



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DE QUERÉTARO

**PROCESO ELECTORAL
PARA RECTORÍA**
2027-2030



PLAN DE TRABAJO 2027 - 2030

Rosalba Galván Pichardo



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO PROCESO ELECTORAL RECTORÍA 2027-2030

Plan Rectoral 2027-2031

MÁS DERECHOS, MENOS PRIVILEGIOS

Por una UAQ pública, democrática, justa y para su comunidad.

Las universidades públicas mexicanas enfrentan se encuentran en una situación de tensión entre mayores responsabilidades y restricciones financieras. Se les exige ampliar cobertura, avanzar hacia la gratuidad, sostener investigación, responder a desigualdades sociales y territoriales, incorporar tecnologías, atender salud mental, inclusión y violencias, y fortalecer su vinculación social; pero esas responsabilidades no han estado acompañadas por un crecimiento equivalente del financiamiento.

En abril de 2026, la ANUIES estimó un déficit acumulado superior a 50 mil millones de pesos en las universidades públicas y señaló como presiones relevantes la política salarial, los sistemas de pensiones, la infraestructura y la conectividad. Propuso que el presupuesto 2027 considere inflación, matrícula, inversión por estudiante y equidad territorial ¹. En agosto volvió a advertir que, pese a las restricciones económicas, las universidades continúan ampliando espacios y matrícula.²

La UAQ no es ajena a esta problemática. Para 2026 reporta un presupuesto cercano a 3,914 millones de pesos; mientras el subsidio estatal aumentó 13%, el subsidio federal aprobado fue de aproximadamente 1,812 millones³. En la discusión del presupuesto

¹ https://www.anui.es.mx/noticias/urge-anui.es-a-diputados-hoja-de-ruta-ante-dficit-de-ms-de-50-mil?utm_source=chatgpt.com

² https://www.anui.es.mx/noticias/a-pesar-de-las-limitaciones-econmicas-las-universidades-pblicas?utm_source=chatgpt.com

³ https://www.uaq.mx/docs/informes_rectoria/SLAL/2do_Informe_EXTENSO_SLAL.pdf?utm_source=chatgpt.com



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

PROCESO ELECTORAL RECTORÍA 2027-2030

universitario se reconoció además que el incremento federal se encontraba por debajo de la inflación y que ello obligaba a realizar ajustes en distintos rubros⁴.

Por ello, ESTA propuesta para la Rectoría 2027-2031 parte de la siguiente pregunta:

¿Cómo garantizar el carácter público, autónomo, democrático y socialmente responsable de la UAQ en un contexto de restricciones financieras, transformación tecnológica, desigualdades laborales y territoriales y nuevas necesidades de su comunidad?

Situación actual de la UAQ (punto de partida)

La UAQ reporta actualmente 34,187 estudiantes activos, 249 programas educativos, 616 integrantes del SNII y un presupuesto aprobado para 2026 de 3,914.4 millones de pesos.

De este último, aproximadamente 1,811.6 millones corresponden al subsidio federal y 1,642.8 millones al estatal, incluidos 117.7 millones etiquetados para obra y mantenimiento (Segundo Informe Rectoría, 2025).⁵

El contexto financiero requiere especial atención: en 2025 la UAQ ejerció alrededor de 3,293 millones de pesos en sueldos y prestaciones, frente a 361.7 millones en operación y 98 millones en inversión. Para 2026, mientras el subsidio estatal reportado aumentó 13%, el federal creció nominalmente sólo 1.22% respecto de lo recibido el año anterior (*Ibid*). En este contexto es pertinente una propuesta de programa de trabajo

⁴ https://www.uaq.mx/Consejo_Universitario/actas/2025/Acta-S.-Ord.-30-oct-2025-AP-27.11.2025.pdf?utm_source=chatgpt.com

⁵ https://www.uaq.mx/secretarias/rectoria/index.php/informes/2do-informe?utm_source=chatgpt.com



que vincule cada compromiso con metas, indicadores y fuentes de financiamiento, en lugar de formular únicamente promesas generales.

EJE 1.

UNIVERSIDAD PÚBLICA, AUTONOMÍA Y FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE

Situación actual

La UAQ depende fundamentalmente de los subsidios públicos federal y estatal, complementados con ingresos propios y recursos extraordinarios. Para 2025 reportó 1,431.3 millones de subsidio estatal, 1,828 millones federal, 463.1 millones de ingresos propios y 189 millones de recursos extraordinarios (*ibid*).

Además, la Ley General de Educación Superior establece la progresividad de la gratuidad y vincula ésta con el fortalecimiento financiero de las instituciones públicas de educación superior (Ley General de Educación Superior, 2026).

Problema

Existe una tensión estructural entre expansión de derechos y responsabilidades universitarias y suficiencia presupuestal. La Universidad necesita ampliar cobertura, garantizar gratuidad progresiva, sostener investigación, infraestructura y derechos laborales sin trasladar el costo a estudiantes ni comprometer su autonomía.

Objetivo 2031

Construir un modelo financiero suficiente, transparente, diversificado y sostenible, que priorice las funciones sustantivas y reduzca la dependencia de medidas coyunturales.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

PROCESO ELECTORAL RECTORÍA 2027-2030

Propuestas

Establecer una estrategia permanente de negociación presupuestal federal y estatal; formular presupuestos plurianuales; incrementar recursos extraordinarios para investigación, vinculación y extensión; fortalecer servicios universitarios sin privatizar funciones sustantivas; revisar integralmente el gasto administrativo; y crear un Fondo Estratégico para el Fortalecimiento Académico y Territorial.

Metas verificables

Publicar anualmente la estructura completa del financiamiento y gasto; aumentar progresivamente la proporción destinada directamente a docencia, investigación, becas e infraestructura; establecer presupuestos multianuales para proyectos estratégicos; y publicar el destino de cada peso ahorrado mediante medidas de austeridad.

Indicadores

Porcentaje del presupuesto destinado a funciones sustantivas; gasto administrativo/ presupuesto total; inversión por estudiante; recursos extraordinarios captados; proporción federal-estatal-propia; ahorro administrativo reasignado.

Fuente de financiamiento

Subsidios federal y estatal; recursos extraordinarios; convenios; fondos de investigación; servicios universitarios; economías derivadas de austeridad y reorganización administrativa.

EJE 2. DEMOCRACIA UNIVERSITARIA, DERECHOS, TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Situación actual



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

PROCESO ELECTORAL RECTORÍA 2027-2030

Falta de transparencia, información y rendición de cuentas. particularmente, la ausencia de una Defensoría de Derechos Universitarios, insuficiencias de debido proceso, problemas en la Comisión de Honor y Justicia, cuestionamientos sobre la autonomía del Órgano de Control Interno (OIC) y el manejo del Fideicomiso.

La UAQ ya cuenta con obligaciones de transparencia sobre estructura, remuneraciones, honorarios, plazas, tabuladores e indicadores institucionales.⁶

Problema

La disponibilidad formal de información no garantiza por sí misma participación, control democrático, rendición de cuentas comprensible ni debido proceso.

Objetivo 2031

Construir un modelo de gobierno universitario basado en participación, colegialidad, transparencia, derechos y rendición de cuentas.

Propuestas

Crear la Defensoría de Derechos Universitarios; fortalecer la autonomía del OIC; transformar la Comisión de Honor y Justicia con garantías efectivas de debido proceso; establecer mecanismos de presupuesto abierto; publicar compensaciones, contratos y fideicomisos en formatos accesibles; e institucionalizar consultas universitarias sobre decisiones estratégicas.

⁶ https://transparencia.uaq.mx/index.php/informacion-publica-y-enlace/unidad-enlace/66-articulos?utm_source=chatgpt.com



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

PROCESO ELECTORAL RECTORÍA 2027-2030

Metas verificables

100% de información presupuestaria estratégica disponible públicamente; informes trimestrales de fideicomisos; resolución de procedimientos dentro de plazos establecidos; publicación anual de resultados de gestión por dependencia.

Indicadores

Porcentaje de información publicada; tiempos de resolución; número de procedimientos pendientes; consultas realizadas; participación de estudiantes y trabajadores; recomendaciones de la Defensoría atendidas.

Fuente de financiamiento

Reorganización administrativa y presupuesto ordinario. Es un eje cuyo costo debería ser relativamente reducido porque depende principalmente de reformas normativas y reorganización institucional.

EJE 3. TRABAJO DIGNO Y CARRERA ACADÉMICA

Situación actual

La UAQ mantiene distintas modalidades de contratación docente y cuenta con programas específicos de estímulos para personal de honorarios, TL y TC.⁷

Identificamos precarización, inseguridad social, desigualdad contractual y discrecionalidad en la asignación académica como problemas centrales.

⁷https://dda.uaq.mx/index.php/coordinacion-de-promocion-docente/promocion-academica-recategorizacion/estimulos-honorarios?utm_source=chatgpt.com



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

PROCESO ELECTORAL RECTORÍA 2027-2030

Problema

La coexistencia prolongada de diferentes condiciones contractuales puede generar desigualdades en estabilidad, seguridad social, remuneración y posibilidades de desarrollo académico.

Objetivo 2031

Reducir progresivamente la precariedad y construir una carrera académica transparente, basada en derechos, mérito académico y reglas públicas.

Propuestas

Programa plurianual de regularización; concursos transparentes para TL y TC; incremento progresivo del pago por hora; mecanismo de seguridad social para honorarios; reglas públicas para asignación de materias y tesis; fortalecimiento de promoción académica; fondo de retiro para personal sin jubilación universitaria.

Metas verificables

Reducir anualmente la proporción de contratación precaria; publicar 100% de concursos y resultados; establecer cobertura progresiva de seguridad social; actualizar anualmente remuneraciones; contar con un mecanismo institucional de retiro para personal post-2007.

Indicadores

Honorarios/TL/TC; nuevas plazas por año; salario real por hora; porcentaje con seguridad social; concursos realizados; promociones; distribución por sexo, campus y facultad.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

PROCESO ELECTORAL RECTORÍA 2027-2030

Fuente de financiamiento

Presupuesto ordinario; negociación de subsidios; economías administrativas; reasignación progresiva de plazas y fondo específico de retiro (Aquí ES indispensable establecer primero una línea base 2026 con datos oficiales de honorarios, TL, TC y administrativos).

EJE 4. FORMACIÓN, INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN CON PERTINENCIA SOCIAL

Situación actual

La UAQ reporta 249 programas educativos, 80 posgrados en el SNP, 616 integrantes del SNII, 116 proyectos FOPER con 6.6 millones de pesos y 99 FONFIVE con 12.4 millones. También reporta cerca de 60 millones captados externamente para 52 proyectos (Segundo Informe, Rectoría, 2026)

Problema

El desafío no consiste solamente en aumentar programas o investigación, sino en asegurar calidad, distribución territorial, pertinencia social y acceso equitativo a los recursos de investigación.

Objetivo 2031

Fortalecer una universidad en la que docencia, investigación, extensión y vinculación funcionen articuladamente y respondan a problemas sociales, científicos, culturales y territoriales.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

PROCESO ELECTORAL RECTORÍA 2027-2030

Propuestas

Incrementar FOPER y FONFIVE; crear fondos interdisciplinarios; fortalecer ciencias sociales, humanidades y artes junto con STEM; actualizar programas mediante diagnósticos territoriales; desarrollar posgrados profesionalizantes donde sean pertinentes; fortalecer editorial universitaria y ciencia abierta; incorporar estudiantes tempranamente a investigación y extensión.

Metas verificables

Incremento real anual de fondos internos; proyectos en todos los campus; participación estudiantil creciente; actualización periódica de programas; crecimiento de financiamiento externo sin concentrarlo en pocas unidades académicas.

Indicadores

Inversión en investigación/docente; proyectos por facultad y campus; estudiantes participantes; publicaciones; proyectos interdisciplinarios; recursos externos; impacto social documentado.

Fuente de financiamiento

Presupuesto UAQ, SECIHTI, convocatorias nacionales e internacionales, convenios públicos y privados y recursos extraordinarios.

EJE 5. ESTUDIANTES: ACCESO, PERMANENCIA, MOVILIDAD Y BIENESTAR

Situación actual

La UAQ reporta 34,187 estudiantes activos y 23,441 apoyos durante el periodo informado, con inversión superior a 62 millones de pesos. También registra 7,665 egresos y 5,222 titulaciones (Segundo Informe, Rectoría, 2026).



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

PROCESO ELECTORAL RECTORÍA 2027-2030

El PIDE reconoce además que la cobertura de licenciatura había mostrado una tendencia descendente en años anteriores.⁸

Problema

Ingresar no garantiza permanecer, concluir ni hacerlo en condiciones equivalentes. Las condiciones económicas, familiares, territoriales, de salud y de cuidados afectan diferencialmente las trayectorias.

Objetivo 2031

Garantizar el derecho efectivo a ingresar, permanecer, aprender, movilizarse y concluir los estudios.

Propuestas

Sistema integral de becas; movilidad nacional e internacional; apoyo alimentario y de transporte; atención psicológica y salud; simplificación de trámites; seguimiento de trayectorias; políticas específicas para primera generación universitaria, estudiantes indígenas y estudiantes con discapacidad.

Metas verificables

Incrementar becas según necesidad socioeconómica; reducir abandono; incrementar eficiencia terminal y titulación; garantizar servicios de bienestar en todos los campus; ampliar movilidad nacional e internacional.

Indicadores

Ingreso/aspirantes; retención; abandono; eficiencia terminal; titulación; becas/matrícula; monto promedio de beca; movilidad/matrícula; utilización de servicios de salud.

⁸chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://planeacion.uaq.mx/docs/pide/PIDE_2024-2027.pdf?utm_source=chatgpt.com



Fuente de financiamiento

Presupuesto ordinario, recursos de austeridad, convenios de movilidad, fondos externos y subsidios extraordinarios.

EJE 6. IGUALDAD, CUIDADOS, INCLUSIÓN Y UNIVERSIDAD LIBRE DE VIOLENCIAS

Situación actual

Este eje no partiría de cero. La UAQ ya cuenta con un Programa Universitario de Igualdad de Género 2023-2030, integrado por 134 líneas de acción en diez ejes, uno de ellos específicamente dedicado a conciliación trabajo-familia y reconocimiento del cuidado (Diigepaz). También existe un Comité Universitario de Cuidados y Relaciones Solidarias.⁹

Problema

El reto consiste en pasar de programas y mecanismos existentes a una política integral, evaluable y territorializada de igualdad y cuidados.

Objetivo 2031

Consolidar un Sistema Universitario de Cuidados, Igualdad e Inclusión que atraviese la vida académica, laboral y estudiantil.

Propuestas

Diagnóstico universitario de cuidados; ampliación de estancias y espacios de cuidado; apoyos para estudiantes y trabajadores cuidadores; accesibilidad universal; prevención

⁹https://diigepaz.uaq.mx/index.php/cordinaciones/coordinacion-de-mecanismos-para-la-igualdad-de-genero-cmig?utm_source=chatgpt.com



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

PROCESO ELECTORAL RECTORÍA 2027-2030

y atención de violencias; conciliación trabajo-estudio-familia; fortalecimiento de Consejerías Comunitarias.

Metas verificables

Diagnóstico de cuidados en 2027¹⁰; sistema universitario funcionando en 2028; cobertura territorial progresiva; protocolos con tiempos públicos de atención; infraestructura accesible progresivamente en todos los campus.

Indicadores

Personas cuidadoras; horas de cuidado; servicios disponibles; cobertura territorial; solicitudes atendidas; tiempos de respuesta; accesibilidad física y digital; permanencia de estudiantes con responsabilidades de cuidado.

Fuente de financiamiento

Presupuesto ordinario; reasignación de gasto; fondos de igualdad e inclusión; convenios públicos y recursos extraordinarios.

EJE 7. EQUIDAD TERRITORIAL, SUSTENTABILIDAD Y UNIVERSIDAD

MULTICAMPUS

Situación actual

El Plan identifica desigualdades entre Centro Universitario y campus regionales y propone una distribución compensatoria de infraestructura, servicios y plazas.

La administración reporta 78 acciones de obra y equipamiento durante 2025 por 205 millones de pesos y acciones en diversos campus (Segundo Informe, Rectoría, 2026).

El Modelo Educativo Universitario incorpora además la sustentabilidad como dimensión transversal (MEU-UAQ, 2025).



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

PROCESO ELECTORAL RECTORÍA 2027-2030

Problema

No basta con expandir infraestructura. Es necesario conocer qué desigualdades existen entre campus en inversión por estudiante, servicios, docentes, conectividad, investigación, salud, deporte y cuidados.

Objetivo 2031

Construir una UAQ verdaderamente multicampus, en la que el territorio no determine desigualdades injustificadas en las oportunidades universitarias.

Propuestas

Índice de Equidad Territorial UAQ; presupuesto compensatorio; cartera plurianual de infraestructura; diagnósticos por campus; política de agua, energía, residuos y movilidad; fortalecimiento de transporte intercampus; investigación vinculada con problemas territoriales.

Metas verificables

Publicar desde 2027 inversión por estudiante y campus; disminuir progresivamente las brechas territoriales; establecer planes de agua, energía y residuos para cada campus; garantizar servicios básicos universitarios regionales.

Indicadores

Gasto por estudiante/campus; docentes TC por estudiante; laboratorios; conectividad; becas; servicios de salud; infraestructura deportiva; consumo de agua y energía; residuos; movilidad.

Fuente de financiamiento

Presupuesto estatal para infraestructura, subsidio federal, recursos propios, fondos ambientales, convenios municipales/estatales y economías energéticas.



EJE 8. TRANSFORMACIÓN DIGITAL, INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y UNIVERSIDAD DEL FUTURO

Situación actual

El Plan propone digitalización de trámites y Business Intelligence, pero no desarrolla una política integral de inteligencia artificial.

Esto se ha convertido en un desafío universitario central. UNESCO reportó en 2025 que cerca de dos terceras partes de las instituciones de educación superior consultadas ya tenían directrices de IA o estaban elaborándolas (UNESCO ¹¹) ANUIES-TIC identifica igualmente la necesidad de estrategias responsables que integren dimensiones técnicas, educativas y éticas (Anuies TIC2 ¹²).

Problema

El uso de IA está avanzando más rápidamente que las reglas institucionales, las competencias docentes y estudiantiles y los mecanismos para garantizar integridad académica, privacidad y equidad tecnológica.

Objetivo 2031

Construir una política universitaria de transformación digital e IA crítica, ética, inclusiva y académicamente responsable.

Propuestas

Política institucional de IA; alfabetización en IA para estudiantes y trabajadores; formación docente; reglas sobre integridad académica; protección de datos;

¹¹https://www.unesco.org/es/articles/encuesta-de-la-unesco-las-dos-terceras-partes-de-las-instituciones-de-educacion-superior-cuentan-con?hub=701&utm_source=chatgpt.com

¹²https://anuies-tic2.anuies.mx/inteligencia-artificial/?utm_source=chatgpt.com



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

PROCESO ELECTORAL RECTORÍA 2027-2030

infraestructura digital equitativa; repositorio institucional; investigación interdisciplinaria en IA; digitalización completa de trámites.

Metas verificables

Política de IA aprobada en 2027; capacitación progresiva de docentes y estudiantes; 100% de programas educativos con criterios explícitos sobre IA e integridad académica para 2030; trámites prioritarios completamente digitalizados; conectividad suficiente en todos los campus.

Indicadores

Docentes y estudiantes capacitados; programas con lineamientos; trámites digitalizados; tiempos administrativos; cobertura de conectividad; proyectos de investigación en IA; incidentes de seguridad y protección de datos.

Fuente de financiamiento

Presupuesto tecnológico existente, reasignación derivada de digitalización, fondos de innovación, proyectos de investigación, convenios interuniversitarios y recursos extraordinarios.

Matriz de compromisos 2031

Para que los ocho ejes pasen de un “catálogo de promesas”, a acciones concretas se propone que toda acción del Plan Rectoral quede registrada en una matriz pública:

- Problema comprobado → línea base 2026 → meta 2031 → indicador → presupuesto → fuente de financiamiento → unidad responsable → avance anual.¹³



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

PROCESO ELECTORAL RECTORÍA 2027-2030

Una diferencia conceptual que fortalece mucho el documento es la distinción que haces de que no todas las metas deben ser de crecimiento. Algunas deben ser de reducción de desigualdades: reducir contratación precaria, abandono escolar, tiempos de resolución, brechas entre campus, gasto administrativo relativo y desigualdad de acceso a recursos. Otras serán de ampliación: becas, seguridad social, investigación, movilidad, cuidados, accesibilidad y participación.

Con ello, “Más derechos, menos privilegios” deja de ser solo un lema y se convierte en un criterio susceptible de evaluación presupuestaria: cuánto se redujo o racionalizó, cuánto se redistribuyó, hacia quién y con qué resultado.

Para ello, la elaboración de una tabla maestra que permita identificar cuáles propuestas son financieramente viables y cuáles requieren reformulación antes de incorporarlas al Plan Rectoral.

La tabla maestra es útil para valorar viabilidad, pero hay que constatar información (costos, series, que todavía no están documentadas), por ello se distinguen tres niveles: dato oficial disponible, línea base que debe construirse en 2026 y costo preliminar de planeación, que deberá sustituirse por una corrida financiera antes de integrar el Plan definitivo.

De lo que, si hay, la información es oficial: la serie histórica de Planeación reporta 33,502 estudiantes en 2020, 33,739 en 2021, 33,576 en 2022 y 34,187 en 2025-2026



¹⁴. Para 2026, el presupuesto aprobado asciende a \$3,914.37 millones, integrado, entre otros recursos, por \$1,811.62 millones federales y \$1,642.75 millones estatales ¹⁵.

1. Lo que la serie 2020-2026 empieza a mostrar

Un dato particularmente importante para el diagnóstico rectoral. La matrícula pasó de 33,502 estudiantes en 2020 a 34,187 en 2025-2026, un crecimiento de sólo aproximadamente 2.0% en cinco años. Pero el comportamiento no fue lineal: en 2020-2021 la pandemia produjo un incremento significativo de bajas y no reinscripciones; en 2021 había 33,739 estudiantes y en 2022 la matrícula reportada fue 33,576 ¹⁶.

Esta información es básica para no formular en la propuesta de Plan Rectoral simplemente “aumentar matrícula” como meta. Conviene separar al menos cuatro indicadores: aspirantes → ingreso → permanencia → egreso/titulación. Esto es consistente, además, con la serie de aspirantes e ingreso¹⁷: el problema de acceso no se reduce al tamaño absoluto de la matrícula.

2. Costos: qué sí podemos afirmar y qué todavía no

Aquí hay que ser muy cuidadosos. No publicar o integrar en la redacción: “este programa costará 20 millones” si no existe una memoria de cálculo. Podemos clasificar las propuestas financieramente:

¹⁴ <https://planeacion.uaq.mx/ceav/index.php/series-historicas>

¹⁵ https://noticias.uaq.mx/index.php/41-uncategorised/6608-aprueba-uaq-presupuesto-para-el-2026?utm_source=chatgpt.com

¹⁶ https://www.uaq.mx/secretarias/rectoria/index.php/informes/primer-informe?utm_source=chatgpt.com

¹⁷ <https://planeacion.uaq.mx/ceav/index.php/series-historicas>



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

PROCESO ELECTORAL RECTORÍA 2027-2030

Viabilidad preliminar	Ejes	Razón
Alta / costo relativamente bajo	1 parcialmente, 2	Reorganización, transparencia, regulación, indicadores y revisión administrativa.
Media / escalables	4, 5, 8	Pueden comenzar con recursos existentes y crecer conforme exista disponibilidad.
Media con necesidad de inversión	6	Cuidados puede comenzar reorganizando servicios; las estancias nuevas elevan sustancialmente el costo.
Alta inversión de capital	7	Infraestructura, transporte, clínicas, equipamiento y sustentabilidad requieren programación plurianual.
Mayor compromiso recurrente	3	Plazas, salarios, seguridad social y retiro generan obligaciones permanentes, no gastos de una sola vez.

La distinción es crucial: *no cuesta lo mismo construir un edificio que crear cien plazas.*

La infraestructura genera inversión de capital; una plaza genera una obligación presupuestaria que se reproduce cada año y eventualmente incorpora prestaciones y compromisos pensionarios.



3. Una meta transversal que agregaría a todos los ejes: reducir desigualdades

El Plan actual ya plantea la equidad territorial como principio compensatorio, pero se puede extender a esa lógica a todos los indicadores. No bastaría, por ejemplo, con decir: “Aumentamos 20% las becas”.

Habría que poder responder: ¿quién recibió las becas?, ¿en qué campus?, ¿qué proporción de la matrícula?, ¿cuánto recibió cada estudiante?, ¿el monto conservó su poder adquisitivo?, ¿contribuyó a disminuir abandono?

Lo mismo debe ocurrir con plazas, investigación, infraestructura, movilidad y cuidados. Por ello, todos los indicadores deberían desagregarse, cuando sea pertinente, por campus, facultad, sexo, tipo de contratación y nivel educativo.

4. Cinco indicadores rectores para evaluar toda la gestión 2027-2031

Además de los indicadores particulares, propondría un tablero reducido que permita saber anualmente si la administración realmente cambió prioridades: ① gasto sustantivo / presupuesto total; ② inversión por estudiante y campus; ③ contratación docente por honorarios / planta docente total; ④ apoyos económicos / matrícula y monto real promedio por beneficiario; y ⑤ brecha territorial entre el campus con mayor y menor disponibilidad de recursos y servicios.¹⁸