

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO



PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO

2007- 2012

Mayo 2007

PRESENTACIÓN

Las instituciones públicas de educación superior tienen el legado histórico de ser formadoras de profesionales capaces de contribuir al desarrollo de una nación y, a la vez, ser agentes de cambio de una sociedad que reclama mayores niveles de bienestar. La Universidad Autónoma de Querétaro es parte integral de la sociedad queretana, Patrimonio Cultural e impulsora determinante del nuevo perfil de la entidad, trayectoria que trasciende en el tiempo, escribe una rica historia de aportes, esfuerzo e inteligencia; cultiva las actitudes pensantes, constructivas, propositivas, orientadas a la consolidación de un sistema educativo de calidad y pertinencia.

Desde su fundación como Universidad en el año de 1951, su identidad ha estado caracterizada por el cambio, crecimiento e innovación han ido de la mano, políticas educativas, planta docente asociada a programas educativos, cobertura, diversificación, generación y aplicación del conocimiento, presencia de la extensión y desconcentración a los municipios. Crecimos académica y territorialmente, siempre sobre la base de la participación de la comunidad universitaria, en el respeto a la pluralidad, en el reconocimiento del disenso y la búsqueda del acuerdo institucional. Gracias a todo ello hemos ido construyendo lo que hoy somos.

Los tiempos actuales, marcados por la oportunidad y el reto, son propicios para la reflexión, para hacer un diagnóstico de la situación institucional, planear el rumbo con políticas institucionales que permiten realizar las transformaciones necesarias, a fin de cumplir con la misión universitaria para estos tiempos.

Se vive una etapa compleja, caracterizada por restricciones económicas, por el crecimiento de la población que demanda su ingreso a las aulas universitarias, el avance en la generación y aplicación del conocimiento, la vinculación indispensable con los sectores sociales, orienta la planeación de la vida universitaria para ser congruentes con los principios filosóficos y sociales que mueven a la institución.

La tarea educativa de la Universidad pública es vigente en un contexto local, nacional y mundial en que se impone la complejidad y se yuxtaponen los desafíos sociales e individuales. Como universitarios no sólo compartimos ideales sino también problemas, razones, argumentos, aspiraciones y proyectos. Es tiempo de actualizar el pensamiento, edificar el diálogo y realizar acciones que permitan tomar acuerdos importantes y sentar las bases para que la Universidad Autónoma de Querétaro responda, cada vez mejor, a su compromiso educativo con la sociedad queretana.

Rediseñar el Plan Institucional de Desarrollo es una condición para la vigencia de la Universidad, es una invitación al debate, a la elaboración de propuestas posibles y concretas, que satisfagan las aspiraciones de la comunidad universitaria y proyecten el quehacer universitario fuera de sus muros y se inserten en el centro del desarrollo sustentable de la entidad.

Entonces el reto de la Universidad es crear escenarios que le permitan ser **socialmente pertinente, eficiente y eficaz** impulsando su desarrollo a partir de cuatro ejes: **Calidad**

Académica, Financieramente Viable, Políticamente Respetuosa y Públicamente Responsable.

La prospectiva al 2012 propuesta en El Plan Institucional de Desarrollo acorde con las políticas educativas nacionales, como la propuesta de la ANUIES planteada en el documento La Educación Superior en el Siglo XXI, ha sido posible definirla, gracias a la participación y reflexión de profesores investigadores, integrantes de cuerpos académicos, directivos y administrativos.

Este plan propone las políticas, estrategias y metas de trabajo institucional para los próximos años; es un documento rector para guiar las acciones universitarias hacia objetivos comunes, flexible y abierto al diálogo y a la crítica, mismo que será evaluado periódicamente para realizar los ajustes necesarios y orientar los escenarios futuros que deseamos construir en la Universidad Autónoma de Querétaro.

M. en A. Raúl Iturralde Olvera
Rector

ÍNDICE

I. Prólogo	1
II. Contexto:	2
A. Condiciones socioeducativas:	2
1. Entorno Internacional	2
2. Entorno Nacional	4
3. Entorno Estatal	5
4. La Universidad Pública	7
B. Filosofía Institucional	8
1. Principios filosóficos y normativos	8
2. Valores	10
3. Misión	12
4. Visión al 2012	12
C. Modelo Institucional	13
1. Modelo Educativo	13
III. Diagnóstico.	17
A. Evolución y resultados	17
1. Competitividad académica	17
2. Capacidad académica	18
3. Programas institucionales	20
4. Extensión	22
5. Comunicación, gestión y normatividad	23
6. Infraestructura física y académica	24
B. Análisis estratégico	25
1. Fortalezas y debilidades; Oportunidades y amenazas	26
2. Posicionamiento estratégico y etapas de desarrollo	38
IV. Ejes de desarrollo	41
1. Calidad académica	41
2. Financieramente viable	55
3. Políticamente respetuosa	59
4. Públicamente responsable	62
V. Mecanismos de evaluación	65
VI. Estadísticas	66
VII. Fuentes	95

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla/gráfica	Página
1. Matrícula al inicio del período 2006-2007 distribuida por campus y por nivel educativo.....	67
2. Total de programas educativos por nivel educativo y por nivel de los CIEES.....	68
3. Programas educativos por nivel de los CIEES.....	68
4. Porcentaje de matrícula atendida en programas de calidad.....	69
5. Aspirantes y aceptados de nivel medio superior.....	70
6. Matrícula de nivel medio superior.....	71
7. Aspirantes y aceptados de nivel licenciatura.....	72
8. Tasa de egreso nivel medio superior.....	73
9. Eficiencia terminal nivel técnico superior.....	74
10. Eficiencia terminal y tasa de titulación del nivel licenciatura.....	75
11. Matrícula nivel licenciatura UAQ 2000-2006.....	76
12. Matrícula de posgrado 2000-2006.....	77
13. Programas creados 2001-2006.....	78
14. Programas por nivel educativo 2000-2006.....	79
15. Total profesores 2000-2006.....	83
16. Total profesores por honorarios.....	84
17. Evolución de los grados académicos de PTC 2000-2006.....	85
18. Profesores tiempo completo 2000-2006 (Perfil Promep y Registro en el SNI).....	86
19. Profesores tiempo completo jubilados 2000-2006.....	87
20. Evolución del nivel de desarrollo de los cuerpos académicos 2000-2006	88
21. Cuerpos académicos por nivel y grado de habilitación.....	89
22. Profesores con registro en el SNI 2000-2006.....	90
23. Profesores con registro en el SNI por Facultad.....	90
24. Proyectos de investigación por año de registro 2000- 2006...	91
25. Proyectos de investigación vigentes por Facultad.....	92
26. Proyectos vigentes por tipo de investigación.....	93
27. Proyecto de investigación financiados.....	94

I. PRÓLOGO

Esta propuesta es resultado de la evaluación 2000-2006 prevista en el Plan Institucional de Desarrollo 2000-2010, realizada mediante un proceso incluyente y participativo, integra la amplia discusión de la comunidad universitaria durante el proceso electoral tanto de Rector, como de directores de facultades y de la Escuela de Bachilleres. También recoge las opiniones y propuestas de los órganos internos de decisión de la Universidad, consejos académicos, de área, de investigación y posgrado, y del Comité de Planeación. La consulta ha permitido contar con un instrumento de trabajo idóneo que oriente el quehacer académico, administrativo y legislativo de la institución.

La exigencia de construir un diálogo franco y civilizado para generar los consensos necesarios que permitan el cumplimiento de los fines de la UAQ, lo que implica el ejercicio responsable de la autonomía universitaria orientándola al servicio de una sociedad democrática que exige pertinencia social, eficiencia y eficacia, calidad académica y de gestión, congruencia institucional y responsabilidad pública, asumiendo la indispensable participación de todos los universitarios en la solución de los problemas comunes.

La defensa y el ejercicio responsable de la Autonomía, así como el fortalecimiento de la Universidad pública son principios irrenunciables. A partir de ellos se formula el Plan Institucional de Desarrollo para iniciar la tarea común, decidir el rumbo y dirigir la transformación de la Universidad.

Existe el compromiso universitario de seguir siendo una institución forjadora de ideales, formadora de profesionales e investigadores, promotora de los valores de la convivencia democrática, impulsora del desarrollo físico, intelectual y espiritual, hogar de la ciencia, de la cultura y motor del desarrollo tecnológico. Por lo que la inteligencia, la voluntad, la comunicación y la cooperación que caracterizan la vida universitaria son de suma importancia en el desarrollo de la propuesta institucional.

II. CONTEXTO

A. Condiciones socio educativas

1. Entorno Internacional

El discurso internacional sobre la educación superior da cuenta de la presión adicional que se ejerce sobre la Universidad pública. La educación superior se concibe, proyecta y juzga desde condiciones tales como la emergencia de la sociedad del conocimiento y la información, las transformaciones debidas a los vertiginosos avances científicos y tecnológicos, así como los efectos de una globalización preponderantemente económica.

Se debe promover la reflexión plural y la libertad de pensamiento que guíen la comprensión sobre nuestro tiempo y sus desafíos, buscando los equilibrios necesarios para atender una propuesta de desarrollo sustentable. El conocimiento, la generación de teorías y la invención no son refractarios al mundo ni resultan inocuos frente a nuestra realidad; históricamente han representado nuevas posibilidades de desarrollo para el individuo y las sociedades con transformaciones relevantes en sus condiciones y concepciones de bienestar.

Precisamente, esto obliga a repensar nuestro tiempo y a hacernos cargo de la función de la educación media superior y superior más allá de la inmediatez de una concepción determinista del desarrollo histórico y social, más allá también de las reducciones sistémicas y pragmáticas, más allá de los prejuicios que masifican con formalismos superfluos.

La Universidad, debe ser competitiva, dinámica, adaptable, funcional, viable, reflexiva y responsable, especialmente pertinente, eficiente y eficaz, no debe simplemente adaptarse a los dictados de las condiciones y circunstancias del mundo renunciando a hacerse cargo de pensar. El pensamiento es un bien que debe cuidar la Universidad para no depredar su tradición reflexiva ni perder su naturaleza democratizadora.

En nuestra civilización se está fraguando una nueva visión de mundo. Los avances informativos en telecomunicaciones y las fronteras que están traspasando la ciencia y la tecnología colocan sobre la mesa de análisis para su resolución cotidiana agudos problemas éticos y políticos. Las transformaciones conceptuales que habrían de acompañar a la vida contemporánea se hacen esperar y vemos el renacimiento de fundamentalismos y supersticiones. La tarea del pensamiento dista de concluirse y se muestra necesaria; es indispensable que la Universidad la promueva ampliando los recursos con que educa, investiga y difunde la cultura. Para ello conviene tomar en cuenta las estrategias que la UNESCO sugiere: la colaboración entre países e instituciones y el apoyo de las naciones industrializadas a las menos desarrolladas; la cooperación académica y científica a través de relaciones horizontales; la internacionalización de la educación superior; la flexibilidad en los sistemas educativos y en los planes y programas; la formación de redes universitarias; la intensificación del uso de las tecnologías en telecomunicaciones para extender los servicios a mayor número de personas; la diversificación de fuentes de financiamiento para ampliar los servicios y propiciar el crecimiento de la matrícula, en especial el acceso a la educación superior como un derecho fundamental de la población.

El derecho a la educación que se plantea en medio de esta globalización que ha sido llamada 'de primer orden', es cuestión de supervivencia humana. La educación representa aquí el impulso a una globalización que se desarrolle en el ámbito de la cultura, como universalización del respeto, que promueva la convivencia democrática en el multiculturalismo y que acorte la brecha de las desigualdades materiales, reconociendo que la pobreza, la inequidad y la exclusión afrentan a todos, tanto o más que la degradación paulatina del medio ambiente. La manera en que la UNESCO se plantea estos desafíos se expresa en principios como la igualdad de acceso a los estudios superiores, la participación y promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte, las humanidades y la difusión de sus resultados, la orientación a largo plazo de la pertinencia, el reforzamiento de la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad.

Algunas de las características de los mercados de trabajo globales que han sido señaladas en diversos estudios, tanto de la UNESCO como del Banco Mundial, son: un ritmo creciente de cambios en la estructura de puestos y la exigencia de una preparación mayor en casi cualquier ocupación, contracción del empleo en el sector público y crecimiento relativo en el sector privado, disminución de las oportunidades de empleo en las grandes compañías, un aumento de oportunidades en el sector de empleo "no estructurado", pérdida de estabilidad y seguridad en el trabajo, una demanda creciente de conocimientos básicos de informática y capacidades en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, todo lo cual plantea nuevas exigencias de formación en los sistemas educativos. Es necesario entonces asumir que la educación superior no está restringida únicamente a la formación de empleados, sino que su función se ampliará cada vez más a la formación de profesionales emprendedores que inicien y desarrollen sus propias empresas. (La Educación Superior en el Siglo XXI, ANUIES, 1999).

Respecto a la cooperación con el mundo del trabajo hace falta reconocer que las instituciones educativas, en su compromiso formativo debe considerar las posibilidades laborales en sus perfiles de egreso, pero no puede educar reduciendo su compromiso a la pragmática visión de la formación para el empleo, puesto que la educación está muy lejos de ser mero curso de adiestramiento laboral. Se deben formar individuos capaces de gestionar su bienestar, el de su familia y el de su entorno, de tal suerte que la Universidad debe considerar como parte de este bienestar una formación en que se abran posibilidades concretas y viables para una vida profesional satisfactoria. Por lo que el reto es atender el desarrollo profesional en el marco del desarrollo integral de los individuos y su sociedad.

La Universidad debe vincularse a la totalidad de la vida social. Ha de mostrar su pertinencia social a través de sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión mediante el impulso de proyectos y programas específicos para el desarrollo social, promoviendo el desarrollo productivo, al ofrecer servicios de apoyo a los sectores menos favorecidos y promoviendo la convivencia democrática.

2. Entorno Nacional

La condición nacional tiene como antecedente las fuertes crisis y transformaciones económicas, políticas y sociales que experimentó nuestro país durante el siglo XX. Los cambios en los procesos de trabajo, las formas de consumo, y los modelos económicos impulsados por el Estado, orientados por organismos internacionales, resultaron en una política económica que se caracterizó por el cuidado de los grandes indicadores macroeconómicos (inflación, paridad peso-dólar, PIB, tasas de interés) y el abandono de las políticas sociales de bienestar, lo que se ha traducido en afectaciones al gasto social, en salud, educación y vivienda. Los últimos años ha significado una cierta estabilidad macroeconómica, sin que se traduzca en beneficio social, pero que apunta a redefiniciones en el terreno de la asignación de recursos para las instituciones que, como las universidades públicas, están obligadas a rendir cuentas a la sociedad que las sostiene.

En la actualidad, para satisfacer la necesidad de empleo en México, el país debe crecer a una tasa sostenida del 6% durante los próximos 15 años y generar un millón trescientos mil empleos anuales; meta imposible bajo las circunstancias actuales.

El aspecto demográfico constituye una variable de alto impacto en el comportamiento de la matrícula del sistema educativo en todos sus niveles. Considerando que la quinta parte de la población está en edad de escolarización obligatoria (primaria y secundaria) y que más de 50 millones de mexicanos tienen menos de 25 años, la presión sobre el sistema de educación superior será notoria en las dos primeras décadas de este siglo

Los rezagos educativos son desfavorables en el contexto global, aún más bajo el amparo de la firma de un tratado comercial con socios comerciales más poderosos; la relevancia de la educación está fuera de duda ya que se reconoce que el desarrollo sustentable de un país depende en un alto grado de la participación de profesionistas capacitados para enfrentar los retos sociales de un mundo laboral cambiante, tanto en su naturaleza como en su organización.

La situación escolar ha tenido un crecimiento importante sin alcanzar el óptimo deseable. El analfabetismo alcanza al 8.4% de la población, el 14.3% no tiene la primaria completa y solamente el 13.6% alcanza estudios superiores; el promedio de escolaridad es de 8.1 años (8.4 en hombres y 7.9 en mujeres). De acuerdo con las cifras de INEGI un total de 29'998,598 habitantes están matriculados en alguno de los niveles educativos que se ofrecen en el sistema educativo nacional (desde preescolar hasta posgrado). La primaria ofrece prácticamente el 100% de cobertura; la secundaria absorbe al 95%, el profesional técnico al 10.9%, el bachillerato al 85.1%. En cuanto a la eficiencia terminal se tiene que en primaria el 89.7% concluye sus estudios, en secundaria, el 78.7%, en profesional técnico el 47.7% y en bachillerato el 60.1%; los índices de deserción son: 1.7% en primaria, 7.1% en secundaria, 23.6 en profesional técnico y 16.3% en bachillerato, como se puede observar todavía existen enormes brechas que deben ser corregidas en el futuro inmediato.

En lo relativo a educación superior (ANUIES, 2006), se estima que en el ciclo escolar 2005-2006, se matricularon 2'445,628 estudiantes en un total de 1,774 instituciones públicas y privadas, correspondiendo al sector público el 67% de la matrícula total. La tasa media de crecimiento anual en la matrícula durante el periodo 1994-2004 fue del 5.5. En posgrado, la

población estudiantil es de 143,629 estudiantes, con una tasa media de crecimiento anual en la matrícula durante el periodo 1994-2004 del 10%.

En síntesis, en México el crecimiento y desarrollo de la educación media superior y superior, a partir de los años 70, se caracteriza por la modernización en medio de crisis estructurales y recurrentes; su impacto obliga a las instituciones educativas a generar nuevas formas organizativas, tanto académicas como administrativas, transformándose cualitativamente, optimizando recursos, y adecuándose a las estrechas condiciones económicas prevalecientes. A lo largo de estos años, las instituciones del subsistema medio superior y superior, han diversificado sus modelos organizacionales en la búsqueda de la excelencia; diseñando y poniendo en práctica planes y programas de crecimiento y adecuación a las necesidades de la sociedad, así como tratando de ajustarse a los magros presupuestos.

La reflexión que podemos hacer es que a pesar de la expansión de la educación superior, todavía se requiere de un enorme esfuerzo para ampliar la oferta educativa, las estadísticas internacionales nos sitúan en condiciones de desventaja frente a otros países que han alcanzado ya la generalización de la educación superior, al atender a más de la mitad de los jóvenes en sus sistemas universitarios o tecnológicos; en México se atiende únicamente a uno de cada cinco jóvenes en edad de cursar estos estudios.

3. Entorno Estatal

El siglo XX fue un siglo de grandes cambios, la industria le imprimió un nuevo sello a Querétaro y llevó a la Universidad Autónoma de Querétaro a incrementar la oferta educativa y ampliar la cobertura para que un número mayor de estudiantes se incorporaran a la institución y se encontraran en condiciones de responder a un mercado de trabajo creciente y diversificado.

Los años 90 son expresión nítida de la desmedida apertura comercial y la industria se vuelca hacia los procesos de reestructuración productiva. Para mediados de la década (SEDEQ, 1994) concurre una estructura industrial compuesta por 3,329 empresas, de las cuales el 68% son microindustrias, el 24% son pequeñas industrias, el 4% están catalogadas como empresas medianas y el 4% son gran industria. El destino de la producción se dirige a los mercados locales, nacionales y extranjeros. Se observa un equilibrio en el destino de las ventas, por lo que se puede reiterar que tanto el mercado local como el nacional y el extranjero son igualmente importantes para la industria, sin embargo, el énfasis empresarial ya estaba puesto en la exportación.

La entidad cuenta actualmente, con una población mayor que requiere una educación diversificada y con suficiente cobertura para satisfacer la demanda. Querétaro ha transformado su rostro, ahora es un estado dinámico, urbano y plural.

Los indicadores sociodemográficos del estado manifiestan una alta concentración en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro (ZMCQ) mientras que las zonas del Semidesierto y Serrana se encuentran poco pobladas.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH), permite observar los factores educativos, de ingresos, de salud y de pobreza en el contexto nacional, el resultado nos muestra grandes desigualdades, tenemos municipios como Querétaro y Corregidora presentan índices altos de desarrollo y en el extremo a los municipios de Landa de Matamoros y San Joaquín con índices muy bajos.

El Anuario Económico 2005 de la Secretaría de Desarrollo Sustentable señala que una característica de Querétaro es la transición demográfica que alude al cambio de una sociedad con altos niveles de fecundidad y mortalidad hacia otro con niveles bajos. La esperanza de vida en la entidad es de 75.2 años (72.7 años los hombres y 77.7 las mujeres), la tasa bruta de natalidad pasó de 49.8 nacimientos por cada 1,000 habitantes en 1970 a 19.6 y un promedio de hijos de 2.2 en 2004.

En materia de empleo, se tiene una Población Económicamente Activa (PEA) de 669,358 personas, de las cuales el 95.1% está ocupada con una tasa de desocupación del 4.9%. El 3.6% se ocupa en el sector secundario, 58.1% en el terciario y solamente el 8.2% se localiza en el sector primario de la economía.

Respecto a la infraestructura en los servicios de salud, la entidad cuenta con 18 centros de salud urbanos, 172 rurales, 3 centros de salud con hospitalización, 4 hospitales generales, entre otros, con una capacidad instalada de más de 1,300 camas.

La vivienda sigue siendo uno de los enormes retos a resolver, principalmente la de tipo social orientada a personas de bajos ingresos. El 90% cuenta con agua entubada, 86.7% con drenaje y el 96.3% con energía eléctrica.

En el rubro educativo el 8.1% de la población mayor de 15 años es analfabeta, el 11% no concluyó la primaria, el 17.6% concluyó estudios de bachillerato y 14.8% realizó estudios de educación superior. Estos datos nos indican el enorme reto que la educación media superior y superior tiene ante sí para responder a los desafíos de calidad y cobertura educativa.

La educación media superior tiene una gran demanda de ingreso. En el ciclo escolar 1998-1999 tenía una población de 28,461 estudiantes en 96 escuelas y 1,501 docentes.

En el ciclo escolar 2005-2006 la cobertura registró 55,991 alumnos, atendidos por 3,818 docentes. La repercusión en las instituciones educativas es de una exigencia de mayor calidad, nuevas modalidades y cobertura geográfica. Por su parte, la educación superior tiene ante sí el desafío de la cobertura con calidad y pertinencia social.

En el ciclo 1998-1999 la población universitaria de licenciatura fue de 23,914 alumnos distribuidos en 19 instituciones públicas y privadas con 2,781 docentes, la absorción en este nivel fue del 80% con un 65% de eficiencia terminal.

En el ciclo escolar 2005-2006, la matrícula total de licenciatura fue de 39,445, estudiantes, con 4,572 docentes, en 36 instituciones públicas y privadas, de los cuales la UAQ atendió al 34.6%. 17 instituciones ofrecían estudios de posgrado, con una población de 2,973 estudiantes, atendidos por 760 profesores, de los cuales 413 eran profesores de la UAQ y atendía al 62.5% de la matrícula del estado. Para 2004, se tenían registrados 38 centros de investigación con 1,420 investigadores, el 17% son miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

4. La Universidad Pública

La insuficiencia de recursos para la educación afecta la tarea docente, y dificulta atender la demanda social de una educación de calidad, además de impactar gravemente la investigación científica y la innovación tecnológica. De la misma manera se ha visto afectada la función sustantiva de la difusión de la cultura y la extensión de los servicios al no poder difundir, divulgar el conocimiento tecnológico, científico, artístico y humanístico en todos los sectores de la sociedad.

Para fortalecer la educación superior, hace falta mostrar que la Universidad pública aprovecha eficientemente los recursos asignados. Con responsabilidad académica y financiera, la Universidad puede incrementar la obtención de recursos a través de los programas que el gobierno federal implementa para la mejora y el aseguramiento de la calidad de la educación.

De igual manera se debe incrementar la inversión social en educación media superior para garantizar las condiciones básicas bajo las cuales deben de funcionar, así como mejorar sus estructuras y capacidades técnicas de planeación para formular escenarios de desarrollo educativo en este nivel, que permitan tomar decisiones oportunas para el incremento de la cobertura con equidad.

En Educación Superior, los recursos extraordinarios provenientes de la federación apoyan directamente a las Instituciones y programas educativos que demuestran ser de calidad. Son indicadores de calidad : índice de eficiencia terminal, porcentaje de titulación por cohorte, tutorías, resultados del programa de seguimiento de egresados, nivel de habilitación de los profesores de tiempo completo, número de profesores con perfil PROMEP deseable, número de profesores con registro en el SNI, grado de consolidación de los CA, la adecuada y suficiente infraestructura física y académica, y los resultados favorables de las evaluaciones realizadas por los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES), la acreditación de programas educativos por organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), programas educativos con registro en el Programa Nacional de Posgrado (PNP), y la certificación de los procesos de gestión administrativos.

Para incrementar la capacidad de obtener recursos de los programas existentes, resultan imprescindibles la evaluación académica y la transparencia en la rendición de cuentas respecto de los recursos financieros. Esto es, apertura académica y financiera; que los asuntos universitarios asuman su sentido social y por tanto su carácter público. Con esta apertura puede fortalecerse la Universidad pública al brindarle a la sociedad la certeza de una educación media superior y superior de alta calidad humanista y científica. Para que la educación superior en México cumpla con sus propósitos es necesario fortalecer el liderazgo

interinstitucional que alimente la reflexión, que guíe un proyecto nacional educativo y promueva las reformas legislativas pertinentes para asegurar los recursos necesarios.

B. Filosofía Institucional

1. Principios filosóficos y normativos

La educación mexicana está claramente definida a nivel constitucional en lo federal y estatal, tanto a nivel filosófico, como normativo, a través de principios que le dan identidad, sentido y legitimación en su quehacer. Esto está también reflejado en la legislación universitaria respectiva.

La **filosofía educativa mexicana** emerge de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* y se condensa en el *Artículo Tercero* que plantea como fines de la educación primordialmente el desarrollo armónico del individuo y de la sociedad, a través de principios de identidad, la justicia, la independencia, la solidaridad internacional y el amor a la patria. Será laica, democrática, nacional y contribuirá a la mejor convivencia, basada en la dignidad humana y la igualdad de los derechos. Estos fines expresan una filosofía como una manera de ver al mexicano y su sociedad, bajo una perspectiva social e histórica, la cual debe ser promovida en todos los niveles educativos, tanto para las instituciones públicas, como para las particulares.

Es importante señalar que el mismo *Artículo Tercero*, define para las Universidades Autónomas sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo a estos principios, garantizando la libertad de cátedra, de investigación y libre discusión de las ideas. La autonomía permite también definir planes y programas educativos, las condiciones laborales de su personal académico y el manejo de su patrimonio propio. Este carácter de autonomía, por consecuencia, le confiere una responsabilidad mayor para con la sociedad mexicana y no solamente con las autoridades.

El *Artículo Cuarto de la Constitución Política del Estado de Querétaro* señala que la educación estatal no solamente se ajustará a los principios del *Artículo Tercero* de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, sino que promoverá el conocimiento de la geografía y cultura del Estado, sus valores arqueológicos, históricos y artísticos, sus tradiciones, lengua y creencias de sus grupos étnicos; todo ello, para comprender el papel que ha desempeñado y desempeña en la configuración y desarrollo de la historia e identidad de la nación mexicana.

Asimismo, se afirma en la Carta Magna del Estado que el sistema educativo estatal deberá exaltar los valores cívicos y fomentar el trabajo productivo para una convivencia social armónica. Para el caso de las Universidades e instituciones públicas estatales de educación superior, éstas tienen el derecho de recibir del Estado un subsidio suficiente y oportuno para el eficaz cumplimiento de sus fines.

La Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Querétaro, a su vez, reafirma el carácter autónomo como Organismo Público del Gobierno del Estado, que se compromete con ofrecer una educación universitaria a nivel técnico, medio superior, superior, así como promover la investigación y la difusión de la cultura con un alto sentido social. El propio lema de la Universidad "Educo en la Verdad y el Honor", acuñado en 1952 por Vasconcelos refleja

la concepción universitaria de orientar la educación hacia la verdad del conocimiento y promover el honor como una postura ética.

Estos principios filosóficos y normativos han sido históricamente la guía de la Universidad, que ha enfrentado los retos académicos y sociales, en cada época del desarrollo de la entidad. Hoy en día en el Estado de Querétaro se presentan tanto necesidades como oportunidades en lo económico, lo político y lo social que requieren del sector educativo, y en especial de las instituciones de educación superior respuestas más acordes a los requerimientos de desarrollo: la atención al crecimiento de la población (cobertura), el aumento de la eficiencia y eficacia en los procesos y resultados (calidad), su adecuada atención diferencial (equidad), el fomento de una participación incluyente, respetuosa responsable (pluralidad) y sobretodo, una mayor pertinencia de la Educación Superior en la formación de profesionales, en investigaciones dirigidas a las necesidades y una difusión de la cultura que promueva la identidad y la creatividad.

Por ello, se establecen como parte de la filosofía institucional, la pertinencia social, la eficacia y la eficiencia, en tanto principios reguladores y conductores del desarrollo; entendida la primera como la coherencia del proyecto institucional y sus programas con las necesidades de su área de influencia; la eficiencia y la eficacia, entendidos como los criterios de trabajo y organizacionales que caracterizan el hacer bien las cosas y cumplir con lo establecido, tanto en su proceso, como en sus resultados, tanto en lo académico como en lo administrativo.

Los esfuerzos colectivos, se dirigirán hacia estos principios, privilegiando *cuatro ejes de desarrollo* orientados por la visión y misión institucionales. Bajo la premisa del ejercicio responsable de la autonomía, preservándola con un trabajo académico de calidad y en confluencia con los procesos sociales. Esto implica contar con órganos de gobierno representativos, con estructuras administrativas y normatividad flexibles, con la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación y la certificación internacional de los procesos administrativos y académicos.

La Universidad Pública debe asumir su responsabilidad académica proyectando su quehacer en el contexto de las crecientes demandas sociales, respondiendo también a los lineamientos de un proyecto educativo nacional y global, convirtiéndose en una *Institución socialmente pertinente, de calidad académica, eficiente, eficaz y financieramente viable*. Lo que implica afrontar, con el consenso y participación de la comunidad universitaria, los problemas financieros, fortalecer sus servicios, su función social e impulsar el desarrollo académico de acuerdo a parámetros nacionales e internacionales de calidad.

Es imperativa la formación de profesionales emprendedores en las diferentes disciplinas, que cuenten con los saberes y competencias, necesarios para insertarse en el mercado de trabajo, transformar su entorno, generar conocimiento mediante la investigación de frontera y difundir ese conocimiento aunado a la transmisión de los valores humanistas, que dan a la Universidad su pertinencia social.

Evaluar de manera permanente los programas educativos, los cuerpos académicos, docentes, alumnos, los procesos administrativos y de gestión, es el punto de partida de la planeación lo que ha permitido orientar el desarrollo para la mejora continua y consolidación académica. Es necesario, a su vez, impulsar la planeación estratégica para promover la

participación activa de la comunidad universitaria en iniciativas razonables y creativas que permitan construir soluciones a los problemas más apremiantes de la Universidad.

En síntesis, la Universidad socialmente pertinente está obligada, a reconvertirse en sus ejes de desarrollo, a) calidad académica, b) financieramente viable c) políticamente respetuosa y d) públicamente responsable; en sus líneas de trabajo, en sus funciones y en su estructura organizativa. La Universidad socialmente pertinente acepta los desafíos disciplinarios y sociales, diseña estrategias de trabajo para abordarlos e instrumenta las acciones encaminadas a la solución de las problemáticas planteadas, establece metas alcanzables y plantea las estrategias necesarias para la consecución de las mismas.

2. Valores

Los principios filosóficos y normativos, cuando se asumen y convierten en orientadores y generadores de acciones, son traducidos como valores institucionales y sociales. Los valores no son considerados como conceptos abstractos meramente subjetivos o de simple carácter utilitario, son el resultado individual y colectivo de identificar fines, ponderar preferencias, deliberar prioridades, establecer estrategias y decidir acciones. De este modo, los valores reflejan su potencial axiológico, tanto en su dimensión conceptual, como deliberativa y decisional en las acciones y la responsabilidad de sus consecuencias. Así, los valores permiten concretar la dimensión ético política de una institución en políticas y directrices consecuentes con los principios.

Por ello, se consideran como valores institucionales y que guían los ejes de desarrollo del Plan Institucional los siguientes:

- **De carácter directriz.** Son aquellos valores que le dan dirección y sentido a las estrategias y acciones de la Universidad:

***Democracia.** De acuerdo a la concepción institucional, la educación será democrática, no solamente por la estructura jurídica y política, sino como una forma de vida fundado en el mejoramiento económico, social y cultural de la población. Esto implica que la Comunidad Universitaria debe consolidar la democracia como la directriz fundamental para lograr fines socialmente legítimos, a través de estrategias y acciones orientadas al mejoramiento efectivo de las condiciones de vida de la población queretana. De este modo, la calidad y la equidad educativa adquieren una dimensión social y económica altamente significativa. Los conceptos de pluralidad y libertad de pensamiento están íntimamente relacionados con este principio, pero bajo una estrategia de corresponsabilidad para atender la calidad de vida.

*** Identidad.** La historia y cultura del Estado de Querétaro han sido esenciales en el desarrollo de la entidad. La propia Universidad y su trayectoria forman ya parte de este rasgo, como patrimonio cultural. Por ello, el quehacer universitario debe también orientar sus acciones a recuperar, promover y generar una mayor identidad con el patrimonio, las tradiciones y la vocación histórica de la entidad, reflejada en propuestas actuales, dentro del contexto nacional e internacional. Esto implica que la formación universitaria, los procesos de investigación,

extensión y difusión se basan en los contenidos locales de este valor y a la vez contribuyen a enriquecerlo con sus aportaciones educativas y culturales del quehacer universitario.

- **De carácter estratégico:** Son aquellos valores que articulan los principios directrices con las acciones operativas, bajo estrategias que articulen la gestión institucional de una manera planeada, eficaz y responsable con los fines establecidos y el compromiso social de atención a los diversos sectores de Querétaro. Estos valores permiten articular los procesos de calidad de gestión, la eficiencia y el impacto social, bajo sistemas de planeación, organización, ejecución y evaluación responsables.

* ***Corresponsabilidad en la gestión institucional y social.*** Este valor permite promover la convergencia de las acciones en estrategias que articulen los esfuerzos individuales y de los grupos de trabajo de la comunidad universitaria en logros institucionales y sociales. La libertad y pluralidad de ideas debe concretar acuerdos, propuestas y compromisos que impulsen la mejora continua del proceso educativo hacia el trabajo conjunto y corresponsable de los implicados. Uno de los retos de esta estrategia es vincular los programas educativos y los recursos financieros hacia metas comunes. Por ello, la transparencia de información, las propuestas de planeación se concretan en decisiones estratégicas por proyectos y programas de trabajo institucional de maestros, alumnos, administrativos y directivos en congruencia con la población y sectores a atender, así como los acuerdos adquiridos con dependencias públicas e instituciones privadas.

* ***Integración educativa para el desarrollo sustentable.***

Los requerimientos del desarrollo, sea a nivel sociedad, como institucional, han evidenciado la necesidad de aplicar diversos criterios en el ámbito económico, social y ambiental, que se orienten a garantizar la competitividad productiva, el aprovechamiento de recursos y tecnología apropiada, la equidad social y la seguridad en su conjunto, bajo la vocación propia de cada región, incorporando tradición e innovación. Por ello, los programas y proyectos educativos tomarán en cuenta estos criterios para dirigir sus resultados.

****Respeto a los derechos humanos.*** Los derechos humanos se consideran actualmente como valores y contenido educativo fundamental en cualquier sistema educativo que pretenda contribuir con elementos formativos para una mejor convivencia, tanto en su dimensión individual como social. Este valor debe impregnar las acciones institucionales, tanto internas como externas. Por ello, las funciones universitarias y los programas educativos deben concretar contenidos y acciones que los promuevan, tanto en el ámbito institucional, como en las diversas instancias y grupos sociales de la comunidad.

- **De carácter operativo.** Los valores de la acción deben estar encauzados por estrategias y principios directrices. Son las acciones también las que concretan en resultados efectivos y productos valiosos la forma de atención a la población y su contribución a sus fines. Estos valores deben articular los beneficios educativos y

sociales con la efectividad organizativa de las acciones y recursos financieros y materiales.

- **Eficiencia y eficacia productiva y funcional.** El valor de la acción bien hecha, la optimización de recursos y la confiabilidad de los procesos educativos y de trabajo, concretan este valor. Para aplicarlo es necesario desarrollar capacidades de instrumentación, medición, seguimiento y control de los procesos, productos y servicios educativos. La información que proporciona este valor sirve de realimentación al proceso de mejora continua.
- **Aseguramiento de la calidad educativa.** Este valor operativo se concreta en acciones, procedimientos y resultados que reflejen criterios de calidad a nivel estratégico y sobre todo directriz, a fin de que no se queden los indicadores desconectados de los fines educativos. Asimismo, este valor operativo materializa las directrices en modalidades propias de consolidar y mejorar constantemente los programas educativos y las funciones sustantivas de la institución.

3. Misión de la Universidad Autónoma de Querétaro

Impartir educación universitaria de calidad, en sus distintas modalidades en los niveles medio superior y superior; formar profesionales competitivos al servicio de la sociedad; llevar a cabo investigación humanística, científica y tecnológica, generadora de bienestar y progreso en su ámbito de influencia; difundir y extender los avances del humanismo, la ciencia, la tecnología y el arte, contribuir en un ambiente de participación responsable, apertura, libertad, respeto y crítica propositiva al desarrollo al logro de nuevas y mejores formas de vida y convivencia humana.

4. Visión al 2012

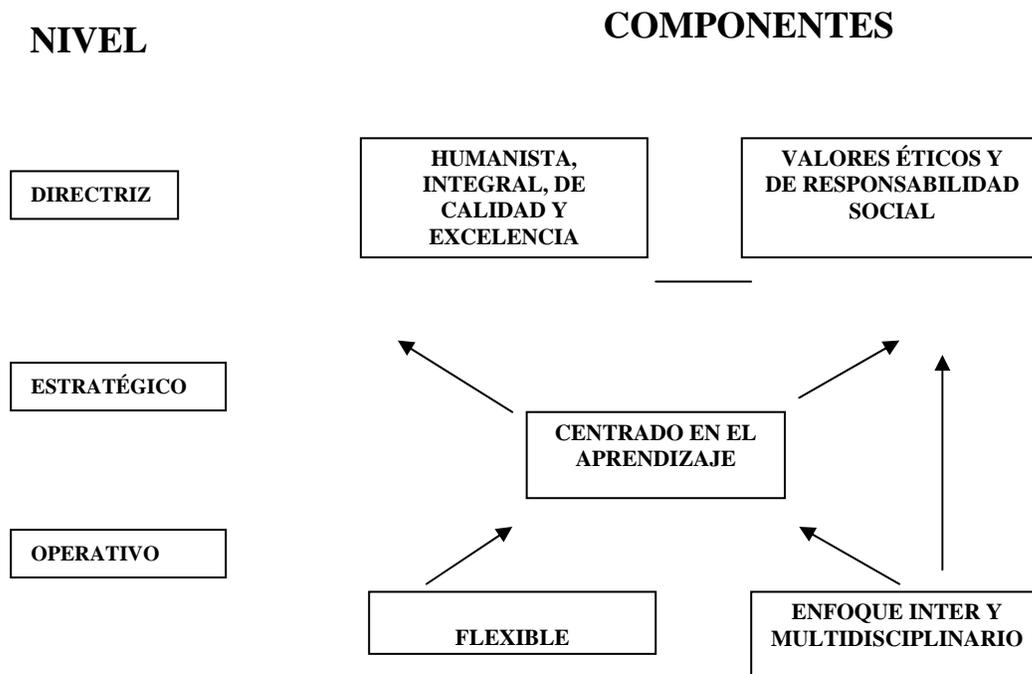
En el año 2012, la UAQ es una institución de educación superior con pertinencia social, financieramente viable, que centra la atención en la formación de sus estudiantes para asegurar su permanencia y su desarrollo integral, con programas educativos reconocidos por su buena calidad. Genera y aplica el conocimiento, forma recursos humanos en investigación, con cuerpos académicos consolidados, integrados en redes de colaboración a nivel nacional e internacional; con procesos de gestión, eficaces y eficientes, contribuyendo a la preservación y difusión de la cultura, estrechamente vinculada con los diferentes sectores de la sociedad, promoviendo la pluralidad y libertad de pensamiento y comprometida con el desarrollo de la entidad.

C. Modelo Institucional

1. Modelo educativo

a. Estructura y componentes del Modelo Educativo de la Universidad Autónoma de Querétaro.

La estructura del Modelo Educativo de la Universidad está relacionada, por un lado con los componentes básicos de un sistema educativo y por otro, con el Plan de Desarrollo Institucional, desde su filosofía, valores, misión y visión. Por ello los niveles estructurales ya contemplan la relación institución-sociedad, de tal manera puedan relacionarse directamente con sus correlatos de servicio a la comunidad universitaria y a la entidad federativa en la que se inscribe. Los niveles del modelo corresponden a la estructura y funciones que un sistema y/o institución educativa deben cubrir, estableciendo lo directriz normativo y filosófico (deber ser) como guía de lo operativo de las acciones (el ser). Es el nivel estratégico el que articula e integra la operación académica con los fines educativos a través de estrategias, funciones institucionales, proyectos y programas, los cuales deben ser planeados, realizados y evaluados consistentemente.



Nivel Directriz:

El nivel directriz tiene como propósito fundamental y orientar las estrategias y acciones institucionales hacia los fines, principios y valores educativos, sociales y normativos de la UAQ, así como los requerimientos de desarrollo del Estado.

El primer componente establece los presupuestos filosóficos que orientan la configuración y actualización de planes y programas de estudio, propiciando un cambio en la formación, en

la práctica docente y el diseño de estrategias de enseñanza y aprendizaje para la transmisión, aplicación y generación del conocimiento.

Define el tipo de formación universitaria que se pretende lograr: humanista, integral, de calidad y excelencia, vinculada al desarrollo cognitivo de los estudiantes. La concepción humanista de la UAQ recoge la tradición humanista de las universidades a nivel mundial y nacional, tanto en su universalidad del conocimiento como en su orientación humana integral. Los principios normativos de la educación mexicana y estatal dan fundamento a su filosofía y política como institución pública.

La calidad y excelencia están definidas como procesos de optimización y eficiencia de los programas y servicios educativos así como por su orientación e impacto social. Este componente está relacionado íntimamente con el segundo del nivel directriz para cumplir con los fines sociales, económicos y políticos que la definen.

El segundo componente define los principios y valores éticos, para darle fundamento a la responsabilidad social de la institución. La filosofía educativa de la UAQ está basada en los principios constitucionales de la educación mexicana y en especial de los fines de la educación superior pública, tanto a nivel federal como estatal.

Este componente, permite definir y concretar la orientación social, política y económica de la institución, sus funciones, programas y servicios, así como los beneficiarios de la misma. La concepción de calidad está inmersa en esta perspectiva social y humanista de la institución.

Nivel Estratégico. Este nivel articula las directrices de la institución con las acciones concretas que realiza. Por ello, es un componente relacional, tanto en su dimensión del proceso académico (como relación educativa), como proceso formativo integral, a nivel individual y social (como relación significativa) en su dimensión profesional y cívica con el entorno económico, político y cultural.

El tercer componente señala que la educación que imparta la UAQ estará **centrada en el aprendizaje** una relación educativa que lo articula con la construcción del conocimiento, el quehacer profesional y su compromiso social. Esto es poner énfasis en el proceso educativo, tanto como relación maestro-alumno, conocimiento, investigación y disciplina, profesión y contenido social, expresada en diversas modalidades de formación desde la presencial, autónoma y de vinculación con el trabajo.

Centrar los procesos educativos en el aprendizaje significa una transformación de las relaciones con amplias repercusiones, ya que, los esfuerzos llegan hasta el cambio cultural de los principales actores del proceso (estudiantes, académicos y entorno). Ello implica que: 1) el papel del académico se enfoque a la planeación y la evaluación de las experiencias de aprendizaje de manera que los estudiantes construyan el conocimiento y su relación con el campo profesional; 2) el estudiante adquiera un papel más activo y una mayor responsabilidad en el proceso, tanto a nivel de competencias profesionales como de desarrollo integral; 3) los contenidos sean pertinentes, más formativos que informativos, esto significa un énfasis en contenidos significativos, construcción de habilidades de aprendizaje por la investigación, así como la enseñanza de valores y el desarrollo de actitudes; 4) la transferencia, análisis y manejo de información se realice por distintas vías tecnológicas y no solamente mediante la exposición del profesor en el aula. Por lo tanto, se incorporan en los

planes de estudio diversas experiencias de aprendizaje que permiten al estudiante desarrollar los conocimientos, habilidades, valores y actitudes que contribuyan a su pleno desarrollo individual y social.

La educación centrada en el aprendizaje requiere de algunas condiciones. La primera es la flexibilidad de los currícula, que significa la organización por créditos y ejes de formación compartidos por distintos programas. Los currícula flexibles: 1) facilitan la incorporación con rapidez, sin realizar cambios completos en los planes de estudio, de los avances en el conocimiento y las innovaciones tecnológicas; 2) favorecen la movilidad de estudiantes y académicos; 3) permiten, a los estudiantes, avanzar con distintos ritmos y tiempos; y 4) se fortalecen con el trabajo de los cuerpos académicos.

Otra condición se refiere al enfoque inter y multidisciplinario que debe tener la estructura curricular y la administración operativa de los programas educativos. El enfoque requiere establecer criterios de relación disciplinaria e interdisciplinaria de los dominios del conocimiento, sus problemas y métodos de abordaje, junto con las oportunidades de relación teórica, metodológica y concreta. Así el enfoque centrado en el aprendizaje integra el proceso educativo con la construcción disciplinaria del conocimiento. Esta condición favorece la clara vinculación con un eje formativo de investigación y la posibilidad de manejar proyectos o programa de vinculación.

Y la última condición del componente centrado en el aprendizaje se refiere a orientarlo a los componentes directrices: el componente humanista, integral, de calidad y excelencia posibilita la relación de los campos disciplinarios entre ciencia tecnología y humanismo; y el componente de valores éticos y responsabilidad social articula el conocimiento disciplinario con los contextos específicos, así como los problemas encontrados con el análisis ético-axiológico de su repercusión.

Nivel Operativo: Este nivel se caracteriza por componentes que generan acciones concretas instrumentadas por procedimientos y métodos académico administrativos que operan los programas y procesos educativos. En el modelo nos referimos no solamente a los procedimientos establecidos, sino especialmente los que promueven la innovación y creatividad educativa.

El cuarto componente es la flexibilidad curricular que favorece el desarrollo de la oferta académica, orientada a la atención de las necesidades y demandas sociales, al aprovechamiento de los recursos tecnológicos y a nichos específicos de atención, mediante: 1) la reformulación de los planes de estudio; 2) la construcción de nueva oferta educativa sobre la base del crecimiento de la oferta existente complementada por niveles de oportunidad y equidad, y; 3) el diseño de planes de estudio y modalidades educativas que combinen la educación presencial, abierta y a distancia, bajo criterios de eficiencia en ambientes escolarizados, virtuales y del trabajo.

Una estructura flexible en los currícula y las modalidades educativas convencionales y de innovación reconocen las necesidades de los estudiantes y del entorno, el nivel disciplinario (científico, tecnológico y humanista) de los procesos educativos, las diferencias en la formación previa, la experiencia y antecedentes académicos, los distintos ritmos y formas de

aprender, y la disponibilidad de tiempo y lugares de dedicación en un ciclo escolar determinado.

Este tipo de estructura curricular y sus distintas modalidades educativas incorporan las características individuales de los estudiantes y, en el marco de planes de estudio concretos, facilita distintos trayectos y las adecuaciones necesarias para reconocer dicha diversidad, por lo tanto, favorece la equidad en el acceso, la permanencia y el egreso; pero requiere de estrategias de apoyo concretas como son las tutorías, el seguimiento a las trayectorias escolares, el desarrollo de habilidades de aprendizaje por proyecto e investigación, y los valores y actitudes necesarios para la formación permanente.

El quinto componente del modelo es el **enfoque multi e interdisciplinario** que está fincado en una propuesta funcional y operativa de generación y transmisión del conocimiento incorporando las aportaciones teóricas y metodológicas de los saberes científicos, tecnológicos y humanistas de una manera disciplinaria, multidisciplinaria e interdisciplinaria.

Este enfoque del conocimiento retoma la construcción social del conocimiento bajo una orientación crítica, creativa y productiva socialmente. Esto permite relacionar los ámbitos y funciones académicas, con los procesos educativos y la generación del conocimiento. De donde la interdisciplinarietà del modelo debe las funciones de docencia en sus programas educativos, en la investigación dentro de los proyectos y la vinculación en sus programas de extensión.

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

En la actualidad, con el avance y uso intensivo de las comunicaciones, el conocimiento se produce en ámbitos diversos, uno de los cuales es el aula universitaria, pero también se construye en otros espacios, más cercanos a su aplicación, Además, la creciente difusión del conocimiento ha propiciado sinergias positivas, que se han traducido en su incremento a velocidades nunca antes vistas en la historia de la humanidad. Los contenidos curriculares y las estrategias de aprendizaje deberán considerar estas características a fin de garantizar que todo egresado de la UAQ cuente con una visión integrada de los componentes que, desde una profesión o disciplina determinada, se incorporan en el análisis y solución de una problemática determinada. Asimismo, en el proceso educativo deberá reconocer que el aprendizaje de los estudiantes se construye, tanto en las aulas, como en otro tipo de experiencias formativas (aprendizaje colaborativo, trabajo en equipo para el análisis y solución de problemas o estudios de caso, prácticas profesionales y servicio social, formación por competencias entre otros).

Finalmente, un modelo flexible y centrado en el aprendizaje favorece la movilidad intra e interinstitucional, entre la educación presencial y no presencial, e incorpora estrategias de integración de la experiencia, tanto para el trabajo profesional como para el desarrollo cívico,

cultural y social del estudiante. Las fortalezas institucionales serán plenamente aprovechadas por los estudiantes que podrán transitar entre las facultades de la UAQ y hacia otras instituciones educativas, entre modalidades, y de las asignaturas tradicionales hacia otras experiencias educativas, sin perder la oportunidad de acumular créditos para la obtención de su certificado, título o grado.

III. DIAGNÓSTICO UAQ 2000-2006

El impulso que ha dado la Universidad a la planeación estratégica, contando con la participación de la comunidad universitaria, posibilitó en el año 2000 el diseño del Plan Institucional de Desarrollo 2000-2010 estableciendo los objetivos y las metas, que incidieran de manera significativa en el logro de la misión y la visión.

Como resultado de la Evaluación Institucional 2006 se identificaron las fortalezas y problemas, se establecieron los ejes de desarrollo, estrategias y metas, la ampliación de la prospectiva institucional para el periodo 2007– 2012 y la generación de escenarios que trasciendan los periodos administrativos y den certeza sobre el rumbo que se ha trazado la institución con la participación de todos los universitarios.

La Universidad ha logrado avances importantes en la consecución de sus objetivos, lo que se refleja en mejores niveles de calidad tanto en competitividad como en capacidad académica, manifiestos en la obtención del nivel 1 de los CIEES, acreditación y registro en el Programa Nacional de Posgrado, el avance de los Cuerpos Académicos en los niveles de consolidación, en la habilitación de profesores y su participación en el programa de tutorías.

En la actualidad, la Universidad cuenta con 11 Campus, 5 en el Municipio de Querétaro y 6 en diferentes municipios de la entidad (San Juan del Río, Jalpan, Amealco, Cadereyta, Pedro Escobedo y Colón), 13 facultades y una Escuela de Bachilleres con 6 Planteles.

Ofrece 131 Programas Educativos (PE), 6 en el nivel medio superior, 2 técnico básico, 1 profesional asociado, 4 técnico superior universitario, 50 licenciaturas y 68 posgrados, en los que un total de 1,097 profesores, 447 de tiempo completo, 12 de medio tiempo, 640 de tiempo libre atienden a 21, 812 estudiantes, ubicados de la siguiente manera: 1,693 en cursos básicos, 5,537 en nivel medio superior, 210 en técnico básico, 176 en técnico superior universitario, 17 en profesional asociado, 12,333 en licenciatura, 1,846 en posgrado. Se cuenta con la participación de 801 profesores por honorarios entre los que figuran los profesores visitantes.

A. Evolución y resultados

1. Competitividad Académica

Nivel Medio Superior

El programa educativo de nivel medio superior se imparte en seis planteles en el Estado, con una matrícula de 5,537 estudiantes, atendidos por 71 profesores de tiempo completo (y l

profesores de TL) lo que implica una relación de 78 estudiantes por PTC. Este programa fue actualizado en 2003, lo que permitió la flexibilización, la multi e interdisciplinariedad y la incorporación de enfoques centrados en el aprendizaje. Se imparte bajo las modalidades presencial y semipresencial. La tasa de egreso en la generación 2002-2005 fue de 64.8% por lo que se han implementado programas de atención a estudiantes para disminuir los índices de reprobación y deserción a través de los programas institucionales de tutorías y seguimiento de egresados, y actividades de asesorías, y talleres. Asimismo se cuenta con un programa extracurricular de actividades artísticas, deportivas y culturales.

El Programa de Tutorías opera con la participación de 127 profesores que atienden a estudiantes con problemas de reprobación. Se ha trabajado de manera continua en la formación de tutores y con la participación de los profesores de Orientación Educativa se analizan las acciones que incidan en la mejora del desempeño académico. De las escuelas preparatorias particulares en el estado 23 están incorporadas a la Universidad y atienden a 2,858 estudiantes.

Nivel superior:

En nivel superior se cuenta con 123 programas con una matrícula de 14,372 estudiantes atendidos por 376 profesores de tiempo completo, con una relación de 38.2 estudiantes por PTC. Al 2006, el 72.5% de la matrícula es atendida en programas de buena calidad, derivada de los 59 PE que han sido evaluados y clasificados en el nivel 1 de los CIEES (Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación Superior), 4 PE Acreditados por organismos reconocidos por COPAES (Consejo para la Acreditación de la Educación Superior) y 5 con registro en el PNP (Programa Nacional de Posgrado).

25 programas de licenciatura y TSU y 21 de posgrado han sido actualizados con enfoques centrados en el aprendizaje e incorporan las diferentes características del modelo institucional.

El 70 % de los alumnos son atendidos en el Programa Institucional de Tutorías, y participa el 91 % de los profesores de tiempo completo, se cuenta también con la participación de profesores de tiempo libre.

2. Capacidad académica

La UAQ cuenta con 447 PTC, de estos 357 cuentan con posgrado, participan en los diferentes niveles y programas educativos, en la implementación del modelo educativo, en la generación y aplicación de conocimiento y en actividades de extensión y difusión de la cultura.

El 80 % de los profesores de tiempo completo cuentan con posgrado, para el nivel medio superior representa el 45 % y en el nivel superior el 86%, como puede apreciarse en los apartados siguientes:

Habilitación del profesorado nivel medio superior:

Escuela de Bachilleres	PTC	Licenciatura	Especialidad	Maestría	Doctorado	Otra
	71	39	5	25	2	0

El 45 % de los profesores de tiempo completo cuentan con posgrado, por lo que el nivel de habilitación permite el desarrollo de actividades académicas de calidad, en las que, adicionalmente participan 117 profesores de tiempo libre, se han implementado estrategias que favorecen la incorporación de los profesores a programas de posgrado.

La organización de los profesores en el nivel medio superior es a través de academias, las cuales son cuerpos colegiados de profesores que tienen como finalidad promover la investigación educativa, el aprendizaje, la metodología disciplinar y resolver problemáticas didáctico-pedagógicas. Se cuenta con nueve academias; Psicología, Matemáticas, Física, Química, Biología, Lenguas, Filosofía, Informática, Ciencias Sociales. Las funciones que realizan los profesores integrados en las academias son entre otras: publicación de artículos, ensayos, libros y ponencias, derivados de la investigación educativa, así como la planeación y desarrollo de asesorías y la preparación académica de los alumnos para su participación en las diversas olimpiadas del conocimiento por áreas.

Habilitación del profesorado nivel superior

TSU, PA, Licenciatura y Posgrado	PTC	Licenciatura	Especialidad	Maestría	Doctorado	Otra
	376	50	10	185	130	1

El 86% de los profesores de tiempo completo de este nivel cuentan con posgrado, lo que coloca a la UAQ, por encima de la media nacional en habilitación de la planta docente.

Los procesos de habilitación del profesorado han propiciado una mejora sustancial de los programas educativos y el fortalecimiento de las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), empero la insuficiencia de PTC se ve reflejada tanto en aspectos relacionados a la distribución equitativa de las funciones (docencia, generación y aplicación del conocimiento y gestión), como en el alto índice de alumnos por PTC.

Se registran avances importantes en la obtención de registros en el SNI (Sistema Nacional de Investigadores) pasando de 42 en el 2000 a 76 en el 2006, de los cuales 54 cuentan con nivel I; 7 con nivel II y 3 con Nivel III; un profesor cuenta con registro en el SNC (Sistema Nacional de Creadores), 140 profesores de tiempo completo cuentan con Perfil Promep.

Se encuentran en proceso 202 proyectos de investigación; 185 cuentan con registro en la Dirección de Investigación de la UAQ de los cuales 95 son de investigación básica, 83 aplicada, 6 de desarrollo tecnológico y 1 de innovación tecnológica. De los proyectos vigentes en el 2006, 135 operan sin financiamiento y 67 cuentan con financiamiento externo. La divulgación y difusión de la investigación se realiza a través de los programas:

Premio Alejandrina y Veranos de la Ciencia, Congresos, publicaciones de divulgación y científicas.

Cuerpos académicos

Los profesores de tiempo completo se organizan en cuerpos académicos (CA), considerados la fuerza motriz del desarrollo institucional, ya que contribuyen a la construcción de ambientes académicos adecuados que garantizan el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se ha avanzado en el proceso de consolidación pasando en el periodo 2000 – 2006 de 9 a 11 CAEC (cuerpos académicos en consolidación), de 0 a 2 CAC (cuerpos académicos consolidados) y 38 CAEF (cuerpos académicos en formación) se incrementó el número de CA, pasando de 38, en el 2000, a 51 en el 2006, con un registro de 82 líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC).

Los CA (cuerpos académicos) consolidados y en consolidación dieron inicio al trabajo en redes académicas con CA o grupos de investigación afines tanto a nivel nacional como internacional, lo que amplía las colaboraciones inter y multi institucionales.

El avance en la consolidación de los cuerpos académicos no ha sido tan rápido como se esperaba, debido al insuficiente número de profesores de tiempo completo para la atención adecuada a los estudiantes en los diferentes tipos de programas y niveles, se cuenta con una proporción muy alta de estudiantes por profesor de tiempo completo, generando un inadecuado equilibrio en las funciones de docencia, generación y aplicación del conocimiento, gestión y tutorías por parte de algunos profesores a quienes se debe asignar una gran carga en docencia y/o de gestión.

Para paliar esta situación, se están aprovechando las nuevas tecnologías, flexibilizado los planes de estudio, se ha mejorado la atención e incrementado tanto el acervo como las bases de datos en el sistema bibliotecario, impulsando la capacidad de autoaprendizaje de los estudiantes, sin embargo, para evitar el detrimento de la calidad alcanzada, se requiere incrementar el número de profesores de tiempo completo.

Es importante mencionar que a pesar de la evolución en cuanto a la habilitación del profesorado, es necesario reforzar las acciones que permitan consolidar los cuerpos académicos y academias impulsando la producción académica y científica así como el trabajo colegiado.

3. Programas Institucionales

Con la finalidad de fortalecer las acciones realizadas por las facultades, encaminadas al mejoramiento de la calidad académica, se implementaron programas institucionales que atienden y apoyan los problemas comunes de las facultades.

Programa Institucional de Tutorías; a este programa se han incorporado el 100% de las facultades y se atiende al 70% de la matrícula, en él participan el 91 % de PTC.

Seguimiento de Egresados; para fortalecer el seguimiento de egresados se formó una Comisión en la que participan representantes de cada facultad, a fin de mejorar la comunicación interna entre las coordinaciones de las facultades y la Coordinación General. Esto permite mantener actualizado el sistema de comunicación de egresados, graduados y

posibles empleadores, asimismo posibilita la construcción de indicadores de pertinencia y factibilidad para los planes y programas de estudio, la vinculación de los diferentes sectores con los proyectos académicos para que contribuyan a la consolidación de la calidad educativa, la pertinencia social y la responsabilidad pública que requieren los sectores social y productivo. Se realizó también una reestructuración del instrumento de recopilación de datos, mismo que se encuentra a disposición de egresados en el portal universitario.

Servicio Social: El programa Institucional de Servicio Social universitario tiene el objetivo de establecer el marco general del Servicio Social de la Universidad Autónoma de Querétaro, en el que participan representantes de cada Facultad para fortalecer la vinculación interna entre las coordinaciones de las facultades y la Coordinación General, lo que permite concertar coordinadamente los programas, proyectos y acciones entre la Universidad y los diferentes sectores de la sociedad.

Área de modalidades no convencionales; se encarga de la implementación de modalidades educativas a distancia, semi-escolarizada y abierta así como del uso eficiente de las tecnologías de información y comunicación en el proceso educativo.

Becas; el programa de becas abarca todos los niveles que ofrece la Universidad, en el segundo periodo de 2006 se otorgaron 715 becas en el nivel medio superior, 31 de nivel técnico, 36 de profesional asociado, 1,846 de licenciatura y 315 de posgrado.

Movilidad Académica; la Universidad ha gestionado y mantiene convenios y acuerdos de movilidad académica con 36 instituciones internacionales, a nivel nacional, participa en la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) la cual agremia a las principales instituciones de educación superior del país, así también en los sistemas espacio de ECOES y Santander Universia. En el periodo 2004-2006, 136 estudiantes inscritos en la UAQ, realizaron estancias de movilidad académica nacional e internacional y se recibieron 17 estudiantes de diferentes universidades del país y el extranjero.

Formación de profesores; La formación de profesores está encaminada principalmente a la atención de la actualización de los profesores tanto en el área disciplinaria como en la didáctico-pedagógica, en el uso y aplicación de nuevas tecnologías y formación en tutorías; durante el periodo 2000-2006 se realizaron 127 cursos.

4. Extensión

La Universidad ha realizado importantes esfuerzos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece a la sociedad a través de programas de extensión de la cultura y servicios, lo que ha permitido la articulación de los esfuerzos de generación y aplicación del conocimiento en beneficio de la comunidad, haciendo extensivos los beneficios educativos, de salud, de cultura y deporte a la sociedad en su conjunto.

Se han desarrollado diversas actividades entre las que podemos destacar los talleres de divulgación científica tanto en el municipio de Querétaro, como en los diferentes municipios de la entidad; cursos dirigidos a la comunidad en los cuales se beneficiaron a 35,679 participantes. El programa de Servicio Social comunitario atendió a través de diversos proyectos a una población de 57,482 en el que participaron 1,525 alumnos y 20 docentes.

Se firmaron de enero a diciembre 80 convenios de extensión y colaboración con los diferentes sectores educativos, sociales, productivos, de servicios y gubernamentales para el desarrollo de acciones conjuntas tendientes a identificar y atender las demandas de los diferentes sectores de la sociedad, contando con la participación de académicos y alumnos de servicio social y prácticas profesionales, para la realización de actividades de investigación, académicas, culturales y deportivas.

La producción académica de profesores y de los cuerpos académicos se ha visto reflejada en la publicación de libros y textos de apoyo para la docencia, publicaciones científicas y de divulgación lo que ha permitido la difusión del quehacer académico y de investigación.

Se han desarrollado programas de actividades artísticas y estéticas para la difusión y divulgación de diversas artes como danza, teatro, música, pintura y cine. Diversos grupos representativos de la Universidad han participado en eventos nacionales e internacionales.

La Universidad contribuye a la preservación del patrimonio histórico y cultural del estado con su participación en la restauración de obras pictóricas, en su mayoría de arte religiosos.

El desarrollo de valores, actitudes y habilidades deportivas, útiles para el trabajo en equipo, constituyen una parte importante de la formación integral de los estudiantes por lo que se realizan acciones acordes al desarrollo del deporte nacional, promoviendo la participación de los estudiantes en diferentes actividades deportivas, la participación de los equipos universitarios en competencias, en el ámbito institucional, regional, nacional e internacional; el área deportiva se encuentra actualmente organizada en academias en las cuales se practican once disciplinas.

La Universidad inmersa en la problemática social y emprendiendo acciones para apoyar a la sociedad a través de diferentes programas, ofrece a la sociedad el servicio de empleo, contribuyendo a disminuir la problemática del desempleo en la entidad, emprendiendo acciones entre quienes buscan oportunidades de trabajo y empleadores a fin de coadyuvar en la consecución del cumplimiento de sus expectativas.

El programa de servicio social universitario tiene por objetivo formar en el alumno próximo a egresar, actitudes y habilidades para aplicar y adaptar creativamente sus aprendizajes

teóricos y especializados a la solución de problemas específicos de su área de conocimiento, atendiendo las necesidades de alguna empresa o institución del sector público y privado, con la disposición para afianzar las competencias profesionales adquiridas en su formación y contribuir activamente al desarrollo económico y social de su medio.

Este programa atendió del 2000 al 2005, a través de diversos proyectos a un 16 % del total de la población del estado de Querétaro, que corresponde a 172, 095 Habitantes, siendo un 68% urbana y un 32% rural, con la participación de 9,973 alumnos. De enero a diciembre de 2006 participaron 2,080 prestadores de servicio y en este periodo obtuvieron su carta de liberación 2,649 pasantes.

5. Comunicación, gestión y normatividad

La comunicación ha adquirido un papel relevante en la administración y la gestión universitaria, gracias a la difusión y divulgación de los proyectos de generación y aplicación del conocimiento entre los diversos sectores productivos y de servicios; así como su participación en la captación de recursos adicionales y a la vinculación con los diferentes sectores de la sociedad. Esto, como resultado del diseño de estrategias que potencian la comunicación y vinculación, entre otras se destacan: a) *Síntesis Universitaria*; Instrumento de divulgación realizado por la coordinación de información y análisis, el cual proporciona diariamente información a los universitarios del monitoreo realizado en los diversos medios de comunicación estatal y nacional sobre cuestiones relacionadas con la educación, la ciencia y la tecnología, así como de temas políticos y sociales. b) *La Gaceta*; publicación mensual, con un tiraje de 3000 por número, revista de divulgación de las actividades académicas, de investigación, de difusión, culturales y deportivas, se distribuye en los diferentes campus y facultades, así como en diferentes instancias gubernamentales y de la iniciativa privada. c) *Campaña Tradición que Innova*: transitando a una cultura que enfatiza los valores de autonomía, participación, pluralidad y diálogo se inicia esta campaña, para el fortalecimiento de la identidad y valores universitarios.

Importante medio de comunicación de la vida universitaria es Radio Universidad, la cual cuenta con 100 producciones independientes. Se han fortalecido los programas científicos y musicales. Cabe destacar, también, la inclusión en el área informativa del noticiero *Presencia Universitaria*, que incorpora la participación de investigadores, académicos y destacados analistas y personajes de la vida pública, Se integró el consejo editorial, que delinea y define el perfil de la radiodifusora.

La mejora en la normativa y los procesos de gestión han coadyuvado al establecimiento de criterios académicos en los procedimientos para la admisión, la permanencia y el egreso de los estudiantes y en los procesos de evaluación para el otorgamiento de estímulos, tomando como base el estatuto para el ingreso, la promoción y la permanencia del personal académico, incorporando sistemas tecnológicos que han permitido la simplificación de tareas administrativas de apoyo a la academia.

Atendiendo los principios de eficiencia y eficacia se dará prioridad a la certificación de procesos de gestión bajo la norma ISO 9000-2000. Se han fortalecido la Red institucional de Comunicación y el SIIA (Sistema Integral de Información Administrativa), este sistema proporciona información confiable y oportuna, para la toma de decisiones y como insumo

para los procesos de planeación. Los avances registrados se manifiestan de la siguiente manera: Módulo de Recursos Humanos 55%, Recursos Financieros 89%, Control Escolar 92%, y Seguimiento de Egresados 70%.

Con relación a la normatividad se encuentran en proceso de revisión y actualización los reglamentos, de inscripciones, revalidaciones, titulación y de exámenes, los cuales se integrarán en el reglamento de estudiantes; el reglamento de Investigación y Posgrado, Servicio Social y Becas y el Estatuto Orgánico. Se aprobó la modificación de los artículos 28 y 29 del estatuto, para el otorgamiento de atribuciones a la Secretaría de la Contraloría para el ejercicio adecuado de sus funciones.

6. Infraestructura física y académica

Para desarrollar las actividades académicas, se cuenta actualmente con un total de 380 aulas, 139 laboratorios y 36 talleres, de los cuales 28 aulas, 7 talleres y 3 laboratorios fueron adaptados para ese uso, se cuenta con 1,940 computadoras para uso de los alumnos, 481 para profesores y 335 para personal administrativo distribuidos en 9 DES en los diferentes Campus y la Escuela de Bachilleres. Actualmente se ofrecen 9,854 horas teoría y 1,459 horas de práctica en los niveles de licenciatura y TSU. En la Escuela de Bachilleres se ofrecen 725 horas de teoría y 227 horas de laboratorio y 67 horas de actividades extracurriculares.

El Sistema Bibliotecario está conformado por 25 bibliotecas universitarias, distribuidas en el Centro Universitario y en los diversos campus, cuentan con 230,000 volúmenes. El Catálogo de libros es automatizado y está disponible para consulta a través de Internet.

Ofrece diferentes servicios a los estudiantes, profesores y comunidad en general consistentes en:

- Prestamo interno, externo e inter-bibliotecario.
- Visitas guiadas
- Cursos de inducción a la biblioteca
- Cursos de formación de usuarios, enfocados principalmente al manejo de recursos electrónicos.
- Servicios de recuperación de información
- Servicio de información a usuarios.
- Servicio de biblioteca electrónica: 10 bases de datos electrónicas multidisciplinaria, con artículos referenciales y en texto completo y material de consulta electrónica disponible en todas las bibliotecas.

Se cuenta con 5 Centros TECAAL (Tecno-centros de Auto-Aprendizaje de Lenguas), ubicados en la facultad de Lenguas y Letras (C.U.), en la Escuela de Bachilleres planteles Norte y Sur y en los Campus San Juan del Río y Jalpan, 3 más se encuentran en proceso de equipamiento, en la Escuela de Bachilleres plantel Colón y en la Facultad de Medicina. Se imparten cuatro idiomas, inglés, francés, italiano y alemán, con una matrícula de 1,617 estudiantes. Se imparten también cursos de portugués, ruso, japonés y chino.

B. Análisis estratégico

El siguiente análisis complementa el diagnóstico de la Universidad, ya que ofrece la situación institucional en su posicionamiento estratégico ante el entorno al que atiende. La aportación del análisis estratégico permite identificar las fortalezas y debilidades institucionales, así como las amenazas y oportunidades que tiene ante el comportamiento del entorno.

Así, bajo un enfoque estratégico, se supera el enfoque de la planeación lineal y endógena para acceder a una planeación estratégica que contemple permanentemente el entorno económico, político y social, a fin de aprovechar las condiciones del entorno para impulsar simultáneamente el desarrollo educativo, bajo su dimensión institucional y social.

1. Fortalezas y debilidades; Oportunidades y amenazas

Calidad Académica:

PROGRAMAS EDUCATIVOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento constante de Programas Educativos (PE) de Profesional Asociado, Técnico Superior Universitario y Licenciatura evaluados en el Nivel I de los CIEES. - Alto porcentaje de matrícula atendida en PE de buena calidad. - Programas universitarios ofertados con amplia cobertura disciplinaria de campos de conocimiento. - Suficiente personal habilitado e infraestructura básica para el desarrollo de los programas de posgrado. -Aumento de programas educativos reestructurados disciplinariamente. - Implementación de los elementos básicos del Modelo centrado en el aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia para actualizar programas educativos y diseñar nuevos con elementos innovadores del modelo educativo. .- Flexibilidad insuficiente en los programas educativos. - Pocos programas están orientados a promover la investigación y la relación con el sector productivo y social. - Bajo índice de Programas de posgrado incorporados en el Programa Nacional de Posgrado. - Los programas de Posgrado no aplican criterios académicos homogéneos o unificados. - Número insuficiente de PTC en los programas educativos. - Impartición de cursos con métodos tradicionales centrados en la enseñanza. - Baja eficiencia terminal en licenciatura y posgrado. - No se cuenta con mecanismos de evaluación docente en el posgrado. - Baja producción académica que integre a estudiantes. - Baja cobertura del programa de seguimiento de egresados en licenciatura y casi nulo en el posgrado. - Bajo presupuesto para los programas de posgrado. - Actualización media del acervo bibliográfico. -Insuficiente sistema de seguridad, mobiliario y equipo de cómputo para consulta en las bibliotecas. - Falta de infraestructura para la modalidad a distancia.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Lograr el nivel 1 en la evaluación de los CIEES para todos los programas que no lo tienen. - Aumentar significativamente el número de programas de licenciatura acreditados por los Organismos Nacionales de Acreditación y de los programas de posgrado en el PNP. - Impulsar los procesos de actualización curricular hacia el diseño e implementación de los elementos flexibles e innovadores del Modelo Educativo. - Oferta de nuevos programas con alto grado de pertinencia, para aumentar cobertura y equidad. - Fomento de programas semipresenciales y a distancia. - Promoción de programas académicos interdisciplinarios e interinstitucionales a nivel nacional e internacional. - Ampliar la movilidad académica dentro de los PE. - Impulsar la actualización permanente del acervo del sistema bibliotecario, a nivel central y en todos los planteles y campi. - Actualizar los programas de posgrado. - Alentar la creación de programas de posgrado con perfil profesionalizante. - Promover estancias de investigadores de alto nivel para que impartan clases en el posgrado. - Contar con un programa institucional de becas para posgrado. - Vincular los programas educativos con los diferentes sectores de la sociedad, para lograr campos de práctica y laborales para los estudiantes, y de investigación para los profesores. - Aprovechar la infraestructura física y técnica de manera interdisciplinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia con programas de licenciatura y posgrado de otras IES locales y regionales. - Pérdida de pertinencia social en algunos programas educativos. - Incapacidad de atender la demanda con programas educativos estructurados solamente con modalidades tradicionales de aprendizaje. - No lograr mayores recursos para los programas de posgrado que apoyen con becas a estudiantes. - Obsolescencia de programas y riesgo de su viabilidad académica por el bajo ingreso de estudiantes y la limitación en la obtención de recursos. - Desactualización del acervo físico y electrónico del sistema bibliotecario. - Dificultades en la inserción de los egresados al sector productivo. - Bajo crecimiento de la cobertura y crecimiento de la universidad, ante la demanda poblacional.

ESTUDIANTES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Perfil de estudiantes de licenciatura más apropiado. - Proceso sistematizado de selección de aspirantes de licenciatura. - Simplificación administrativa y sistematización de los procesos de selección, inscripción, reinscripciones y registro de calificaciones a nivel de licenciatura. - Incremento constante de alumnos de posgrado y con mejor perfil profesional y de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes de nuevo ingreso en licenciatura aún con deficiencias de preparación académica y hábitos de estudio. - Heterogeneidad en las políticas de administración académica de los posgrados y trámites escolares aún no sistematizados integralmente. - Índices bajos de titulación en posgrado. - Baja participación de estudiantes en programas de movilidad académica, investigación y vinculación. - Bajo seguimiento de los egresados de licenciatura y posgrado y del potencial de sus vínculos profesionales y de vinculación. - Promoción y apoyo insuficiente a los estudiantes para participar en concursos académicos y culturales. - Poco aprovechamiento de los programas de desarrollo integral del estudiante ante su entorno y de fomento participativo de la comunidad estudiantil.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar la participación estudiantil en programas y convenios de movilidad nacional e internacional. - Consolidar el Programa de tutorías, tanto en su estructura como en sus resultados. - Aumentar los programas de vinculación estudiantil con el entorno, que permitan adquirir experiencia profesional y habilidades para la obtención de empleo. - Formalizar programas que integren estudiantes a la investigación. - Promover programas institucionales para captación y apoyo de estudiantes de alto rendimiento. - Simplificar administrativamente los procesos de inscripción, reinscripción, registro de calificaciones a nivel de posgrado. - Incrementar la eficiencia terminal y titulación en la licenciatura y posgrado. - Reforzar el proceso educativo en la Escuela de Bachilleres para optimizar el ingreso a los 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitada capacidad física y humana para cubrir la demanda creciente de educación media superior y superior de la entidad. - Aumento de riesgos sociales y vulnerabilidad de los alumnos ante los problemas de salud, inseguridad y desempleo que afectan el desenvolvimiento de su desarrollo académico y social. - Exigencia no cubierta de proporcionar experiencia profesional a los egresados que requiere el sector empleador. - Mercado de trabajo más competitivo para proporcionar empleo a las instituciones de educación superior. - Los procedimientos y tiempos de titulación limitan la competitividad profesional de los estudiantes y de la propia Universidad. - Insuficiente atención a las necesidades de vinculación e investigación que tienen los sectores público, privado y social de la entidad en los que apoyen los estudiantes.

<p>programas de nivel superior.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover y divulgar los logros educativos asociados a los estudiantes en los diferentes programas universitarios. 	
---	--

PROFESORES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Alta habilitación de Profesores de Tiempo Completo (Alto porcentaje de PTC con posgrado) - Incremento relativo de profesores con perfil PROMEP. - Un alto porcentaje de profesores con SNI participan en el posgrado. - Apoyo institucional para la obtención de posgrados. - Los Cuerpos Académicos consolidados y en consolidación han tenido mayor producción y compromiso académico. - Actualización de la formación docente con enfoques centrados en el aprendizaje. - Maestros con alta valoración y experiencia docente, formación disciplinaria y dedicación profesional. - Identificación de los profesores con la formación universitaria en sus aspectos de libertad, sentido crítico y apertura interdisciplinaria. - Incremento de Facultades que ya cuentan con certificación de los profesores por parte de las federaciones de facultades, colegios profesionales y empresas. - Existe un sector importante de profesores con gran experiencia profesional. - Se cuenta con profesores con reconocimiento nacional e internacional. - Aumenta el número de profesores certificados en sus competencias profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto porcentaje de Cuerpos Académicos. en formación . - Bajo porcentaje de PTC con perfil PROMEP. - Bajo porcentaje de PTC en el SNI. - Se cuenta con un alto porcentaje de profesores por honorarios y de asignatura. - Insuficiencia de PTC por PE para cubrir requerimientos de indicadores de calidad. - Insuficientes espacios para trabajo individual y en conjunto de los profesores. - No se recuperan las plazas docentes de los jubilados, los cuales aumentan cada año de manera considerable. - Alto porcentaje de profesores que no dominan un segundo idioma ni utilizan materiales en otras lenguas. - Baja cantidad de profesores cuenta con experiencia de movilidad académica. - Baja producción de materiales educativos por parte de los profesores. - Falta mayor trabajo colegiado y de coordinación entre los profesores e investigadores para apoyar los programas académicos y realizar investigación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el grado de habilitación de los profesores a través de PROMEP. - Consolidar los CA a través de los programas institucionales y federales. - Ampliar el programa de formación de profesores en 	<ul style="list-style-type: none"> - Media capacidad académica para la competitividad. - Inercia del medio por sostener la pedagogía centrada en el profesor. - Estratificación laboral e individualismo en profesores.

<p>habilidades psico-pedagógicas y en herramientas de promoción del aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formar docentes en el uso de tecnologías de comunicación e información para la preparación, diseño e impartición de cursos presenciales, semipresenciales y a distancia. - Consolidar una estructura estable de tutores en cada facultad. - Consolidar el sistema de estímulos a la carrera docente. - Fomentar en los profesores el estudio y uso de lenguas extranjeras en sus disciplinas. - Capacitar y dar facilidades a los profesores para producir materiales didácticos y publicaciones académicas. - Impulsar profesores con perfil de educación a distancia. - Promover la movilidad académica de profesores. - Consolidar la habilitación de la mayoría de los docentes con estudios de posgrado. - Impulsar la pertinencia de la colegiación y certificación profesional. - Operar y orientar los procesos administrativos de la carga horaria hacia su efectividad académica y balance por nivel educativo y funciones sustantivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca cultura de trabajo en equipo en el sector del magisterio. - Los procesos académicos administrativos y los puestos de responsabilidad institucional son poco valorados por los profesores. - Sistema de pensiones en riesgo. - Indiferencia para superarse académica y pedagógicamente de algunos profesores. - Riesgo de burocracia del sistema de estímulos al docente. - Incumplimiento de las obligaciones académicas de algunos maestros. - Profesores capaces y comprometidos reciben mejores ofertas de trabajo por parte de otras instituciones. - Un alto porcentaje de profesores no pueden acceder a programas internacionales de calidad por falta de dominio de otra lengua. - Bajo compromiso de algunos profesores con el crecimiento y desarrollo de la institución.
---	--

INVESTIGACIÓN	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La investigación universitaria ha obtenido reconocimientos y premios nacionales e internacionales. - La UAQ es la institución de educación superior en el Estado que promueve sustancialmente proyectos en una gran gama de áreas científicas, tecnológicas y humanísticas. - Incremento constante de registro y realización de proyectos de investigación por profesores de tiempo completo y tiempo libre. - Se ha incrementado el número de proyectos de investigación financiados y los montos otorgados. - La UAQ cuenta con el mayor número de investigadores en el Estado. - Estímulos a la investigación a través del Premio Alejandrina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducida incorporación de PTC en el SNI. - Fomento limitado a la actualización y aplicación de políticas y líneas institucionales de investigación que la consoliden. - Insuficiente producción científica de los CA y los grupos colegiados de docentes. - Falta formalizar e incrementar las redes de investigación. - Ausencia de revistas de investigación y limitada publicación científica de relevancia. - Insuficiencia de recursos para materiales y mantenimiento de equipo. - Ausencia de una estructura y mecanismos que integren ayudantes de investigador. - Limitado sistema de información y difusión sobre investigadores, proyectos de investigación, gestión y estímulos. - Baja aplicación del nuevo conocimiento generado por investigación a la solución de problemas productivos y sociales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la participación de los profesores-investigadores de la UAQ en Proyectos CONACYT y FOMIX-QRO. - Aumentar el ingreso de PTC al SNI o SNC. - Aumentar la participación de investigadores en el establecimiento de las líneas prioritarias a nivel estatal y en apoyo a proyectos de investigación con proyección académica y social. - Contratar investigadores a través del programa de repatriaciones o retención del CONACYT que apoyen los programas de posgrado. - Promover la formación de redes temáticas de investigación. - Gestionar, informar y promover estancias de investigación en universidades nacionales y extranjeras. - Establecer eventos y mecanismos para difundir los 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay correspondencia suficiente entre las exigencias académicas de PROMEP, SNI y la UAQ. - Burocratización en los trámites en la administración financiera de los proyectos de investigación. - Insuficiencia de recursos. - Falta de apoyo para publicaciones. - Falta de aprovechamiento de la investigación universitaria en la solución de problemas del estado y de la región. - Limitaciones administrativas, políticas y financieras para incrementar la participación de investigadores de la UAQ en proyectos de desarrollo de la entidad, de la región y el país, con una presencia institucional de investigación competitiva.

<p>avances de investigación.</p> <ul style="list-style-type: none">- Fomentar la investigación en ciencia y tecnología aplicada.- Impulsar la creación y publicación de revistas científicas.- Estimular a los profesores para obtener distinciones académicas nacionales e internacionales.- Establecer programas académicos para la incorporación temprana de estudiantes a la investigación.- Estrechar el vínculo con el sector productivo y académico aprovechando el potencial de los investigadores y la experiencia del sector en esquemas de beneficio mutuo.- Crear una unidad de fomento y gestión de proyectos de investigación en apoyo a los investigadores.- Establecer un centro multidisciplinario de investigación que atienda directamente problemáticas de los sectores de la sociedad- Impulsar el Programa Verano en la Ciencia.- Aprovechar la infraestructura actual de manera interdisciplinaria.- Actualizar la normatividad sobre el trabajo de investigación universitario.	
--	--

EXTENSIÓN	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Programa de servicio social de gran amplitud y consolidado, de corte interdisciplinario y estructurado con modalidades de atención adecuadas a los diversos contextos profesionales y ámbitos comunitarios e institucionales del estado. - Amplia difusión artística y cultural, con una tradición importante en sus diversas expresiones y vinculada a los grupos artísticos e instituciones públicas y privadas del sector cultura en la entidad. - Oferta amplia y consistente de los deportes para estudiantes y la comunidad en general. - Programas y proyectos específicos de vinculación con el sector productivo, social y gubernamental que apoyan, tanto las prácticas profesionales de los estudiantes, como los proyectos de capacitación, asesoría e investigación de los docentes en las diversas áreas profesionales de la UAQ. - Amplia oferta de diplomados y cursos de educación continua por parte de las facultades que inciden en una población abierta e interesada en su formación y actualización constante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paralelismo de las actividades de extensión con las actividades curriculares formales de los programas educativos. - La formación académica considera a la extensión como complemento, sin incorporar suficientemente el desarrollo integral en los aspectos de deporte, cultura, relación con el empleo y servicio a la comunidad, entre otros. - Dispersión de esfuerzos formativos entre las actividades curriculares y las extracurriculares. - Disposición limitada de estudiantes y maestros para aprovechar las actividades y servicios de extensión. - Programas parciales de Seguimiento de Egresados y desaprovechamiento de su incidencia en el entorno. - Incipientes actividades de fomento para articular campos profesionales, egresados y empleos. - Atención limitada a situaciones actuales de riesgo de los estudiantes que atentan contra su salud, seguridad, accidentes, entre otros. - Insuficiencia de recursos y dificultades para conseguir financiamiento para estas actividades.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Integrar un sistema de información sobre el comportamiento del entorno económico, político y social que apoye las funciones de docencia e investigación. - Ampliar los servicios de apoyo a la formación integral de los estudiantes, reforzando la formación ciudadana, ética y social, hacia estilos de vida más saludables, seguros y éticos. - Articular las actividades de extensión como espacios formativos de la experiencia profesional y social que sean acreditados por los programas educativos, aprovechando las actividades con los sectores productivos y sociales como formativas, de investigación y de servicio. - Colaborar con los programas educativos en desarrollar competencias para el trabajo y para la vida ciudadana. - Mayor participación en proyectos de desarrollo a nivel comunitario y regional que incorporen esquemas interdisciplinarios y un enfoque de 	<ul style="list-style-type: none"> - Desvinculación del proceso académico de la vida profesional y social. - Ampliación de la distancia entre formación académica, experiencia laboral y logro del empleo, reduciendo los beneficios de la inversión educativa. - Incremento de los niveles de riesgo y vulnerabilidad de la población universitaria con relación a temas de salud, derechos, seguridad, accidentes, valores y responsabilidad ética y ciudadana. - Apatía e individualismo de la comunidad universitaria ante problemáticas de convivencia, medio ambiente, justicia, seguridad y desarrollo humano que presentan como retos nuestra sociedad contemporánea. - Disminución de la competitividad institucional, ante otros modelos universitarios que incorporan competencias para el trabajo y la vida.

<p>sustentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover esquemas productivos de gestión de recursos, tanto de rendimiento económico, como cooperativos y solidarios. - Colaborar con los sectores productivo y social en el establecimiento de empresas universitarias, centros de negocios e instituciones sociales bajo esquemas de corresponsabilidad y beneficios mutuos. 	
---	--

INFRAESTRUCTURA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento óptimo de la capacidad disponible instalada. - Disponer con nuevos terrenos, para la descentralización de facultades del Centro Universitario. - Apertura y crecimiento gradual de los campi en los municipios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura física insuficiente para la atención actual y la derivada del incremento de matrícula y de oferta educativa. - Falta de recursos económicos para atender rezagos y nuevas necesidades de infraestructura al ritmo del crecimiento de la UAQ. - Aulas y laboratorios en deterioro constante.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Actualización constante del Plan Maestro de construcción de la UAQ. -Reconfiguración de espacios educativos para consolidar la descentralización y el aprovechamiento interdisciplinario de infraestructura por las áreas profesionales. - Gestión constante de esquemas de financiamiento de la infraestructura para solventar el crecimiento institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficientes recursos para crecer en infraestructura. - Incapacidad de ampliar la cobertura al ritmo de las necesidades. - Concentración de la población universitaria en el campus central.

Financieramente viable:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Ejercicio constante de aprovechamiento y optimización de recursos, con procedimientos cada vez más eficientes. - Mantener la operación y crecimiento de la institución con recursos limitados. - Orientación del presupuesto para cerrar brechas de rezago, atención a necesidades actuales y establecimiento de condiciones para el crecimiento futuro. - Incremento de cobertura y Programas Educativos de Calidad con un presupuesto limitado y con gastos optimizados para lograr amplio rendimiento. - Realización de proyectos de investigación y extensión con beneficios disciplinarios y sociales crecientes, bajo un presupuesto operativo mínimo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiencia de recursos para responder a las demandas de cobertura y crecimiento de los servicios educativos al ritmo de los requerimientos del entorno. - Sistema de pensiones no reestructurado con carga sobre el presupuesto. - Lenta actualización y modernización de los procesos de gestión institucional. - Incapacidad de crecimiento de infraestructura de acuerdo a la demanda poblacional estudiantil. - Dificultades de homologación de información, normatividad y procedimientos para manejar los recursos provenientes de la federación, el estado y la propia institución para apoyar ágilmente las funciones sustantivas. - Reducido margen de maniobra para obtener mayores ingresos propios vía colegiaturas y servicios. - Mecanismos e infraestructura limitados para la gestión de recursos propios. - Incapacidad financiera para crecer la infraestructura física de la universidad, sin aprovechar suficientemente los inmuebles donados y asignados para ello.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Demanda creciente de la población para ser atendida por programas de la UAQ. - Disponibilidad de terrenos en la UAQ para la construcción de infraestructura que abata los rezagos y permita crecer planeadamente. - Gestión permanente de recursos federales y estatales. - Gestión de recursos alternos. - Creación de empresas universitarias, incubadora de empresas y centros de negocios para incrementar recursos. - Participación en los fondos estatales financiados que apoyen proyectos de investigación y desarrollo en la entidad. - Establecimiento de un sistema de información y de procesos de gestión compatible con diversas normatividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit creciente de recursos por no reconocimiento de las prestaciones laborales de los trabajadores por parte de la SEP. - Criterios de asignación de recursos federales y estatales que no reconocen los rezagos, las necesidades actuales y de crecimiento planeado de la UAQ. - Incrementos presupuestales inferiores al crecimiento real de la UAQ. - Poca congruencia y homologación en información, normatividad y procedimientos de los programas federales entre sí que afectan las condiciones institucionales para responder ágil y oportunamente a la SES. - Criterios contradictorios de autoridades educativas al solicitar crecimiento de cobertura de estudiantes sin contar ni asignar recursos suficientes para ello.

Políticamente respetuosa:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Espacio físico e intelectual libre y abierto a las iniciativas de instituciones académicas, organizaciones sociales, políticas y sectores de la sociedad para difundir, discutir y proponer alternativas de solución a problemas de la entidad y el país. - Congruencia con los principios de autonomía, libertad de pensamiento, de cátedra y de investigación para la comunidad académica. - Amplia participación de miembros de la comunidad universitaria en actividades sociales, culturales y académicas paralelas a los programas educativos. - Respeto y fortalecimiento permanente de los órganos colegiados a nivel de facultad y de universidad, para la participación y el gobierno de la misma. - Ejercicio de la autonomía universitaria para conservar la identidad, patrimonio y el propio rumbo de la institución, de acuerdo a su legislación y tradición histórica. - Identificación de los ideales universitarios con las necesidades sociales de los diversos sectores de la entidad. - Sólida tradición de atención social a los grupos más desprotegidos de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación baja de los miembros de la comunidad universitaria en los procesos de mejoramiento académico y de compromiso institucional. - La participación universitaria es alta en periodos electorales, en eventos especiales, y es baja en los periodos normales de trabajo y de revisión de los procesos estructurales de la universidad. - Insuficiente aprovechamiento de los canales y espacios de comunicación y expresión institucionales por la comunidad universitaria. - Aprovechamiento relativo de los órganos colegiados para promover cambios efectivos en la mejora continua de la institución. - La pluralidad académica es poco fructífera, cuando aborda los problemas institucionales con escepticismo, poca claridad y compromiso para lograr objetivos comunes. - Comportamiento irregular respecto al compromiso personal y por sector de la institución para participar en el desarrollo en su conjunto.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Cubrir necesidades de libre expresión y sentido crítico de la comunidad universitaria y de los diversos sectores de la sociedad con espacios y actividades académicas abiertas a la pluralidad, tolerancia y respeto de las distintas posturas filosóficas, científicas, religiosas y políticas. - Ejercer la autonomía universitaria con un sentido y compromiso efectivo con lo que la sociedad queretana demanda a la institución, por sus fines educativos. - Atender con presencia institucional y actividades universitarias los requerimientos socioeducativos de la población de los municipios y regiones del estado, sin interés político o unilateral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispersión de esfuerzos en el logro de resultados conjuntos entre los sectores de la sociedad y la universidad, por cuando no se superan diferencias y no se hacen converger objetivos, recursos y acciones conjuntas. - Limitada corresponsabilidad en la comprensión y ejercicio de la autonomía universitaria, por parte de autoridades y sectores de la sociedad, para cumplir sus fines educativos y sociales. - Insuficiente participación y representatividad de la comunidad universitaria, ante los problemas estructurales de viabilidad económica y los nuevos retos de pertinencia social que enfrenta la universidad pública. - Difusión de información poco sustentada por parte de algunos sectores de la sociedad y medios de

<ul style="list-style-type: none"> - Promover la participación de la comunidad universitaria en los ámbitos de los derechos humanos, el patrimonio histórico y cultural, la identidad local y nacional, el mejoramiento ambiental, la seguridad, la justicia y la responsabilidad ética y política con el desarrollo de la entidad y el país. - Fomentar y difundir en la universidad y la sociedad a quien sirve, una cultura de respeto, honestidad y responsabilidad ética basada en los derechos universales y garantías constitucionales. 	<p>comunicación, que cuestionan la pluralidad ideológica, la libertad de pensamiento y el sentido social de la universidad pública.</p>
--	---

Públicamente responsable:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Modernización funcional administrativa con un enfoque de transparencia y de información accesible. - Mejoramiento constante del sistema de información, en diversos módulos, pero aún no integral. - Avance operativo y actualización normativa de la función de Controlaría de la UAQ. - Crecimiento sostenido institucional. - Avance en los sistemas de calidad. - Manejo presupuestario basado en la optimización de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Legislación y normatividad rebasada y no actualizada. - Articulación y funcionalidad parcial y operativa del sistema de información. - Implementación limitada de los instrumentos de prevención, vigilancia, control, fiscalización y evaluación de la gestión universitaria. - Presupuesto insuficiente y con poco margen de maniobra para impulsar prioridades de desarrollo institucional. - Articulación parcial del proceso presupuestario con la planeación y programación académica institucional. - Aprovechamiento parcial de los recursos provenientes de los programas federales de desarrollo institucional y poca agilidad en su ejercicio presupuestal. - Burocracia en procesos administrativos. - Procedimientos administrativos aún no certificados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Actualización normativa de la UAQ. - Modernización integral de la gestión universitaria, acorde a las exigencias del entorno, los sistemas tecnológicos y la normatividad general. - Incremento en la cultura de la información y la rendición de cuentas en la sociedad. - Implementación a nivel nacional de los procesos de regulación, autoevaluación y acreditación. - Exigencia del entorno para el mejoramiento de la calidad y desarrollo institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas públicas restrictivas para las universidades públicas. - Aplicación de la normatividad no actualizada y diferenciada para universidades públicas estatales. - Poca coordinación de los sistemas de control de la federación, el estado y los municipios y sus instituciones para el apoyo a las instituciones de Educación Superior Públicas.

2. Posicionamiento estratégico y etapas de desarrollo.

De acuerdo al análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se derivan algunas consideraciones sobre el posicionamiento estratégico que guarda la Universidad Autónoma de Querétaro ante el entorno local y nacional, que le permitirá establecer las políticas, estrategias y metas de los diversos ejes de desarrollo analizados, para los siguientes años de 2007 a 2012, como etapas de desarrollo de la universidad.

A partir del análisis y balance inicial del FODA se pueden identificar las siguientes consideraciones y directrices para la planeación institucional:

1. Eje sustantivo: La calidad académica es considerada como el eje nuclear y sustantivo del quehacer institucional, el cual presenta tanto las principales fortalezas-debilidades como oportunidades en sus funciones sustantivas. Este eje articula las funciones académicas de docencia, investigación y extensión bajo los lineamientos del Modelo Educativo Institucional.

En la calidad académica se identifican sus fortalezas en aquellas acciones que han sido logradas, tales como la habilitación de los profesores y la evaluación de la matrícula atendida en PE de buena calidad. Sin embargo, las debilidades-amenazas observadas en las brechas entre el nivel de habilitación y el número de PTC con perfil PROMEP y en el SNI, provienen de no satisfacer suficientemente los requerimientos del entorno (SEP y CONACYT), proyectando el trabajo académico con una producción conjunta consistente, tanto a nivel de publicaciones como de eventos académicos en los que se participa, alumnos asesorados y graduados, redes establecidas, movilidad y participación en los programas educativos. La conjunción de estos elementos impacta tanto en la formación de los estudiantes, como en el avance del desarrollo científico de las disciplinas universitarias.

Es importante señalar, también, que con relación a los programas educativos se encuentran las oportunidades-debilidades que tienen que convertirse en fortalezas cuando se logren reestructurar y actualizar con elementos de *calidad e innovación* del modelo educativo, dentro de una perspectiva de ampliación de cobertura y diversificación selectiva por grado de pertinencia con las necesidades actuales y futuras de los diversos sectores productivos y sociales. Esto permitirá orientar los programas educativos existentes y generar nuevos con una estructura flexible para nuevas modalidades de aprendizaje, que incorporen estructuralmente condiciones para elevar la titulación, la movilidad, la articulación con espacios de investigación y acciones de vinculación con el entorno. Los programas educativos, de esta manera, incorporan contenidos formativos de las actividades de investigación, pero también, de las actividades de extensión que inciden en la formación integral y la construcción de estilos de vida saludables, productivos y éticos para la vida ciudadana.

La estrategia de calidad educativa, impulsa acciones que inciden en la ampliación de la *cobertura* para la creciente población queretana que demanda educación superior y que debe afrontarse como reto institucional en los próximos años. En el posicionamiento estratégico es fundamental atender esta situación, pues es una amenaza y a la vez una oportunidad para poder crecer con mayor presencia en el estado. En este punto, es donde adquiere mayor relevancia el tópico de infraestructura física y técnica, ya que se considera

como un elemento estratégico que convierte la amenaza-debilidad en oportunidad-fortaleza como soporte indispensable para el crecimiento institucional ordenado.

Por otro lado, con la cobertura, el criterio de la *equidad* educativa se convierte, también, en un referente fundamental del entorno para atender diferenciadamente, tanto los diversos campos profesionales de aquellos sectores productivos y sociales que demandan personal calificado, como los segmentos de la población joven y adulta que requieren formación y empleo. Así, el desarrollo de la calidad educativa incide directamente en el proceso formativo de los alumnos, el cual se inserta en la convergencia con la investigación y la extensión como espacios donde se encuentra el nexo entre educación, empleo y promoción social.

2. Ejes adjetivos: *Universidad financieramente viable, políticamente respetuosa y públicamente responsable.*

En el análisis estratégico aparecen estos ejes vinculados directamente al desarrollo de la calidad educativa son soportes normativos, administrativos y mecanismos de gestión participativa y de aseguramiento de la calidad institucional.

El eje *financieramente viable* claramente se manifiesta como amenaza estructural que debe ser convertida en oportunidad y fortaleza. Las estrategias financieras son condición para garantizar el soporte del crecimiento institucional.

El eje *políticamente respetuosa* se presenta como una fortaleza y una oportunidad para desarrollarlo bajo los lineamientos de la calidad educativa. Así, la gestión institucional está caracterizada por participativa, plural y comprometida. La política universitaria se consolida con el ejercicio democrático de las acciones y uso de espacios académicos con la eficiencia y calidad educativa. Este eje debe ser promovido como factor detonante de los estilos de representación y gobierno universitario en equilibrio entre lo político, lo académico y lo social.

El eje *públicamente responsable* se encuentra como una oportunidad basada en la superación de la debilidad-amenaza que se encuentra constantemente confrontada con la gestión institucional por el manejo de recursos, su destino y la transparencia del proceso. Por ello, este eje se inserta plenamente en las acciones de prevención, supervisión y control del gasto, la modernización administrativa y la orientación de los procesos de gestión institucional hacia la calidad. Este eje combina estrategias que hacen converger los sistemas de información, confiables y eficientes, los procesos de calidad, la aplicación de criterios educativos al gasto social y la consolidación de la estructura normativa y administrativa de la institución.

3. Etapas de Desarrollo Institucional

Se establecen lineamientos y criterios de aplicación en dos horizontes de temporalidad para aplicar las estrategias más adecuadas para alcanzar las metas establecidas y asegurar el impacto social del quehacer universitario:

2007-2008: Etapa de actualización y reestructuración del perfil de desarrollo institucional.

Esta etapa se caracteriza por aplicar las políticas y estrategias del Plan Institucional de Desarrollo para lograr las metas más inmediatas que permitan tomar acciones para superar las brechas históricas en capacidad y competitividad académicas, impulsar las oportunidades académicas basadas en las fortalezas, así como establecer las condiciones técnicas, administrativas y financieras para impulsar decididamente el perfil institucional hacia la calidad, innovación y equidad educativas que se requiere hoy en día y en los próximos años. Esto se logrará aprovechando los esquemas financieros federales, estatales y locales.

Otra de las tareas inmediatas de esta etapa, consiste en afrontar y resolver los problemas estructurales de la Universidad, con relación a los pasivos económicos y al financiamiento de las pensiones y jubilaciones, con la aplicación de las estrategias y las medidas más adecuadas a la viabilidad institucional y su armónico crecimiento. Orientando adecuadamente los aspectos académicos, administrativos y financieros, se finca la plataforma de consolidación del desarrollo institucional para los próximos años.

2009-2012: Etapa de consolidación del desarrollo institucional.

Esta etapa se caracteriza por implementar aquellas estrategias y medidas que permitan mantener los logros obtenidos, consolidar la calidad e innovación institucional bajo una estructura sólida de planeación, recursos financieros y gestión institucional que asegure el desarrollo sostenido e integral de la UAQ para los futuros años.

En este periodo se contempla alcanzar lo señalado por la visión de la Universidad al 2012, así como dejar implementado un perfil institucional con servicios y programas educativos altamente pertinentes e innovadores, bajo un Modelo Educativo centrado en el aprendizaje, la calidad, la equidad y la innovación. Con este perfil, el quehacer universitario estará soportado por un sistema de trabajo de calidad articulador de las funciones de docencia, investigación y extensión, así como un mecanismo permanente de aseguramiento de la calidad y la innovación educativa.

Para la Universidad Autónoma de Querétaro, la calidad académica sintetiza lo cualitativo y lo cuantitativo. La posibilidad de ser una Universidad pública socialmente pertinente radica en lo que hagamos tanto en términos de nuestros indicadores de capacidad y competitividad se ubiquen en el punto más alto del estándar establecido, como en los índices de logros obtenidos. En este sentido la calidad académica, como punto de referencia y convergencia de los postulados de la filosofía institucional, es decir, como eje de desarrollo, involucra las líneas de trabajo de cobertura, equidad y pertinencia, articula las funciones sustantivas y orienta la organización universitaria para dar cumplimiento a la misión y visión universitaria, dándole sustento a la política de calidad.

Desde esta óptica, la calidad académica está estrechamente vinculada con cuatro desafíos del quehacer universitario, por atender:

- Consolidación y mejoramiento de la calidad educativa.
- Cobertura y equidad bajo la diversificación de opciones profesionales y modalidades educativas.
- Impulso a la investigación científica y al desarrollo tecnológico.
- Pertinencia social de la extensión y la vinculación.

Se requiere establecer, entre estos aspectos, una relación dinámica que genere sinergias, confluencias, el cierre de brechas, la armonización de yuxtaposiciones, en fin, buscando el difícil equilibrio institucional para satisfacer intereses y necesidades de todos los actores inmiscuidos en el acto educativo, para lo cual se señalan las políticas, estrategias y metas a desarrollar a través de un esfuerzo integral que deberá reflejarse en programas específicos y proyectos estratégicos de cada DES.

1er. Desafío:

Consolidación y mejoramiento de la calidad educativa

Política 1: Consolidación del Modelo Educativo Universitario

Consolidar el Modelo Educativo de la UAQ, para atender las necesidades académicas, profesionales y sociales de los estudiantes y la mejora de la gestión institucional, a fin de contribuir con el desarrollo del entorno regional, estatal y del país en aquellos beneficios socioeducativos derivados de sus funciones sustantivas como institución pública de educación superior.

Estrategia 1.1 Formación universitaria fincada en el Modelo Educativo centrado en el aprendizaje y sus relaciones.

Planear y evaluar continuamente la formación universitaria en su calidad, cobertura y pertinencia, a través de los programas educativos y modalidades formativas diseñados e implementados bajo las directrices del Modelo Educativo que integran y relacionan la flexibilidad curricular, los valores humanistas, la innovación académica, la investigación multi e interdisciplinaria y la extensión, bajo criterios académicos, profesionales y de responsabilidad social.

Metas:

1.1.1 Planear y ofrecer formación universitaria, a través de programas educativos y modalidades formativas diseñados e implementados, según el Modelo Educativo de la UAQ y sus componentes relacionales, tanto en los programas vigentes, los reestructurados y de nueva creación, bajo una planeación y evaluación constante de su pertinencia, efectividad y calidad.

1.1.2 Evaluar, validar y acreditar las modalidades formativas de los programas educativos diseñados e implementados según el Modelo Educativo que obtengan resultados académicos y sociales de calidad e innovación de una manera sistematizada y consistente.

1.1.3 Establecer mecanismos académico-administrativos que promuevan el aseguramiento de la aplicación consistente del Modelo Educativo en las diversas acciones de formación que son promovidas por las funciones institucionales de docencia, investigación y extensión.

1.1.4 Aplicar los convenios nacionales e internacionales de colaboración académica interinstitucional para fortalecer el Modelo Educativo de la UAQ con experiencias académicas y modalidades formativas que se basen en la movilidad académica, las prácticas profesionales, estancias de investigación y los proyectos de vinculación social.

Estrategia 1.2 Programas educativos pertinentes y competitivos.

Dirigir los programas educativos hacia el logro de competencias profesionales, desempeños sociales y el desarrollo integral de los estudiantes, mediante programas de formación y orientación, movilidad y esquemas de vinculación con el entorno que promuevan la experiencia profesional con responsabilidad social. Todo esto asociado a la participación activa de los profesores en programas de habilitación y actualización; y a la participación de los alumnos en los procesos formativos.

Metas:

1.2.1 Orientar los programas educativos al dominio de competencias profesionales, dominio de los campos de conocimiento, con bases humanistas, que apunten a alcanzar estilos de vida socialmente productivos, saludables, seguros y éticos, proporcionando servicios educativos de calidad y de apoyo integral a los estudiantes, en lo académico, lo cultural y lo social.

1.2.2 Consolidar los programas institucionales de tutoría, movilidad, orientación vocacional y profesional y de seguimiento de egresados que contribuyan al aumento de eficiencia terminal e incorporación al empleo.

1.2.3 Generar una estructura y organización académico-administrativa que favorezca la pertinencia y la competitividad de los programas educativos.

Estrategia 1.3 Evaluación para la calidad.

Establecer mecanismos de evaluación continua de programas y servicios educativos para la mejora y aseguramiento de la calidad, bajo criterios de organismos nacionales e internacionales, así como promover su acreditación.

Metas:

1.3.1 Contar con estudios de evaluación que sirvan de insumo para diseñar estrategias y mecanismos de mejora y aseguramiento de la calidad de los programas y servicios educativos, acordes a las necesidades de la entidad.

1.3.2 Aplicar mecanismos de evaluación educativa que permitan la mejora continua de los procesos académicos y administrativos de las dependencias universitarias.

1.3.3 Ofrecer programas de calidad acreditados y/o certificados bajo criterios nacionales e internacionales.

Política 2: Desarrollo de docentes

Se impulsará el desarrollo de profesores, cuerpos académicos (CA), grupos colegiados (GC) y las líneas de generación y aplicación del conocimiento, promoviendo su vinculación a los programas educativos y las necesidades del entorno.

Estrategia 2.1 Capacidad académica de docentes

Promover la formación del profesorado en programas de posgrado, actividades de generación y aplicación del conocimiento, y la conformación de redes académicas sustentadas institucionalmente.

Metas:

- 2.1.1 Incrementar los cuerpos académicos consolidados y los grupos colegiados, con adecuada distribución de funciones académicas, y orientando su producción para aprovecharlos en proyectos de relevancia institucional y social.
- 2.1.2 Establecer redes académicas consolidadas, formalizadas institucionalmente y apoyadas con proyectos conjuntos interinstitucionales.
- 2.1.3 Incrementar el grado de habilitación del profesorado, su actualización y profesionalización, según criterios de desarrollo institucional, participando en programas de habilitación y actualización disciplinaria, de formación docente e investigación, en los que se integrarán la formación disciplinaria, pedagógica, humanista, y de transferencia de la experiencia profesional

Estrategia 2.2 Docencia y calidad de programas educativos.

Fortalecer las condiciones académicas y administrativas de los cuerpos académicos y los grupos colegiados para la mejora de la calidad de los programas educativos (PE), la consolidación de la investigación y la extensión que repercutan en beneficio de los estudiantes y las necesidades del entorno.

Metas

- 2.2.1 Contar con infraestructura física, soporte administrativo y académico suficientes y adecuados para que los cuerpos académicos y grupos colegiados desarrollen más eficientemente las funciones de docencia, investigación y extensión.
- 2.2.2 Articular los cuerpos académicos y grupos colegiados con la planeación, programación, operación y evaluación de los programas educativos para

asegurar la mejora continua de los procesos académicos, a través de la formación disciplinaria e interdisciplinaria, la investigación y extensión.

2°. Desafío:

Cobertura y diversificación de opciones profesionales y modalidades educativas

Política 3: Ampliación de Cobertura con equidad.

Se impulsará el proceso de planeación encaminado a la descentralización, diversificación y ampliación de la cobertura de la oferta educativa, a través de programas educativos pertinentes, modalidades innovadoras que contribuyan a mejorar la atención de la demanda, la equidad en el acceso, permanencia y egreso de la educación media superior y superior en el estado.

Estrategia 3.1 Planeación estratégica de la cobertura.

Planear el incremento y la diversificación de la cobertura a corto, mediano y largo plazo, distribuida según los requerimientos de desarrollo de la entidad a través de proyectos de desarrollo institucional, soportados por recursos y condiciones de factibilidad y viabilidad.

Metas:

3.1.1. Contar con estudios de diagnóstico y prospectiva que sirvan de insumo para la planeación a corto y largo plazo de programas y servicios educativos de calidad acordes a las necesidades de la entidad.

3.1.2. Desarrollar proyectos de desarrollo institucional viables que permitan incrementar la cobertura de la oferta educativa, a través de la ampliación y distribución equitativa de los servicios educativos en la entidad, bajo procesos de diversificación e innovación de los programas educativos.

3.1.3 Implementar mecanismos para disminuir las brechas de acceso, permanencia y egreso de los estudiantes en los diversos programas y niveles educativos universitarios, así como articularlos con las oportunidades que ofrecen los diversos sectores del mercado de trabajo en la entidad.

Estrategia 3.2 Innovación educativa.

Generar las condiciones académicas, de innovación educativa, de infraestructura y tecnológicas para incrementar la cobertura con calidad y equidad.

Metas:

3.2.1. Apertura de nuevos programas pertinentes que amplíen la cobertura para atender las demandas sociales con calidad y equidad.

3.2.2 Ampliar la cobertura de los programas educativos a través de procesos de descentralización e implementación de modalidades innovadoras, incorporando la flexibilidad curricular, la movilidad académica, la tutoría, las nuevas tecnologías y el dominio de competencias profesionales y sociales.

3.2.3 Contar con la infraestructura, la plataforma tecnológica y pedagógica, así como con la planta docente formada y actualizada para ofrecer programas educativos bajo diversas modalidades educativas (presenciales, semipresenciales y a distancia).

3.2.4. Aplicar convenios de colaboración con instituciones educativas, sociales y gubernamentales para garantizar el logro de metas de cobertura, acceso y equidad en la entidad.

3.2.5. Actualización y creación de programas educativos con base en el modelo institucional que integra los elementos de innovación educativa.

Política 4: Infraestructura Universitaria

Consolidar la planeación del crecimiento y el desarrollo de la planta física y equipamiento en los diferentes *campi* y planteles de la Universidad Autónoma de Querétaro, de acuerdo al ritmo de ampliación de la cobertura, la diversificación y descentralización de sus programas educativos.

Estrategia 4.1 Crecimiento planeado de infraestructura

Realizar acciones de planeación, derivadas de los resultados de los estudios de pertinencia y factibilidad, que permitan definir, gestionar y contar con la infraestructura y equipamiento para la adecuada operación de los servicios y programas educativos universitarios.

Metas:

4.1.1 Elaborar planes y proyectos para gestionar y contar con infraestructura académica y física adecuada y suficiente para el desarrollo de los programas educativos, las actividades de generación y aplicación del conocimiento, tutorías y espacios para trabajo docente colegiado.

4.1.2 Tener instalaciones adecuadas para las bibliotecas que integran el sistema bibliotecario institucional, acervos suficientes, materiales en diversos soportes y acceso a redes externas de consulta de información, así como laboratorios de cómputo de apoyo para los programas educativos.

4.1.3 Contar con talleres y laboratorios técnicos equipados, actualizados y suficientes para los programas educativos que los requieren como necesarios

para una formación profesional de calidad y como apoyo a los proyectos de investigación.

4.1.4 Aprovechar los espacios educativos y contar con instalaciones y equipamiento suficientes y adecuados para las modalidades educativas de tipo semipresencial, virtual, abierta y a distancia.

4.1.5 Contar y mantener las instalaciones dedicadas a las actividades deportivas, actividades de difusión y extensión, así como las instalaciones administrativas de apoyo a las funciones sustantivas universitarias.

3er. Desafío:

Impulso a la investigación humanística, científica y tecnológica.

Política 5: Generación, articulación y consolidación del conocimiento

Se Impulsará la generación, articulación y aplicación del conocimiento conforme a la mejora y aseguramiento de la calidad de los programas educativos, aportando avances al estado del conocimiento y atendiendo a los requerimientos de desarrollo de instituciones, empresas y sectores de la sociedad, bajo la visión contemporánea de sociedad del conocimiento.

Estrategia 5.1 Investigación pertinente

Orientar las líneas de generación y aplicación del conocimiento y de investigación científica, tecnológica y humanística, que cultivan los cuerpos académicos, grupos colegiados y docentes investigadores, de forma que incidan en los programas educativos, en el avance de las disciplinas y en el desarrollo de proyectos que contribuyan al desarrollo del entorno en su problemática integral.

Metas:

5.1.1 Desarrollar programas universitarios de investigación que integren las propuestas de generación y aplicación del conocimiento de los cuerpos académicos, grupos colegiados y docentes investigadores de la institución.

5.1.2 Elaborar diagnósticos actualizados de las necesidades productivas y sociales, de los sectores público, privado y social que deriven en la generación de proyectos que incidan en el desarrollo sustentable del estado y país a mediano y largo plazo.

5.1.3 Desarrollar proyectos de investigación que contribuyan al avance del área de conocimiento, atiendan requerimientos estratégicos del entorno y que transfieran sus aportaciones a la formación de profesionales de diversos niveles de calificación y especialización.

Estrategia 5.2 Investigación formativa

Metas:

5.2.1 Establecer diversas modalidades de formación de recursos humanos en investigación científica, humanística y tecnológica, que integren los programas educativos con el desarrollo de proyectos de investigación y el desarrollo de los cuerpos académicos y profesores investigadores, bajo criterios de rigor teórico y metodológico y de responsabilidad ético social.

5.2.2 Impulsar el desarrollo de redes de colaboración entre cuerpos académicos y/o grupos de investigación a nivel nacional e internacional.

5.2.3 Incrementar los programas interinstitucionales de investigación, fortaleciendo la movilidad académica, los proyectos sabáticos y los veranos de la ciencia.

5.2.4 Generar esquemas organizativos y formativos que integren a estudiantes como colaboradores de proyecto, ayudantes de investigación en proyectos relacionados con las líneas de generación y aplicación de conocimiento.

Estrategia 5.3 Investigación institucional financiada y difundida.

Se impulsarán las condiciones para fortalecer la investigación institucional, mediante mecanismos formales que gestionen financiamiento para la investigación, den soporte jurídico y administrativo y así como facilidades para difundir los resultados de la misma.

Metas:

5.3.1 Establecer mecanismos institucionales para tener acceso a fuentes diversas de financiamiento, para el desarrollo de proyectos tanto de aplicación (desarrollo e innovación tecnológica como de generación de conocimiento (investigación humanística, científica y tecnológica).

5.3.2 Proporcionar los medios técnicos y soportes jurado-administrativos para la promoción, aprobación y desarrollo de proyectos de investigación, así como las facilidades técnicas y administrativas para su publicación y difusión.

Política 6: Innovación y desarrollo tecnológico sustentable

Se impulsará la innovación y el desarrollo tecnológico en áreas prioritarias de la institución, de la entidad, de la región y del país, que contribuyan a la competitividad los sectores estratégicos de la producción de bienes y servicios, tanto del sector público, privado y social.

Estrategia 6.1: Capacidades institucionales de investigación

Identificar las capacidades técnicas, administrativas, profesionales y de investigación de la Universidad que permitan impulsar programas conjuntos de docencia, consultoría, capacitación investigación y desarrollo tecnológico con empresas e instituciones públicas, privadas y sociales en áreas estratégicas de la entidad.

Metas:

- 6.1.1 Contar con diagnósticos de capacidades de investigación y desarrollo tecnológico por dependencia universitaria e integrar el institucional.
- 6.1.2 Elaborar el diagnóstico de oportunidades de desarrollo tecnológico y su financiamiento en áreas afines de la entidad y región, por sector y nivel tecnológico, así como elaborar un programa de gestión de innovación tecnológica a corto y mediano plazo.
- 6.1.3 Establecer programas de aprovechamiento de espacios, infraestructura y equipamiento que fortalezcan y articulen las actividades de docencia, investigación y desarrollo tecnológico

Estrategia 6.2 Gestión de proyectos de investigación

Diseño y aplicación de estrategias y mecanismos para la contratación de proyectos de innovación que generen patentes, formación de recursos profesionales, transferencia de tecnología y evaluar sus resultados económicos, sociales y ambientales.

Metas:

- 6.2.1 Establecer unidades de gestión de innovación tecnológica por áreas específicas que promuevan esta actividad en las facultades, centros de investigación, así como participar con los organismos empresariales y gubernamentales de financiamiento y de fomento a la investigación y el desarrollo tecnológico.
- 6.2.2 Generar convenios con empresas de los diferentes sectores en áreas afines a los programas educativos con la participación de estudiantes de posgrado y profesores investigadores, para el desarrollo de proyectos que incidan directamente en la generación de innovación tecnológica.

6.2.3 Contratación de proyectos de desarrollo e innovación tecnológica que incidan en la calidad productiva de las empresas privadas y sociales, la generación de patentes, la formación de recursos calificados, transferencia de la tecnología y en resultados económicos, sociales y ambientales, bajo un modelo de tecnología apropiada y sustentable.

Estrategia 6.3: Cultura responsable ante la tecnología contemporánea

Promover el análisis y reflexión de los impactos de la tecnología contemporánea desde los programas educativos y los proyectos de investigación. Así como establecer mecanismos de participación interdisciplinaria para enriquecer los proyectos de desarrollo tecnológico en su validación técnica, humanística y social.

Metas:

6.3.1 Articular y canalizar los programas educativos y proyectos de investigación en los diversos campos del conocimiento con posibilidades de aplicar o aportar sus resultados hacia el desarrollo tecnológico y social.

6.3.2 Generar actividades de extensión, enfocadas a gestionar y proyectar investigaciones y estudios que recuperen y mejoren las tecnologías locales, desde los artesanados hasta tecnologías de punta, bajo esquemas de transferencia e innovación del conocimiento.

6.3.3 Promover proyectos interdisciplinarios que evalúen y propongan soluciones a los impactos de desarrollo tecnológico en la sociedad contemporánea, en lo económico, social y ambiental.

4° Desafío: Pertinencia social de la extensión y la vinculación.

Política 7: Extensión formativa y pertinente

Los programas y actividades de extensión deberán articularse con los programas educativos, formación continua, y la generación y aplicación del conocimiento, potenciando resultados e impactos de beneficio de los sectores de la sociedad.

Estrategia 7.1 Proyección formativa integral de la extensión con impacto social.

Consolidar los programas permanentes de extensión, desde el servicio social, el deporte y la cultura, articulando sus actividades con los programas educativos y proyectos de investigación, para contribuir, formativamente, con la construcción social de estilos de vida saludables, productivos y de compromiso ciudadano, practicando los valores éticos en su entorno familiar, social y ambiental, en un modo de convivencia justo y seguro.

Metas:

7.1.1 Articular las acciones de extensión con los procesos formativos de los alumnos, incorporando su participación en programas y proyectos de extensión, para contribuir con su desarrollo profesional y compromiso social con el entorno, definiendo campos para la vinculación por medio de la investigación, la docencia y el servicio.

7.1.2 Ofrecer consistentemente a la comunidad universitaria programas de promoción de estilos de vida saludables y de bienestar, que incluyen fomento al deporte, a la salud, promoción y difusión de actividades culturales y científicas, de prevención y autocuidado ante riesgos de la salud, seguridad y violencia, así como la promoción de los valores éticos básicos para la convivencia armónica entre ciudadanos.

7.1.3 Desarrollar programas innovadores en la prestación del servicio social mediante la formación de grupos interdisciplinarios, así como en la realización de prácticas profesionales que apoyen curricularmente los programas educativos, a fin de articular congruentemente las relaciones entre el conocimiento, sus aplicaciones y repercusión social

7.1.4 Fortalecer el programa de educación continua universitaria, estableciendo programas de capacitación y actualización, tanto presenciales, semipresenciales y a distancia, con la participación de académicos e investigadores, dirigido a egresados, profesionistas y público en general para el desarrollo de competencias laborales, culturales y de mejoramiento en la calidad de vida de las personas y grupos sociales.

Política 8: Vinculación pertinente y productiva.

Los programas y proyectos de vinculación deberán integrar actividades institucionales de investigación, formación, servicio y gestión de recursos para contribuir con instituciones y empresas públicas, privadas y sociales que incidan en áreas estratégicas de desarrollo del entorno.

Estrategia 8.1 Sustentabilidad de la vinculación

Consolidar estrategias y mecanismos de vinculación que concierten y concreten proyectos de investigación, producción, servicio y formación aplicados a la obtención de beneficios económicos y sociales que promuevan el desarrollo institucional y social con sustentabilidad.

Metas:

8.1.1 Incrementar y operar los convenios de vinculación de la Universidad con entidades del sector público, privado y social para asegurar el aprovechamiento social y productivo de las funciones sustantivas, para beneficio conjunto.

8.1.2. Promover esquemas adecuados de financiamiento para los proyectos de vinculación, que constituyan una nueva fuente de beneficios e ingresos, tanto a la sociedad como a la Universidad.

8.1.3 Crear empresas universitarias que contribuyan a atender las necesidades productivas y de servicio de algún sector de la sociedad y de la institución, promoviendo el empleo y autoempleo, a fin de consolidar el vínculo Universidad–Sociedad y fortalecer las funciones sustantivas de la UAQ.

8.1.4 Exponer y difundir las fortalezas y capacidades institucionales para el servicio y la vinculación, formulando programas institucionales que establezcan instancias de coordinación, acuerdos y convenios que permitan consolidar la comunicación con los diferentes sectores.

Eje 2: FINANCIERAMENTE VIABLE

El financiamiento de la Universidad pública se basa fundamentalmente en recursos federales y estatales, por lo que el Estado deberá mantener el compromiso de sostener e impulsar a las instituciones educativas de carácter público.

De manera complementaria, cada institución genera recursos propios para el desarrollo de proyectos académicos y se compromete al mejor uso de los recursos financieros, con base en procedimientos transparentes y en criterios precisos y objetivos relacionados con el desempeño institucional.

Se cuenta con mecanismos complementarios para obtener recursos propios y adicionales, extraordinarios y no regularizables, a través de programas y proyectos apoyados por la federación, la prestación de servicios, aportaciones y donaciones diversas, no obstante, independientemente de las acciones que se llevan a cabo en las instituciones para incrementar los ingresos propios, la viabilidad de las instituciones públicas, depende fundamentalmente del compromiso del Estado para su financiamiento ya que, la situación de restricción económica afecta severamente los presupuestos de las instituciones educativas públicas, situación que pone en riesgo el trabajo académico que se viene realizando.

Actualmente, para la UAQ, el presupuesto ordinario que recibe de las fuentes citadas, cubren los gastos generados por la nómina y el gasto corriente por lo que no se cuenta con presupuesto para cubrir algunas de las prestaciones derivadas de los contratos colectivos ni los gastos de operación de los diferentes programas educativos. El equilibrio financiero es esencial para que la Universidad desarrolle sus funciones sustantivas con pertinencia, eficiencia, eficacia y calidad.

La UAQ presenta alternativas financieras que permitan incrementar los recursos propios de manera significativa.

5º Desafío: Captación de recursos

Política 9: Gestión estratégica y corresponsable

Se impulsarán estrategias y mecanismos de gestión de recursos económicos, que contribuyan al adecuado crecimiento y mejor operación de la Universidad Autónoma de Querétaro en sus diversas funciones sustantivas y proyectos estratégicos de desarrollo.

Estrategia 9.1 Figuras y mecanismos de gestión de recursos

Crear figuras, esquemas y mecanismos financieros y administrativos que promuevan la obtención de recursos crecientes para la operación y crecimiento de la UAQ.

Metas:

- 9.1.1 Establecer mecanismos permanentes de gestión de recursos con las instancias gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal.
- 9.1.2 Contar con patrocinios de organizaciones y fundaciones, nacionales e internacionales para fortalecer las finanzas universitarias.
- 9.1.3 Crear la figura de Fundación UAQ, que se encargará de recaudar fondos, promocionar proyectos, contactar empresarios, egresados y amigos de la UAQ.
- 9.1.4 Consolidar el vínculo UAQ-Patronato, para fortalecer la infraestructura física y proyectos diversos que permitan la mejora continua de la institución.
- 9.1.5 Impulsar proyectos de incubadora de empresas y de creación de empresas universitarias.

Estrategia 9.2 Proyección de imagen e identidad

Proyectar hacia la sociedad la identidad universitaria, la imagen de calidad y servicio, así como fortalecer los valores universitarios en alumnos, profesores, personal administrativo y egresados.

Metas:

- 9.2.1 Difundir entre la comunidad universitaria, la misión, visión y valores institucionales para involucrarlos en el logro de los objetivos universitarios.

9.2.2 Reestablecer el vínculo con los egresados para la realización de actividades de capacitación, investigación, estudios de posgrado y el fortalecimiento de las diferentes asociaciones.

9.2.3 Informar a la sociedad sobre las distintas actividades y resultados, tanto académicos como financieros y sociales, relacionadas con la docencia, investigación y extensión de servicios y cultura.

6° Desafío:

Reingeniería de los procesos administrativos

Política 10: Reconversión estratégica.

Se implementarán estrategias y propuestas específicas, generando consenso, para la solución de los problemas estructurales que ponen en riesgo la viabilidad de la UAQ. Asimismo, se fortalecerán los esquemas de gestión, servicios y administración, basados en la mejora continua y en la certificación de procesos.

Estrategia 10.1 Atención a problemas estructurales

Se deberán implementar las estrategias y medidas más convenientes para resolver los problemas estructurales, para garantizar la viabilidad financiera de la Universidad, cumpliendo con sus compromisos académicos y laborales, y así poder continuar sus programas y proyectos de desarrollo a corto y mediano plazo con certidumbre y eficacia.

Metas:

10.1.1 Rediseñar el sistema de pensiones y jubilaciones, de acuerdo a las posibilidades y condiciones de viabilidad y certidumbre futura.

10.1. 2 Gestionar ante el Gobierno Federal y el Estatal su directa participación para la condonación de adeudos fiscales con el Instituto Mexicano del Seguro Social, o en su defecto el otorgamiento de recursos para el finiquito de adeudos.

Estrategia 10.2 Gestión administrativa de calidad

Se fortalecerán los esquemas de gestión, servicios y administración, basados en una planeación y evaluación permanente, un sistema integral de información confiable y eficiente, así como la certificación de calidad del sistema de gestión institucional.

Metas:

10.2.1 Contar con información oportuna, confiable y sistematizada de todos los procesos administrativos y de gestión que permita la realización de ejercicios de planeación, seguimiento y evaluación y la toma de decisiones.

10.2.2 Establecer mecanismos de gestión, eficaces, eficientes y de calidad.

10.2.3 Fortalecer los procesos de gestión y administración incorporando los procedimientos y la información al Sistema Institucional de Información Administrativa, e incorporando la plataforma que permita la integración de la información en el Sistema Nacional de Información.

10.2.4 Fortalecer los mecanismos de auditoría externa de los estados financieros, que den fe pública del ejercicio adecuado de los recursos.

10.2.5 Certificar por normas internacionales, los procesos de gestión administrativa y contar con mecanismos de seguimiento y control presupuestal así como un sistema de información financiera homologado a nivel nacional.

EJE 3: POLÍTICAMENTE RESPETUOSA

La sociedad en general y la comunidad universitaria en particular, han alcanzado un alto grado de madurez en cuanto a su participación en los grandes temas de la agenda social y universitaria; los esquemas verticales de decisión y la pasividad de la gente son cosa del pasado; hoy contamos con grupos activos, críticos, que construyen propuestas novedosas y diversas. La Universidad debe estar abierta a la diversidad y asumir una actitud propositiva de aceptación y respeto a las expresiones plurales.

Una Universidad políticamente respetuosa se distingue por sus valores humanistas, por una ética universitaria centrada en el reconocimiento del papel transformador del ser humano, fincado en la verdad y en el honor.

Al interior, la Universidad respeta, promueve y defiende la libertad de cátedra e investigación, fincando en el descubrimiento, el valor de la educación y el conocimiento que produce. Construye órganos de gobierno representativos y paritarios, que asumen los retos de la pluralidad. Respeta el encuentro bilateral con sus trabajadores y fomenta entre profesores y sus estudiantes, la participación con imaginación, madurez y alegría, que dan vitalidad y grandeza a la comunidad universitaria.

Al exterior fomenta los valores de la democracia, la tolerancia, la no discriminación, el ejercicio pleno de las libertades consagradas en la Constitución, promueve la inclusión y la cooperación como formas de convivencia básicas de los habitantes de una nación.

7o. Desafío:

Libertad de pensamiento y pluralidad

Política 11: Libertad y valores

La Universidad deberá interactuar con los actores de los diversos sectores sociales, políticos y económicos, desde la lógica académica de la libertad de pensamiento, la pluralidad de ideas, la participación responsable, basadas en los principios y valores de la filosofía institucional de la formación crítica y humanista, la democratización del saber, la producción social, la divulgación del conocimiento, bajo el precepto de consolidar la autonomía universitaria corresponsable con el desarrollo de la sociedad queretana.

Estrategia 11.1 Valores, participación, comunicación y acciones congruentes

Promover la reflexión y ejercicio permanente de los principios, valores y fines de la Universidad pública, salvaguardando la autonomía, fortaleciendo sus órganos colegiados y el respeto entre los universitarios, incorporando en las acciones institucionales y en la formación de profesionales el desarrollo de los valores y actitudes ético-axiológicas que incidan en el servicio educativo de calidad que articule el trabajo académico de maestros y alumnos con el compromiso como ciudadanos responsables.

Metas:

11.1.1 Promover en la comunidad universitaria la cultura de reflexión y ejercicio de los valores de la autonomía, la pluralidad, la tolerancia, el respeto, la cooperación y responsabilidad institucional que incida en los órganos colegiados y las actividades de las funciones sustantivas para lograr mayor libertad con responsabilidad y pertinencia.

11.1.2 Atender las necesidades e iniciativas de libre expresión y discusión crítica de los problemas de la entidad y el país, tanto de la comunidad universitaria como de los sectores de la sociedad, con participación, actividades y espacios que permitan el análisis y la difusión de propuestas de mejoramiento institucional y del entorno.

11.1.3 Fortalecer la cultura de pertenencia e identidad universitaria en la comunidad universitaria, mediante la realización de actividades y obtención de logros institucionales que acrediten día a día la calidad, competitividad y compromiso social de la institución.

11.1.4 Impulsar permanentemente la consolidación de los órganos colegiados académicos y de gobierno, tanto en su capacidad y representatividad, como en su legalidad y eficiencia.

11.1.5 Consolidar la comunicación interna y externa congruente con los objetivos de la Universidad, fortalecer el discurso institucional y consolidar la imagen y prestigio de la UAQ en la comunidad universitaria y en los diferentes sectores de la sociedad.

11.1.6 Implementar un Sistema de Comunicación Universitaria que potencie la comunicación interna y externa, así como la vinculación de la Universidad con la sociedad.

Política 12: Valores y compromiso

Promover una formación y cultura universitaria de producción crítica y social del conocimiento, basadas en valores éticos, la promoción de los derechos humanos, el compromiso con la justicia, la seguridad, la justicia y el desarrollo sustentable, con miras al establecimiento de una sociedad democrática, justa y solidaria.

Estrategia 12.1 Formación ética universitaria con compromiso ciudadano

Orientar las funciones sustantivas a forjar profesionales que dominen y apliquen productiva y éticamente el conocimiento y puedan colaborar como ciudadanos responsables en el mejoramiento y desarrollo de la sociedad.

Metas:

12.1.1 Incorporar la formación y actuación ética en los procesos educativos, reflejadas en la calidad del programa, su incidencia social y su congruencia con los valores universales.

12.1.2 Impulsar la dimensión ética de la investigación en su desarrollo y sus resultados, mediante el fortalecimiento de la profesionalización de la misma ante la institución y la sociedad.

12.1.3 Establecer programas e instancias de coordinación y mecanismos que favorezcan la congruencia, entre la efectividad de las acciones y la orientación social de las actividades de docencia, investigación y extensión.

EJE 4: PÚBLICAMENTE RESPONSABLE

La Universidad socialmente pertinente debe practicar su autonomía con un ejercicio responsable en la forma de gobernarse, y reconocer que esta autonomía no la exime de rendir cuentas claras acerca de cómo se ejercen los recursos, ya que la Universidad es pública y el ejercicio del presupuesto también es público, por lo que la aplicación de éste debe de realizarse con eficiencia, eficacia y transparencia y, de esa manera, fortalecer sus funciones sustantivas, mostrando a la sociedad que el empleo de los recursos que le son asignados, se realiza de manera pertinente y eficaz, así como con responsabilidad financiera.

La Universidad públicamente responsable debe seguir construyendo la confianza que la sociedad le ha depositado, manteniendo una relación con su entorno que favorezca la generación y aplicación del conocimiento, y fortalezca la díada Universidad-desarrollo sustentable.

Una institución públicamente responsable es aquella que utiliza la política para ponerla al servicio de la sociedad, es aquella que establece normas y procesos administrativos para apoyar el desarrollo académico y la entrega puntual de cuentas.

8o. Desafío: Modernización legislativa y administrativa

Política 13: Actualización jurídico-administrativa

Adecuar la Legislación Universitaria a los compromisos académicos y a las responsabilidades institucionales, así como la reordenación administrativa de las áreas adjetivas para optimizar la prestación de servicios.

Estrategia 13.1 Orientación académica de la reforma

Revisar, discutir y reformar el actual marco legislativo de la Universidad, tomando en consideración los requerimientos del modelo educativo, la capacidad y competitividad académica de las facultades, funciones y operación universitaria, a fin de transformar la administración en un proceso de reordenación permanente y sistemática a través de la planeación estratégica y la implementación de programas que optimicen el uso de infraestructura, materiales y servicios.

Metas:

13.1.1 Contar con una base legislativa adecuada para sustentar una estructura orgánica funcional y moderna que fundamente los fines esenciales de docencia, investigación y extensión.

13.1.2 Promover, mediante la reforma jurídica y administrativa, la mejora continua de los programas educativos, el desarrollo de proyectos de investigación y extensión, así como el aprovechamiento eficiente de los recursos universitarios, bajo un sistema de evaluación y seguimiento de la calidad y su repercusión social.

13.2.1 Modernizar la estructura administrativa para que la Universidad cumpla los imperativos democráticos de transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información, buscando siempre la eficiencia y eficacia de las acciones.

9o. Desafío: Transparencia y rendición de cuentas

Política 14: Recursos aplicados con eficacia y transparencia

La UAQ asume el compromiso de proporcionar información transparente para con la comunidad universitaria, y con la sociedad, tanto sobre el empleo de sus recursos y los procesos de gestión, como sobre las actividades de sus funciones sustantivas; con criterios y procedimientos de eficiencia y pertinencia explícitos, que le permitan evaluar los resultados de calidad e impacto social. Con base en ello, se realizará la rendición de cuentas como una práctica permanente de la institución.

Estrategia 14.1 Ejercicio presupuestal transparente y honesto

Aplicar el ejercicio presupuestal transparente, honrado y escrupuloso de los recursos públicos, orientado al cumplimiento de sus fines educativos y sociales, de conformidad con el presupuesto sancionado por el H. Consejo Universitario, estableciendo un sistema de información, prevención, vigilancia y control del quehacer universitario y garantizando el uso adecuado de los recursos y del patrimonio universitario,

Metas:

14.1.1 Consolidar el sistema de información integral, confiable y oportuno que transparente el quehacer universitario, desde la planeación hasta la evaluación de sus funciones y resultados, tanto académicos, como financieros y sociales.

14.1.2 Implementar acciones e instrumentos de prevención, vigilancia, control, fiscalización y evaluación del quehacer universitario para garantizar la eficiencia administrativa y operativa (seguimiento, supervisión, auditorías periódicas internas y externas, declaraciones patrimoniales y procesos de entrega-recepción, entre otros).

14.1.3 Certificar los procesos de gestión bajo normas internacionales.

V. MECANISMOS DE EVALUACIÓN

La información generada por los diferentes sistemas de la Universidad y los resultados de los procesos de evaluación académica y de gestión serán de carácter público.

Se deberán generar datos objetivos, validos y confiables, que sirvan de base para la toma de decisiones, como insumo para los procesos de evaluación académica y de gestión administrativa y sean accesibles al público.

El Plan Institucional de Desarrollo será sujeto de evaluaciones periódicas, se medirán los impactos y la eficacia de las políticas y estrategias establecidas para la consecución de las metas, la misión y visión de la Universidad al 2012.

Para tal efecto el Comité de Planeación establecerá las comisiones acordes a los ejes de desarrollo y coordinará los trabajos de evaluación y seguimiento de las diferentes comisiones que estarán integradas por alumnos, profesores, integrantes de cuerpos académicos, personal administrativo y directivo. La operación e integración estará a cargo de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.

Para el desarrollo y seguimiento, las comisiones conformadas deberán elaborar instrumentos de evaluación por eje de desarrollo y establecer la agenda de trabajo.

El proceso constará de tres fases:

- 1) Congruencia; Las comisiones contarán con los insumos indispensables para la comprobación de la congruencia de las políticas y estrategias institucionales y las integradas en los diferentes planes de trabajo o programas de desarrollo, tanto de las áreas administrativas y de gestión como de las facultades;
- 2) Impacto; Las comisiones verificarán el impacto que las políticas y estrategias han tenido en el logro de las metas.
- 3) Propuestas; Las comisiones realizarán las propuestas de ajuste a las políticas, estrategias y metas, evaluadas previamente.

Los resultados y propuestas derivados de la evaluación serán integrados por el Comité de Planeación que valorará la pertinencia de redefinir las estrategias o la actualización del Plan Institucional de Desarrollo.

VI. ESTADÍSTICAS

1. Matrícula al inicio del período 2006-2007 distribuida por Campus y por nivel educativo

Campus y Planteles	Cursos Básicos *	Medio Superior	Técnico Básico	Técnico Superior	Profesional Asociado	Licenciatura	Posgrado	Total por Campus	Proporción por Campus (%)
Centro Universitario	1,693		119	32		9,741	1,522	13,107	60.1%
Centro Histórico		93		144			69	306	1.4%
La Capilla						558	177	735	3.4%
Campus Juriquilla						626	78	704	3.2%
Campus San Juan del Río			91			890		981	4.5%
Campus Jalpan					17	225		242	1.1%
Campus Cadereyta						138		138	0.6%
Campus Amealco						155		155	0.7%
Preparatoria Norte		2,565						2,565	11.8%
Preparatoria Sur		2,306						2,306	10.6%
Preparatoria San Juan de Río		304						304	1.4%
Plantel Colón		109						109	0.5%
Plantel Pedro Escobedo		160						160	0.7%
Total por nivel educativo	1,693	5,537	210	176	17	12,333	1,846	21,812	100.0%
Proporción por nivel educativo (%)	7.8%	25.4%	1.0%	0.8%	0.1%	56.5%	8.5%	100.0%	

Nota: * son cursos básicos de idiomas

Fuente: SIIA.

Información al mes de Septiembre y Octubre (posgrado) de 2006

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

2. Total de Programas Educativos por Nivel Educativo y por Nivel de los CIEES

Programas por Nivel Educativo *	Nivel CIEES					No Aplica	Total de PE por nivel Educativo
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	En Proceso	Por Evaluar (+)		
Medio Superior						6	6
Técnico Básico						2	2
Técnico Superior	2	1	0	0	1	0	4
Profesional Asociado	0	0	0	0	1	0	1
Licenciatura	23	7	0	4	16	0	50
Especialidad	23	1	0	1	4	0	29
Maestría	9	8	0	0	14	0	31
Doctorado	2	1	0	0	5	0	8
Total de Programas	59	18	0	5	41	7	131

Nota: * En esta tabla se cuentan algunos PE más de una vez, por ejemplo, la carrera de Derecho se imparte en 5 Campus.

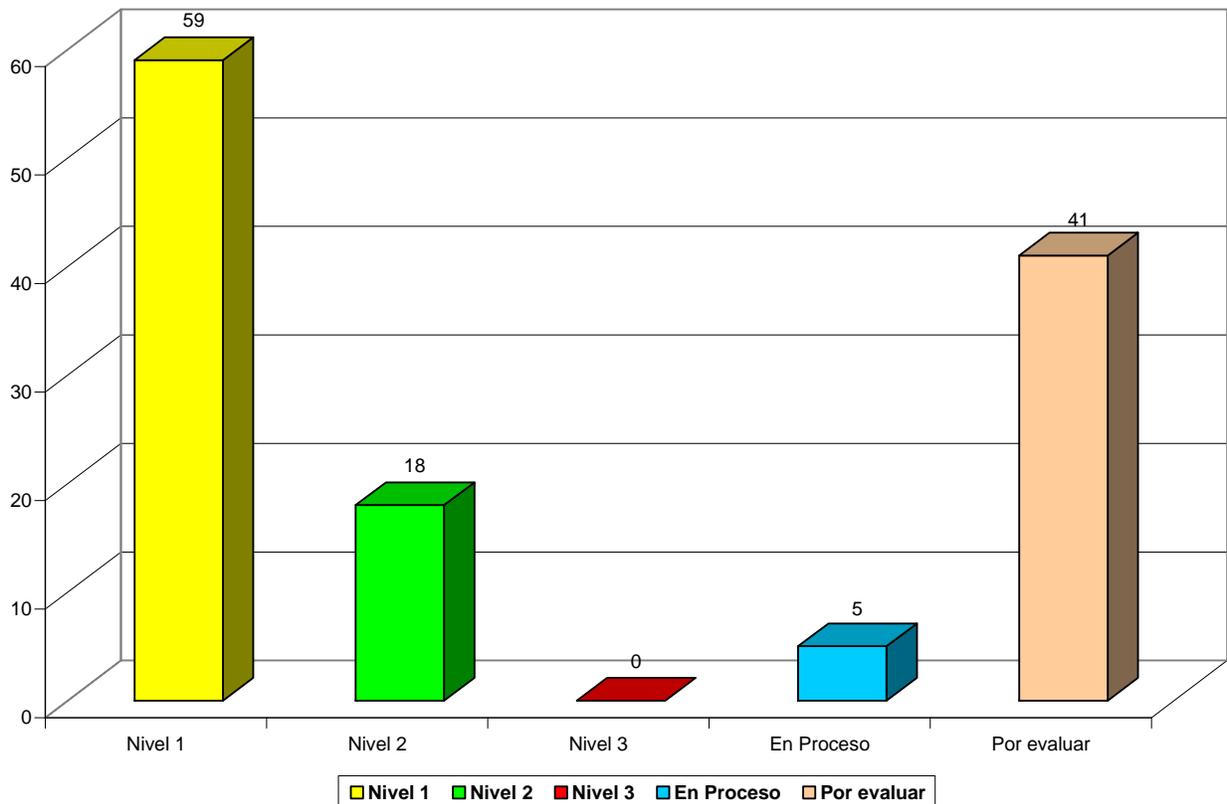
Se incluyen a 2 PE de Química y a 2 Pe de Psicología que cambiaron de nombre.

(+) La mayoría son Programas de reciente creación y en Campus SJR, Jalpan, Cadereyta y Amealco

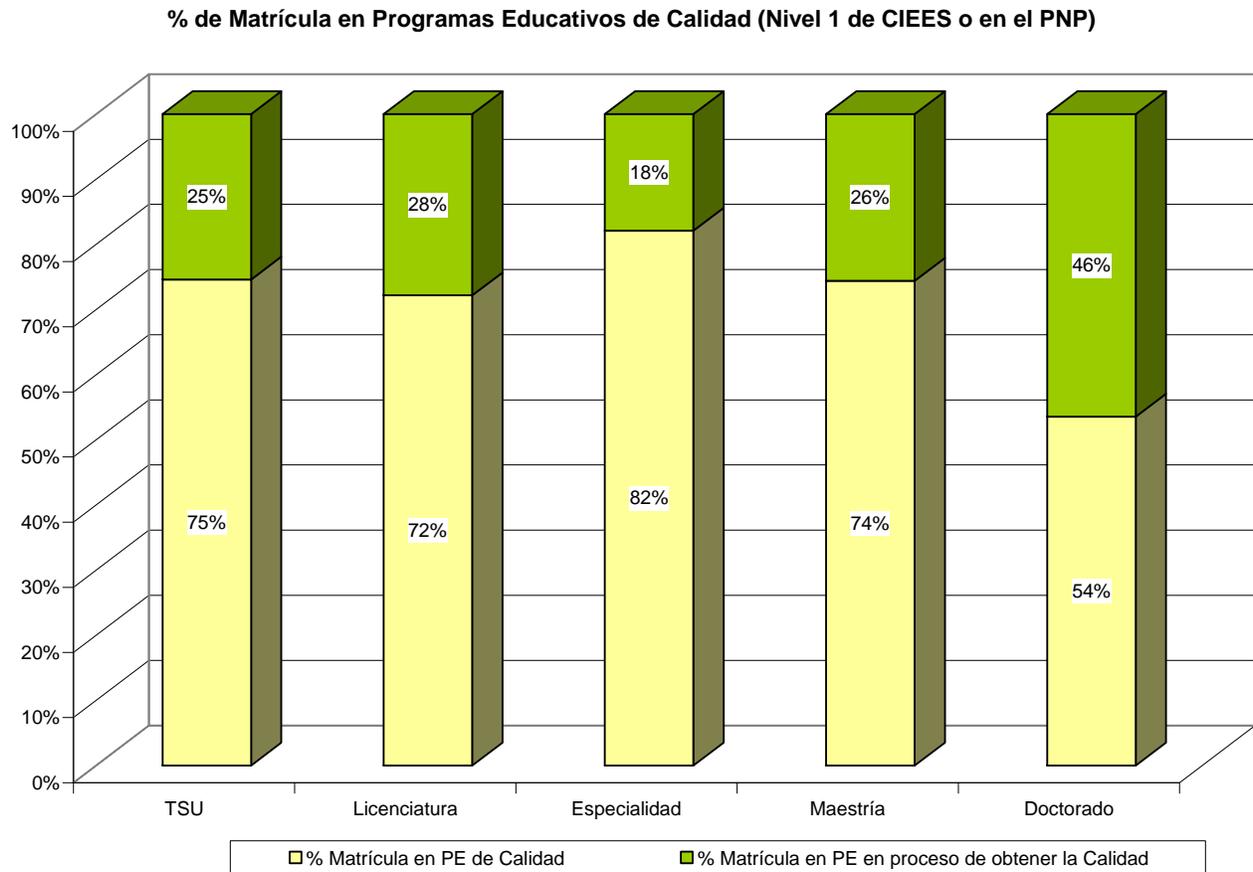
Fuente: Coordinación de Estadística. Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional
Información al mes de Octubre de 2006.

3. Programas Educativos por Nivel de los CIEES

Programas Educativos por Nivel de los CIEES

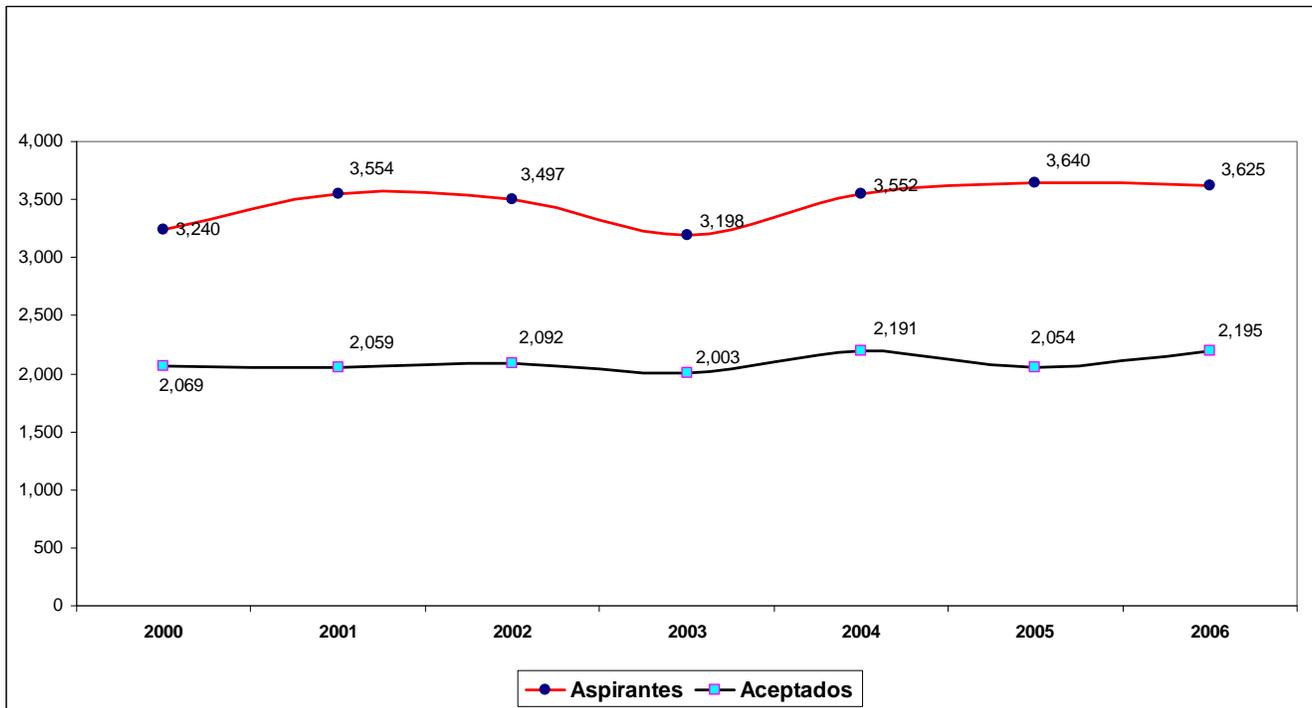


4. Porcentaje de Matrícula Atendida en Programas de Calidad



Fuente: SIIA
 Información al mes de septiembre de 2006
 Coordinación de Estadística
 Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

5. Aspirantes y Aceptados en el Nivel Medio Superior 2000-2006



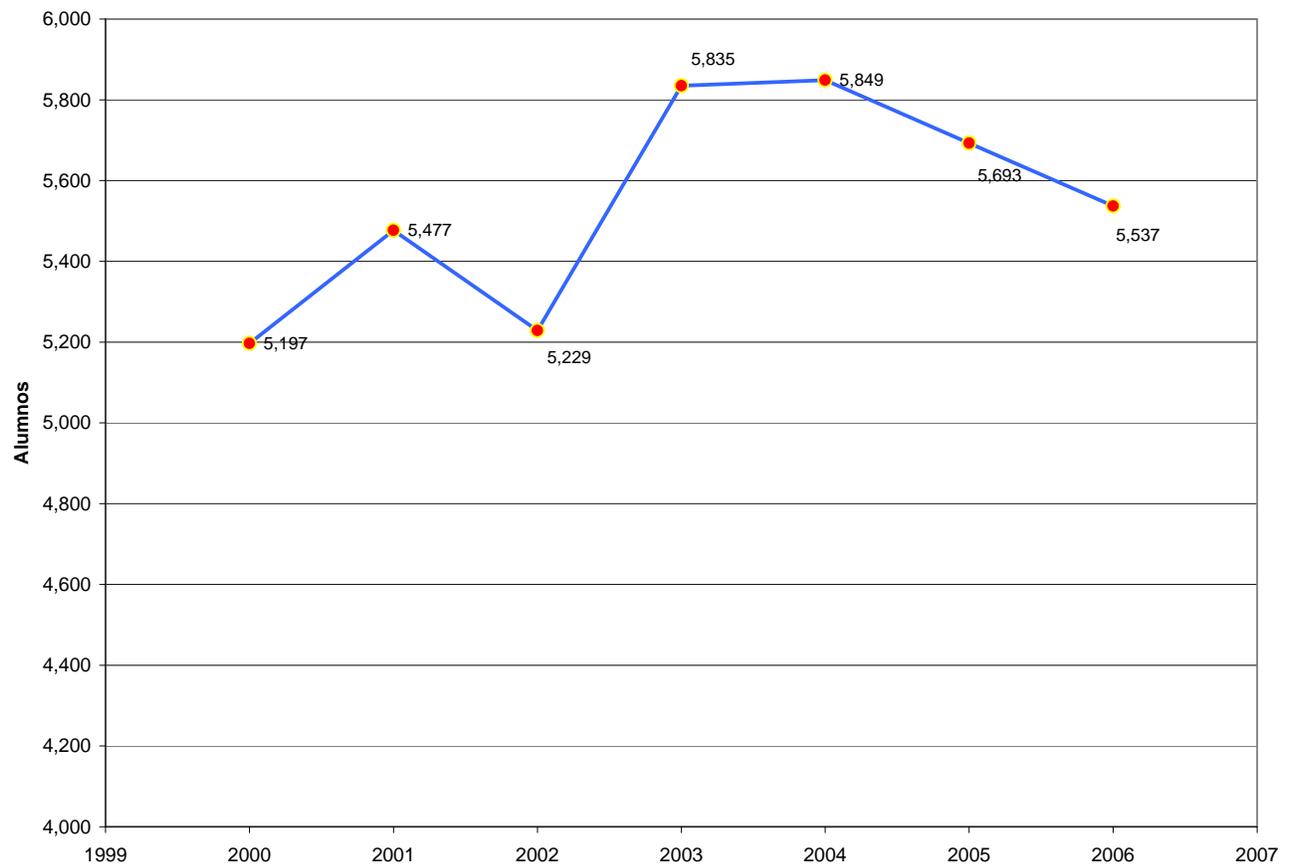
Fuente: SIIA. Servicios Académicos

Información al mes de septiembre de 2006.

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

6. Matrícula en el Nivel Medio Superior



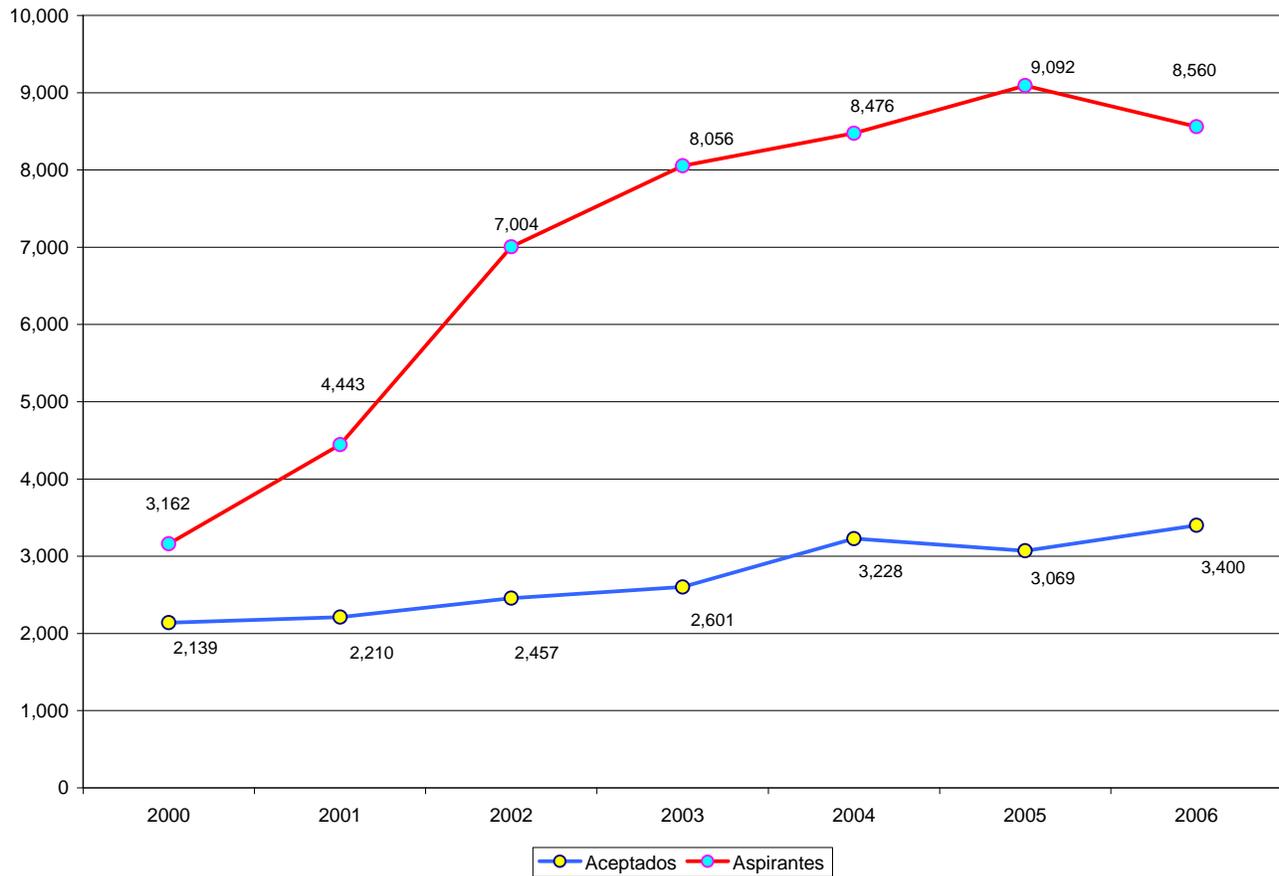
Fuente: SIIA. Servicios Académicos

Información al mes de septiembre de 2006.

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

7. Aspirantes y Aceptados en el Nivel Licenciatura 2000-2006



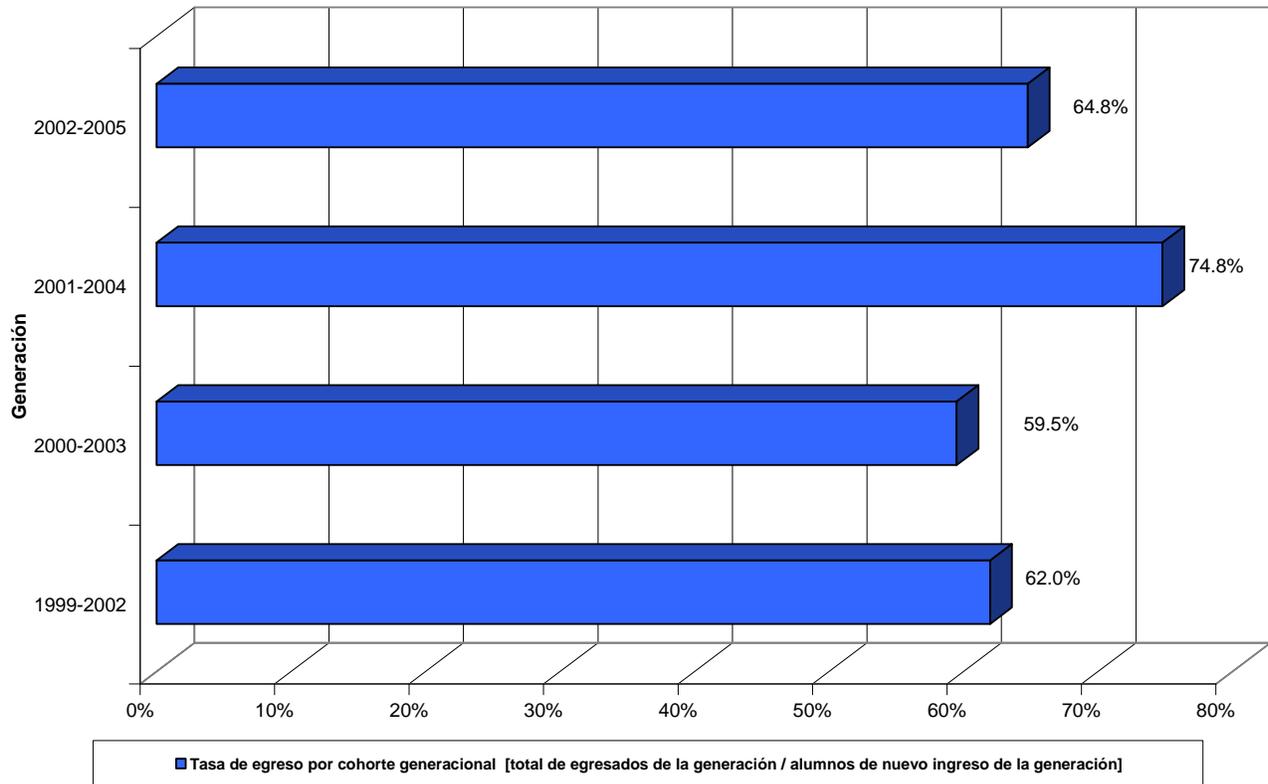
Fuente: SIIA. Servicios Académicos

Información al mes de septiembre de 2006.

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

8. Tasa de egreso del Nivel Medio Superior



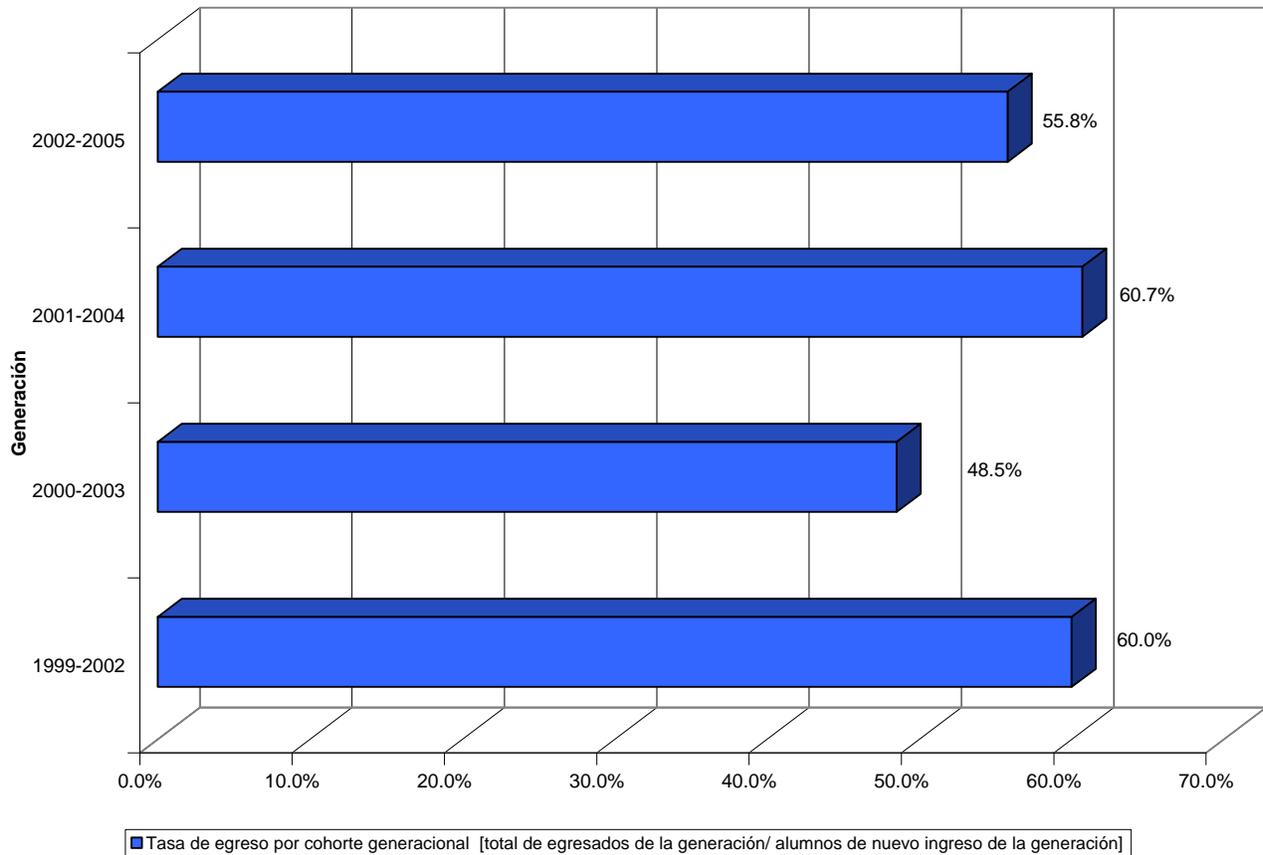
Fuente: SIIA.

Información al mes de septiembre de 2006.

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

9. Tasa de egreso del Nivel Técnico Superior



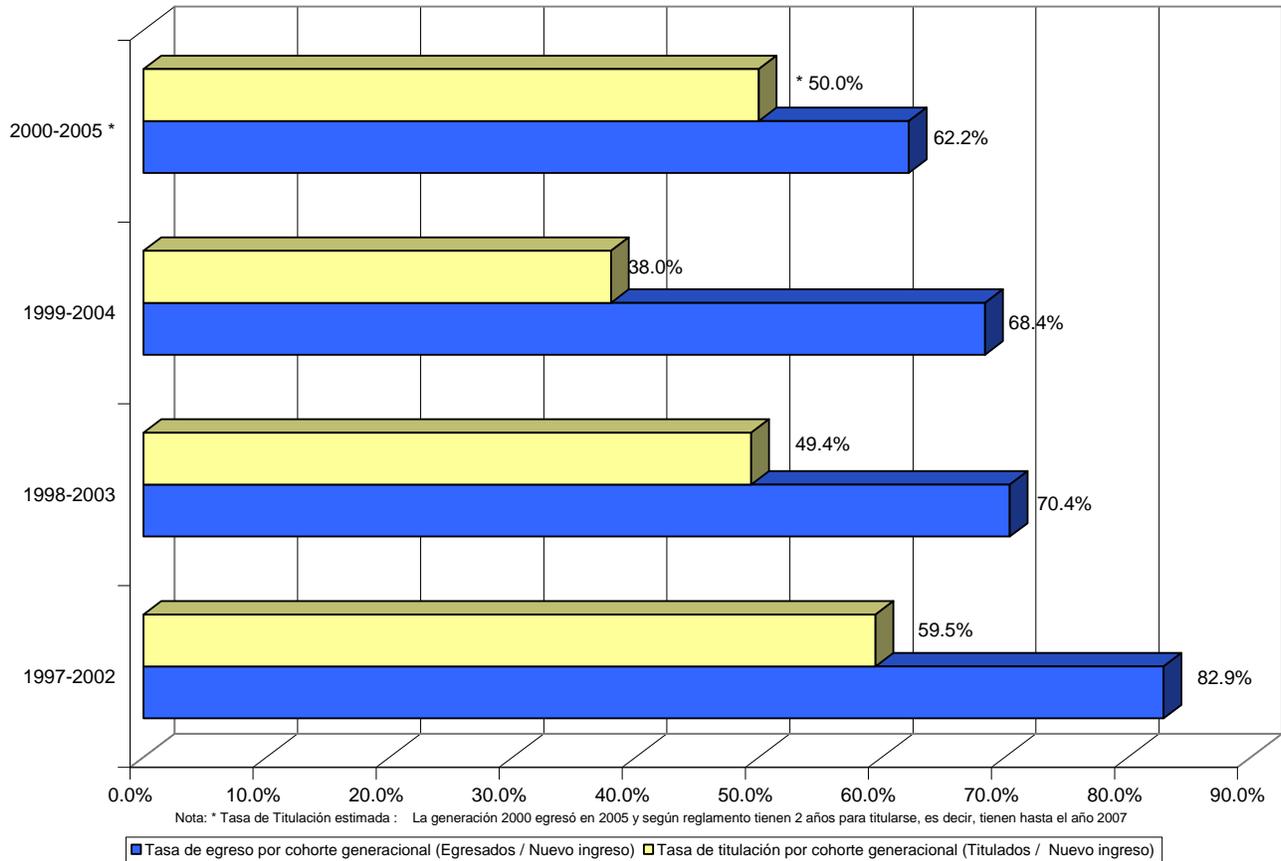
Fuente: SIIA

Información al mes de septiembre de 2006.

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

10. Tasa de egreso y Tasa de titulación del Nivel Licenciatura



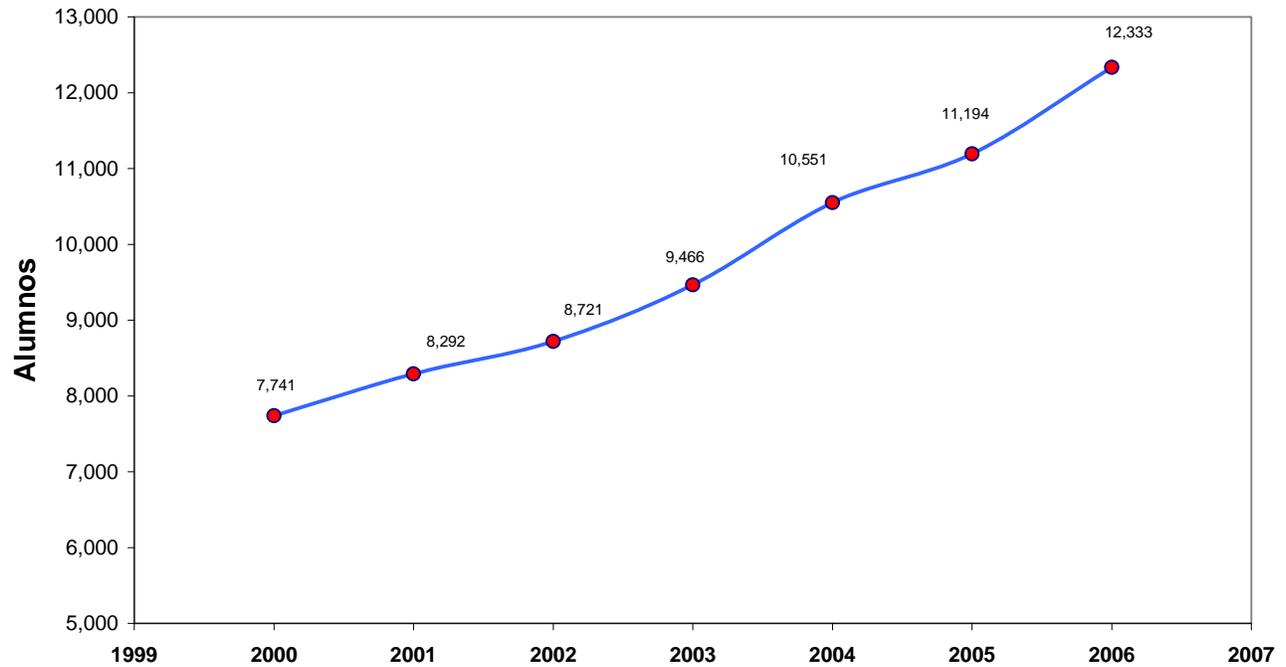
Fuente: SIIA

Información al mes de septiembre de 2006

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

11. Matrícula Nivel Licenciatura 2000-2006



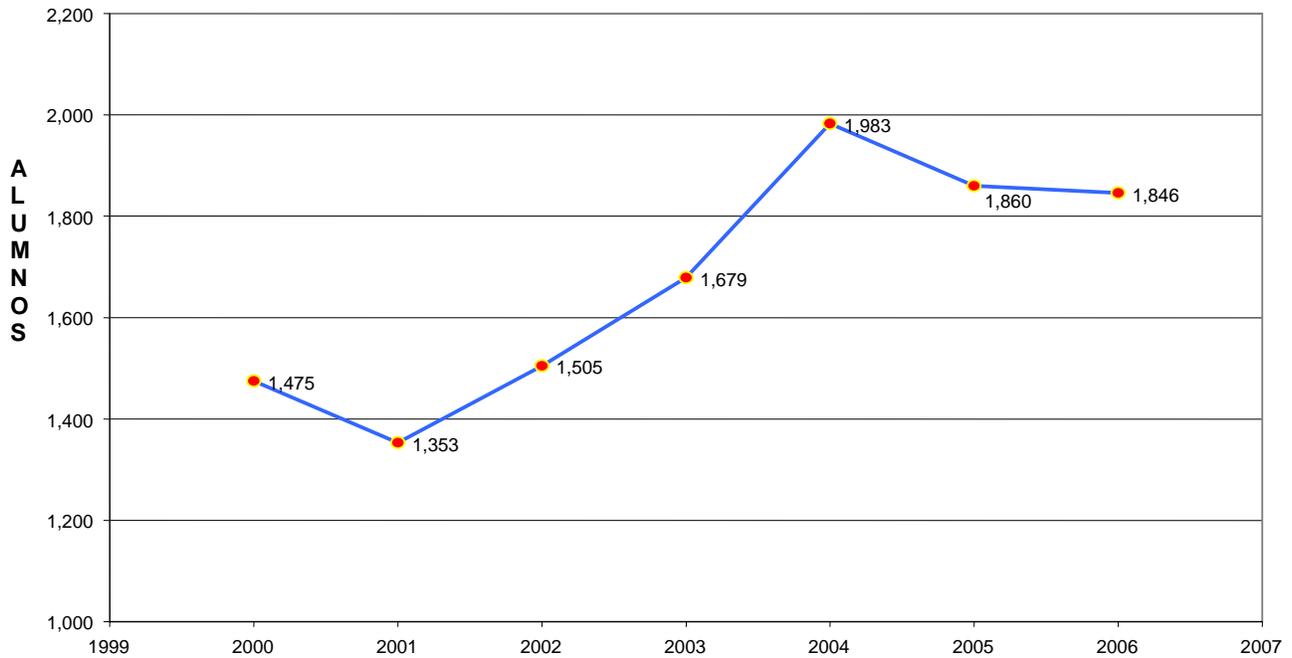
Fuente: SIIA

Información al mes de septiembre de 2006

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

12. Matrícula Posgrado 2000-2006



Fuente: SIIA

Información al mes de Octubre de 2006

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

13. Programas creados periodo 2001-2006

NO.	PROGRAMA	NIVEL	FECHA DE APROBACIÓN	ESCUELA O FACULTAD
1	Criminología	Licenciatura	Abril 2001	Derecho
2	Ciencias Ambientales	Maestría	Octubre 2001	Química
3	Derecho Corporativo	Especialidad	Noviembre 2001	Derecho
4	Recursos Bióticos	Maestría	Noviembre 2001	Ciencias Naturales
5	Derecho	Doctorado	Noviembre 2001	Derecho
6	Administración Pública, Estatal y Municipal (Reestructuración)	Maestría	Noviembre 2001	Derecho
7	Computación y Redes	Técnico Sup.	Enero 2002	Informática
8	Partidos Políticos y Procesos Electorales	Especialidad	Enero 2002	Ciencias Políticas y Sociales
9	Psicología Social	Maestría	Mayo 2002	Psicología
10	Salud Publica	Maestría	Noviembre 2002	Medicina
11	Ciencias de la Salud	Doctorado	Noviembre 2002	Medicina
12	Literatura Contemporánea en México y América Latina	Maestría	Enero 2003	Lenguas y Letras
13	Gestión Integrada de Cuencas	Maestría	Mayo 2003	Sec. Académica
14	Procesos Administrativos *	Prof. Asociado	Junio 2003	Sec. Académica
15	Procesos Computacionales *	Prof. Asociado	Julio 2003	Sec. Académica
16	Recursos Naturales y Tecnologías Alimentarias *	Prof. Asociado	Julio 2003	Sec. Académica
17	Derecho *	Prof. Asociado	Julio 2003	Ciencias Naturales
18	Actuación	Técnico Sup.	Julio 2003	Bellas Artes
19	Psicología y Educación	Doctorado	Agosto 2003	Psicología
20	Interinstitucional en Administración	Doctorado	Agosto 2003	Contaduría y Administración
21	Administración Internacional de Negocios TLC	Maestría	Octubre 2003	Contaduría y Administración
22	Ortodoncia	Especialidad	Octubre 2003	Medicina
23	Nutrición Humana	Maestría	Enero 2004	Ciencias Naturales
24	Artes Escénicas	Licenciatura	Enero 2004	Bellas Artes
25	Docencia del Arte Escénico	Licenciatura	Enero 2004	Bellas Artes
26	Historia	Licenciatura	Marzo 2004	Filosofía
27	Biotecnología	Licenciatura	Abril 2004	Ciencias Naturales
28	Lingüística	Doctorado	Junio 2005	Lenguas Y Letras
29	Construcción *	Prof. Asociado	Junio 2005	Ingeniería
30	Ingeniería en Invernaderos	Especialidad	Octubre 2005	Ingeniería
31	Ingeniería en Invernaderos	Prof. Asociado	Junio 2006	Ingeniería
32	Sistemas de Información: Gestión y Tecnología	Maestría	Agosto 2006	Informática

Fuente: Autonomía Universitaria

* Programas suspendidos

Información al mes de Septiembre de 2006.

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

14. Programas por Nivel Educativo 2006

Nivel	No. de Carreras/Programas
Medio Superior	6
Técnico	2
Técnico Superior	4
Profesional Asociado	1
Licenciatura	50
Especialidad	29
Maestría	31
Doctorado	8
Total	131

No.	Programas
	Nivel Medio Superior
	Bachillerato
1	Preparatoria Norte
2	Preparatoria Sur
3	Preparatoria de San Juan del Río.
4	Preparatoria de Colón
5	Preparatoria de Pedro Escobedo
6	Preparatoria Semi-escolarizada
	Nivel Técnico
1	Técnico en Enfermería, Querétaro
2	Técnico en Enfermería, San Juan del Río
	Nivel Técnico Superior
1	Técnico Superior en Administración de Empresas Cooperativas
2	Técnico en Restauración de Pintura de Caballete
3	Técnico Superior Universitario en Computación y Redes
4	Técnico Superior en Actuación
	Nivel Profesional Asociado *
1	Profesional Asociado en Ingeniería de Invernaderos

	Nivel Licenciatura
1	Artes Visuales (Diseño Gráfico y Artes Plásticas)
2	Música (Composición Musical, Educación Musical e Instrumento)
3	Artes Escénicas
4	Docencia del Arte Escénico
5	Lenguas Modernas en Español
6	Lenguas Modernas en Inglés
7	Filosofía
8	Antropología
9	Historia
10	Ing. Civil
11	Ing. Electromecánico
12	Ing. en Automatización

No.	Programas
13	Matemáticas Aplicadas
14	Derecho, Querétaro
15	Derecho, San Juan del Río
16	Derecho, Jalpan
17	Derecho, Cadereyta
18	Derecho, Amealco
19	Criminología
20	Informática, Querétaro
21	Informática, Jalpan
22	Ing. en Computación
23	Contador Público, Querétaro
24	Contador Público, San Juan del Río
25	Contador Público, Jalpan
26	Contador Público, Amealco
27	Administración, Querétaro
28	Administración, San Juan del Río
29	Administración, Jalpan
30	Administración, Cadereyta
31	Administración, Amealco
32	Comunicación y Periodismo
33	Ciencias Políticas y Administración Pública
34	Sociología
35	Psicología (Clínica, Social, Educativa y del Trabajo)
36	Químico Agrícola
37	Químico Farmacéutico Biólogo
38	Ing. Químico Ambiental
39	Ing. Químico en Materiales
40	Biotecnología
41	Ing. Químico en Alimentos
42	Médico General
43	Odontología
44	Enfermería, Querétaro
45	Enfermería, Jalpan
46	Enfermería en su Modalidad a Distancia
47	Educación Física y Ciencias del Deporte
48	Biología
49	Lic. en Nutrición
50	Médico Veterinario Zootecnista
	Nivel Posgrado (Especialidad)
1	Sistemas de Transporte y Distribución de Carga
2	Matemáticas
3	Derecho Fiscal
4	Derecho del Trabajo
5	Derecho Penal
6	Derecho Notarial
7	Derecho Constitucional y Amparo
8	Derecho Privado
9	Derecho Corporativo
10	Desarrollo Comunitario

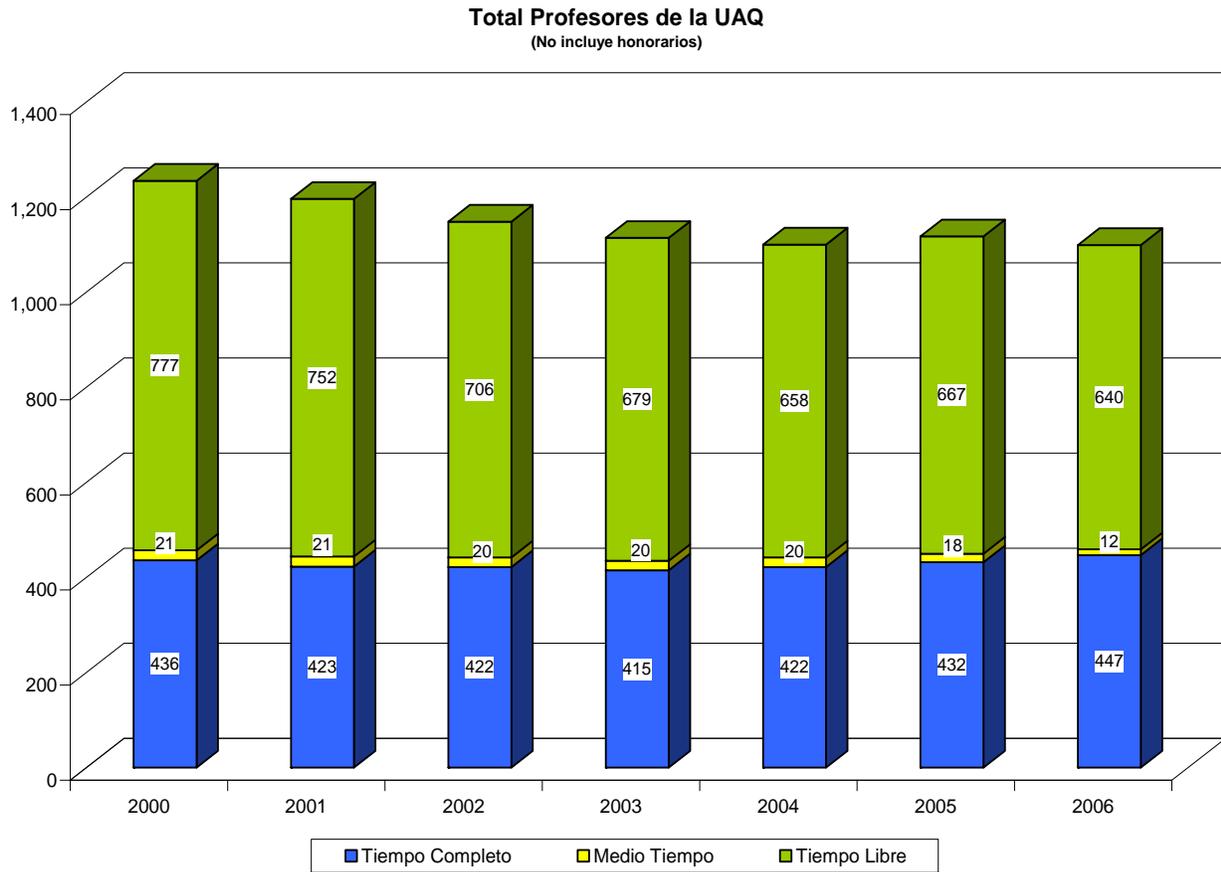
No.	Programas
11	Partidos Políticos y Procesos Electorales
12	Enseñanza y Aprendizajes Escolares
13	Bioquímica Clínica
14	Instrumentación Analítica
15	Anestesiología (IMSS)
16	Anestesiología (SSA)
17	Cirugía General (IMSS)
18	Cirugía General (SSA)
19	Gineco-obstetricia (IMSS)
20	Gineco-obstetricia (SSA)
21	Medicina Familiar
22	Pediatría Médica (IMSS)
23	Pediatría Médica (SSA)
24	Medicina Interna (IMSS)
25	Medicina Interna (SSA)
26	Odontopediatría
27	Endodoncia
28	Ortodoncia
29	Ingeniería de Invernaderos
	Nivel Posgrado (Maestría)
1	Arte: Estudios de Arte Moderno y Contemporáneo
2	Lingüística
3	Literatura Contemporánea en México y América Latina
4	Filosofía
5	Historia
6	Antropología
7	Sistemas de Transporte y Distribución de Carga
8	Ciencias (líneas terminales: Recursos Hídricos y Ambiental, Mecánica de Suelos, Instrumentación y Control Automático)
9	Ciencias de la Valuación
10	Matemáticas Aplicadas
11	Derecho
12	Administración Pública, Estatal y Municipal
13	Ingeniería de Software Distribuido
14	Sistemas de Información: Gestión y Tecnología
15	Administración
16	Impuestos
17	Negocios Internacionales TLC
18	Psicología Clínica
19	Desarrollo y Aprendizajes Escolares
20	Ciencias de la Educación
21	Psicología del Trabajo
22	Psicología Social
23	Ciencia y Tecnología de Alimentos
24	Ciencias Ambientales
25	Ciencias (Recursos Bióticos)
26	Gestión Integrada de Cuencas
27	Nutrición Humana
28	Ciencias de la Salud
29	Geriatría

30	Salud Pública
31	Ciencias de la Enfermería
	Nivel Posgrado (Doctorado)
1	Ingeniería
2	Ciencias de los Alimentos
3	Ciencias (Recursos Bióticos)
4	Derecho
5	Ciencias de la Salud
6	Psicología y Educación
7	Interinstitucional en Administración
8	Lingüística

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

15. Total Profesores periodo 2000-2006



Nota: No se incluyen a profesores visitantes de posgrado ni a profesores por honorarios

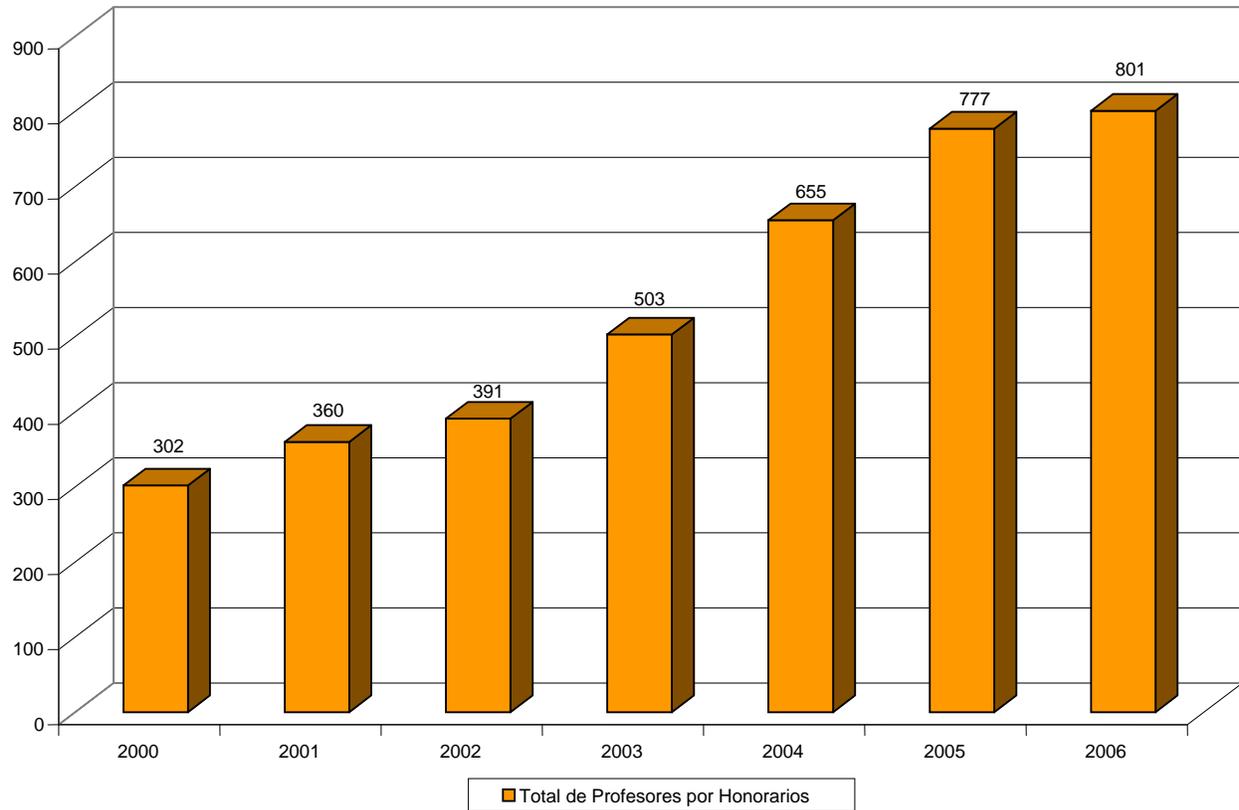
Fuente: Nómina quincenal de recursos humanos

Información a Septiembre de 2006

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

16. Total Profesores por Honorarios



Nota: Se incluyen profesores visitantes de posgrado.

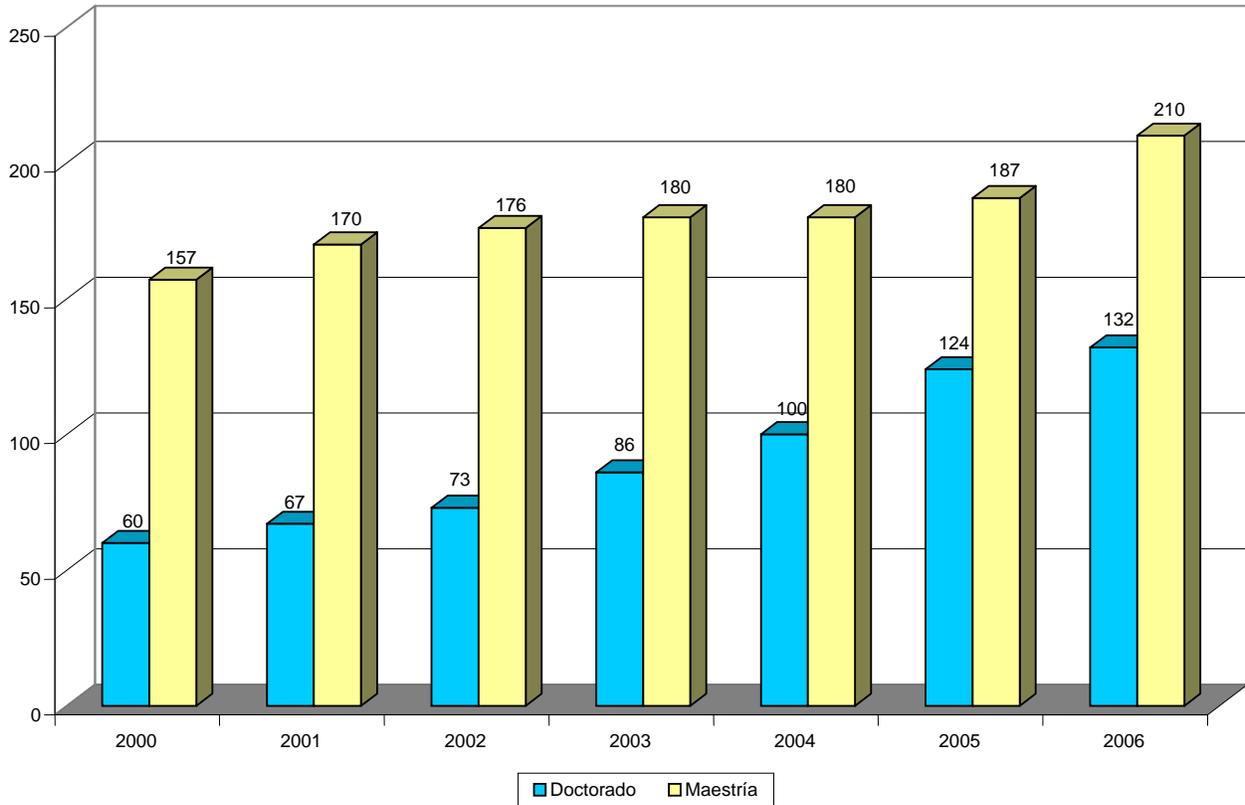
Fuente: SIIA. Cargas Horarias. Recursos Humanos. Nómina de Honorarios.

Información al mes de Septiembre 2006

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

17. Evolución de grados académicos de los Profesores de Tiempo Completo (PTC)



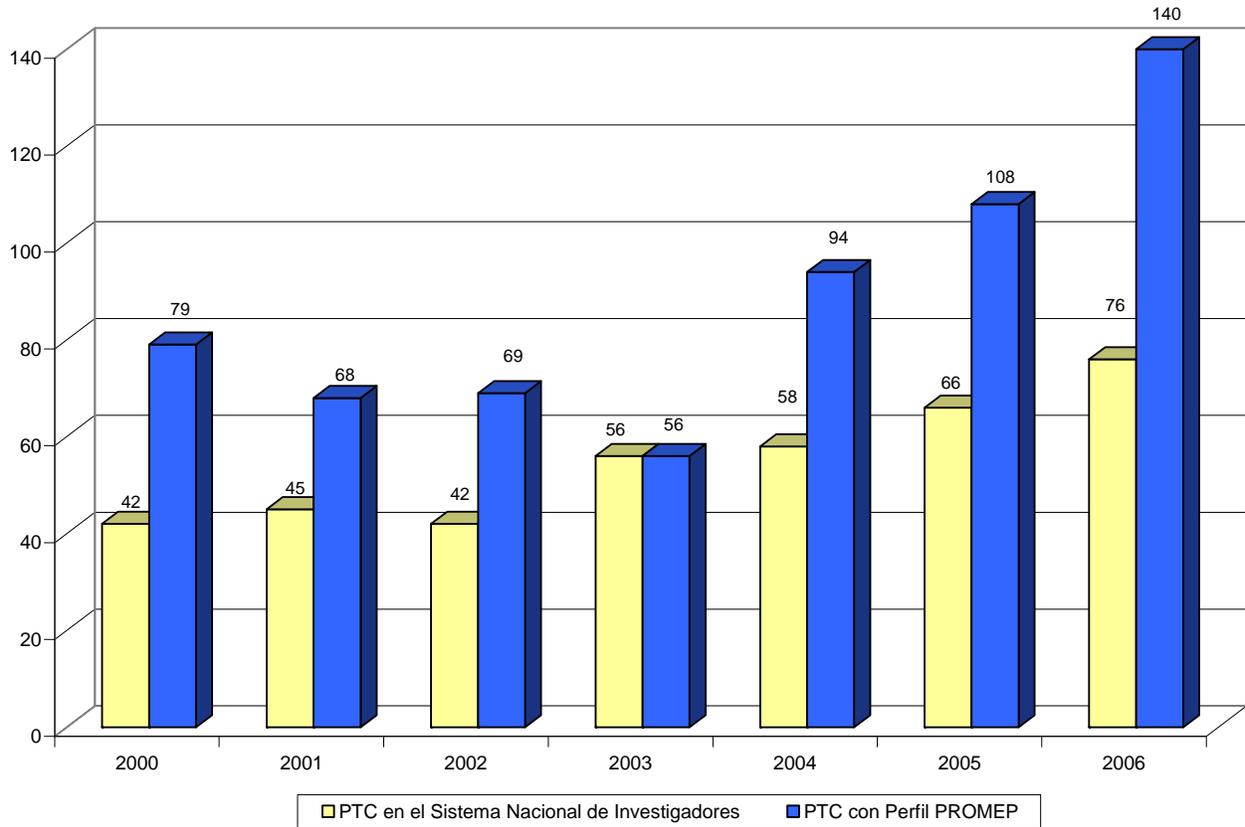
Fuente: PROMEP

Información al mes de Septiembre 2006

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

18. Profesores de Tiempo Completo (Perfil Promep y Registro en el SNI)



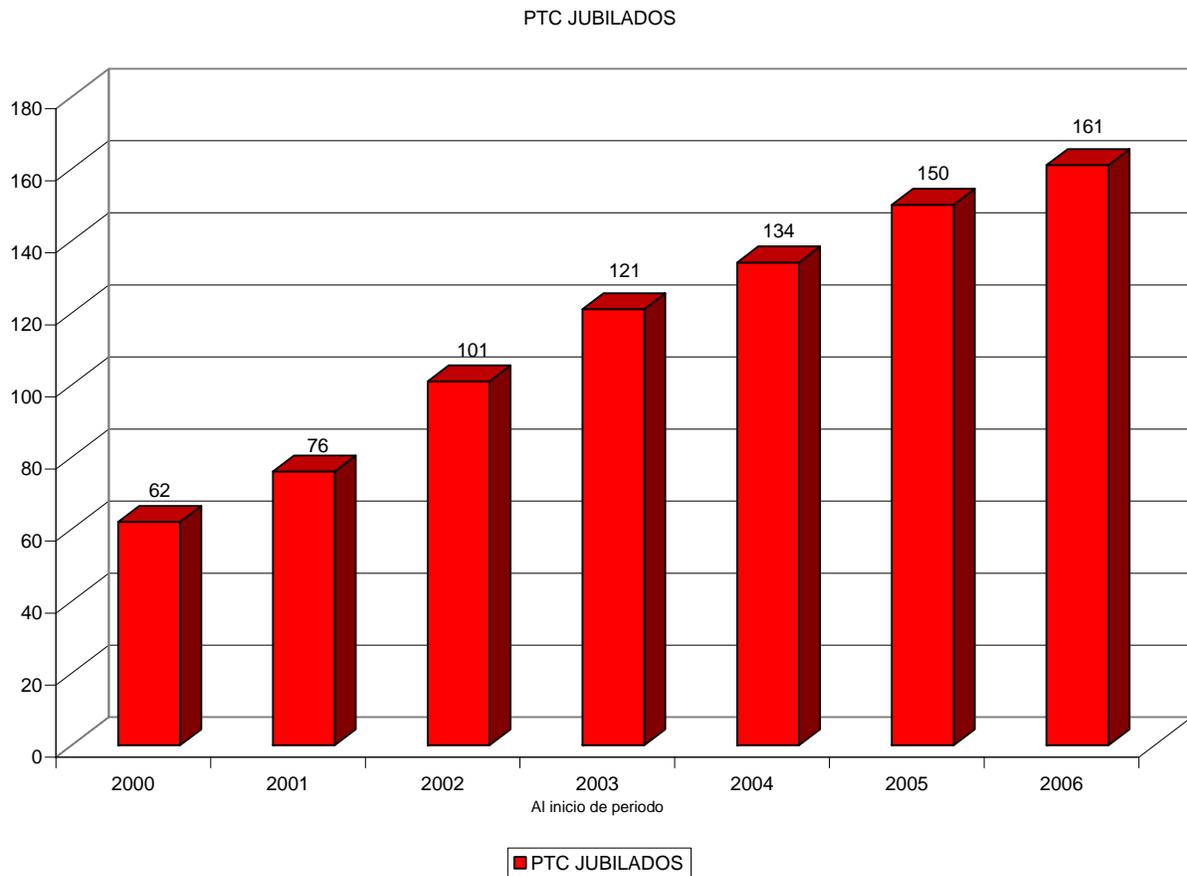
Fuente: PROMEP y Dirección de Investigación y Posgrado

Información al mes de Octubre 2006

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

19. Profesores de Tiempo Completo Jubilados 2000-2006



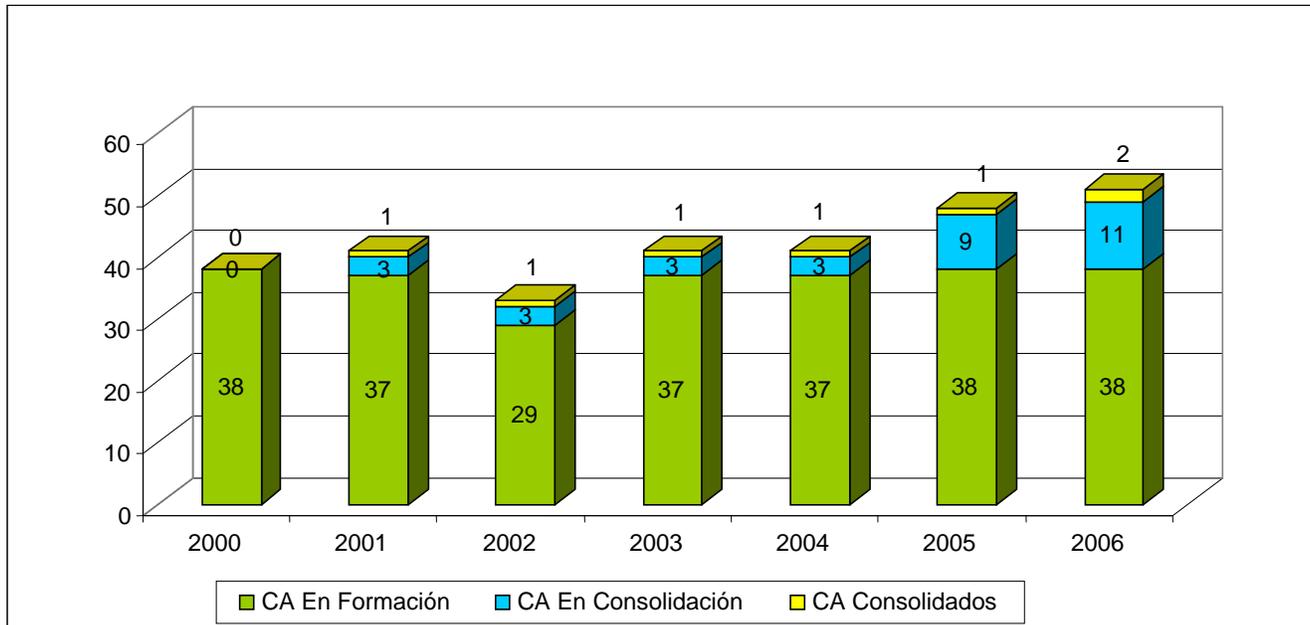
Fuente: Recursos Humanos. Nómina Quincenal.

Información a septiembre de cada año.

Coordinación de Estadística

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

20. Evolución del Nivel de Desarrollo de los Cuerpos Académicos



Fuente: PROMEP
 Información a Octubre 2006
 Coordinación de Estadística
 Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

21. Cuerpos Académicos por Nivel y Grado de Habilitación

CUERPOS ACADÉMICOS

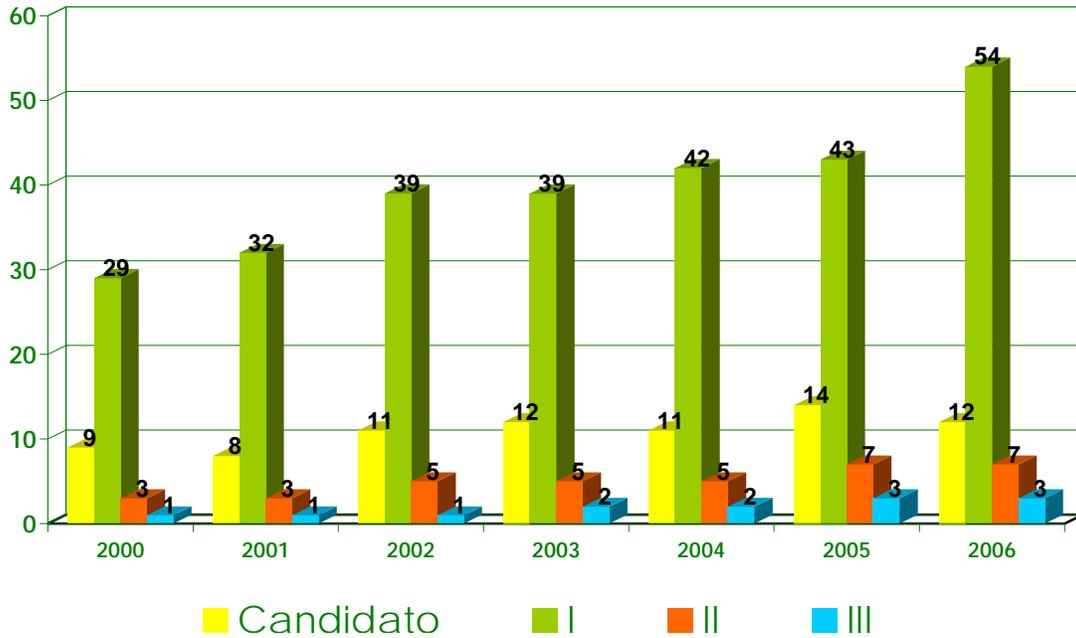
Nombre de la DES	Nivel de los CA			Núm. de PTC que lo integran	Nivel de habilitación de PTC integrantes				Perfil SEP-PROMEP		Adscripción al SNI		Núm. De LGAC
	CAC	CAEC	CAEF		D	M	E	L	Núm	%	Núm	%	
CIENCIAS. QUÍMICAS	2	0	4	39	20	15	0	4	21	53.8%	16	41.0%	6
CIENCIAS. NATURALES	0	3	3	34	19	12	1	2	17	50.0%	10	29.4%	11
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	0	3	6	52	24	27	0	2	25	48.1%	12	23.1%	16
HUMANIDADES	0	2	6	36	19	14	0	3	17	47.2%	10	27.8%	11
PSICOLOGÍA	0	1	8	57	15	36	2	4	19	33.3%	3	5.3%	10
CIENCIAS. SOCIALES	0	1	2	23	11	12	0	0	6	26.1%	6	26.1%	6
ECONÓMICO- ADMINISTRATIVA	0	1	3	22	8	13	0	1	9	40.9%	0	0.0%	14
CIENCIAS. JURÍDICAS	0	0	2	15	8	7	0	0	6	40.0%	1	6.7%	4
CIENCIAS. DE LA SALUD	0	0	4	20	3	11	5	1	4	20.0%	0	0.0%	4
TOTAL DE CUERPOS ACADÉMICOS	2	11	38	298	127	147	8	17	124	41.6%	58	19.5%	82

Fuente: Coordinación de Estadística

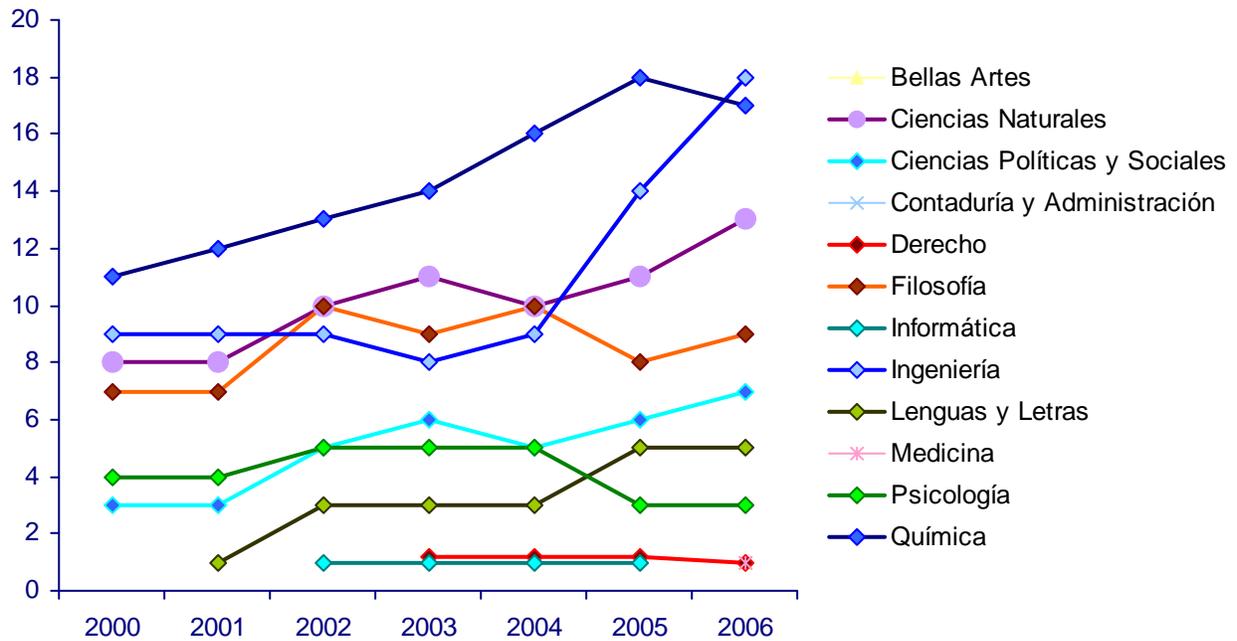
Información a Octubre 2006

Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional

22. Profesores con Registro en el SNI 2000-2006



23. Profesores con Registro en el SNI por facultad 2000-2006

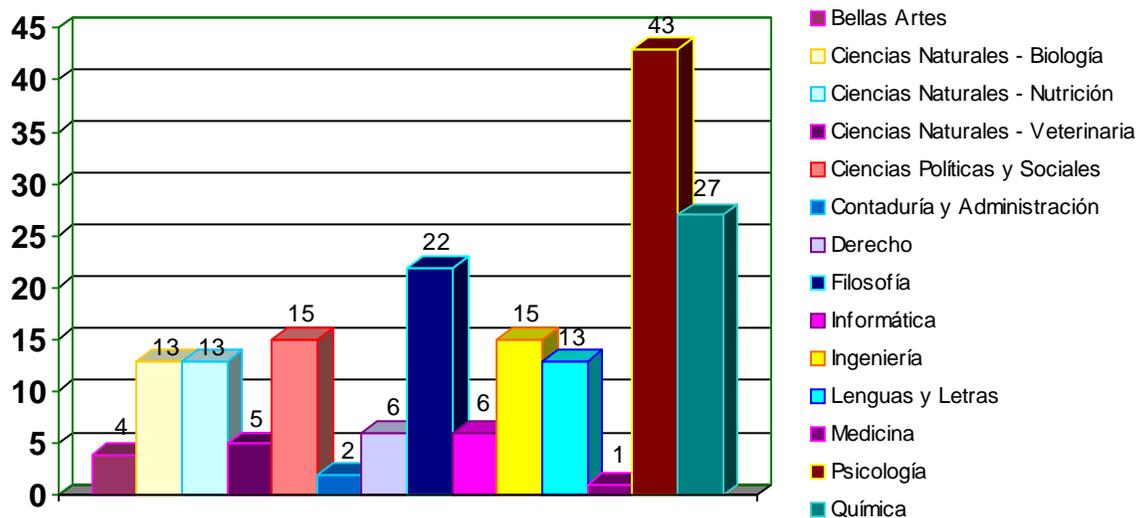


24. Proyectos de investigación por año de registro 2000 - 2006

Facultad	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Bellas Artes	1	-	3	3	-	3	2	12
Ciencias Naturales, Biología	2	9	10	11	3	5	4	44
Ciencias Naturales, Nutrición	2	8	7	3	8	9	4	41
Ciencias Naturales, Veterinaria	2	4	3	3	2	2	2	18
Ciencias Políticas	3	7	8	1	1	9	6	35
Contaduría y Administración	-	7	-	2	1	4	1	15
Derecho	3	7	3	4	1	-	5	23
Enfermería	1	-	-	-	-	-	-	1
Filosofía	6	4	9	2	8	7	11	47
Informática	-	14	1	4	6	3	-	28
Ingeniería	11	15	6	14	6	4	9	65
Lenguas y Letras	2	3	4	3	3	1	6	22
Medicina	3	1	2	2	4	1	-	13
Psicología	12	14	16	13	22	19	8	104
Química	17	19	18	14	7	17	7	99
Total	65	112	90	79	72	84	65	567

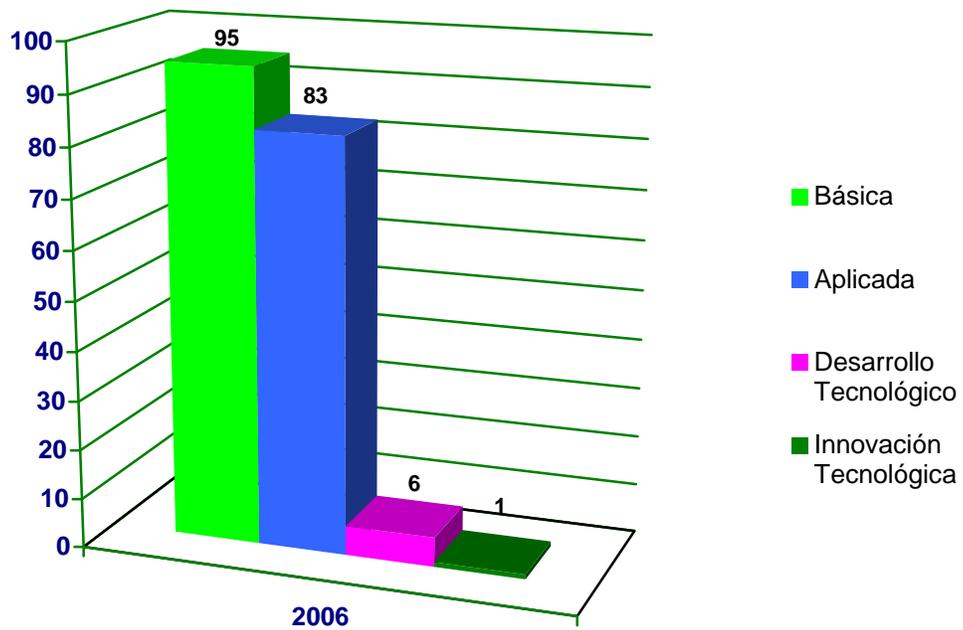
25. Proyectos de investigación vigentes por facultad

Facultad	2006
Bellas Artes	4
Ciencias Naturales - Biología	13
Ciencias Naturales - Nutrición	13
Ciencias Naturales - Veterinaria	5
Ciencias Políticas y Sociales	15
Contaduría y Administración	2
Derecho	6
Filosofía	22
Informática	6
Ingeniería	15
Lenguas y Letras	13
Medicina	1
Psicología	43
Química	27
Totales	185



26. Proyectos vigentes por Tipo de Investigación

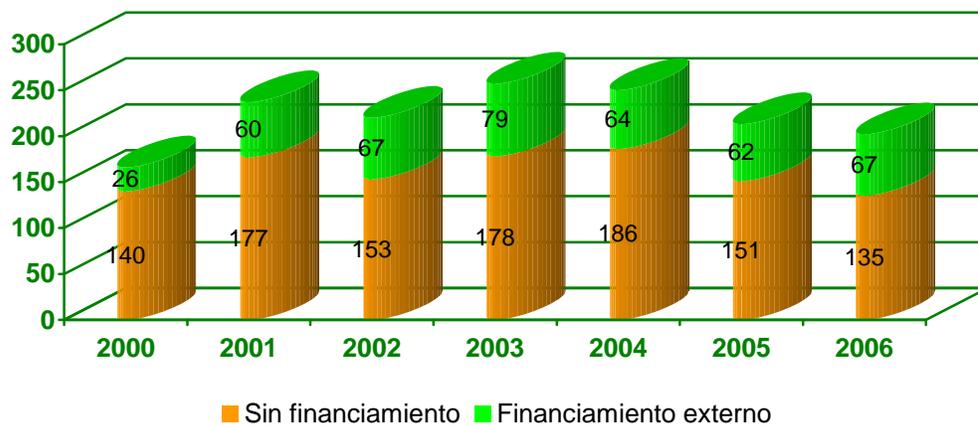
Tipo de Investigación	2006
Básica	95
Aplicada	83
Desarrollo Tecnológico	6
Innovación Tecnológica	1
Total	185



27. Proyectos de investigación financiados 2000 – 2006

Total	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
Sin financiamiento	140	60	67	79	64	62	135
Financiamiento externo	26	177	153	178	186	151	67

*En proceso y terminados durante 2006



VII. FUENTES

ANUIES (2006) Consolidación y cambio de la educación superior en México. Compromisos y propuestas de la ANUIES. Documento preliminar. México.

ANUIES (2006) Consolidación y avance de la educación superior en México. Temas cruciales de la agenda. México.

ANUIES (2004) Anuario estadístico 2004. México.

ANUIES (2002) Propuesta de lineamientos para una política de Estado en el financiamiento de la educación superior. México.
http://www.anui.es.mx/servicios/d_estrategicos/libros/lib75/financiamiento.pdf

ANUIES (1999) La educación superior en el Siglo XXI, ANUIES, México.

SEDEQ (1994) Anuario económico de Querétaro, 1994. Gobierno del Estado de Querétaro. México.

SEDESU (2005) Anuario Económico 2005. Gobierno del Estado de Querétaro. México.

SEDESU (2006) Querétaro: Perfil general. Gobierno del Estado de Querétaro. México.

INEGI (2006) II conteo de población. México.

INEGI (2006) Información estadística. México, página electrónica:
<http://www.inegi.gob.mx/est/default.esp?c=2359>.

Rubio, J. y Cetina, E. (2004) La Universidad socialmente pertinente. México.

UAQ (2001) Plan Institucional de Desarrollo 2000-2010. UAQ, México.

Iturralde, R. (2005) Propuesta de trabajo. Rectoría 2006-2009. UAQ, México.

Iturralde, R. (2006) Mensaje de toma de protesta ante el H. Consejo Universitario. UAQ. México.

UAQ (2002) Propuesta de modelo educativo. UAQ, México.

ANUIES (1999) Programa Nacional de Extensión de la Cultura y los Servicios. México