

# PROCESO DE ELECCIÓN DE RECTORÍA 2024-2027



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO



DR. MANUEL TOLEDANO AYALA

---

SÍNTESIS  
**PLAN DE TRABAJO**  
2024-2027

## INTRODUCCIÓN

La Universidad Autónoma de Querétaro es una institución educativa sólida en el país. En los últimos 10 años ha tenido un incremento de casi 6 mil estudiantes: pasamos de 27 mil 999 en 2012 a 33 mil 739 en 2022; una plantilla de más de 2 mil 500 docentes y similar número de administrativos.

Es la universidad más grande y con mayor prestigio de la entidad queretana, cumplimos con las funciones sustantivas de educación, investigación y vinculación. Tiene una planta docente altamente calificada y que hace investigación; cuenta con programas educativos con reconocimiento de calidad nacional e internacional.

Sin embargo, la Máxima Casa de Estudios de Querétaro afronta nuevos retos que exigen replantear estrategias y resulta necesario realizar una autocrítica sincera, reflexionar, revisar, analizar y evaluar nuestro compromiso. Partiendo de un ejercicio autocrítico identificamos aquellas áreas de oportunidad que deben ser atendidas y que impactan directamente en la formación de nuestras y nuestros estudiantes como eje central, en la investigación que se realiza en todas las áreas disciplinares, en la dignificación de las condiciones laborales de nuestros docentes y administrativos, así como las modificaciones necesarias en la estructura administrativa, entre otras, que nos permitan tener una universidad humana, fuerte, sólida, comprometida con su comunidad y con la sociedad.

A pesar de los esfuerzos de la Universidad, las problemáticas siguen ahí, no se ha podido consolidar un proyecto eficaz y eficiente de conectividad en todos nuestros campus que brinde las facilidades para trabajar las diferentes herramientas de aprendizaje en línea, el acceso a la información, entre otras.

El incremento de la burocracia ha ocasionado la duplicación de funciones y no es poco frecuente encontrar que gran parte de la comunidad universitaria refiera que no conoce o ignora muchos de los procesos rutinarios que enmarcan y forman parte la vida académica de

estudiantes y profesores en la institución, ya que no hay claridad en la forma que cada una de las direcciones, secretarías o coordinaciones operan, causando con frecuencia que los usuarios de las distintas áreas se encuentren desorientados en cómo llevar a cabo su gestión. Asimismo, el movimiento estudiantil iniciado el 29 de septiembre de 2022 permitió exponer a la luz los problemas existentes en materia de violencia de género dentro de la Universidad. Desde nuestra óptica es una necesidad perentoria recomponer el compromiso que tiene la universidad con la sociedad, es necesario volver a encender en la comunidad la pasión, el afán y la ambición de crear un mundo mejor.

### **Proyecto de Universidad**

El espíritu del presente Plan de Trabajo surge del diálogo con universitarias y universitarios de todas las Facultades y Escuela de Bachilleres, tanto de los campus metropolitanos como regionales. Consta de tres ejes principales:

- Universidad justa, equitativa y solidaria
- Excelencia académica con compromiso social
- Administración eficiente, transparente y participativa

#### *1. Eje de Universidad justa, equitativa y solidaria*

La Universidad Autónoma de Querétaro ha hecho un gran esfuerzo por ampliar su presencia en la mayoría de los 18 municipios, ya que se considera como factor de desarrollo al incentivar el avance educativo a todos los niveles, promover la formación profesional y diversificar las áreas de desarrollo social y económico en la localidad. Sin embargo, también es cierto que las brechas económicas, sociales y educativas son un factor importante para tener en cuenta cuando se abren estos espacios, pues en ocasiones es comprensible que en la apertura de los campus se tengan fuertes diferencias infraestructurales y de recursos humanos, institucionalmente la tendencia ha ido más bien a perpetuar las diferencias.

Es increíble que para tramitar una beca las y los alumnos tengan que trasladarse personalmente hasta las oficinas de Centro Universitario. No se puede hacer menos a las y los estudiantes de los municipios, ni se puede coartar el desarrollo académico de los docentes que atienden esos campus. Esto deviene en una condición inequitativa, en una brecha de desarrollo de los campus que se perpetúa en la medida de que no se haga lo suficiente para atenderlas. Es obligación ética el procurar condiciones de equidad, de justicia, y de solidaridad con nuestras y nuestros compañeros universitarios.

Ningún alumno o alumna de la Universidad, en ninguno de sus campus, debe sentirse menos por sus orígenes étnicos, sus preferencias sexuales, ideológicas o religiosas, ni por sus condiciones de desigualdad económica o por las condiciones de estudio que guardan sus espacios académicos, pues en un profundo espíritu universitario toda inequidad, toda injusticia debe ofendernos e indignarnos.

En la UAQ todas y todos los alumnos deben ser igualmente atendidos, en sus necesidades formativas y sus condiciones de desarrollo. Romper el centralismo generando oportunidades de desarrollo académico para los docentes que atienden los campus universitarios; dignificar las condiciones de estudio de las y los alumnos es dignificar la Universidad, equilibrar la inequidad económica y social del alumnado hace de nuestra institución una universidad justa y socialmente responsable; consolidar nuestros campus hace de la Universidad un verdadero factor de desarrollo estratégico del estado y coadyuva en la resolución de los grandes problemas del país.

La Universidad debe ser un espacio seguro, equitativo y solidario, donde todas las voces son escuchadas, garantizando la permanencia de sus estudiantes a través de estrategias que eviten la deserción.

### *Eje 2: Excelencia académica con compromiso social*

La excelencia debe ser la motivación para realizar las actividades cotidianas: desarrollo de

infraestructura estratégica, compromiso estudiantil sensible con el entorno social que lo rodea, el desempeño de los egresados en su ámbito profesional acorde con su formación, acciones institucionales diferenciadoras y el prestigio.

El compromiso social implica la mejora personal y de las condiciones de vida de la sociedad en su conjunto. La razón de ser de la universidad es generar conocimiento para impulsar los cambios en la condición de vida de los actores sociales, poniendo énfasis en los sectores más vulnerables.

Es de vital importancia que la formación integral deba ser parte de la educación y entender a esta como un todo en el desarrollo del individuo, fortaleciendo sus competencias y capacidades para integrarse a la sociedad y ayudarla en su desarrollo.

La educación, como instrumento de desarrollo de una sociedad en un mundo globalizado, implica un compromiso universitario que -a través de la investigación y la vinculación con los sectores tecnológicos y sociales- la involucran en las exigencias y desafíos del mundo actual que demanda la sociedad.

Toda acción de investigación va en conjunto con actividades del posgrado, así como la difusión y divulgación del conocimiento, puesto que el conocimiento que no se difunde no logra impactar en la calidad de vida de la sociedad.

Los problemas actuales requieren que las diferentes áreas se integren para generar soluciones robustas. Esto implica, necesariamente, generar propuestas a problemas partiendo de las actividades de investigación, tanto básica como aplicada en todas las áreas del conocimiento. En este sentido, la Universidad tiene la capacidad intelectual para generar dichas soluciones, cuidando que sean aplicables en los diferentes entornos que puedan presentarse. Esto constituye una forma efectiva de retribuir la inversión que hace la sociedad.

Considerando el propósito fundamental de la universidad de formar profesionistas con sentido

humanista, crítico y responsable, se propone un modelo de vinculación que integra las funciones sustantivas de docencia e investigación con políticas para vinculación abierta y solidaria -con los diferentes sectores de la sociedad- como estrategia para hacer frente a los desafíos económicos, sociales y ambientales.

La visión de este proyecto implica que se debe facilitar el acceso para los estudiantes que desean ingresar a un posgrado perteneciente al Sistema Nacional de Posgrados, siendo la disminución progresiva de la cuota de inscripción aquella que resulta ser de fundamental interés.

### *Eje 3: Administración eficiente, transparente y participativa.*

La administración es un medio para lograr que los procesos y procedimientos de una organización se realicen de la mejor manera, con un menor costo y con una mayor eficiencia y eficacia. Es necesario adoptar nuevas formas y modelos de administración y gestión de los recursos financieros, materiales y humanos.

La comunidad universitaria enfrenta diariamente desafíos y problemas relacionados con la eficiencia y eficacia de los procesos académico-administrativos que constituyen la base del quehacer universitario. Es necesario escuchar y ser sensibles al reclamo de la comunidad universitaria.

La pandemia cuestionó y -en cierta medida revolucionó- nuestra concepción del trabajo académico, y brindó herramientas de aprendizaje, que tanto docentes como alumnos tuvimos que incorporar a nuestra cotidianidad. De igual manera, la administración central de nuestra institución tiene la obligación de cambiar.

Las principales demandas que tiene la comunidad en el rubro de los procesos académico-administrativos se encuentran en: financiamiento insuficiente, ineficiencia y lentitud en los procesos administrativos, procesos ralentizados en la contratación y retención de

personal administrativo competente, centralización de los servicios académico-administrativos y duplicidad en las funciones y actividades que realizan diferentes secretarías y direcciones.

### **Líneas de trabajo:**

#### *Función sustantiva:*

- Innovación educativa
- Investigación científica, humanista y tecnológica
- Impulso a la calidad de los programas educativos de posgrado
- Impulso a la divulgación científica, transferencia del conocimiento y gestión de la protección de la propiedad intelectual
- Vinculación abierta y solidaria como estrategia de desarrollo sostenible con todos los sectores de la sociedad

#### *Función adjetiva*

- Reducción de brechas entre los diferentes campus universitarios
- Apoyar a la población estudiantil con mayores recursos
- Atención de las disidencias sexuales, reestructuración de la UAVIG y de los protocolos relacionados
- Reestructura participativa de la seguridad y vigilancia universitaria
- Creación y fortalecimiento de Centros y Laboratorios de Investigación, Vinculación y de Servicios
- Gestión de recursos y financiamiento de la investigación básica y aplicada con un enfoque multi, inter y transdisciplinar
- Financiamiento suficiente y gestión patrimonial

### *Función regulativa*

- Modelo de evaluación de la calidad educativa con lineamientos guía a partir del MEU
- Mecanismos de rendición de cuentas que transparenten los procesos de los resultados de las distintas convocatorias
- Simplificación administrativa y transformación digital
- Atención administrativa eficiente con calidad humana

### *Docentes*

- Plan de carrera universitaria para docentes
- Fortalecer los espacios de cuidado institucionales
- Impulso a las actividades de internacionalización de la ciencia, el arte y cultura

### *Estudiantes*

- Promoción de la salud integral
- Fortalecimiento de los servicios psicológicos y psiquiátricos
- Servicios universitarios accesibles, eficientes y con cobertura en los campus universitarios
- Revisar formas de convivencia de la comunidad universitaria
- Avanzar en la gratuidad para los posgrados inscritos al padrón del Sistema Nacional de Posgrados

### *Administrativos*

- Capacitación, permanencia y promoción de nuestro personal administrativo
- Comunidad participativa



## COMPROMISOS

1. Voto de confianza a nuestras y nuestros universitarios para que los proyectos artísticos, tecnológicos, administrativos, sociales, humanísticos y culturales sean realizados con la participación de estudiantes a fin de generar aprendizajes significativos bajo el concepto de aula abierta.
2. Tolerancia cero a toda forma de acoso y violencias en la universidad.
3. Fortalecer el sistema universitario de salud y las clínicas UAQ con la participación de las unidades académicas relacionadas con el área.
4. Asegurar la conectividad de internet en todos los Campus y planteles de nuestra institución.
5. Impulsar el modelo de comedores universitarios solidarios en los Campus que así lo decidan.
6. Respeto irrestricto al derecho de asociación de las y los estudiantes
7. Impulsar el "Pasaporte Universitario" con el firme compromiso de reconocer la participación en actividades gratuitas de orden académico, artístico, cultural, deportivo, científico y tecnológico, etc. que serán organizadas por la rectoría y por las facultades que así lo deseen.
8. El agua como derecho humano para todas y todos. Instalar dispensadores de agua purificada, gratuita y de excelente calidad en todos nuestros campus.
9. Si la forma de aprender ha cambiado, ¿por qué las aulas no? Impulsar la creación de diferentes tipos de aulas que promuevan el trabajo colaborativo, al aire libre, con medios digitales, virtuales, entre otros.

10. Reestructuración de la UAVIG y Género UAQ, que incluya, entre otras acciones, la especialización en la atención para menores de edad.
11. Nueva convocatoria de apoyos estudiantiles para el fomento de una cultura emprendedora en todos nuestros campus.
12. Renovación de la flotilla vehicular para transporte de las y los estudiantes. Compromiso de adquirir nuevos autobuses y camionetas tipo Van para los campus metropolitanos y regionales.
13. Llevar a cabo la transformación digital de la UAQ que contenga, de manera enunciativa, mas no limitativa, el fortalecimiento a la infraestructura informática, un nuevo sistema en línea que atienda los diferentes trámites académico-administrativos, becas, proyectos de investigación y vinculación, seguimiento a trámites, entre otros.
14. Incrementar el monto de las becas de manutención que dependan de la administración central y convertirlas a UMAs a fin de garantizar su incremento año con año.
15. Promover la internacionalización, a través de la movilidad de estudiantes y profesores, la participación de profesores invitados de otras instituciones nacionales e internacionales que complementen los programas de investigación y la consolidación de convenios de cooperación para el otorgamiento de "Dobles Diplomas", entre otras acciones.
16. Fortalecer el programa de cátedras espejo a nivel internacional que permita a los alumnos tomar clases con docentes internacionales y a nuestros profesores participar en programas educativos en otros países
17. Crear un fondo de becas para movilidad internacional de estudiantes con reglas claras de operación evitando discrecionalidad en la asignación de recursos.

18. Fortalecer y crear nuevos espacios de cuidado en nuestra universidad.
19. Fortalecer la infraestructura deportiva, social y cultural en todos los Campus de la universidad, con la participación de las unidades académicas relacionadas con estos temas.
20. Impulsar estrategias de apoyo a la macro y micromovilidad en los Campus que así lo requieran.
21. Impulsar y fortalecer la formación dual en programas de estudio en los que sea aplicable.
22. Respeto total a las decisiones de la Escuela de Bachilleres y las Facultades en sus procesos electorales, deben ser sus comunidades quienes decidan sin intromisión de la rectoría.
23. Desarrollar las medidas necesarias para comenzar con la implementación de la gratuidad en los programas académicos inscritos al Sistema Nacional de Posgrados.
24. Creación de un fondo para el apoyo de proyectos culturales, artísticos y humanísticos para visibilizar las distintas expresiones de las y los universitarios.
25. Plan de carrera universitaria para docentes con reconocimiento de los perfiles, identificando sus necesidades, diferencias y desigualdades existentes.
26. Impulsar una política editorial enfocada en la publicación de libros de texto, elaborados por nuestras y nuestros docentes, reconociendo el valor de la generación de conocimiento que realizan en la universidad.
27. Capacitación permanente para los docentes en el uso e implementación de estrategias pedagógicas y actualización disciplinar, basadas en el Modelo Educativo Universitario
28. Impulsar las medidas pertinentes para favorecer las colaboraciones entre los diversos Cuerpos Académicos y Grupos Colegiados, para generar proyectos de investigación,

vinculación y extensión con pertinencia social.

29. Impulsar medidas que fomenten alianzas estratégicas para favorecer la internacionalización de los Cuerpos Académicos y Grupos Colegiados para lograr la vinculación con actores externos, promoviendo la mejora en las capacidades intelectuales que se requieran.

30. Implementar políticas que faciliten la gestión de los recursos de manera ágil y expedita, a las y los investigadores, para disminuir la carga administrativa de los responsables de los proyectos.

31. Creación de un fondo para apoyar las certificaciones especializadas para alumnos y profesores

32. Compromiso de apoyo con el 100% de la colegiatura y gastos de obtención de grado para la formación y actualización de docentes en programas de posgrado en nuestra universidad.

33. Priorizar el uso de los servicios que ofrecen los Centros y Laboratorios de Investigación, Vinculación y de Servicios para resolver las necesidades internas de la universidad.

34. Facilitar la difusión de los eventos académicos que realiza la comunidad universitaria a través de las plataformas virtuales para lograr una mayor divulgación de los resultados de la investigación.

35. Impulsar las actividades de internacionalización de la ciencia, arte, cultura y las humanidades a fin de promover el avance del conocimiento y la preparación de estudiantes y profesores en un contexto global.

36. Analizar de manera responsable la política institucional que otorgue viabilidad financiera

y colectiva en materia de retiro al personal docente que ingresó después del 2007.

37. Simplificación de la burocracia universitaria, reduciendo duplicidad de funciones y reducción de direcciones y secretarías.

38. Descentralización de la administración central con dependencias con la capacidad de toma de decisiones.

39. Establecer políticas presupuestales en función de las necesidades de los campus regionales y las unidades académicas, para incrementar la asignación de recursos así como la gestión de nueva infraestructura académica, deportiva y cultural.

40. Adecuar la estructura organizacional para optimizar los procesos administrativos y reducir los trámites burocráticos, descentralizando los servicios en cada Campus y digitalizando las funciones académico-administrativas.

41. Paridad de género en las personas titulares de las secretarías y direcciones, garantizando que la capacidad y experiencia de los funcionarios asegure el buen funcionamiento de la estructura organizacional.

42. Reducir el sueldo del Rector a nivel de Secretario, como respuesta al compromiso que conlleva una política socialmente responsable.

43. Ampliar el catálogo de productos en proyectos de investigación y extensión, para valorar la distribución de carga horaria, reconociendo la diversidad de áreas disciplinarias.

44. Fortalecer el área de evaluación educativa para agilizar y mejorar los procesos de creación, reestructuración o actualización de la oferta educativa que tiene la Universidad y sus Facultades.

45. Crear una bolsa de recursos económicos orientada a mantener y renovar los laboratorios

y la infraestructura de docencia e investigación para respaldar la realización de los proyectos mejorando el equipamiento y en los espacios necesarios en todas las Unidades Académicas.

46. Renovar la acreditación de la universidad ante los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) atendiendo oportunamente sus observaciones emitidas.

47. Establecer un modelo de transferencia que impulse la protección de la propiedad intelectual de los productos generados a partir de los resultados de los proyectos de investigación, vinculación y extensión, asegurando la propiedad intelectual de la UAQ para incrementar el patrimonio intangible, impulsando la participación de las y los investigadores y estudiantes.

48. Impulsar medidas que fomenten el acercamiento entre los diferentes sectores de la sociedad y la universidad, para detectar las líneas temáticas de investigación a los problemas reales que afectan a la sociedad.

49. Impulsar acciones de vinculación estratégicas que permitan a los Centros y Laboratorios la obtención de recursos propios, a fin de colaborar con su desarrollo y lograr su sostenibilidad.

50. Impulsar la creación de estrategias y programas que permitan realizar la divulgación del conocimiento y las actividades científicas, humanísticas, de arte y cultura, como mecanismo de retribución social con la participación de la comunidad universitaria.

51. Mejorar la infraestructura tecnológica con la que cuenta la Dirección de Educación a Distancia e Innovación Educativa, así como y sus herramientas pedagógicas.

52. Fortalecer la transversalización curricular de las perspectivas de Ciudadanía Activa, Género, Cultura de Paz, Derechos Humanos y Sustentabilidad.

53. Facilitar el acceso a bases de datos y bancos de información, que permita la interacción en línea y promueva el trabajo colaborativo a distancia, fomentando la difusión de los resultados de investigación de nuestra institución.

54. Promover la armonización legal entre las acciones propuestas por el protocolo de actuación, en materia de violencia de género, y las que correspondan en materia laboral, sindical y de derecho.

55. Impulsar la vinculación abierta y solidaria como estrategia de desarrollo sostenible con todos los sectores de la sociedad.

56. Transparentar los procesos de compras, licitaciones y optimización de procesos administrativos.

57. Establecer políticas que garanticen la estabilidad laboral de todos los empleados de la Universidad, considerando la carga laboral docente y administrativa, con base en una planeación de la demanda educativa y las proyecciones de crecimiento la UAQ.

58. Coadyuvar en el desarrollo del currículo laboral y académico de los trabajadores Administrativos y Académicos.

59. Trabajar de la mano de nuestros sindicatos en la actualización de la promoción y permanencia de nuestras y nuestros docentes y trabajadores.

60. Impulsar los trabajos de la renovación de la legislación universitaria que permita responder a las necesidades actuales de nuestra universidad.

61. Respeto irrestricto a la vida interna y decisiones de los sindicatos.

62. Fortalecer la promoción y capacitación del personal administrativo, reconociendo su contribución a las actividades sustantivas de la universidad.

63. Apoyar al personal administrativo para que se superen académicamente, cubriendo los costos de los programas académicos dentro de la UAQ

Los compromisos específicos para plantel, campus, unidades académicas y sectores, se darán a conocer en las presentaciones correspondientes.

Las referencias en el presente documento referidas hacia uno o varios géneros, se entenderán formuladas en lenguaje incluyente para todas las personas, el lenguaje utilizado no busca discriminar o marcar diferencias entre personas dentro de los principios y valores de la Universidad Autónoma de Querétaro.