resultados que se obtienen de la atención para la salud deben ser utilizados para generar conocimiento, validar propuestas y enfoques teóricos, pero, sobre todo, para resolver problemáticas de bienestar que afectan a la población por medio de la investigación, las cuales son de diversa índole: biomédica, psicológica y social en interacción continua.

El fenómeno de la salud es un sistema en el cual convergen múltiples factores que no se presentan de forma aislada sino integral y que requieren para su asistencia, la participación de diversas disciplinas y no sólo las inherentes al área de salud. De esta forma se generan, además de recursos económicos, recursos humanos y académicos que trasciendan los límites universitarios para dar respuesta a las demandas de la sociedad.

- Gestión y pertinencia financiera del Sistema de Salud Universitaria. Gestionar los recursos que posibiliten el desarrollo de proyectos para la viabilidad y sustentabilidad del programa universitario de salud, optimizar los procedimientos administrativos propiciar un trabajo más colaborativo y cooperativo para eficientizar los recursos. Lo anterior se llevará a cabo bajo un marco de respeto, de las características de las diversas comunidades que tienen un gran capital humano y, con ello, poder lograr un mayor impacto que se vea reflejado, no sólo de forma estadística y financiera sino, además, en la obtención de recursos otorgados por otras instancias para el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las clínicas universitarias y centros de atención para la salud.

Desarrollo sustentable

La UAQ comprometida con el medio ambiente en el periodo 2019-2021 realizará acciones de reforestaciones anuales, al menos 5,000 árboles, 100 % rescatados y analizados para su siembra en condiciones nativas. Cada universitario será reconocido por haber sembrado y cuidado, durante su estancia académica, por lo menos 25 árboles nativos en la zona, generando en los campi y zonas aledañas a ella conformaciones biológicas y con biodiversidad adecuada de acuerdo con las recomendaciones de los especialistas en el área.

a. La Universidad en este periodo erradicará el uso plástico de un sólo uso, y cualquier tipo de desechables.

b. Se contará con un compostero en cada Facultad, Plantel de Escuela de Bachilleres y Escuelas vinculadas para beneficiar la captura de bióxido de carbono.

c. Se promoverá dentro de los campi que la conformación de la masa vegetal sea 80% nativa y 20 % de especies exóticas.

d. Cada Facultad, Campus y/o Escuela de Bachilleres contará con una superficie destinada a área de reserva ecológica suficiente para contar con biodiversidad de la zona, además de sus áreas verdes. Dichas áreas de reserva no podrán ser manipuladas de ninguna forma por las generaciones venideras.

e. La universidad promoverá 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.

f. Se contará con plantas de tratamiento a cargo de los universitarios en los planteles y en coordinación con la Comisión Estatal de Aguas.

g. De cada 10 edificios construidos en la universidad por lo menos 8 deberán contar con los indicadores para obtener la certificación leed plata, el cual mide la sostenibilidad de la ubicación,

uso eficiente de agua, transporte adecuado, energía asequible y no contaminante, flujo de aire adecuado, uso de materiales y mano de obra de la región e innovación de la construcción. Incrementará el número de edificios con sistemas de captación y filtrado para el uso de agua pluvial.

h. Se incentivará el transporte por bicicleta, auto compartido, transporte público o caminatas, por lo que se disminuirá la huella de carbono de los universitarios.

La universidad propondrá actividades relacionadas con la sustentabilidad y sostenibilidad que a nivel municipal, estatal, regional, nacional o internacional se le solicite y del cual tenga pleno conocimiento del impacto potencial de las mismas.

Se cumplirá con todas las regulaciones internacionales, nacionales, regionales, estatales y municipales que apliquen en la zona de ubicación de cada campus, en materia de ecología, agua, saneamiento, producción y consumo responsables, construcción y edificación sustentable y movilidad.

Se contará, en cada uno de los campus, con centros de acopio para los materiales más comunes para promover en la población el tema de cuidado ambiental. Actualmente se han conformado comisiones en el área de sustentabilidad en cada Facultad, Campus y Plantel para poder realizar el diagnóstico específico y a partir del mismo generar un plan de acción para el periodo 2020-2021, el cual coincide de manera parcial con la agenda ONU 2030.

De forma simultánea, se trabajará en el establecimiento de proyectos de vinculación. Actualmente, en conjunto con Horticultura Ambiental, se delimita la responsabilidad de la Universidad ante las reforestaciones a realizar en el municipio de Querétaro a través del proyecto “Respira Qro.”, con el objetivo de reforestar el municipio con cerca de 250 mil árboles, con apoyo de los especialistas de la Universidad.

Para este periodo se proyecta que el Centro de monitoreo de la calidad del aire se consolide como una red de monitoreo atmosférico reconocida a nivel nacional equipada con tecnología analítica de medición de punta que cumple con la normatividad nacional vigente y que genera con precisión,

exactitud y trazabilidad, datos confiables y continuos de concentración atmosférica de contaminantes que cumplen con un estricto control y aseguramiento de calidad, como un centro que con líneas de investigación bien definidas da continuamente valor agregado a la información de monitoreo atmosférico y genera conocimiento científico sobre calidad del aire.

Seguridad universitaria y protección civil

La universidad trabaja de manera permanente para mejorar las condiciones de seguridad de estudiantes, profesores, administrativos y público en general que asiste a sus instalaciones, por tal motivo, se proyecta para el periodo 2019-2021, incrementar el número de binomios caninos para que cada campi cuente con al menos dos binomios, se colocarán cámaras de video vigilancia en el 100% de los campi, se incrementará el número el personal de vigilancia capacitado y con equipos de alta calidad. Se implementará en todos los campi un control de acceso peatonal y vehicular. Con la finalidad de contar con personal altamente calificado en temas de seguridad, se implementará un programa de capacitación permanente al personal de seguridad y se les proporcionarán las herramientas tecnológicas necesarias para realizar adecuadamente sus funciones.

Con relación a las acciones en materia de protección civil, se presenta la propuesta de incluir en la formación de los estudiantes elementos de preparación para manejo y respuesta ante eventos catastróficos y de autocuidado.

Para el periodo 2019-2021 se mejorará la infraestructura de seguridad y emergencias y se ofrecerá un servicio de atención a los estudiantes en laboratorios, salones de clases, biblioteca, centro de cómputo y almacén, así como de reactivos. Se diseñarán e implementarán programas internos de protección civil impartiendo cursos, talleres y conferencias relacionadas con el tema y se promoverá la formación de brigadas de protección civil mismas que recibirán capacitación permanente. Además, se contará con un análisis exhaustivo de las zonas de riesgo en la UAQ y se generará el atlas de riesgo y promoverán actividades de autocuidado para la comunidad universitaria. La seguridad universitaria se fortalecerá en todos sus rubros, accesos peatonales, accesos vehiculares, cuidado de inmuebles, entre otros.

V.V. FINANZAS UNIVERSITARIAS

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA 2015-2018

Para la evaluación de este eje, se consideran además de los conceptos de ingresos y egresos, los de gestión de recursos, así como los temas de transparencia y rendición de cuentas, que refrendan el compromiso social de la universidad.

Gasto educativo en América y en México

De acuerdo a datos del año 2015 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, el gasto público y privado de México en educación de nivel básico a media superior es del 3.85% del PIB, similar a lo que invierten países como Estados Unidos, Chile y Brasil. Sin embargo, en términos de dólares por estudiante, Estados Unidos destina tres veces más dólares que México, en tanto Chile 40% más y Brasil 7% más. En gasto público destinado a educación de todos los niveles, México invierte 4.2% de su PIB, muy inferior al 8% que establece la Ley General de Educación en su artículo 25. A nivel de educación superior, la inversión pública y privada de Brasil y Chile son inferiores a la de México, en tanto Estados Unidos invierte casi cuatro veces más que México. En lo que se refiere a gasto público en educación, México sigue destinando menos recursos financieros a educación superior con relación a los países de América Latina.

Subsidios y política actual de financiamiento

Con relación al subsidio federal y estatal, en el ámbito nacional, se observa inequidad en el otorgamiento a las universidades públicas, aun cuando la Ley General de Educación establece que deben concurrir al financiamiento de la educación ambos ámbitos de gobierno, se observa que no existen criterios claros en las asignaciones presupuestales a cada entidad, mientras que en algunas entidades el gobierno federal provee alrededor de 95% del subsidio ordinario total, en otras la aportación federal está alrededor del 50% (Cuadro 34). De las 35 universidades públicas estatales, nueve de ellas han logrado el financiamiento peso a peso.

En cuanto al subsidio extraordinario por vía de los fondos y programas federales, de acuerdo a la información que la Dirección General de Educación Superior Universitaria coloca en su portal de internet (Cuadros 35 y 36), nueve programas destinados a universidades públicas en el año 2015 con un presupuesto asignado de 8.69 mil millones de pesos, para el año 2018, el monto presentó una reducción del 57%, en tanto que el número de programas descendió de nueve a siete.

En relación con el indicador del subsidio total a la UAQ, que está conformado por el subsidio federal y estatal, del tipo ordinario y extraordinario, el cual no incluye los montos de programas federales extraordinarios de concurso, presentó un incremento acumulado de 16.30% para el año 2018 respecto del año 2015, en términos reales representa un incremento del 2.9%. En el periodo 2015 a 2018, el subsidio aumentó en términos reales 2.9%, en tanto la matrícula lo hizo en 8.5% en el mismo periodo (creció de 28,110 a 30,498 estudiantes en media superior y superior), lo que muestra el esfuerzo para atender a una mayor población de estudiantes con menos recursos.

Cuadro 34. Aportación al subsidio ordinario de algunas de las Universidades Públicas Estatales del gobierno federal y estatal.

Institución	2015		2016		2017		2018	
	% Subsidio Federal	% Subsidio Estatal	% Subsidio Federal	% Subsidio Estatal	% Subsidio Federal	% Subsidio Estatal	% Subsidio Federal	% Subsidio Estatal
UAQ	71%	29%	71%	29%	70%	30%	69%	31%
UASLP	91%	9%	91%	9%	89%	11%	89%	11%
UJED	89%	11%	89%	11%	90%	10%	90%	10%
UAZ	93%	7%	93%	7%	92%	8%	93%	7%
UAdeC	83%	17%	84%	16%	84%	16%	83%	17%
UQROO	84%	16%	83%	17%	84%	16%	84%	16%
UV	59%	41%	61%	39%	61%	39%	59%	41%
UADY	53%	47%	53%	47%	48%	52%	51%	49%
UAN	96%	4%	95%	5%	95%	5%	96%	4%
UNISON	52%	48%	54%	46%	55%	45%	55%	45%
UdeG	52%	48%	52%	48%	52%	48%	52%	48%
UAEMEX	62%	38%	57%	43%	59%	41%	57%	43%

Fuente: Páginas de transparencia de cada IES incluida en la tabla, abril 2019.

Cuadro 35. Montos asignados a los diferentes Fondos Extraordinarios por la SEP a nivel nacional.

Nombre del Programa	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto
	APROBADO 2015	APROBADO 2016	APROBADO 2017	APROBADO 2018
PIEE ³	100,000,000	80,371,860	50,098,632	51,447,790
FECES ⁴	1,013,778,213	Recortado	Recortado	Recortado
PRODEP ⁵	689,945,275	825,094,118	625,000,000	463,880,683
PADES ⁶	36,000,000	40,803,438	37,206,124	38,278,507
Apoyo a Problemas Estructurales de las UPES	2,146,500,000	2,109,847,637	580,261,182	686,000,000
PFCE ⁷	1,442,105,612	1,539,074,735	1,083,979,398	1,026,723,994
Carrera Docente en UPES	398,186,640	412,123,172	372,871,713	350,000,000
Expansión de la Educación⁸	1,266,429,853	592,432,228	123,020,131	Recortado
FAM ⁹	1,606,937,751	959,616,784	1,021,635,069	1,093,811,637
TOTAL	8,699,883,344	6,559,363,973	3,894,072,249	3,710,142,611

Fuente: DGESU, <http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/Indice.html#Span1>

Cuadro 36. Variaciones de Montos asignados a los diferentes Fondos Extraordinarios por la SEP a nivel nacional

Nombre del Programa	Variación 2015-2016	Variación 2016-2017	Variación 2017-2018	Variación 2015-2018
PIEE	-19.63%	-37.67%	2.69%	-48.55%
FECES	Recorte	Recorte	Recorte	Recorte
PRODEP	19.59%	-24.25%	-25.78%	-32.77%
PADES	13.34%	-8.82%	2.88%	6.33%
Apoyo a Problemas Estructurales de las UPES	-1.71%	-72.50%	18.22%	-68.04%
PFCE	6.72%	-29.57%	-5.28%	-28.80%
Carrera Docente en UPES	3.50%	-9.52%	-6.13%	-12.10%
Expansión de la Educación	-53.22%	-79.23%	NA	Recorte 2018
FAM	-40.28%	6.46%	7.06%	-31.93%
TOTAL	-25%	-40.60%	-4.70%	-57.40%

Fuente: DGESU, <http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/Indice.html#Span1>

³ Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa

⁴ Fondo para Elevar la Calidad de la Educación Superior

⁵ Programa para el Desarrollo Profesional Docente

⁶ Programa de Apoyo al Desarrollo de la Educación Superior

⁷ Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa

⁸ Programa de Expansión de la Educación Media Superior y Superior

⁹ Fondo de Aportaciones Múltiples, Infraestructura Educativa Media Superior y Superior

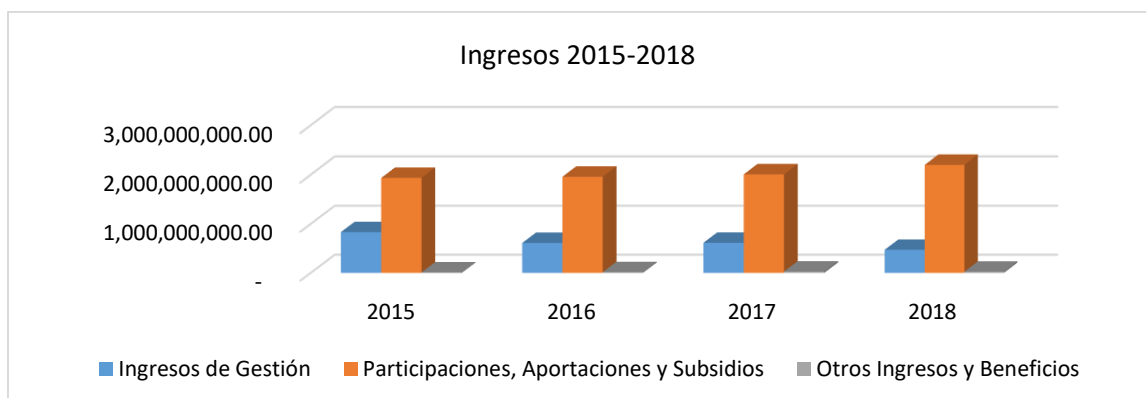
Gestión de recursos e ingresos

La Universidad Autónoma de Querétaro, al igual que el resto de las Universidades Públicas del país, requiere contar con los recursos financieros que aseguren la viabilidad económica de la institución, y con ello, dar cumplimiento a sus funciones sustantivas. Es evidente que un factor determinante para la obtención de estos recursos, es la capacidad institucional de gestionarlos. En este sentido, para mantener su solvencia y liquidez, en la Universidad, se realizan las gestiones necesarias ante los diferentes organismos del sector público y privado, con el objetivo de captar apoyos derivados de programas federales y estatales. Estas gestiones se efectúan desde diferentes instancias de la Universidad, según su relación y acercamiento con la institución otorgante del recurso, entre ellas se encuentran, la Dirección de Planeación y Gestión Institucional, la Secretaría de Investigación y Posgrado y la Dirección de Vinculación con el Sector Productivo.

El financiamiento de la Institución se basa fundamentalmente en el subsidio federal y estatal, sin embargo, estos recursos no cubren la totalidad de sus necesidades de funcionamiento, lo cual afecta severamente la estabilidad económica de la Institución. Por lo anterior se han diseñado mecanismos de gestión para obtener recursos adicionales, a través de la participación en convocatoria para la obtención de recursos federales extraordinarios, programas y proyectos de investigación apoyados por la federación, la prestación de servicios con el sector público y privado, así como la recepción de aportaciones y donaciones, para incrementar la generación de ingresos propios. Con base a lo anterior, los ingresos más representativos que recibe la institución, de acuerdo al monto recibido, son: Participaciones, Aportaciones y Subsidios, Ingresos de Gestión, y Otros ingresos (Gráfica 17).

Los ingresos por participación aportaciones y subsidios, representan un promedio del 75% de los ingresos totales en el periodo 2015-2018, y estos, a su vez, manifiestan un incremento anual; con una variación de 1.2% en 2016, del 2.5% en 2017 y del 9.6 % en 2018. En contraparte, los ingresos por gestión 2015-2018, presentan una reducción considerable; con una disminución del 26.5% en 2016, un aumento del 0.5% en 2017 y una disminución del 23.4% en 2018 (Cuadros 37 y 38), la disminución anterior se debe a una baja del 65% en los ingresos que se obtienen por convenios con el sector público y privado, más una disminución del 34% en fondos extraordinarios.

Gráfica 17. Ingresos 2015-2018.



Cuadro 37. Comportamiento del Presupuesto de la UAQ 2015-2018

CONCEPTO	2015		2016		2017		2018	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Ingresos de Gestión	832,030,390.90	30%	611,421,876.21	23.1%	614,367,397.49	23.2%	470,378,890.44	17.5%
Participaciones, Aportaciones y Subsidios	1,935,461,603.18	69.7%	1,958,911,821.18	74.0%	2,007,087,708.32	75.8%	2,198,766,468.57	81.6%
Otros Ingresos y Beneficios	9,630,431.56	0.30%	14,650,471.03	0.60%	26,952,165.19	1.00%	23,930,495.57	0.9%
Ingresos Totales	2,777,122,425.64	100%	2,584,984,168.42	97.6%	2,648,407,271.00	100.0%	2,693,075,854.58	100.0%
Gastos de Funcionamiento	2,335,962,851.50	84.1%	1,978,055,232.75	74.7%	1,928,552,023.14	72.8%	1,866,872,518.64	69.3%
Servicios Personales	1,917,309,675.57	69.0%	1,654,075,637.45	62.5%	1,576,534,175.77	59.5%	1,531,292,964.23	56.90%
Servicios Generales	291,972,265.73	10.5%	131,234,252.25	5.00%	131,671,232.68	5.00%	209,169,270.76	7.80%
Materiales y suministros	126,680,910.20	4.60%	192,745,343.05	7.30%	220,346,614.69	8.30%	126,410,283.65	4.70%
Transferencias y Otros Gastos	41,039,114.31	1.50%	568,271,434.05	21.5%	651,844,565.43	24.6%	584,934,907.37	21.70%
OG y Pérdidas	425,359,423.83	15.3%	5,359,146.26	0.20%	25,958,896.00	1.0%	46,822,164.85	1.70%
Gastos Totales	2,802,361,389.64	100.9%	2,551,685,813.06	96.3%	2,606,355,484.57	98.4%	2,498,629,590.86	92.80%
Resultado del Ejercicio	-25,238,964.00	-0.90%	33,298,355.36	1.30%	42,051,786.43	1.6%	194,446,263.72	7.20%

Cuadro 38. Variación del presupuesto de la UAQ 2015-2018

	VARIACIÓN		
	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Ingresos de Gestión	-26.51%	0.48%	-23.44%
Participaciones, Aportaciones y Subsidios	1.21%	2.46%	9.55%
Otros Ingresos y Beneficios	52.13%	83.97%	-11.21%
Ingresos Totales	-6.92%	2.45%	1.69%
Gastos de Funcionamiento	-15.32%	-2.50%	-3.20%
Transferencias y Otros Gastos	1284.71%	14.71%	-10.26%
OG y Pérdidas	-98.74%	384.38%	80.37%
Gastos Totales	-8.95%	2.14%	-4.13%
Resultado del Ejercicio	-231.93%	26.29%	362.40%

Fuente: Secretaría de Finanzas UAQ, diciembre 2018.

Los Fondos Federales Extraordinarios representan un gran apoyo de financiamiento para la Universidad; estos recursos se gestionan a través de la participación en convocatorias de fondos federales concursables, dentro de los cuales se encuentran: El Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE), Fondo de Apoyo para el Saneamiento Financiero y la Atención a Problemas Estructurales de las UPE (FASFAP), Programa de Apoyo al Desarrollo de la Educación Superior (PADES), Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), Programa para la Inclusión y Equidad Educativa (PIEE), Programa de la Carrera Docente en Universidades Públicas (PCDUP). Cabe mencionar que estos recursos son dirigidos para la infraestructura, equipamiento, obra y apoyo a la calidad educativa, lo cual indica que no puede ser utilizado en el gasto de funcionamiento de la institución (Cuadro 39).

Cuadro 39. Programas extraordinarios 2015-2018.

Nombre del Programa	PRESUPUESTO APROBADO 2015	PRESUPUESTO APROBADO 2016	PRESUPUESTO APROBADO 2017	PRESUPUESTO APROBADO 2018
PIEE	2,031,388	3,150,000	1,963,605	1,080,700
FECE	11,860,572	Recortado	Recortado	Recortado
PRODEP	9,102,407	15,004,847	11,360,533	15,879,184
PADES		0		408,300
Apoyo a Problemas Estructurales de las UPES	42,201,661	33,736,589	27,568,665	30,543,260
PFCE	33,031,589	39,560,153	27,999,495	29,145,064
Carrera Docente en UPES	8,133,780	4,110,356	9,440,153	8,243,946
Expansión de la Educación	37,991,556	32,750,202	1,415,612	Recortado
FAM	26,581,085	26,544,373	25,967,523	27,706,471
Total	170,934,038	154,856,520	105,715,586	113,006,925

Fuente: Secretaría de Planeación y Gestión Institucional UAQ, diciembre 2018

En cuanto al financiamiento para la investigación, en 2018 se registró un ingreso de \$ 39,201,519.00 a través de 44 proyectos, los cuales fueron apoyados a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), lo que significa una disminución del 77% respecto a los \$ 171,315,772.00 recibidos en 2015 (Cuadro 40). Lo anterior refleja los importantes recortes en el sector, lo que hace necesario incrementar la participación de investigadores en otras convocatorias a nivel regional, nacional e internacional.

Cuadro 40. Financiamiento CONACyT 2015-2018.

Área de conocimiento	Monto aprobado 2015	Monto aprobado 2016	Monto aprobado 2017	Monto aprobado 2018
Proyecto de investigación	\$166,724,903.00	\$94,877,783.39	\$114,967,183.00	\$32,193,519.00
Estancia posdoctoral	\$4,116,000.00	\$5,352,000.00	\$2,388,000.00	\$6,132,000.00
Repatriación	\$474,869.00	\$ -	\$ -	\$456,000.00
Retención	\$ -	\$360,000.00	\$ -	\$420,000.00
Estancia Sabática	\$ -	\$600,000.00	\$ -	\$ -
Total	\$171,315,772.00	\$101,189,783.39	\$117,355,183.00	\$39,201,519.00

Fuente: Secretaría Investigación y Posgrado UAQ, diciembre 2018

Egresos

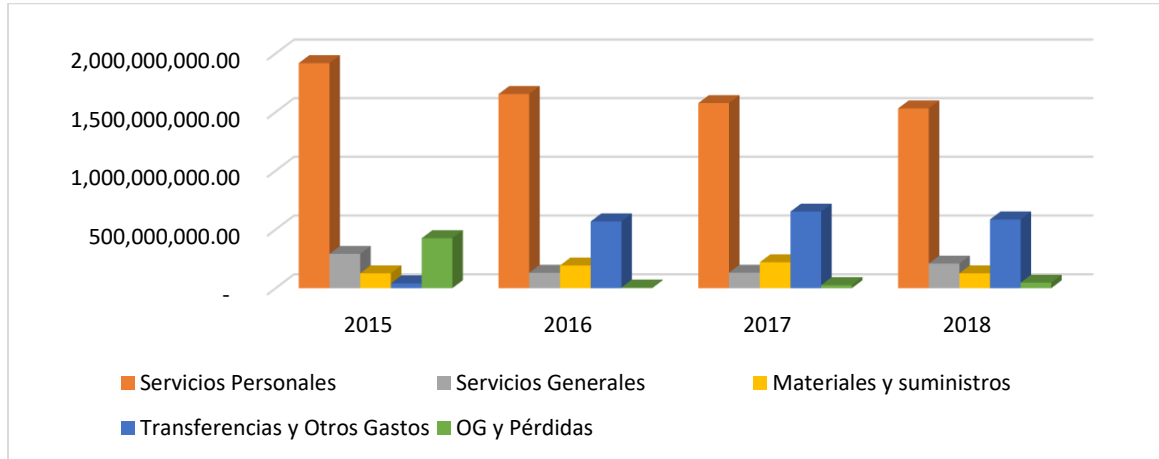
Para la ejecución de los recursos se mantiene una política de responsabilidad financiera, haciendo un uso eficiente de los mismos, mediante su racionalización y optimización; lo cual se ve reflejado en la reducción en gastos de funcionamiento en los últimos tres años. Los gastos de funcionamiento representan un promedio del 83% del gasto total de la Institución. Éstos a su vez, tienen la mayor carga en la partida de servicios personales, la cual incluye el pago de remuneraciones (sueldos y presentaciones) del personal docente y administrativo. Cabe señalar que hasta 2015 se consideraban los pagos de jubilaciones y pensiones dentro de este mismo rubro, sin embargo, a partir de 2016 son incluidos en la partida de transferencias y otros gastos; siendo este el motivo por el que se percibe una disminución en los servicios personales en los años 2016 a 2018 (Gráfica 18).

El pago de remuneraciones actualmente representa el 116.8% con relación al subsidio ordinario recibido para este rubro; lo que en términos financieros representa un déficit del 16.8%. Esta diferencia entre el pago de remuneraciones y el subsidio, es cubierta con ingresos propios que genera y/o gestiona la institución.

Un aspecto que influye fuertemente en el déficit del subsidio ordinario y extraordinario, es el pago al personal jubilado y pensionado; en diciembre de 2015 ascendía a 929 empleados, y en diciembre 2018 a 1198, lo que representa un aumento del 29%. En contraparte el porcentaje de subsidio ordinario destinado al pago de jubilaciones aumentó del 23.4% (412.9 millones de pesos) en el año 2015 a 29.7% (610.7 millones de pesos) en el año 2018; sin embargo, de acuerdo a estudios realizados, el aumento del personal jubilado y pensionado en el futuro próximo, puede representar

cerca del 60 % del total de la nómina, lo que significa una carga financiera insostenible, que pondría en riesgo la viabilidad de funcionamiento de la Institución.

Gráfica 18. Egresos 2015-2018



Fuente: Secretaría de Finanzas UAQ, diciembre 2018.

Transparencia y rendición de cuentas

El derecho de acceso a la información pública, es un privilegio de los ciudadanos para buscar, difundir, investigar y solicitar información de los recursos otorgados por el Estado; así como de su ejecución y resultados. Cumplir este compromiso con la sociedad, ha sido de suma importancia para la Institución; es por esto, que se han implementado prácticas que permiten la transparencia y rendición de cuentas del uso de los recursos, así como también las actividades que se derivan de su ejecución. Para esto, se han creado e implementado una serie de sistemas y mecanismos de control, encaminados a realizar de la mejor manera esta actividad.

Uno de estos mecanismos es la auditoría, la cual es una importante herramienta de control, y en la que se busca confirmar que los procesos y los recursos sean dirigidos en el fin estipulado; se reciben auditorías internas y externas, y éstas pueden ser anuales semestrales o periódicas (Cuadro 41). De igual forma, se crearon e implementaron políticas y manuales con el fin de realizar un uso eficaz y eficiente de los recursos. Fue creado el Programa de Transparencia y Acceso a la información, el cual permite acceder a la información institucional, a través del Portal de Transparencia ubicado en la

página oficial de la UAQ. Asimismo, se cuenta con la Contraloría Social, la cual permite que los mismos beneficiarios verifiquen el cumplimiento de metas y la correcta aplicación de los recursos públicos.

El cumplimiento de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, a través de la Ley 3 de 3, la cual consiste en la presentación de tres documentos: la declaración patrimonial, declaración de intereses y el comprobante de pago de impuestos, de los servidores públicos; ha logrado una participación activa de los declarantes, con un 80% de declaraciones recibidas.

El Programa de acceso a la información (INFOMEX) se realiza a través de la Unidad de Información Pública y Enlace de la UAQ, que se encuentra en la página oficial de la Institución y en donde han sido atendidas las 305 solicitudes ingresadas. En el periodo 2015-2018 la UAQ ha sido auditada por diversos organismos (Cuadro 41). Los resultados de las auditorías se muestran en el cuadro 42.

Cuadro 41. Auditorías recibidas 2015-2018

Auditorías	2015	2016	2017	2018
Auditorías Externas a la Matrícula	3	3	3	3
Auditorías a los Estados Financieros (PWC): Sepúlveda Treviño S.C.	1	1	1	1
Auditoría Valuación Actuarial	1	1	1	1
Auditoría Externa al Fondo de Pensiones y Jubilaciones	1	1	1	1
Auditoría a Fondos Federales por la Secretaría de la Función Pública	1	0	1	0
Auditoría Externa Cuenta Pública por la Auditoría Superior de la Federación	1	1	0	0
Auditoría Externa por la Auditoría Superior de la Federación y CONAGUA	1	0	0	0
Auditoría Externa al Fondo de Aportaciones Múltiples ASF-GOB. del Edo.	1	1	1	0

Fuente: Secretaría de la Contraloría UAQ, diciembre 2018.

Cuadro 42. Observaciones Auditorías recibidas 2015-2018.

	Rubro	Financieras	Jurídicas	Obra	Total
2015	Observaciones	67	20	8	95
	Recomendaciones				19
2016	Observaciones	30	0	5	35
	Recomendaciones				8
2017	Observaciones	17	17	29	63
	Recomendaciones				54

Fuente: Secretaría de la Contraloría UAQ, diciembre 2018.

La información anterior es de carácter público, por lo que es presentada en el portal de transparencia de la página oficial de la UAQ, para consulta de todo aquel interesado en esta información.

La rendición de cuentas busca fortalecer la confianza en las Instituciones Públicas, así como asegurar que el ejercicio del poder se realice en el marco de las normas y procedimientos establecidos y en “reducir la incertidumbre del poder”; abriendo un espacio para el diálogo y la participación ciudadana crítica y propositiva. Por lo que es importante resaltar que los resultados favorables obtenidos por la institución, son el reflejo de un principio congruente de valores de honestidad y responsabilidad social con los que se rige y se maneja esta Universidad.

COMPROMISOS 2019-2021

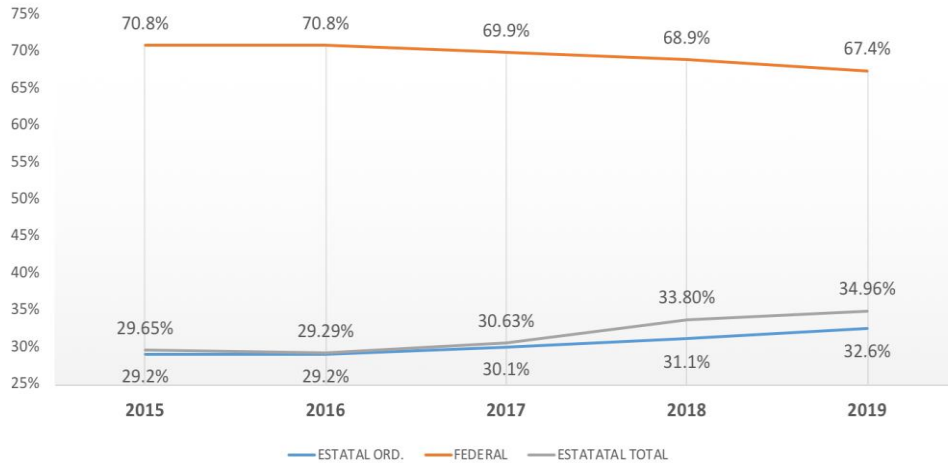
Las proyecciones de los subsidios se basan en las políticas actuales de financiamiento de los ámbitos federal y estatal, en tanto que los ingresos por convenios y proyectos de acuerdo al porcentaje estimado de crecimiento del PIB, el comportamiento de los ingresos de años anteriores, y las proyecciones realizadas por las instancias relacionadas con la gestión de proyectos de vinculación. Los montos destinados a jubilaciones en los próximos cinco años son los establecidos por el estudio actuarial del año 2019 realizado por un despacho externo a la Universidad. El eje de Finanzas Universitarias se conformó a partir de 8 dimensiones: 1) Subsidio Ordinario y Extraordinario; 2) Pago de Jubilaciones y pensiones; 3) Fondos Extraordinarios Federales; 4) Proyectos y Convenios; 5) Cursos de Educación Continua; 6) Transparencia y rendición de cuentas; 7) Inversión para el logro de metas; y 8) Propuesta de nuevos ingresos.

Subsidio Ordinario y Extraordinario

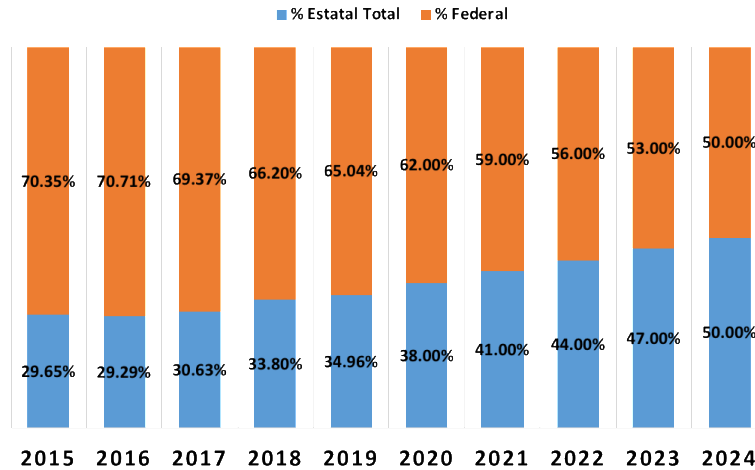
En 2019, inició un nuevo periodo de la Administración Federal, de acuerdo a las declaraciones de su ejecutivo, el subsidio a las universidades públicas, aumentará al menos lo equivalente a la inflación. En cuanto al subsidio estatal, el incremento anual promedio ha sido del 8.2%, porcentaje inferior al 10% que el gobierno del estado se comprometió a aumentar desde el inicio de la actual administración. Considerando la suma del subsidio estatal y los recursos extraordinarios para obra

(GEQ) y otros rubros aportados por el gobierno estatal, es posible observar que la aportación se ha incrementado paulatinamente (Gráfica 19). Por lo anterior, se propone establecer una estrategia que permita el incremento gradual para lograr el “peso a peso” al 2024 (Gráfica 20).

Gráfica 19. Evolución de las aportaciones estatales 2015-2019



Gráfica 20. Proyección de la aportación estatal total (subsidio, obra y recursos extraordinarios) a la UAQ al 2024



Pago de Jubilaciones y pensiones

De acuerdo al estudio actuarial 2019 realizado por empresa externa certificada y autorizada, al 31 de diciembre de 2018 el monto destinado al pago de jubilaciones y pensiones representó el 58% del total de la nómina y el 29% del total del subsidio. Por cada 10 trabajadores en activo hay 6 jubilados.

A partir de 2007 se constituyeron los fideicomisos para atender los requerimientos de las jubilaciones y pensiones, uno para el personal administrativos y otro para docentes, sin embargo, si se hiciera uso de los fondos de estos fideicomisos, sólo serían suficientes para cubrir hasta el año 2021. Para incrementar los fondos de los fideicomisos sería necesario modificar el monto de las aportaciones, lo que implicaría una modificación en los contratos colectivos, por lo que se considera como alternativa, la inversión adecuada de los fondos para incrementar los rendimientos del mismo. La proyección de los montos para el pago de jubilaciones para el periodo 2019-2021, se realizan con base al estudio antes mencionado, de tal forma, que, para el año 2021 los empleados jubilados representarán el 66% del personal activo (Cuadro 43), situación que compromete la viabilidad de la UAQ.

Cuadro 43. Proyección Demográfica de activos y pensionados

Año	Activos	Pensionados	Activos/Pensionados	Pensionados/Activos
2019	2,187	1,422	1.54	65.02%
2020	2,216	1,453	1.53	65.57%
2021	2,244	1,489	1.51	66.35%
2022	2,273	1,534	1.48	67.49%
2023	2,301	1,571	1.46	68.27%
2024	2,329	1,610	1.45	69.13%
2025	2,357	1,647	1.43	69.88%
2026	2,385	1,679	1.42	70.40%
2027	2,412	1,695	1.42	70.27%
2028	2,439	1,707	1.43	69.99%
2029	2,466	1,702	1.45	69.02%
2030	2,493	1,683	1.48	67.51%
2035	2,615	1,498	1.75	57.28%
2040	2,719	1,205	2.26	44.32%
2045	2,801	904	3.10	32.27%
2050	2,860	629	4.55	21.99%
2055	2,897	394	7.35	13.60%
2060	2,911	220	13.23	7.56%
2065	2,912	104	28.00	3.57%
2070	2,912	39	74.67	1.34%

Fondos Extraordinarios Federales

Los ingresos que obtiene la UAQ por la vía de los Fondos Extraordinarios, bajaron 57% en los últimos tres años, sin embargo, de acuerdo a las convocatorias emitidas por la Subsecretaría de Educación Pública para el año 2019 y al presupuesto asignado a las universidades públicas, se espera que permanezcan los mismos fondos extraordinarios a los que convocaron el presente año, con un incremento de al menos el porcentaje de la inflación. La Universidad continuará participando en las convocatorias para la obtención de recursos extraordinarios.

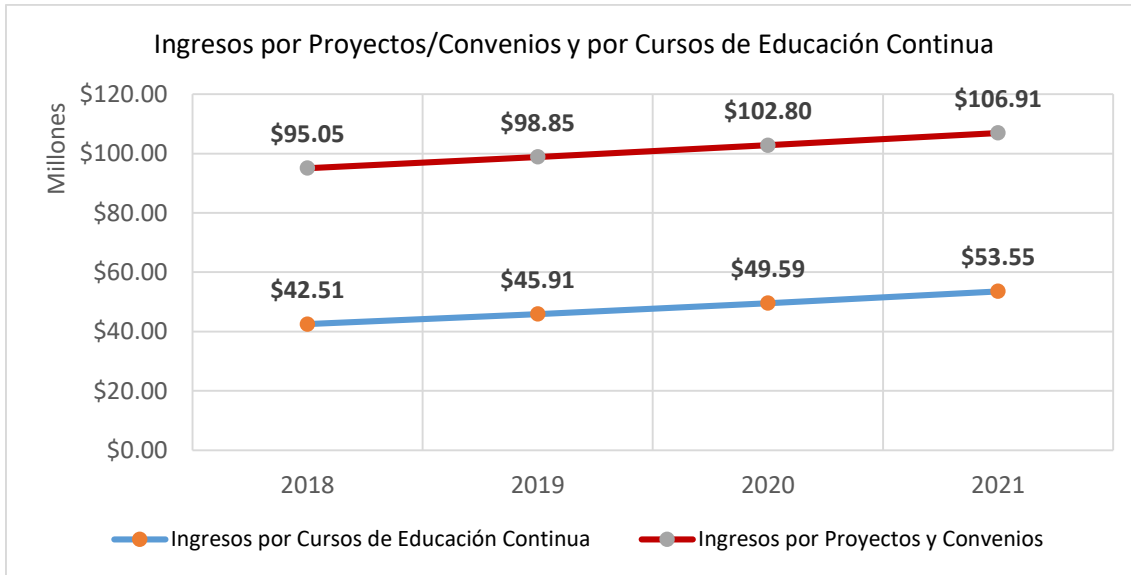
Proyectos y Convenios

Los ingresos por convenios y proyectos representan la segunda fuente de ingresos después de los subsidios, se proyectan de acuerdo a tres aspectos: el porcentaje estimado de crecimiento del PIB (de 1.7% para 2019 y cerrando en 2.3% para 2021), el comportamiento de los ingresos de años anteriores en la institución en este rubro (disminuyó 65% en los últimos tres años) y las proyecciones realizadas por las instancias de vinculación en la universidad, relacionadas con la gestión de proyectos, bajo el contexto antes mencionado, se espera que el comportamiento de los ingresos por proyectos y convenios sea de un crecimiento de alrededor del 4%.

Cursos de Educación Continua

Los cursos de educación continua, representan una importante fuente alterna de ingresos para las Facultades, al ser recursos por participación, no están etiquetados y lo pueden aplicar de acuerdo a las necesidades de la facultad que genera el ingreso. Los ingresos por este concepto cuentan con una mayor perspectiva de crecimiento, tal como se observa en el incremento de 22% en el periodo 2015 a 2018. Los diplomados y cursos en general, constituyen los principales conceptos de este rubro, por lo que se proyecta presente un incremento de alrededor del 8% anual (Gráfica 21).

Gráfica 21. Ingresos por Proyectos/Convenios y por Cursos de Educación Continua



Transparencia y rendición de cuentas

En la universidad, la transparencia y rendición de cuentas, se asume no sólo como una norma que establece obligaciones puntuales en materia de acceso a la información, sino como un principio general congruente de valores, honestidad y responsabilidad social, aplicables a todas las actividades y procesos implementados en el ejercicio de las funciones sustantivas y de gestión de la Institución. Es por esto que, dentro de un marco normativo moderno y acorde a las necesidades actuales del entorno, se fortalecen y consolidan los mecanismos implementados que han dado resultado positivo en esta materia; así como en la generación de nuevas acciones orientadas al cumplimiento de este compromiso.

La auditoría es uno de los mecanismos de verificación y control a los que se somete la Institución. Si bien es cierto que los resultados han sido positivos, considerando que se han recibido un número reducido de observaciones, y que éstas, en su mayoría, han sido solventadas satisfactoriamente; sin embargo, la meta a corto plazo, es disminuir de manera sustancial el número de observaciones en las próximas auditorías. Para lo cual es necesario identificar la incidencia en éstas y realizar las acciones necesarias para su eliminación, así mismo, se garantizará que los recursos se ejerzan con

total apego a las reglas de operación de cada programa, para evitar observaciones por incumplimiento.

Por su parte la Contraloría Social ha realizado satisfactoriamente las actividades propias de este órgano social; sin embargo, es necesario incrementar la participación de los beneficiarios de los diferentes programas, en actividades de seguimiento, supervisión, fiscalización y vigilancia de los mismos, así como la verificación del cumplimiento de metas y acciones comprometidas, con el fin de ser un auténtico canal de comunicación entre la Institución y la Sociedad.

Referente a la Ley 3 de 3, el 80% de los funcionarios han presentado su declaración; sin embargo, para los fines de la Institución es necesario alcanzar el 100% del cumplimiento de la presentación de declaración en un mediano plazo. Para esto, se debe concientizar a los participantes, que, cumplir con esta ley, no sólo genera un prestigio Institucional, sino que, además, es un elemento de evaluación para la toma de decisiones.

En cuanto al aumento en la recepción de solicitudes ingresadas al Programa de acceso a la información (INFOMEX), es necesario implementar mecanismos que permitan agilizar la respuesta a las solicitudes que se ingresan en la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT), las ingresadas físicamente y las que se reciben de manera electrónica. Así mismo se establecerán criterios de respuesta, en la información emitida por las Unidades Administrativas a las que se les solicita información, basados en los lineamientos internos de la Institución; de igual manera se brindará capacitación en materia de transparencia, acceso a la información, accesibilidad y protección de datos personales, a todos los Servidores públicos o integrantes del sujeto obligado.

[Inversión para el logro de metas](#)

La Universidad Autónoma de Querétaro, es una institución comprometida en fomentar la calidad de los servicios de educación media superior y superior que ofrece, y, por ende, realiza actividades constantes de evaluación, certificación y acreditación, lo cual permite identificar las áreas de oportunidad para su fortalecimiento, mejora y perfeccionamiento. Sin embargo, todo acto de mejora y mantenimiento conlleva necesidades financieras; las cuales deben ser cubiertas de manera

oportuna. Por lo tanto, es necesario realizar una planeación encaminada a contar con la suficiencia presupuestal para hacer frente a estos gastos de inversión y que los recursos económicos no sean un impedimento para el logro de las metas académicas.

- Crecimiento

El crecimiento en matrícula, programas educativos y personal académico, debe ser realizado a partir de un diagnóstico preciso, en donde se tome en consideración la pertinencia y viabilidad económica. El estudio, debe ser realizado por un despacho especializado que certifique que realmente responda a las necesidades sociales, así como las demandas del mercado laboral de la región; buscando con esta acción, prevenir la apertura de programas educativos no pertinentes y que se conviertan en una carga económica para la Institución. Así mismo, es necesario realizar un análisis en los PE que actualmente se ofertan, y en los que la demanda de ingreso, así como su permanencia y eficiencia terminal no reflejan un interés y beneficio a las necesidades del entorno social, y con ello determinar su posible reestructuración, fusión con otros programas o su extinción. En cuanto a la planta docente, es necesario crear plazas para nuevos profesores de tiempo completo, así como el reemplazo de profesores en condiciones de jubilación, acordes al crecimiento de PE y matrícula, de no ser así las metas de calidad enlazadas a indicadores de PTC, no serán alcanzables.

- Programas educativos

El fortalecimiento y calidad de los PE, se realiza a través de la evaluación externa por parte de organismos nacionales e internacionales; el costo de evaluación, varía de acuerdo al organismo evaluador, en un rango de \$ 75,000.00 (setenta y cinco mil pesos) a \$ 130,000.00 (ciento treinta mil pesos) (de acuerdo a la información histórica), mismo que es cubierto, por diferentes medios, entre ellos: presupuesto propio de la Facultad evaluada, presupuesto de oficina central, y/o recursos PFCE. Considerando la proyección del eje Calidad Educativa en 2019 pueden ser evaluados 19 programas, y tomando un promedio de costo de \$ 102,500.00 (ciento dos mil quinientos pesos) por evaluación, se requiere contar con un presupuesto de \$ 1,947,500.00 (un millón novecientos cuarenta y siete mil quinientos pesos). En 2019 el número de programas a evaluar es alto debido a que diferentes

programas pierden su vigencia y es necesaria su renovación; los años siguientes el número de evaluaciones disminuyen, en ambos casos se debe planificar un presupuesto para esta actividad.

- Eficiencia terminal

Con la finalidad de cumplir con nuestro compromiso social, se requiere dar atención especial a elevar los índices de egreso y titulación. Para esto se considera necesario ofrecer una orientación tutorial encaminada no sólo a la asesoría académica, sino aquella en donde sean atendidas las diferentes necesidades del estudiante y así canalizarlo oportunamente al área que brinde la ayuda requerida. Al aplicar estas acciones debe considerarse que se ofertarán asesorías psicológicas, académicas y de atención a la salud en general, mismas que requieren de un presupuesto adicional; por lo tanto, es necesario analizar las diferentes opciones para que este gasto sea cubierto. Tomando en consideración que el costo promedio de educación por estudiante en 2018 fue de \$86,000.00 (ochenta y seis mil pesos), la deserción o baja de un estudiante representa un detrimento a las finanzas de la Institución, además de convertirse en un factor negativo en el logro de metas de calidad educativa. Es por esto, que los recursos económicos y académicos que se dirijan a la atención del estudiante, no deben ser considerados como un gasto, sino como una inversión a mediano plazo, para el logro de metas, por lo que se considera necesario mejorar la relación entre gasto educativo y resultados de aprendizaje.

- Internacionalización

La internacionalización de la Institución, se ha visto rezagada, debido a que los esfuerzos han sido encaminados a la consolidación en su calidad académica y en la conservación de sus finanzas sanas, sin embargo, es imperativo retomar las acciones necesarias para la consolidación de la Institución, como una Institución competitiva a nivel internacional. Las acciones principales contempladas en el Eje de Calidad, para este rubro, son:

- a) Ofertar a nivel internacional asignaturas con valor curricular impartidas en una segunda lengua.

- b) Traducción al idioma inglés de la página web de la administración central y facultades.
- c) Búsqueda de apoyos para aumentar la movilidad estudiantil.
- d) Aumento de PE que incorporen elementos de internacionalización en su plan de estudios.
- e) Incremento de programas educativos con acreditación internacional.

Estas acciones requieren de recursos económicos para su ejecución, y el recurso con que cuenta la Universidad es limitado, por tanto, primeramente, se deben utilizar los recursos académicos y de infraestructura de la Institución que ayuden en su avance; así como también deben de buscar apoyos económicos del sector público y privado destinados a impulsar la internacionalización de las Instituciones de Educación Superior.

- Infraestructura

La infraestructura universitaria se encuentra en constante crecimiento, renovación y mantenimiento, con el objetivo de satisfacer la demanda de acomodo a una creciente población estudiantil, académica y administrativa. Se cuentan con 12 campus, 6 regionales y 6 en la zona conurbada, en los cuales se oferta la educación media y superior. Aunado a éstos, se espera la próxima apertura de nuevos planteles de bachillerato, así como los campi en Pinal de Amoles y Peña Miller para educación superior.

El recurso para construcción proviene, primordialmente, de aportaciones federales y estatales, los cuales se obtienen a través de la participación en convocatorias de diferentes fondos y programas. En 2018 fueron realizadas obras por \$ 209,132,230.00 (doscientos nueve millones, ciento treinta y dos mil doscientos treinta pesos), con recursos provenientes de: Fondo Mixto (FOMIX), Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) media y superior, Programa para la inclusión y la Equidad Educativa (PIEE), Escuelas al CIEN y por Gobierno del Estado de Querétaro (GEQ). Para 2019-2021, se espera fomentar la participación en convocatorias publicadas, y obtener el mayor recurso económico

posible, tomando en consideración la política actual del Estado, en la asignación de recursos para la educación pública.

Sin embargo, estos recursos financieros sólo cubren los gastos de construcción y algunos mantenimientos a la estructura. Mientras que la creación de campus y la construcción de nuevos edificios, implican gastos de funcionamiento, como nuevas contrataciones de personal, académico y administrativo, gastos de luz, agua, internet, equipamiento y consumibles, para los cuales la Institución debe buscar recursos adicionales para solventar estos gastos. Es por ello que el crecimiento estructural debe ser realizado con una planeación integral, involucrando a todos los responsables de las áreas que participan en la construcción y verificar previamente la viabilidad y beneficio de la nueva infraestructura.

Es fundamental considerar que el logro de metas requiere un recurso financiero; la inversión de este se retorna en los recursos aprobados que se obtienen con base a los méritos académicos de la Institución, por lo tanto, se propone contemplar un presupuesto destinado a esta inversión, basado en un porcentaje de los ingresos totales.

Propuesta de nuevos ingresos

El crecimiento Institucional origina una presión económica para la Universidad, por lo tanto, es necesario que, además de la gestión de los ingresos que actualmente se reciben, se deben buscar de manera constante fuentes de financiamiento alternas que coadyuven a cubrir de manera oportuna estas necesidades.

En este sentido se crea el área de Transferencia del conocimiento y la Coordinación de emprendimiento, con el fin de aprovechar los recursos propios de la Institución, ofertando a la sociedad y sector privado, la gestión de la propiedad industrial e intelectual, innovación tecnológica, licenciamiento y comercialización de productos elaborados en la Institución, obteniendo así un ingreso económico por estos servicios. Al ser un área de nueva creación tiene un periodo de gracia para evaluar su rentabilidad.

La Dirección de Vinculación con el Sector Productivo, genera un ingreso económico importante para la institución, sin embargo, es posible aumentar estos ingresos, realizando acciones de promoción y gestión de proyectos con el sector público y privado.

Las Unidades Académicas deben ser proactivas en la generación y captación de recursos; un medio eficaz ha sido la Educación Continua, ofertando cursos, talleres y diplomados que brindan conocimiento y desarrollo de habilidades a profesionistas y público en general; en este sentido se deben identificar las demandas sociales y cubrirlas aumentando la oferta de estos cursos y con ello recaudar fondos para la Facultad. Así mismo, se cuenta con áreas en la Administración central, que además de llevar a cabo acciones de economías para la Institución, también realizan proyectos que promueven ingresos adicionales aprovechando su infraestructura y conocimientos. Este modelo se debe reproducir en el mayor número de entidades posible, y con ello crear una cultura de autofinanciamiento.

La generación de empresas universitarias constituye un proyecto de largo aliento en el que se concentren esfuerzos para la implementación del Sistema Empresarial Universitario, el cual marque las pautas para establecer la normativa que regirá la creación de empresas universitarias. Dichas empresas emanarán de programas universitarios que, por su madurez y sostenibilidad, puedan ingresar en el sistema. Actualmente se cuenta con dos empresas universitarias como Asociaciones Civiles y se prevé que programas como el SUS, productos UAQ y servicios culturales puedan incorporarse en este nuevo esquema. Para tales acciones será de gran importancia la participación del Patronato de la UAQ.

La participación en Fondos Extraordinarios es una contribución en las Finanzas Universitarias, sin embargo, generalmente se participa en las convocatorias habituales, por lo que es indispensable efectuar una búsqueda de nuevas convocatorias que proporcionen ingresos económicos, y realizar las labores de gestión correspondientes.

La mejora en los procesos administrativos internos conlleva un beneficio económico intrínseco. Es imprescindible adecuar y agilizar los trámites para el ejercicio de los recursos; y para esto la

renovación y adecuación de procesos administrativos de cada una de las áreas que intervienen es clave para realizar un ejercicio eficaz y eficiente. Con esto se busca la colaboración en cumplimiento de metas y a su vez reducir los remanentes que se devuelven al organismo otorgante del recurso. Estos procesos además de su renovación y adecuación deberán registrarse en la Coordinación de Calidad de la Institución con el fin de lograr su evaluación y certificación.

Una alternativa para la generación y obtención de financiamiento, es solicitar la asesoría de organismos especializados en estas actividades, uno de ellos es “La Red Nacional de Generación de Recursos para la Educación Superior”, de iniciativa de la ANUIES y formalizada en marzo 2019; la cual tiene como objetivo renovar fuentes de recursos económicos para las Instituciones de Educación Superior. Así como esta red, existen diferentes organismos encaminados a proporcionar información relevante para la captación de recursos económicos alternativos a las fuentes de financiamiento tradicionales, siendo estos, una propuesta para hacer frente a la situación financiera actual y futura de las Universidades Públicas.

Una alternativa para contar con finanzas sanas y recursos económicos para el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad, es continuar con la implementación de estrategias para atraer y generar recursos económicos, a través de la gestión de recurso Estatal y Federal, además de la participación en convocatorias de recursos extraordinarios públicos y privados, así como la vinculación con empresas y organismos especializados en la capacitación para la captación de recursos económicos alternativos a las fuentes de financiamiento tradicionales, siendo estos, una propuesta para hacer frente a la situación financiera actual y futura de la Universidad que posibilite impulsar y consolidar la calidad educativa, así como mantener su estabilidad financiera y permanecer como una de las Universidades Públicas con finanzas sanas en el país.

CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El Plan Institucional de Desarrollo 2019-2021, expresa los principios y valores de la Universidad, mismos que incluyen una búsqueda de soluciones a los grandes retos que enfrentan las Instituciones Públicas de Educación Superior; por lo tanto, requiere de un seguimiento y evaluación sistemático y oportuno, acorde a las metas fijadas en cada uno de sus ejes; para ello, se establece el tipo de seguimiento y evaluación de resultados.

El seguimiento y evaluación son actividades estrechamente ligadas, mismas que permitirán, un análisis objetivo, que determine si el Plan avanza conforme a lo estipulado o, por el contrario, deben realizarse nuevas acciones o reestructura de estrategias para alcanzar las metas establecidas.

El seguimiento será un proceso participativo para la recopilación y análisis de información de acuerdo al avance del PIDE y será realizado anualmente. La evaluación y seguimiento, serán realizados mediante grupos de trabajo conformados por personal experto en el área de cada eje, coordinados por personal de la Dirección de Planeación. Para tal efecto, se diseña un instrumento de evaluación que permita verificar los objetivos estratégicos propuestos en el capítulo IV y proporcione la información necesaria para su seguimiento y evaluación de metas.

Es importante destacar que el Plan de Desarrollo ha sido creado con indicadores asociados a los objetivos estratégicos, medibles y susceptibles a realizar las modificaciones pertinentes de acuerdo a las necesidades del entorno económico y social, sin que éstas alteren la esencia del documento.

Para determinar el avance de metas, se utilizará un método convencional para medir y ponderar los correspondientes porcentajes de objetivos cumplidos y finalmente otorgar una evaluación con el siguiente criterio: los avances con relación a la meta comprometida que se encuentren entre 50 y 70 por ciento, corresponderá a un nivel bajo de cumplimiento, de 71 a 90 por ciento nivel satisfactorio, y 90 y más un alto nivel de cumplimiento.

Se analizarán los alcances de objetivos y metas proyectados originalmente y los alcanzados durante el desarrollo anual del Plan, y una evaluación final que recupere los avances anuales al finalizar el periodo establecido en el PIDE (2019-2021) y establezca las bases para el nuevo periodo.

Al finalizar cada evaluación, se elaborará un documento de resultados, mismo que será de carácter público y difundido en la página oficial de la Institución, como parte del proceso de transparencia y rendición de cuentas.

ANEXOS: INDICADORES

ANEXO 1: Cobertura con equidad, inclusión e igualdad de género

Universo/Indicador		METAS 2019-2021				RESPONSABLES
		2018	2019	2020	2021	
Matrícula superior total en la UAQ		23056	23165	23521	23752	Secretaría Académica, Secretaría de Planeación y Gestión Institucional y Facultades
1.1	Matrícula (PA, TSU y Lic.)	20533	20623	20929	21122	
1.2	Matrícula de nivel posgrado	2523	2542	2592	2630	
Total de PE (PA, TSU, Lic. y posgrado)		229	224	229	230	
1.3	Total PE (PA, TSU y Lic.)	113	113	113	112	
1.4	Total PE de posgrado	116	111	116	118	
Ingreso por cohorte (PA, TSU y Lic.)		3783	4250	4483	4567	Facultades
1.5	Egreso	1246	1652	1859	1905	
1.6	Titulación	794	1086	1203	1261	
Inclusión educativa (personas con discapacidad y grupos indígenas)						Secretaría de Atención a la Comunidad Universitaria
1.7	Cursos de sensibilización a la comunidad universitaria (Administrativos)	1	1	1	1	
1.8	Cursos de sensibilización a la comunidad universitaria (Docentes)	2	2	2	2	
1.9	Cursos de sensibilización a la comunidad universitaria (Alumnos)	5	5	5	5	
1.10	Campañas de difusión	2	2	2	2	
1.11	Infraestructura pertinente (accesibilidad)*	60%	60%	60%	60%	

ANEXO 2: Calidad Académica

		METAS 2019-2021				RESPONSABLES
Universo/Indicador		2018	2019	2020	2021	
PROFESORES						Facultades
Total profesores		2434	2440	2453	2480	
2.1	Profesores que reciben capacitación al menos 40 horas al año	533	527	556	580	
Total PTC		562	567	565	568	
2.2	PTC con Doctorado	404	415	419	423	
2.3	Con Perfil PRODEP	390	385	394	399	
2.4	En el Sistema SNI.	235	231	234	239	
Total CA		77	74	78	79	
2.5	Consolidados	45	44	46	50	
2.6	En consolidación	18	16	16	16	
2.7	En formación	14	14	15	12	
PROGRAMAS EDUCATIVOS						
Total PE Lic. y TSU		113	113	113	112	
Total PE evaluables		91	92	94	100	
2.8	PE actualizados	59	55	66	67	
2.9	Programas de Calidad	55	59	64	74	
Total Matrícula de Lic. y TSU		20533	20623	20929	21122	
Matrícula de Lic. y TSU Evaluable		18836	18926	19613	20207	
2.10	Matrícula de Lic. y TSU de Calidad	14345	14828	16409	17239	
Total PE de Posgrado		116	111	116	118	
2.11	Total PE en PNPC	68	73	79	82	
2.12	Reciente creación	29	23	24	23	
2.13	En desarrollo	29	36	41	41	
2.14	Consolidado	9	12	12	16	
2.15	Competencia internacional	1	2	2	2	
Total matrícula Posgrado		2523	2542	2592	2630	
2.16	Matrícula en PNPC	1405	1425	1465	1490	
Total PE Lic. y TSU		113	113	113	112	
2.17	PE actualizados con estudios de Factibilidad	70	92	99	99	

2.18	PE actualizados con estudios de pertinencia	70	91	99	99	Facultades
2.19	PE actualizados basados en seguimiento de Egresados	56	81	89	92	
2.20	PE actualizados basados en estudios de Empleadores	54	77	87	90	
2.21	Número de Programas a distancia	5	6	11	12	
2.22	Matrícula atendida en PE de modalidad a distancia	343	380	642	889	
INVESTIGACIÓN						Investigación y posgrado
	Total profesores con SNI.	306	317	317	320	
2.23	Candidato	78	84	84	84	
2.24	Nivel I	178	179	179	181	
2.25	Nivel II	39	43	43	44	
2.26	Nivel III	11	11	11	11	
FORMACIÓN INTEGRAL						Facultades
2.27	% de alumnos riesgo atendidos					
2.28	PE con elementos de sustentabilidad	97	103	106	106	
2.29	Investigación	113	113	113	112	
INTERNACIONALIZACIÓN						
2.30	Segundo idioma incorporado a la curricula	107	105	106	106	Facultad de Lenguas y Letras
2.31	Materias impartidas en otro idioma	9	9	16	17	
	Total profesores del CELyC	46	46	48	49	
2.32	Total profesores certificados en un idioma	34	34	34	34	
2.33	N° profesores certificados en un idioma (B1)	2	2	1	0	
2.34	N° profesores certificados en un idioma (B2)	21	20	19	18	
2.35	N° profesores certificados en un idioma (C1)	6	7	8	9	
2.36	N° profesores certificados en un idioma (C2)	5	5	6	7	
	Total asesores de los TECAAL	19	20	22	23	
2.37	N° asesores que reciben capacitación y/o actualización	0	5	10	15	
2.38	N° alumnos que participan en exámenes de requisito de manejo de la lengua	1178	1200	1250	1300	
2.39	N° alumnos que participan en exámenes de comprensión de texto	1433	1480	1550	1600	
2.40	N° alumnos que se certifican en inglés (nivel A1 a C2)	19	20	20	25	

2.41	N° alumnos que se certifican en italiano (nivel A1 a C2)	31	35	37	40
------	--	----	----	----	----

ANEXO 3: Modelo de organización y gestión institucional

		METAS 2019-2021				
Universo/Indicador	2018	2019	2020	2021	RESPONSABLES	
Modelo de organización						
3.1	Trámites de servicios académicos simplificados.	1	1	2	2	Dirección de Servicios Académicos
3.2	Campañas/año que refuerzan la identidad institucional y el sentido de pertenencia	2	2	2	2	Secretaría Académica, Secretaría Administrativa, Secretaría de Extensión
3.3	Porcentaje de implementación del Programa integral de protección civil	50 %	60%	70%	80%	Coordinación de Protección Civil Universitaria
3.4	Porcentaje de actualización de inventario de bienes inmuebles de todas las unidades académicas y administrativas	30 %	45%	60%	75%	Secretaría Administrativa
Universo: Total de páginas		30				
3.5	Páginas web universitarias actualizadas	9	30	30	30	Dirección de Innovación y Tecnologías de la Información (DITI), Facultades, Escuela de Bachilleres
Sistema de Planeación						
3.6	Porcentaje de implementación del sistema institucional de indicadores	0 %	10%	60%	100%	Dirección de Planeación
Normativa institucional						

	Universo: Total de reglamentos	32				
3.7	Reglamentos y/o normativa adecuados y actualizados	3	3	6	13	Oficina Abogado General
3.8	Leyes o normas difundidas a la comunidad	3 2	32	32	32	Oficina Abogado General
3.9	Elaboración marco normativo de responsabilidades universitarias que fortalezcan la transparencia (Porcentaje de avance)	50 %	90%	100%	100%	Comité de Transparencia, Secretaría de Contraloría.
Gestión de calidad						
	Universo: Módulos del SIIA	3				
3.1	Módulos del SIIA actualizados	3	3	3	3	Dirección de Innovación y Tecnologías de la Información (DITI).
	Universo: Total de procesos	28	29	29	30	
3.11	Procesos recertificados bajo la norma ISO 9001:2015.	2 8	29	29	30	Oficina de Gestión de Calidad
Clima organizacional						
	Universo: Total unidades académicas/administrativas	30				
3.12	Unidades académicas/administrativas donde se realiza Diagnóstico anual de clima organizacional	10 %	20%	40%	50%	Dirección de Recursos Humanos, Facultades, Escuela de Bachilleres, Oficina de Gestión de Calidad

ANEXO 4: Vinculación y Extensión

		METAS 2019-2021				Responsables
	Universo/Indicador	2018	2019	2020	2021	
4.1	Número de entidades vinculadas	229	257	283	306	Extensión Universitaria
4.2	Número de convenios generados	40	48	55	63	
4.3	Número de proyectos de vinculación registrados	34	43	47	50	
4.4	Población total atendida	91208	93710	94970	97430	
4.5	Población atendida interna	47023	48140	48270	50000	
4.6	Población atendida externa	44185	45570	46700	47430	
4.5	Número de proyectos de vinculación registrados	35	43	48	51	
4.6	Total de actividades de impacto	280	319	364	419	
4.7	Número de actividades de impacto regional	253	284	321	370	
4.8	Número de actividades de impacto nacional	13	18	24	28	
4.9	Número de actividades de impacto internacional	14	17	19	21	
DESARROLLO SUSTENTABLE						
4.10	Porcentaje de avance en el uso de energía asequible y no contaminante, de acuerdo con la agenda 2030, respecto de su consumo total (energía solar).	SD	0	33%	66%	Coordinación de Desarrollo Sustentable
4.11	Número de plantas de tratamiento de agua	SD	0	2	4	
4.12	Número de acciones que fortalezcan el proyecto de Universidad Sustentable	SD	9	10	10	

ANEXO 5: Finanzas Universitarias

		METAS 2019-2021				
Universo/Indicador		2018	2019	2020	2021	RESPONSABLES
	Total de Subsidio	\$2,056,424,707.00	\$2,086,039,572.00	\$2,196,480,504.40	\$2,313,499,022.06	
5.1	Subsidio Federal	\$1,412,803,127.00	\$1,411,055,834.00	\$1,467,498,067.36	\$1,526,197,990.05	Rectoría
5.2	Subsidio Estatal	\$643,621,580.00	\$674,983,738.00	\$728,982,437.04	\$787,301,032.00	
	Total de Subsidio	\$2,056,424,707.00	\$2,086,039,572.00	\$2,196,480,504.40	\$2,313,499,022.06	
5.3	Ingresos por Fondos Extraordinarios	\$113,006,925.40	\$117,527,202.41	\$122,228,290.51	\$127,117,422.13	Dirección de Planeación
	Total de Subsidio	\$2,056,424,707.00	\$2,086,039,572.00	\$2,196,480,504.40	\$2,313,499,022.06	
5.4	Ingresos por Proyectos y Convenios	\$95,045,019.91	\$98,846,820.71	\$102,800,693.53	\$106,912,721.28	Facultades
	Total de Subsidio	\$2,056,424,707.00	\$2,086,039,572.00	\$2,196,480,504.40	\$2,313,499,022.06	
5.5	Ingresos por Cursos de Educación Continua	\$42,512,392.95	\$45,913,384.39	\$49,586,455.14	\$53,553,371.55	Facultades
	Total de Observaciones de Auditoría	95	85	75	70	Contraloría
5.6	Número de Observaciones solventadas	90	80	71	66	
5.7	Número de Recomendaciones solventadas	80	71	63	59	
	Contraloría Social	1	1	1	1	
5.8	Creación de Comité de vigilancia	1	1	1	1	
	Total de declaración patrimonial 3 de 3	384	396	407	420	
5.9	Presentación de declaración	307	336	366	390	Unidad de información pública y enlace
	Total de solicitudes del programa de acceso a la información (INFOMEX)	282				
5.10	Solicitudes recibidas	282				
5.11	% Solicitudes atendidas	100%	100%	100%	100%	
	Inversión para el logro de metas					
5.12	Presupuesto de inversión % Ingresos totales	\$1,953,603.47	\$1,981,737.59	\$2,086,656.48	\$2,197,824.07	Rectoría
	Internacionalización:					
5.13	Presupuesto de inversión % Ingresos totales	\$82,256.99	\$83,441.58	\$87,859.22	\$92,539.96	Rectoría

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altbach, P., Reisberg, L., y Rumbley, L. (2009). Tras la pista de una revolución académica: Informe sobre las tendencias actuales. Resumen para la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior organizada por la UNESCO en 2009. UNESCO, Recuperado el 10/02/2019, en: <http://unesdoc.unesco.org/images/001831/183168s.pdf>
- ANUIES. (2013). Estatuto de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana, A.C.
- Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior, Querétaro (COEPES). (2018). Resultados del Estudio de Flujo de Alumnos 2017. Recuperado el 10/02/2019, en: http://coepesqro.org.mx//static/docs/ESTUDIOS/RESULTADOS%20DE%20FLUJO%20DE%20ALUMNOS%202017_rev%20final.pdf
- Dirección General de Educación Superior Universitaria. (2018). DGESU. Programa Sectorial de Educación 2013 - 2018. Extraído de <http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/calidad.aspx>
- Fernández, E. (2014). Retos de la educación superior en México: la visión de la ANUIES. Recuperado el 10/02/2019, en: <http://mexicosocial.org/index.php/secciones/especial/item/447-retos-de-la-educacion-superior-en-mexico-la-vision-de-la-anuies>
- García Gasca, T. (2017). Propuesta de trabajo: Rectoría 2018-2021. Querétaro. Recuperado el 10/02/2019, en: http://eleccion.uaq.mx/docs/Proyecto_Universitario_2018_2021-Dra_Teresa_García_Gasca.pdf
- García Gasca, T. (2019). Primer Informe Rectoría. 19 de febrero 2019. Recuperado el 20/02/2019, en: https://www.uaq.mx/docs/informes_rectoria/1er_informe_TGG/1er_Informe-Dra.Margarita_Teresa_de_Jesus_Garcia_Gasca.pdf

- Gaudio, E. J. G., Meira-Carrea, P. A., & Martínez-Fernández, Y. C. N. (2015). Sustentabilidad y Universidad: Retos, ritos y posibles rutas. *Revista de La Educación Superior*, 44(175), 69–93. <http://doi.org/10.1016/j.resu.2015.09.002>
- Gobierno del Estado de Querétaro. (2016). Plan estatal de Desarrollo Querétaro 2016-2021. Recuperado el 13/02/2019, en: http://www.queretaro.gob.mx/BS_ped16-21/pdf/planEstatalDesarrollo_2016-21.pdf
- Lozano, L.A y Lara, C. J (1999). Paradigmas y tendencias de los proyectos educativos institucionales. Una visión evaluativa. Santafé de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Morin, E. (2004). El método 6, Ética, Cátedra, Madrid.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (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 el 14/02/2019, en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113602_spa
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior-2009: La nueva dinámica de la educación superior y la Investigación para el cambio social y el desarrollo, (París, 5-8 julio de 2009), Recuperado el 18/02/2019, en: http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2015). Declaración de Incheon: Educación 2030: Hacia una Educación Inclusiva y Equitativa de Calidad y un Aprendizaje a lo Largo de la Vida para Todos (Incheon, Korea, 19-22 mayo de 2015), Recuperado el 18/02/2019, en: http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- Organización para la Cooperación y el desarrollo Económicos (OECD) (2018). Panorama de la educación 2017: Indicadores de la OCDE, Fundación Santillana, Madrid, recuperado el 14/02/2019, en: <https://doi.org/10.1787/eag-2017-es>.
- Secretaría de Educación Pública. (2018). Cuerpos Académicos Reconocidos por PROMEP. Recuperado el 02/02/2019, en: <https://promep.sep.gob.mx/ca1/>

- Tarski, A. (1944). The Semantic Conception of Truth: and the Foundations of Semantics. *International Phenomenological Society*, 4(3), 341–376. <http://doi.org/10.2307/2102968>
- Times Higher Education. (2018). The World University Rankings. Recuperado el 13/02/2019 en <https://www.timeshighereducation.com/search?e=404&search=world%20university%20rankings%202018%20worldranking#!/page/0/length/25/sor>
- UAQ (2015) Plan de Gran Visión 2015 – 2045. *Dirección de Planeación*, 1 – 51. Extraído 11 de febrero de 2019 desde http://planeacion.uaq.mx/docs/pide/PGV_UAQ_2015-2045.pdf
- UAQ (2016). Guía para la elaboración del documento fundamental para la reestructuración de Programas Educativos. *Dirección de Planeación*, 1 – 16. Extraído el 05 de abril de 2019 desde <http://planeacion.uaq.mx/docs/cuadernos-de-planeacion/Reestructuracion-de-Programas-Educativos.pdf>
- UAQ (2016) Reflexionando sobre el Modelo Educativo Universitario. Diagnóstico institucional. *Dirección de Planeación*, 1 – 69. Extraído el 11 de febrero de 2019 desde http://planeacion.uaq.mx/docs/secplaneacion/novedades/MODELOS-EDUCATIVOS/modelos-de-otras-universidades/Diagno%CC%81stico_institucional_MEU.pdf
- UAQ (2017). Propuesta de actualización del Modelo Educativo Universitario de la Universidad Autónoma de Querétaro. Dirección de Planeación, 1 – 12. Extraído el 12 de febrero de 2019 desde <http://planeacion.uaq.mx/index.php/modelo-educativo-universitario>
- UAQ (2017a). Modelo Educativo Universitario: Procesos de reflexión participativa y propuesta para su actualización e implementación. Dirección de Planeación, 1 – 146. Extraído el 02 de abril de 2019 desde <http://planeacion.uaq.mx/docs/cuadernos-de-planeacion/CUADERNO%204%20MEU%20.pdf>
- Universidad Autónoma de Querétaro. Plan Institucional de Desarrollo 2015-2018. (2015). Recuperado el 14/01/2019, en: https://www.uaq.mx/planeacion/pide/PIDE_UAQ_2015-2018.pdf

Universidad Autónoma de Querétaro. Evaluación 2018. Plan Institucional de Desarrollo 2015-2018. Periodo de Evaluación junio 2017 a junio 2018. Recuperado el 1/07/2019, en: <https://planeacion.uaq.mx/index.php/planeacion-universitaria>

Universidad de Alcalá. (2017). La Nueva Agenda Educativa para América Latina: Los objetivos para 2030. Fundación Santillana. Alcalá, España: 13-97. Recuperado el 13/02/2019, en: <http://www.fundacionsantillana.com/PDFs/860697.PDF>

Vallaes, F. (2008). “Responsabilidad social universitaria”: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Educación Superior y Sociedad*, 13(2), 195–219. http://doi.org/10.1007/978-3-642-21916-0_26
