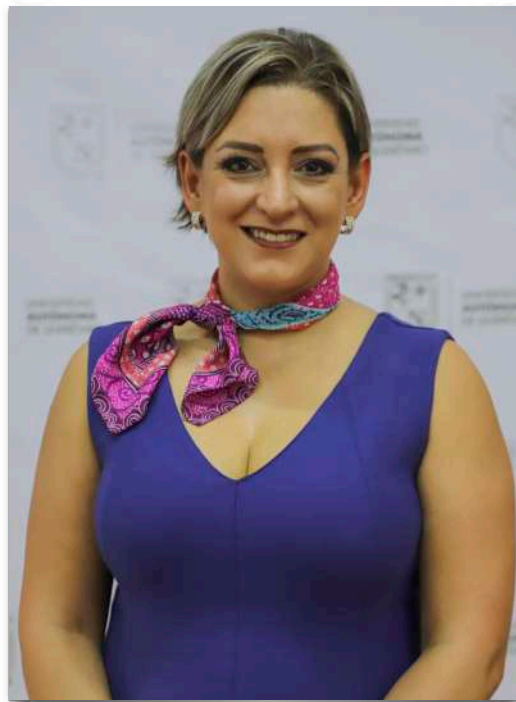


PROCESO DE ELECCIÓN DE RECTORÍA 2024-2027



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO



DRA. MARCELA ÁVILA EGGLETON

Tu voz, tu voto, tu universidad *#EsPosible*

PLAN DE TRABAJO
2024-2027



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

ÍNDICE

1 Resumen Ejecutivo

1.1 Misión

1.2 Visión

1.3 Objetivo General

1.4 Ejes de Trabajo

1.4.1 Cerrar Brechas #ESPOSIBLE

1.4.2 Comunidad en armonía #ESPOSIBLE

1.4.3 Libertad y Excelencia Académica Sostenible #ESPOSIBLE

1.4.4 Redefiniendo la Gestión Universitaria #ESPOSIBLE

1.4.5 Universalizar Servicios #ESPOSIBLE

1.5 Justificación

2 Introducción

2.1 El Enfoque de Derechos Humanos en la Educación Superior

2.2 Marco Jurídico y Administrativo de la Universidad Autónoma de Querétaro y sus estándares internacionales y nacionales en materia del derecho a la educación superior.

2.2.1 Internacional

2.2.2 Federal

2.2.3 Local

2.2.4 Interna

2.3 Análisis del derecho a la educación superior y la intersección con otros derechos.

2.4 Obligaciones de las autoridades universitarias en torno al derecho a la educación superior y sus interrelaciones.

3 Diagnóstico: Condiciones de disfrute y garantía de los derechos humanos en torno a las obligaciones en la materia en la Universidad Autónoma de Querétaro.

3.1 El contexto de la educación superior en México

3.2 Brechas de desigualdad y libertad académica. Composición del personal docente y administrativo de la UAQ

3.3 Disponibilidad. Instalaciones e infraestructura

3.4 Aceptabilidad y calidad de los programas de estudio de la UAQ

3.5 Certeza jurídica, transparencia y rendición de cuentas en la UAQ.

3.6 Uso eficiente, transparencia y rendición de cuentas del uso de los recursos públicos.

3.7 Transparencia y rendición de cuentas. Auditoría 2020

3.8 Transparencia, rendición de cuentas y uso eficiente de los recursos: Auditorías 2021 y 2022

3.8.1 Auditoría Externa a la matrícula 2022-2 y 2023-1

3.8.2 Auditoría Entidad Superior de Fiscalización del Estado de Querétaro 2022- 2023

3.8.3 Transparencia y rendición de cuentas. Auditoría ESFE 2022-2023

3.9 Órganos de representación y/o consulta, cargos electos y tipos de participación en la UAQ

4 Propuesta Plan de Trabajo 2024-2027:

Tu voz, tu voto, tu universidad #EsPosible

4.1 Eje 1. Cerrar Brechas #ESPOSIBLE

4.2 Eje 2. Comunidad en armonía #ESPOSIBLE

4.3 Eje 3. Libertad y Excelencia Académica Sostenible #ESPOSIBLE

4.4 Eje 4. Redefiniendo la Gestión Universitaria #ESPOSIBLE

4.5 Eje 5. Universalizar Servicios #ESPOSIBLE

4.6 Salud Integral

5 Acciones y Compromisos

6 Referencias y bibliografía consultada

Resumen Ejecutivo.

1.1 Misión.

Promover una educación media y superior de excelencia a través de actividades sustantivas de docencia, investigación, vinculación y extensión, en condiciones de libertad académica y un ambiente caracterizado por la inclusión, la deliberación democrática así como el respeto por los derechos humanos. Nos comprometemos a establecer mecanismos de monitoreo y evaluación, permanentes que aseguren la transparencia, la rendición de cuentas y el acceso a la justicia para todos los miembros de nuestra comunidad: estudiantes, personal administrativo y docentes.

1.2 Visión.

Ser una universidad pública líder en el ámbito nacional e internacional, reconocida por su compromiso inquebrantable con la calidad académica, la inclusión y la justicia social. Aspiramos a convertirnos en un modelo a seguir en la implementación de prácticas pedagógicas, administrativas y comunitarias que estén regidas por los principios de igualdad y no discriminación, universalidad y transparencia. A través de la formación integral de nuestros estudiantes y del impacto positivo de nuestras iniciativas de vinculación y extensión, buscamos contribuir de manera significativa a la protección, el respeto y la garantía de los derechos humanos en nuestra comunidad y en la sociedad en general.

1.3 Objetivo General.

Promover una Universidad con calidad en sus actividades sustantivas —docencia, investigación y extensión— donde las decisiones y las acciones sean monitoreadas y evaluadas en procesos permanentes, inclusivos y de deliberación democrática bajo los principios de igualdad y no discriminación, universalidad, acceso a la justicia, rendición de cuentas y transparencia; tendientes a proteger, respetar y garantizar los derechos

humanos de la comunidad estudiantil, administrativa y docente.

1.4 Ejes de Trabajo.

1. 4.1 Cerrar Brechas #ESPOSIBLE.

Objetivo.

Reducir la brecha de desigualdad del estudiantado, profesorado y personal administrativo mediante acciones afirmativas y de cumplimiento con las obligaciones en materia de derechos humanos.

1.4.2. Comunidad en armonía #ESPOSIBLE.

Objetivo.

Generar condiciones de seguridad para mejorar las relaciones de convivencia para reducir situaciones de violencia, acoso, abuso y discriminación.

1.4.3. Libertad y Excelencia Académica Sostenible #ESPOSIBLE.

Objetivo.

Posicionar a la Universidad Autónoma de Querétaro entre las mejores universidades a nivel nacional mediante acciones afirmativas y de cumplimiento en torno a las obligaciones de libertad académica para la excelencia de manera sostenible.

1.4.4. Redefiniendo la Gestión Universitaria #ESPOSIBLE.

Objetivo.

Llevar a cabo una reingeniería administrativa incorporando procesos transparentes y ampliamente participativos, para que los procedimientos sean responsables, claros y equitativos poniendo al centro al estudiante y al docente en apoyo al desarrollo de las actividades académicas y formativas.

1.4.5. Universalizar Servicios #ESPOSIBLE.

Objetivo.

Fortalecer y expandir una gama de servicios universitarios centrados en el bienestar integral y la inclusión, que aborden las necesidades de salud, apoyo psicológico y oportunidades equitativas para toda la comunidad universitaria.

1.5 Justificación.

El presente documento ofrece una panorámica sobre el estado que guarda la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) en relación con el cumplimiento y garantía de sus obligaciones con los derechos humanos, haciendo foco en el derecho a la educación y la educación superior bajo los principios de libertad académica, autonomía, transparencia y rendición de cuentas, no discriminación, participación, así como el interés superior del estudiante.

A lo largo de la descripción y análisis se procura ofrecer una visión de cómo se entrecruzan y afectan las funciones adjetivas y sustantivas de la UAQ, identificando las principales causas que afectan impulsar y ofrecer una universidad que atienda las necesidades de sus comunidades (profesorado, estudiantado y administrativa). Las propuestas se van articulando para que en el último momento de este documento se enuncian las principales acciones en un plan de 5 ejes: Cerrar Brechas, Comunidad en Armonía, Libertad y Excelencia Académica, Redefiniendo la Gestión Universitaria y Universalizar Servicios.

El espíritu que alimenta este esfuerzo es la convicción de que, colaborando, escuchando la voz de la comunidad, participando y cumpliendo con nuestras obligaciones dejando de improvisar sino con debida diligencia #EsPosible respetar y

garantizar los derechos de nuestras comunidades. De esta manera, siendo ejemplo, impactar positivamente en la calidad de vida de las personas en Querétaro #EsPosible.

2. Introducción.

La Universidad de Querétaro (UAQ) ha sido la principal institución de estudios superiores y medio superiores del estado desde 1951. A partir de 1958, el estudiantado gana para la universidad su régimen autónomo. Hoy no sólo está consolidada como la Máxima Casa de Estudios del Estado, sino que es el principal centro de investigación, de preservación y difusión de la cultura en la entidad. Además, derivada de estas acciones, presta servicios de extensión y vinculación con la sociedad queretana, lo que la ha posicionado como un agente de cambio y promoción social a través de sus actividades sustantivas.

A lo largo de estos 72 años, a nivel internacional, nacional y local se han vivido transformaciones que han impactado y determinado su quehacer. Las y los universitarios que le han dado vida han tenido que tomar decisiones y permitir que la Universidad responda a las necesidades y exigencias de los tiempos. Sin embargo, en este camino se han mantenido inercias que hoy la han puesto en una situación de extrema tensión. Muestra de ello es el paro que las y los estudiantes sostuvieron durante 2022, donde denunciaban más que una percepción de inseguridad; advertían, entre otras cosas, violencias, acosos y discriminaciones por razones de género, sexo, identidad y edad.

Las condiciones históricas de la situación descrita se explican a partir de que, durante el siglo XX, en el plano internacional se desarrolla y consolida el discurso de derechos humanos; reconociendo que las formas previas de organización política y de cooperación internacional habían fracasado. El camino ha sido largo y, por momentos, podemos pensar que lento; sin embargo, las demandas, los movimientos sociales y

políticos no se vindican sino apelando a los derechos y la dignidad humanos. Desde hace más de diez años, estas exigencias han ido tomando forma legal e impactado de manera especial a la UAQ en tres momentos. Primero, con la reforma realizada en el año a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) en materia de derechos humanos que, en el plano estatal, se ha ido adecuando en distintos momentos; la última reforma que recibe la Constitución local es en el año 2019. Segundo, con las consecuentes reformas al marco legal de la educación y, tercero, de manera específica, con la promulgación de la Ley General de Educación Superior de 2021, de modo que la UAQ está en necesidad de ajustar sus obligaciones y responsabilidades a las demandas éticas y legales para con la dignidad y los derechos de todas las personas y los seres vivos del presente y del futuro.

La Reforma Constitucional de Derechos Humanos de junio de 2011 representa una auténtica transformación en y para la vida política en México. Esto porque, a partir de este momento, el Estado mexicano reconoce en la Carta Magna sus obligaciones internacionales en materia de derechos humanos. Por un lado, prohíbe toda forma de discriminación que atente contra la dignidad humana, que tenga por finalidad anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas. Por el otro, obliga a todas las autoridades, en el ámbito de sus competencias, a promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad. Esto implica que se deben prevenir las violaciones a los derechos humanos, y en caso de darse, se ha de investigar, sancionar y reparar. En consecuencia, las autoridades, para este caso las de la Universidad, están obligadas a establecer condiciones para que las personas que le dan vida, la comunidad administrativa, estudiantil y docente, se realicen con respeto y garantía de sus derechos; además que sean tendientes a lograr formas de vida sustentables y

acordes a la dignidad humana de todas las personas.

Esto puede identificarse claramente en el mandato constitucional del artículo 3°. relativo al derecho a la educación y, específicamente en la fracción VII, para el caso de las instituciones de educación superior y universidades autónomas. Se indica que los principios en los que se ha de basar la práctica educativa son: respeto irrestricto de la dignidad de las personas con enfoque de derechos humanos y de igualdad sustantiva. Para ello, ha de adoptar un enfoque de mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Y es que, si el fin de la educación es desarrollar en armonía las facultades humanas, el respeto a los derechos, las libertades y promover la cultura de paz, la solidaridad, la independencia y la justicia, esto no puede ser posible en condiciones que violentan o vulneran eso que promueven. En consecuencia, estas reformas exigen que se transformen las estructuras que condicionan la actuación de las instituciones de gobierno, así como de todas aquellas instituciones, como la UAQ, que realizan acciones para garantizar el acceso a bienes y servicios relativos a los derechos humanos; de tal modo que se prevengan actos de discriminación y de violación a los derechos humanos.

Si, como reconoce el marco jurídico nacional, los centros de educación superior y las universidades autónomas persiguen los fines de educar, investigar y difundir la cultura, entonces el diseño de sus programas y su organización, así como el de los mecanismos de administración de sus recursos, han de estar en armonía bajo los principios de los derechos humanos y ser respetuosos de las libertades de cátedra, investigación, examen y discusión de las ideas. En este sentido, todas las instituciones públicas deben realizar análisis objetivos, minuciosos y de alto rigor para identificar o corregir las estrategias para que sus servicios, programas o políticas garanticen los derechos de todas las personas. No solamente de aquellas personas que son destinatarias de sus bienes y servicios, sino también de aquellas que sirven públicamente y le dan vida. El gran

desafío es y ha sido, transitar a un modelo de instituciones que no sean violentas con la dignidad humana de todas las personas .

2.1. El Enfoque de Derechos Humanos en la Educación Superior. La Doctrina Internacional de Derechos Humanos (DIDH), desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) y los Tratados Internacionales, reconoce que son características de los derechos su universalidad, indivisibilidad, interdependencia, inalienabilidad. Esto se traduce en que, como la suma de los derechos individuales y colectivos, a todas las personas les corresponden y respecto de los cuales no es posible destituirlos o renunciarlos sin afectar la total dignidad de la persona individual y, en consecuencia, de la comunidad; respecto de la cual no es posible ofrecer una taxonomía jerárquica de los derechos, ya que todos son igualmente importantes y necesarios para una vida digna. Por ello, conviene no comprenderlos como derechos aislados, sino integrados en un sistema en el que al afectar una parte, se afecta a la totalidad. Esta distinción impacta, claro, en lo epistemológico y, sobre todo, en lo práctico.

La Comisión de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas (ECOSOC), en su Observación 13 respecto al derecho a la educación (1999) ha señalado que esta desempeña un papel decisivo en la realización de otros derechos, como una vida liberada de la pobreza, del temor a la violencia y la enfermedad, así como para participar plenamente en las comunidades para su desarrollo. En este sentido, es necesario buscar formas de racionalidad y razonabilidad que induzcan a una pertinente interpretación de la existencia humana, individual y colectiva, que no vea en los derechos una dimensión de esta que sirva como una forma más desde la que es posible pensarle; sino que conviene para pensar esta existencia en su compleja y demandante dignidad. Por supuesto que esta exigencia demanda de criterios de

discernimiento que respeten sus características. Estos son llamados principios de los derechos humanos, a saber: pro-persona, interés superior de la infancia, progresividad y sustentabilidad.

Ahora bien, podría surgir la pregunta respecto de por qué estar hablando de derechos humanos en un diagnóstico del que se desprende una propuesta de plan de trabajo para administrar una universidad pública. La respuesta se articula a partir de los compromisos internacionales que México ha suscrito en la materia, que le demandan estándares mínimos. Que un Estado se obligue significa que las autoridades y, en consecuencia, las personas que ejercemos servicio público estamos obligadas a ello. Si reconocemos que la universidad es pública, que cumple tareas que están articuladas en un entramado de derechos haciendo foco al de educación superior, entonces no se puede apelar a su autonomía para enajenarse de las obligaciones del Estado. Dicho de otra manera: como parte de la comunidad académica o administrativa de la UAQ hemos de reconocer que la meta de nuestro ejercicio está en garantizar un derecho, de hacer accesibles y dotar de condiciones para que quienes se beneficien de este ejercicio puedan ejercer y demandar otros y/o evitar sus violaciones. En este sentido, la eficacia y eficiencia del ejercicio público está articulada en su cumplimiento con los derechos de todas las personas. Para ello, será necesario que se tomen medidas de forma transversal para que se eliminen actos de discriminación y exclusión, así como a eliminar las brechas de desigualdad que se generan desde y al interior de las dependencias u organismos públicos. Tabla 1.

Obligaciones de las autoridades en materia de derechos humanos

Obligación	Significado
Respetar	Las autoridades y funcionarios, independientemente de sus funciones (ejecutivo, legislativo y judicial), no deben violentar los derechos humanos, ni por medio de acciones ni a través de omisiones, esto es que deben abstenerse de cometer cualquier tipo de violación directa o indirecta a los derechos humanos.
Garantizar	Realizar todas las acciones necesarias para asegurar que todas las personas, sin ningún tipo de distinción, puedan gozar y ejercer sus derechos, sobre todo, cuando se encuentren en situaciones en las que no puedan ejercer por ellas mismas sus derechos. Frente a una violación de algún derecho humano, el Estado debe realizar la investigación correspondiente, sancionar a los culpables (materiales e intelectuales) y reparar el daño causado a la víctima.
Proteger	Tomar las medidas necesarias para que los particulares (empresas, sindicatos, personas, grupos religiosos, asociaciones o cualquiera otra institución no estatal) no cometan violaciones a los derechos humanos de otras personas.
Promover	En el sentido de realizar todos los cambios y transformaciones necesarias en la estructura económica, social, política y cultural del país, de tal manera que se garantice que todas las personas puedan disfrutar de sus derechos humanos

Nota. información de OACNUDH-México. (2010).

Para analizar y evaluar las acciones tendientes a cumplir con las obligaciones en materia de derechos humanos se proponen las dimensiones de: disponibilidad, adaptabilidad, calidad y accesibilidad. Estos sirven para juzgar si existen los medios físicos, institucionales y legales, para que todas las personas y colectivos puedan gozar de los derechos, de forma apropiada y suficiente.

En ese sentido, también cobran relevancia dos conceptos adicionales: la exigibilidad y la exigibilidad judicial, o justiciabilidad. La primera se vincula con la presencia de mecanismos institucionales, administrativos y sociales para hacer valer los derechos.

La segunda atañe específicamente a los mecanismos jurídicos, tanto nacionales como internacionales, entre los que destacan herramientas como el amparo, las acciones de inconstitucionalidad o las acciones colectivas. Por ello, cuando se piensa en la planeación de las acciones que se han de tomar en, por ejemplo, la universidad para

cumplir con las obligaciones de derechos, es decir, de cómo cumplir la garantía y protección del derecho principal en cuestión -educación superior-, también se respetan, protegen y garantizan otros derechos relacionados. Para ello, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) ha propuesto una orientación analítica y de proceso para el diseño de planes y estrategias para el desarrollo (2018), en la que sugiere principios a tomar en consideración en este diseño; además, ha propuesto una serie de principios en torno a la libertad académica y la autonomía universitaria (2021). De manera paralela, el Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior (CONACES) (2022) ha acordado aquellos que se ajusten al caso de la educación superior:

El principio de igualdad y no discriminación: pilar democrático anclado en la igual dignidad de todas las personas. Formalmente, precisa que todo criterio de distinción entre personas y grupos sean objetivos y razonables; por lo que hay razones prohibidas de discriminación. Implica un esfuerzo de acciones positivas para equiparar, material y/o estructuralmente, a ciertos sectores de población especialmente vulnerables o históricamente discriminados para lograr una igualdad sustantiva.

La protección prioritaria a grupos en situación de discriminación histórica: principio estrechamente articulado con el de igualdad y no discriminación. Enfatiza la importancia de mecanismos de protección y acciones afirmativas para alcanzar la igualdad sustantiva.

La inclusión de la perspectiva de género y de las diversidades: para la efectiva realización de los derechos, por razones históricas de discriminación, esta perspectiva permite visualizar el estado de disfrute y garantía para las personas que pertenecen a estos grupos.

Participación en los asuntos públicos y la cultura: principio en función del cual es posible

la gobernanza democrática, el estado de derecho, la inclusión social y el fomento de todos los derechos. Esencial para limitar la marginación y la discriminación. Exige que se reduzcan las barreras de participación en condiciones de igualdad y equidad, especialmente para las personas de grupos y sectores más vulnerables, en los procesos de toma de decisión, evaluación y monitoreo de las acciones.

La producción y el acceso a la información: principio procedimental de garantía de transparencia y rendición de cuentas para la efectiva participación. Los mecanismos de reclamo y el acceso a la justicia: Principio de garantía para la restitución y reparación de daños en caso de que sean violados los derechos. Exige una institucionalidad que permita el debido proceso de denuncia y sanción, esto es, con criterios y procedimientos claros para determinar derechos y resolver los conflictos, así como tomar medidas para la garantía de la no repetición. Libertad académica: Integra derechos en dos dimensiones:

Individualmente: "...buscar, generar y transmitir conocimientos, a formar parte de las comunidades académicas, a realizar labores autónomas e independientes para llevar a cabo actividades de acceso a la educación, docencia, aprendizaje, enseñanza, investigación, descubrimiento, transformación, debate, búsqueda, difusión de información e ideas de forma libre y sin temor a represalias" (CIDH: 2021; 8).

Colectivamente: derecho de las personas de la sociedad a recibir información, conocimiento producto de la actividad académica, así como al acceso a los beneficios y productos de la investigación e innovación científica.

Autonomía: consiste en el grado de autogobierno necesario, bajo pilar democrático, para que las instituciones de enseñanza superior adopten decisiones eficaces con respecto a sus funciones sustantivas y adjetivas (normas, procedimientos y protocolos administrativas y afines), en la medida en que éstas se ciñan a los sistemas de control

público, en especial por lo que se refiere a la financiación estatal; y respeten las libertades académicas y los derechos humanos.

Interés superior del estudiante. Consideración primordial en toda medida y decisión en la que se garantice su integridad física, psicológica, moral y espiritual y su pleno desarrollo. Tiene tres dimensiones; derechos sustantivos (contemplar los intereses para tomar decisiones y de garantía siempre que afecte a los y las estudiantes), principio jurídico interpretativo (si hay interpretaciones disímiles, se privilegiará la que satisfaga de manera más efectiva este interés), y norma procedimental (al tomar decisiones y en su proceso que les afecte se incluirán estimaciones sobre los efectos en los estudiantes, por lo que supone también participación de estos en estos procesos). Así, supone su ajuste y definición en forma individual y/o colectiva en cada caso tomando consideración de contextos, la situación concreta y las necesidades específicas.

Estos principios juegan un papel importante en los esquemas de propuesta y toma de acciones, sobre todo porque el esquema tradicional para esto ha sido la detección de problemáticas que adquieren suficiente relevancia y entran en la agenda pública respecto a la cual obliga a diagnósticos y planes de acción. La sugerencia del enfoque de derechos humanos es incorporar en estos procesos la prevención a modo de evitar riesgos y corregir ante amenazas y/o vulneraciones de los derechos. En la Universidad, a pesar de sus esfuerzos, esto no se ha logrado, tal como lo evidenció el reciente paro estudiantil. No se han realizado con suficiencia y con la calidad necesaria los estudios para prevenir las violencias y las vulneraciones a los derechos de las, los y les estudiantes. De suerte tal que el plan de acción, la estrategia o conjunto de acciones diseñadas al incorporar el enfoque de derechos humanos permitan observar que en el conjunto de decisiones y acciones que se diseñan, implementan, monitorean y evalúan sean adoptadas desde un proceso permanente de inclusión y deliberación participativa

efectiva en condiciones de equidad e igualdad y cuyos productos, así como sus procesos, sean de tal manera que disfruten de máxima publicidad y transparencia para rendir cuentas, así como que sean exigibles o justiciables (CIDH; 2018, p. 47-48).

En este sentido, la referida Observación número 13 de la ECOSOC señala que en todos los niveles educativos se han de identificar las siguientes cuatro características. En su enunciación se toman en consideración las precisiones de Tomasevski (2001) al respecto, así como aquellas que emanan de las recomendaciones de la UNESCO en torno a las Condiciones del Personal Docente de la Enseñanza Superior (1997):

Disponibilidad: este principio refiere a la suficiencia y asequibilidad física de los bienes y servicios.

Las instalaciones y los programas de enseñanza han de ser suficientes y adecuados al contexto de desarrollo.

a) Servicios bibliotecarios.

b) Servicios informáticos y de tecnologías de la información.

c) Instalaciones sanitarias y acceso a agua potable.

d) Docentes calificados con condiciones de trabajo decentes que fomenten el mayor grado posible de enseñanza, de labor intelectual, de investigación y de extensión; de lo que se desprende mínimamente seguridad laboral, salarios competitivos, materiales de enseñanza suficientes y adecuados, acceso a información y medios de publicación y divulgación de sus resultados.

Accesibilidad: Instituciones y programas accesibles a todas las personas sin discriminación. Consta de tres dimensiones:

No discriminación: De acuerdo al artículo 13 del Pacto Internacional de los derechos

económicos, sociales y culturales ha de ser accesible a todas las personas sobre la base de la capacidad/aptitud individual. En esto se han de favorecer, especialmente, a los grupos más vulnerables de hecho y de derecho. Las discriminaciones, en ninguno de sus procesos, han de contemplar los motivos prohibidos.

Accesibilidad material: Sea por acceso geográfico razonable o mediante tecnologías de formación a distancia.

Accesibilidad económica: Los costos de la educación superior no han de ser tales que impidan o vulneren la posibilidad de las personas para educarse. **Aceptabilidad:** La forma y el fondo de la educación, comprendidos los programas de estudio y los métodos pedagógicos, han de ser aceptables (por ejemplo, pertinentes, adecuados culturalmente y de buena calidad) para los estudiantes y, cuando proceda, los padres; este punto está supeditado a los objetivos de la educación mencionados en el párrafo 1 del artículo 13 y a las normas mínimas que el Estado apruebe en materia de enseñanza.

Adaptabilidad: ha de tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades de sociedades y comunidades en transformación y responder a las necesidades de los alumnos en contextos culturales y sociales variados.

2.2. Marco Jurídico y Administrativo de la Universidad Autónoma de Querétaro y sus estándares internacionales y nacionales en materia del derecho a la educación superior.

2.2.1. Internacional

Declaración Universal de Derechos Humanos.

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

Convención sobre los derechos del Niño.

Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.

Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación

Racial.

Convención Internacional sobre protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familias.

Convención Relativa a la lucha contra las discriminaciones en la esfera de la enseñanza.

Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

Directrices sobre Políticas de Inclusión en la Educación.

Observación General No. 13. El derecho a la educación de la ECOSOC.

Recomendación sobre el aprendizaje y la educación de los adultos de la UNESCO.

Recomendación relativa a la Condición del Personal Docente de la Enseñanza Superior de la UNESCO.

Recomendación relativa a la enseñanza y formación técnica y profesional de la UNESCO.

Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe.

Principios Interamericanos sobre Libertad Académica y Autonomía Universitaria.

Protocolo de San Salvador.

Convención Americana de Derechos Humanos.

Convención relativa a la Lucha contra las Discriminaciones en la Esfera de la Enseñanza

2.2.2. Federal.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley General de Educación.

Ley General de Educación Superior.

Ley Federal del Trabajo.

Ley General para la Atención y Protección a Personas con la Condición del Espectro

Autista.

Cuadernos de Jurisprudencia No. 6 sobre el Derecho a la educación de la SCJN.

2.2.3. Local.

Constitución Política del Estado de Querétaro.

Ley de Educación del Estado de Querétaro.

Ley Estatal de Acceso a la Información Gubernamental en el Estado de Querétaro. Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Ley para Prevenir y Eliminar toda forma de Discriminación en el Estado de Querétaro.

Ley de Participación Ciudadana del Estado de Querétaro.

2.2.4. Interna.

Estatuto Orgánico de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Estatutos de la Federación de Estudiantes Universitarios.

Manual de Organización.

Manual de Políticas para el uso de los Recursos Financieros.

Manual de Normas y Procedimientos sobre el Control de Activos Fijos. Manual de Procedimientos para el uso de Recursos por Proyectos Especiales. Plan Gran Visión 2015-2045.

Plan de Austeridad 2020.

PIDE 2021-2024.

Modelo Educativo Universitario.

Protocolo de actuación e intervención en materia de violencia de género.

Contrato Colectivo de Trabajo SUPAUAQ.

Contrato Colectivo de Trabajo STEUAQ.

Reglamento de Ingreso y Promoción del Personal Académico.

Reglamento de Cooperación y Movilidad Académica de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Reglamento de estudiantes.

Reglamento para uso de Transporte.

Reglamento de Deportes.

Reglamento de Bibliotecas.

Reglamento General de Investigación.

Reglamento del Departamento de Servicio Social y de la Prestación del Servicio Social Obligatorio.

Reglamento para la Adquisición y Administración de los Recursos Materiales.

Reglamento de la Comisión de Estudios y Proyectos Legislativos. Reglamento interior de Trabajo del Personal Administrativo.

Lineamientos aplicables en la Entrega y Recepción de los Recursos.

Convenio de Colaboración entre Servicios de la Salud del Estado de Querétaro y la Universidad Autónoma de Querétaro, para Regular los Campos Clínicos y Servicio Social de la Licenciatura y Carrera Técnica de Enfermería.

2.3. Análisis del derecho a la educación superior y la intersección con otros derechos.

En torno al derecho a la educación superior, las instituciones que sirven para su garantía tienen obligaciones no sólo respecto al derecho en concreto, sino en torno a todos aquellos derechos que fomenten su realización en condiciones que respeten y cumplan con los derechos de todas las personas involucradas en esta tarea.

Ya señaló Tomasevsky (2001: 344), relatora de las Naciones Unidas para la Educación, que en torno a este derecho hay poca orientación sobre los derechos y las libertades de las y los docentes en las estrategias educativas, a pesar de que no es posible la

educación sin esta comunidad. Así, para resolver los grandes desafíos en torno a la educación es preciso clarificar las soluciones basándose integralmente en los derechos y tomando en consideración los problemas globales en los que se contextualizan. Por ello, las obligaciones en torno a los derechos humanos han de ser coherentes normativa e institucionalmente en su interrelación e interdependencia. En esta coherencia, ha de evidenciarse que los derechos y obligaciones de los distintos actores que participan y son beneficiarias de la educación son:

La autoridad obligada

- a) El o la estudiante directamente beneficiada.
- b) Comunidades de origen de las personas.
- c) Cada persona de la comunidad docente.
- d) Cada persona de la comunidad administrativa de las instituciones educativas.

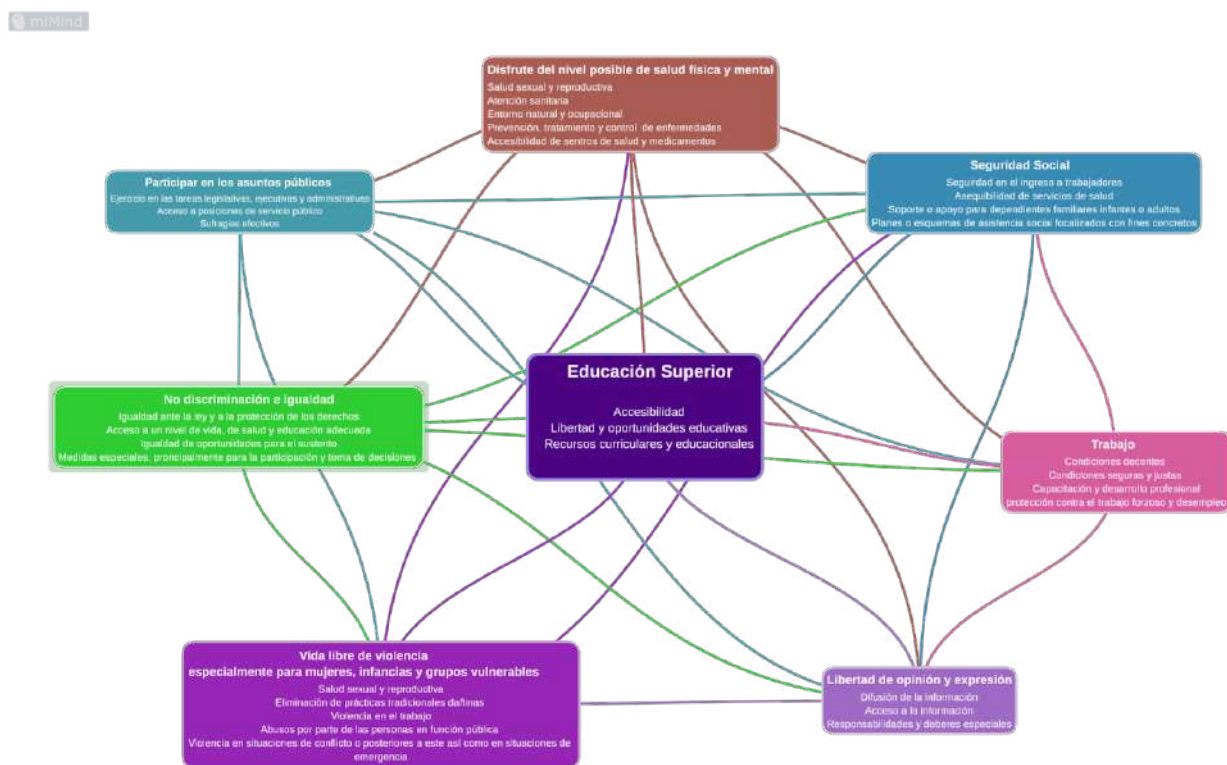
Esto porque no es posible hablar de la realización de los derechos sin las acciones que les aseguren. Así, el reconocimiento de los derechos individuales y colectivos de todos los actores significa el derecho a reclamarles y a repararles en caso de violación (Tomasevski, 2001: 354).

En el caso del derecho a la educación superior, en la calidad de su cumplimiento se ve la posibilidad, no sólo de insertarse a la vida laboral en condiciones decentes y liberada de la pobreza, sino de aportar a la solución de problemáticas comunes haciendo uso de la voz en condiciones de acceso e interpretación razonable de la información, de acceder a una vida saludable, de aprender a defender y respetar los derechos de todas las personas. Así, los principales derechos articulados al de educación superior y que pueden apreciarse en la figura 1, en la desagregación de sus dimensiones cardinales, son:

- a) Participación en los asuntos públicos.
- b) No discriminación e igualdad.
- c) Vida libre de violencia, especialmente para las mujeres, infancias y otros grupos vulnerables.
- d) Libertad de opinión y expresión.
- e) Trabajo y disfrute del nivel de vida decente.
- f) Seguridad social.
- g) Disfrute del nivel más alto posible de salud física y menta.

Figura 1.

Interrelación de principales derechos en torno al derecho a la educación superior



Nota. Con base en OACNUDH (2012)

2.4. Obligaciones de las autoridades universitarias en torno al derecho a la educación superior y sus interrelaciones.

A continuación se enlistan las principales obligaciones que se desprenden del marco jurídico internacional, nacional y local a este respecto según las cuales se han de articular las decisiones y estrategias para su implementación, monitoreo y evaluación en procesos permanentes inclusivos de participación efectiva. Para ello se toman precisiones y principios desarrollados por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) en torno a la libertad académica y a la autonomía universitaria (2021), así como aquellos que se desprenden de la planeación, para este caso educativa, con enfoque de derechos humanos.

a) Protección a la libertad académica y de investigación:

En la dimensión individual implica que se han de establecer las condiciones necesarias para que toda persona:

a1. Busque, genere y transmita conocimientos.

a2. Participe de las comunidades académicas en condiciones de igualdad y equidad.

a3. Realice labores autónomas e independientes para llevar a cabo actividades de acceso a la educación, docencia, aprendizaje, enseñanza, investigación, descubrimiento, transformación, debate, búsqueda, difusión de información e ideas, de forma libre y sin temor a represalias.

b) En su dimensión colectiva implica que se garantice a la sociedad y sus integrantes a recibir informaciones, conocimientos y opiniones producidas en el marco de la actividad académica y de obtener acceso a los beneficios y productos de la investigación, innovación y progreso científico

Autonomía:

b1. La legislación y normativa de las instituciones ha de proteger de cualquier interferencia estatal en las actividades sustantivas de la institución. b2. El estado tiene legítimo derecho el intervenir para la erradicación de la discriminación y de la violencia.

Por tanto, se han de garantizar en el marco normativo y legal de las instituciones los criterios de legalidad, idoneidad, necesidad y proporcionalidad de esta interferencia, siempre en armonía con impactos positivos en la libertad académica.

b3. Los procesos y criterios de deliberación, así como de gestión, han de ser públicos y transparentes y presentes también en la rendición de cuentas. Además, se ha de privilegiar ampliamente la participación de la comunidad.

b4. Implementar mecanismos y criterios para garantizar los derechos de la comunidad académica, especialmente los civiles, los políticos y los laborales. b5. Aplicar mecanismos y criterios para proteger de amenazas a la vulneración de la libertad académica por parte de particulares o de otras autoridades. No es limitante de los espacios de cooperación entre el sector público y la academia en el desarrollo de investigaciones y otros proyectos con fines públicos, así como la implementación de mecanismos de protección frente a los actos de violencia, abuso y/o acoso que atentan contra la libertad académica.

Los mecanismos y protocolos de prevención, atención y sanción ante violencias han de estar en armonía con los fines de las instituciones y no suplantando funciones y atribuciones exclusivas del estado.

c) Planificación responsable con perspectiva de responsabilidad social: c1. La integración de los presupuestos contemplará los recursos financieros, humanos, materiales y la infraestructura necesarios para el crecimiento gradual, desarrollo y cumplimiento de las funciones de las instituciones públicas de educación superior, bajo los mandatos

constitucionales de obligatoriedad y gratuidad; además de los criterios de equidad, inclusión y excelencia.

d) Transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información: d1. Garantizar la accesibilidad, disponibilidad y calidad de la información pública relativa a la libertad académica y los derechos relacionados.

d2. Respuesta pronta y adecuada a solicitudes de información

d3. Mecanismos amplios de divulgación y de acceso público oportuno a estadísticas, bases de datos y demás fuentes relevantes del desarrollo de las actividades sustantivas y adjetivas de la institución.

d4. Toda limitación excepcional ha de estar establecida por la ley y/o reglamentación como necesaria y proporcional para cumplir con los fines legítimos de la institución. e)

Certeza jurídica: supone que, en las normativas, para este caso orgánica u operativa, sea previsible su contenido y aplicación. Especialmente ha de preverse el mandato, lo permitido y prohibido en el ejercicio de las funciones, así como en las relaciones al interior y al exterior de las comunidades que participan y realizan las funciones sustantivas y adjetivas de la institución de educación superior. e1. Estructura orgánica y normativa interna suficiente y armónica con las obligaciones de derechos humanos.

e2. Para las funciones adjetivas y sustantivas se han de tener descripción de las atribuciones y funciones de los distintos puestos.

e3. Los mecanismos y criterios de participación, monitoreo, evaluación y sanción de las actividades sustantivas y adjetivas han de estar normados

e5. Participación en los asuntos públicos:

e6. Mecanismos claros, transparentes y suficientes para los procesos de monitoreo, evaluación y decisión en los asuntos que afectan las actividades sustantivas y relativas a la libertad académica.

e7. Fomentar espacios de diálogo entre todas las partes interesadas e involucradas en la actividad académica con el fin de promover el debate sobre el respeto y garantía de la libertad académica y la implementación de los principios y obligaciones concernientes de las instituciones de educación superior.

g) Igualdad y no discriminación: promover, proteger y garantizar en todas las funciones, sustantivas y adjetivas, la igualdad de oportunidades sin discriminación basada o motivada por opiniones políticas o de otra naturaleza, origen étnico-racial, nacionalidad, edad, género, orientación sexual, identidad y expresión de género, idioma, religión, identidad cultural, origen social, posición socioeconómica, nivel de educación, situación de movilidad humana, discapacidad, características genéticas, condición de salud mental o física, incluyendo infectocontagiosa, psíquica incapacitante o de cualquier otra naturaleza.

g1. Establecer medidas afirmativas que garanticen un desarrollo profesional equitativo y sin discriminación, especialmente a través de la reducción de brechas de remuneración, oportunidades, becas, como medidas de estabilidad laboral y acceso para dichas personas o grupos.

g2. Establecer mecanismos para la participación de los grupos vulnerables e históricamente discriminados.

g3. Infraestructura.

g4. La inclusión para que todos los grupos sociales de la población, de manera particular los vulnerables, participen activamente en el desarrollo del país. h) Acceso a la justicia:

1. Cualquier distinción o trato diferenciado basado en ellas deberá someterse a un test estricto de proporcionalidad. Los medios de justicia han de ser adecuados, efectivamente

conducentes y necesarios; esto es, que no puedan reemplazarse por medios menos lesivos.

2. La aplicación de procesos administrativos o disciplinarios sobre instituciones o personas en el ejercicio de la libertad académica, al igual que la imposición de sanciones ulteriores de carácter laboral o civil, deben darse bajo la aplicación de reglas mínimas de transparencia, debido proceso, garantías judiciales y no discriminación; y deben fundamentarse en criterios que cumplan requisitos de legalidad y finalidad legítima en el marco de la Convención Americana sobre Derechos Humanos, idoneidad, necesidad y proporcionalidad bajo los preceptos de una sociedad democrática.

i) Derechos laborales.

i1. Formación y superación académica del profesorado.

i2. Establecimiento de condiciones laborales dignas en todas las figuras del personal académico; especialmente en las personas docentes de asignatura -contratos por hora clase o asignatura-.

i3. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de la CPEUM, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere.

i4. Los salarios mínimos deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe o jefa de familia, en el orden material, social y cultural; y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.

j) Planes, programas e insumos educativos con enfoque de derechos humanos, especialmente en materia de género y derechos culturales.

j1. Las instituciones de educación superior han de desarrollar y aplicar currículos y

programas para garantizar la educación en derechos humanos de manera interdisciplinaria y, en todos los ciclos de enseñanza, con perspectiva de igualdad de género e interseccionalidad, así como educación sexual integral.

¡2. Formar pensamiento crítico en libertad y diálogo, así como en conciencia histórica y ponderando los resultados del progreso científico de las humanidades en perspectiva diversa y ponderando sus efectos sobre las servidumbres en lo social, educativo, cultural, ambiental, económico y político.

¡3. Tendientes a consolidar la identidad, el sentido de pertenencia y el respeto a la diversidad, así como sus derechos.

¡4. Desarrollo de capacidades y habilidades profesionales para la resolución de problemas, fomentar el bienestar y la transformación social en diálogo entre las humanidades, las artes, la ciencia, la tecnología, la investigación y la innovación. ¡5. Fortalecer el tejido social y la responsabilidad ciudadana fomentando los valores de honestidad, la integridad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la reciprocidad, la lealtad, la libertad, la gratitud y la participación democrática, entre otros. Respeto al medio ambiente.

3. Diagnóstico: Condiciones de disfrute y garantía de los derechos humanos en torno a las obligaciones en la materia en la Universidad Autónoma de Querétaro

Según el marco expuesto, el diagnóstico del estado que guarda la Universidad se ha de realizar identificando el grado de cumplimiento, disfrute y garantía de los derechos asociados al de la educación superior. Primero se enmarca el contexto en el que se desarrolla la vida universitaria y las principales observaciones generales de la educación superior en México. después describe la composición de las comunidades que hacen la vida universitaria y las principales causas de discriminación y sus brechas de

desigualdad.

La base estadística constituye un recurso invaluable que nos permite acceder a datos que permiten identificar tendencias, analizar patrones y con ello obtener un conocimiento general sobre la realidad pasada y actual de nuestra comunidad. Identificar oportunidades de mejora y áreas de enfoque estratégico, nos proporciona una base sólida para el diseño de propuestas y acciones estratégicas acordes con las necesidades identificadas. La consulta de datos para el presente diagnóstico se llevó a cabo a través de los siguientes canales oficiales: informes anuales de la Administración Central, Coordinación de Información y Estadística, transparencia UAQ, Informe de Matrícula a la Secretaría de Educación Pública y Auditoría externa a la matrícula, así como auditorías de las entidades oficiales.

En este punto se toma en consideración la información proveniente de los resultados preliminares de un sondeo realizado por el Observatorio Estatal de Derechos Humanos entre la comunidad docente y estudiantil sobre las brechas de desigualdad así como sus experiencias tanto de violencias como de discriminación así como sus opiniones y propuestas respecto a los principales desafíos que guarda la Universidad. El sondeo se realizó en dos momentos, primero durante el mes de junio y julio de este año para posteriormente tener un proceso de validación durante el mes de septiembre. Su difusión se realizó digitalmente en formulario de Google, garantizando el anonimato por difusión libre entre la comunidad docente. En este proceso se recabaron quince respuestas. El sondeo realizado entre la comunidad estudiantil se realizó de manera presencial entre el 11 y el 27 de septiembre en las instalaciones universitarias de los campus metropolitanos mediante la aplicación KoboToolbox. En esta participaron 182 estudiantes de todos los niveles educativos que imparte la Universidad.

Este análisis está limitado en su alcance por los recursos, el tiempo y la información

disponible para su realización. En este sentido se señala que la información disponible por lo regular no cuenta con enfoque de derechos humanos, por lo que su disponibilidad y accesibilidad no son las deseables para este fin. La información se expone en cinco niveles: características de las comunidades universitarias y experiencia de la libertad académica; transparencia y rendición de cuentas; estado de las funciones adjetivas y resultados; participación y derechos laborales; mecanismos de acceso a la justicia y reparación de daños. Esto se contrasta con los datos expuestos en los informes de ejercicio de funciones de la autoridad titular de la Rectoría.

3.1 El contexto de la educación superior en México

En México, como a nivel global, se vive una tendencia a la polarización política; esto se alimenta a razón de que en el país se vive una profunda crisis en materia de derechos humanos, evidenciado especialmente en, por un lado, los altos índices de violencia e inseguridad; por el otro, en la profunda desigualdad y pobreza. Todo esto en un marco de falta de legitimidad de las instituciones públicas y de gobierno en las que se aprecia endémica corrupción e ineficacia. Así lo testimonia Cecilia Jiménez

Damary (2023), Relatora Especial sobre derechos humanos de los desplazados internos en su informe sobre México.

La precariedad en la que se realiza la vida humana se evidencia en los datos de INEGI (2023). Según este informe, en México 46 millones 804.5 mil personas viven en pobreza (indicada en \$4,279.50 mensuales por persona), de los cuales 9 millones 113.5 mil están en pobreza extrema, esto es, que viven por debajo de la posibilidad de pagar por la canasta básica alimentaria (identificada en \$2,177.00 mensuales por personas para las zonas urbanas). En Querétaro, 536 mil personas viven en condiciones de pobreza, de las cuales 42,500 viven en pobreza extrema. Según información de la Secretaría de Economía, durante el primer trimestre de este año el salario promedio

nacional fue de \$5,610; cuando para el caso de Querétaro fue de \$3,910 (Secretaría de Economía, 2023). Situación que se da a pesar de que la Comisión Nacional de Salarios Mínimos indicó para el 2022 un salario mínimo mensual de \$5,255; para el 2023, de \$6,306. Circunstancia que se complica aún más si consideramos los comentarios del Observatorio Salarial de la Universidad Iberoamericana de Puebla, que advirtió que, si bien el poder adquisitivo del salario mínimo se ha recuperado en los últimos años, todavía no es suficiente para el hogar promedio, pues su poder adquisitivo equivalía a 1.7 canastas individuales de la canasta del Reglamento Integral de Alimentos (CINA). Para que el salario mínimo cumpla con el estándar constitucional de que debe ser suficiente para satisfacer las necesidades de los trabajadores y sus familias, debe ser superior a 750 pesos diarios, o \$22,900 al mes (Calderón Chelius et al., 2022).

En Querétaro, de acuerdo con datos del ciclo escolar 2020, la población estudiantil de educación media superior era de 89,754 personas, de las cuales 65,541 estudiaban en instituciones públicas. De estos, 8,032 estudiantes, es decir el 12.2% del total, estaban en el bachillerato de la UAQ. Para el caso de la educación superior en el estado 83,838 personas estudiaban programas de grado. De los cuales, 50,937 lo hacían en instituciones públicas. De este total, 22,954 lo realizaban en la UAQ. Esto es, que del total de estudiantes que realizan su educación superior en instituciones públicas en el estado, el 45% lo realizaban en la UAQ. Este año, la Universidad cuenta con una matrícula de 31,322, de los cuales 7,635 cursan el bachillerato, 21,159 programas de licenciatura y 2,446 de posgrado.

En torno a la composición de las identidades y condiciones de discriminación de la matrícula, la Universidad reconoce que el 0.5% (168 estudiantes) tienen alguna discapacidad; que la población indígena matriculada es del 1% (336 estudiantes). Sin embargo, no se conocen los criterios de esta identificación; es decir que no son públicos

ni transparentes. No obstante, en el sondeo se advierte que el 4% se considera persona indígena. En el proceso de esta investigación no se identificó información por parte de la administración central sobre la identidad de afrodescendencia de la comunidad estudiantil. Sin embargo, a partir del sondeo se aprecia que el 6% se considera afrodescendiente, un número mayor al aceptado por el censo estatal 2020. Por otra parte, el 24.18% de la comunidad estudiantil se identifica como parte de las disidencias y diversidades sexuales y de género (comunidad LGBTIQ+). Es importante señalar también que, de acuerdo al sondeo referido, el 80% de los estudiantes piensa que los derechos humanos son esenciales o muy importantes para la calidad educativa y el apropiado rendimiento.

Respecto a los problemas más significativos que enfrenta nuestra universidad los estudiantes señalan lo siguiente:

Tabla 2.

Problemas identificados en la Universidad

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Organización y operación administrativa	83	45.6%
Mala atención al alumnado	68	37.36%
Infraestructura	65	35.71%
Económicas	63	34.62%
Falta de calidad en su cuerpo docente	62	34.07%
Transporte	59	32.42%
Calidad educativa	55	30.22%
Tecnología	53	29.12%
Movilidad académica	46	25.27%
Otro	5	2.75%

Fuente: Elaboración propia a partir de sondeo a estudiantes (2023)

La comunidad docente, por su parte, señala diversas dificultades para la realización de las actividades sustantivas de la universidad. La carga administrativa y burocrática es la cuestión más apremiante, seguida de las preocupaciones relacionadas con el enfoque político y los compromisos fuera del horario laboral, así como los problemas en las tutorías. Además, se señalan preocupaciones en torno a los problemas económicos y financieros de la universidad, por lo que reclaman una gestión financiera eficiente y optimizar el uso de recursos existentes. También acusan necesaria capacitación y adaptación de la Universidad con base en las demandas y necesidades del entorno laboral, las tendencias tecnológicas e industriales, respecto de lo cual preocupan las posibilidades de inserción laboral del estudiantado, por lo que indican que se requiere prepararlos y dotarlos de habilidades relevantes. Asimismo, destacan la importancia de colaborar con empresas e instituciones para dichos fines, situación que no se atiende, sobre todo porque se desvía la atención a estas cuestiones mediante excesiva y compleja burocracia; la tendencia de la política interna y externa de la UAQ; el crecimiento de los Campus y programas sin recursos adecuados, lo que puede generar tensiones adicionales y desafíos en la gestión, así como una serie de exigencias que comprometen el tiempo libre o en horas no pagas, como tomar cursos o participar en proyectos. Se menciona, además, la negligencia, la corrupción y los perfiles improvisados en funciones importantes como las tutorías. Aunque las tutorías no se consideran un obstáculo en sí, la falta de interés del estudiantado puede dificultar su efectividad y generar conflictos.

Respecto de los problemas y desafíos que enfrentará la Universidad en los próximos diez años, advierten situaciones asociadas a la disponibilidad como el presupuesto y la capacidad de atención ante la demanda. En similar sentido, observan problemas

económicos que enfrentará la comunidad estudiantil para su permanencia, así como las condiciones de aceptabilidad asociada a cuestiones de seguridad y violencias. Es preciso señalar que este sondeo permite observar que el estudiantado comienza a advertir problemas contextuales referentes a las limitadas perspectivas laborales posteriores a su tránsito universitario.

Además, observan violencias y vulneraciones en torno a las condiciones en que realizan sus labores. Las tres principales son:

Violencia política y omisiones institucionales: la principal preocupación expresada es la violencia política por parte de autoridades de facultades y otras instancias, junto con omisiones institucionales graves y prácticas de corrupción; lo que crea un ambiente laboral adverso. En este sentido, reclaman mayor democracia y posibilidades de participación en la toma de decisiones, acusando que no sienten que sus opiniones sean o puedan ser tomadas en cuenta.

Condiciones laborales: en segundo lugar, se encuentran las condiciones laborales, donde las y los encuestados destacaron la inestabilidad laboral, la incertidumbre, las actividades no pagadas, los bajos salarios y la falta de oportunidades de mejora. En este sentido, tampoco hay recursos materiales u otras condiciones de infraestructura para realizar sus funciones.

Comunicación y relaciones institucionales: el tercer problema guarda relación con la comunicación y las relaciones institucionales. Esto es, la falta de comunicación efectiva entre docentes y entre estos con las autoridades, la ausencia de actividad del sindicato en temas prioritarios y la percepción de falta de democracia en la toma de decisiones.

En torno a la convivencia y los valores en los que se enfocan los procesos formativos de la UAQ, los estudiantes señalan principalmente: el respeto, la honestidad y la responsabilidad (40%). Cabe señalar que el 2.2% señala que “supuestamente o no” se

promueven valores. El 1.1% advierte que se fomentan antivalores como el acoso, la discriminación, el abuso y la competencia desleal. Esto es de especial relevancia, cuando, a pregunta expresa sobre si consideran que en la universidad se promueve la equidad, el respeto y la colaboración entre estudiantes, docentes y administración, el 52% afirma que sí y el 33.52% que no. En este sentido, afirman que los principales obstáculos para la promoción de la inclusión y la diversidad en todos los aspectos son o de orden moral o de orden material. Por un lado, se afirma la falta de empatía o la presencia de prejuicios y sesgos discriminatorios, como el de clase o raza; por el otro, las pobres condiciones de diálogo o para la comunicación. En este sentido, podemos apreciar que las situaciones de conflicto no encuentran medios apropiados para su atención y solución.

Cuando se cuestionó al profesorado respecto de los valores de la cultura organizacional, señaló debilidad en tanto que las respuestas apuntan hacia una percepción de fragmentación; argumenta que los valores no están estandarizados o que, a menudo, son violentados. Señala, particularmente, que no hay un enfoque por méritos sino por lealtades, lo que evidencia la falta de espacios de diálogo, porque los existentes a menudo se utilizan para la vigilancia y la evaluación por parte de grupos de interés. Destaca, asimismo, el uso abusivo de la complejidad administrativa y burocrática para entorpecer sus funciones, además de que no existen reglas claras y transparentes. Así, se observan discrepancias entre los valores y objetivos declarados en el modelo educativo y su aplicación en la política académica, a pesar de la promoción de una cultura inclusiva y diversa. Aunado a ello, se enfatiza la necesidad de una mayor exigencia profesional y una supervisión más rigurosa para alinear los ideales con la cultura organizacional efectiva.

Además, la percepción respecto de los obstáculos para que en la UAQ se promueva la

- inclusión y la diversidad en todos los aspectos, se resume en tres temas principales:
1. Imposición de pensamientos y acciones individuales sobre las políticas institucionales, lo que puede llevar a resultados negativos en lugar de positivos.
 2. Falta de formación adecuada y decisiones improvisadas a nivel institucional, lo que genera una brecha entre la teoría y la práctica cotidiana.
 3. Preocupación por la imagen externa de la universidad, especialmente frente a gobiernos y sectores conservadores de la sociedad.

Lo anterior se explica particularmente cuando ponemos atención sobre las brechas de desigualdad; entendidas estas como las distancias entre las personas de características similares respecto a las oportunidades de acceso o control de los recursos económicos, sociales, culturales y políticos. A este respecto, solamente el 10.99% de los consultados afirma que no existen brechas de desigualdad en la UAQ; el 43% afirma que estas se presentan en todos los sectores, el 29.12% afirma que esto se da principalmente en la comunidad estudiantil. En similar sentido, 50% aprecia que en la universidad hay violencias a los derechos humanos; el 37.91%, que no; en tanto que el 57.14% afirma haber testificado al menos una situación de discriminación o violencia a los derechos humanos.

Cuando a las y los docentes se les pregunta sobre si consideran que existan en la Universidad brechas de desigualdad, se busca determinar si los encuestados creen que hay diferencias significativas en las oportunidades para el acceso y control de recursos económicos, sociales, políticos y culturales dentro de la comunidad universitaria. El sondeo da cuenta de que el 64.25% considera que éstas existen en todos los sectores; el 21.45% que se dan principalmente en la comunidad docente y, el 14.3%, considera que se dan fundamentalmente en la comunidad estudiantil. A pregunta expresa sobre si existen violaciones a los derechos humanos dentro de la Universidad, el 100% afirma

que sí existen; el 92.85% señala haber testificado situaciones de discriminación por razones prohibidas y, el 74.4%, afirma que percibe que se han violentado sus derechos. Las violencias se agrupan en tres niveles:

1. **Violencia laboral:** las respuestas destacan la violencia laboral como una preocupación importante. Esto incluye abusos a los derechos laborales, falta de flexibilidad en el trabajo y desigualdades en las oportunidades de crecimiento laboral.
2. **Violencia política y discriminación laboral:** las y los encuestados mencionan la existencia de violencia política y discriminación en el entorno universitario. Esto involucra situaciones en las que se privilegie a ciertos grupos o se excluya a otros por motivos principalmente políticos o de rango.
3. **Violencia a la libertad:** las respuestas apuntan hacia atentados contra la libertad en varias manifestaciones. Esto podría incluir restricciones a la libertad de expresión, de asociación o de movimiento. Puntualmente, sobre la percepción de vigilantismo en el horario laboral y su cumplimiento, poca o nula libertad para desempeñar labores a distancia o ausentarse por inconvenientes personales o de salud.

Para poder afrontar estos problemas, la comunidad docente sugiere las siguientes líneas de acción:

1. Realizar un diagnóstico y desarrollar una política integral: se sugiere un diagnóstico preciso de la situación actual de la Universidad, lo cual implica realizar una evaluación profunda de los desafíos, problemas y obstáculos a los que se enfrenta la UAQ en materia de cultura organizacional, calidad laboral y colaboración. De esta forma, poder desarrollar una política integral de trabajo, con la finalidad de erradicar la corrupción y rendir cuentas, como puntos prioritarios. Dicho de otra forma, establecer un marco normativo y ético que promueva la transparencia.

2. Trabajo transversal: las y los encuestados resaltan la importancia de trabajar de

manera transversal, lo que significa abordar los problemas de la universidad de manera interdisciplinaria y colaborativa. Esto implica la cooperación entre todos los sectores de la institución, incluyendo al profesorado, al estudiantado, así como al personal administrativo y directivo.

3. Capacitación: se sugiere ofrecer capacitación específica según las necesidades. Esto significa que la formación y el desarrollo profesional deben adaptarse a las demandas y retos particulares de cada grupo de la Universidad. Esto puede incluir programas de capacitación en liderazgo, gestión de conflictos, equidad de género, entre otros temas.

4. Comunicación permanente, participación y diálogo: se propone diseñar una campaña continua de comunicación social que destaque elementos distintivos de la institución. Asimismo, se enfatiza la necesidad de mantener canales de diálogo interinstitucional, humanizar la experiencia de todos los actores involucrados y fomentar un ambiente de identidad y valores de la universidad.

5. Inclusión en programas educativos: se sugiere la inserción de materias inclusivas de derechos humanos y perspectiva de género en los programas educativos.

6. Evaluación financiera: se sugiere iniciar un proceso de evaluación sobre la estructura financiera de la Universidad para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones.

7. Reducción de brechas de oportunidad: se destaca la necesidad de reducir la brecha de oportunidades de acceso a la impartición de clases y labores de investigación entre el profesorado de honorarios, de tiempo libre y de tiempo completo.

8. Diálogo y colaboración: promover un diálogo efectivo y constructivo. Esto implica crear espacios donde todas las partes se sientan escuchadas y donde puedan trabajar juntas en la búsqueda de soluciones. Al establecer un ambiente de comunicación abierta y respetuosa, se pueden abordar, de manera efectiva, los desafíos, así como crear un sentido de comunidad en la universidad.

9. Flexibilidad y atención a las necesidades:

esto incluye ser sensible a las necesidades individuales de los miembros de la comunidad universitaria, como estudiantes que enfrentan dificultades económicas o docentes que requieren apoyo adicional en su desarrollo profesional.

10. Claridad de reglamentos y procesos: la transparencia y la claridad en los reglamentos y procesos son esenciales para garantizar que todos los miembros de la comunidad comprendan sus derechos y responsabilidades. Incorporar un enfoque de derechos humanos en estas normativas puede ayudar a prevenir violaciones y garantizar un trato justo y equitativo.

11. Actualización y mejora académica: actualizar regularmente planes de estudio y programas académicos para mantener la relevancia y la calidad de la educación en línea con las demandas actuales y futuras. Además, mejorar la calidad docente y brindar oportunidades de capacitación continua.

12. Responsabilidad financiera y transparencia: mantener una gestión financiera responsable y transparente para garantizar el buen uso de los recursos universitarios. Supervisar el uso de recursos y asegurarse de que se utilicen de manera eficiente.

3.2. Brechas de desigualdad y libertad académica. Composición del personal docente y administrativo de la UAQ.

La población docente de la Universidad al 2022 era de 2,521 personas en relativa paridad de género, de las cuales, 471 pertenecen al Sistema Nacional de Investigación. El total del profesorado se distribuye en tres tipos de contratación: Profesor Tiempo Completo (PTC), Profesor Tiempo Libre (PTL) y Profesor de contratación eventual, conocida como Profesores de Honorarios (PH). De este modo, 571 son PTC, de los cuales 389 cuentan con perfil PRODEP; 697 son PTL y, 1,253 son PH. Lo anterior habla de profundas brechas de desigualdad, si aceptamos que la mayoría realiza, además de sus

funciones de docencia, también de investigación, tutoría, administración, vinculación y/o extensión sin la certeza de las condiciones de equidad e igualdad en el proceso de la formalización de su situación laboral. Esto, porque las necesidades de atención a la comunidad estudiantil para su logro educativo.

Esto se expresa de especial manera en aquellos docentes que cumplen funciones que no son sustantivas para los programas como los docentes de talleres deportivos o culturales.

Figura 2. Proporción de relación docente por tipo de contratación.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección de Planeación y Gestión Institucional.

Si este total se desagrega en su adscripción a las facultades según el tipo de contratación, se observa una desproporción importante, en particular, con respecto a la Facultad de Ingeniería que concentra el 19% de los PTC y el 10% de los PTL.

Tabla 3.

Problemas identificados en la Universidad

Unidad Académica	Tiempo Completo	Tiempo Libre	Honorarios	Total

Escuela de Bachilleres	H	12	59	45	116	240
	M	25	50	49	124	
Facultad de Bellas Artes	H	14	36	32	82	146
	M	16	16	32	64	
Facultad de Ciencias Naturales	H	36	19	25	80	149
	M	31	15	23	69	
	H	21	16	21	58	105

40

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales	M	13	9	25	47	
Facultad de Contaduría y Administración	H	25	52	122	199	339
	M	23	32	85	140	
Facultad de Derecho	H	33	46	101	180	264
	M	11	27	46	84	
Facultad de Enfermería	H	5	18	41	64	158

	M	11	25	58	94	
Facultad de Filosofía	H	16	8	14	38	83
	M	12	9	24	45	
Facultad de Informática	H	15	6	16	37	70
	M	12	18	3	33	
Facultad de Ingeniería	H	90	42	167	299	420
	M	29	28	64	121	
Facultad de Lenguas y Letras	H	10	6	6	22	71
	M	19	21	9	49	
Facultad de Medicina	H	17	42	75	134	236
	M	15	27	60	102	
Facultad de Psicología	H	8	24	21	53	133
	M	30	29	21	80	
Facultad de Química	H	28	12	23	63	107

	M	26	6	12	44	
TOTAL		603	589	1126	2318	

Nota. Con base en la Dirección de Planeación y Gestión Institucional Ahora bien, si observamos que el estándar internacional conocido como “la regla de oro” para garantizar la calidad de la educación en relación al tipo de atención que recibe el estudiantado por parte del profesorado, vemos que estamos cercanos a este, a saber: 1 docente por cada 10 estudiantes; ya que el promedio de la Universidad es de 12 docentes por cada 100 estudiantes.

El análisis se complementa cuando observamos la distribución por Campus y nivel educativo muestra graves variaciones, posiblemente justificables por la movilidad del profesorado entre los Campus y su adscripción. La tabla 4 permite observar que los bachilleratos son los que se encuentran en mayor vulnerabilidad.

Tabla 4. *Relación Estudiantes - Docentes*

Campus	Profesores tipo de contratación			Estudiantes nivel educativo		Relación E/D
	PTC	PTL	PH	Total	ES	Bac
CAMPUS AEROPUERTO	42	44	64	150	1740	11.6
CAMPUS AMAZCALA	9	3	11	23	107	4.7
CAMPUS AMEALCO	8	10	19	37	215	253 12.6
CAMPUS CADEREYTA	2	9	28	39	392	10.1
CAMPUS CENTRO HISTÓRICO	27	12	28	67	371	5.5
CAMPUS CENTRO UNIVERSITARIO	309	316	562	1187	12956	10.9

CAMPUS CONCA	2	2	4	8	84		10.5
CAMPUS CORREGIDORA	5	18	23	46	630		13.7
CAMPUS JALPAN	1	4	46	51	262		5.1
CAMPUS JURQUILLA	92	53	65	210	2324		11.1
CAMPUS LA CAPILLA	32	69	135	236	1869		7.9
CAMPUS PINAL DE AMOLES	0	3	1	4			0.0
CAMPUS SAN JUAN DEL RIO	36	46	123	205	2213		10.8
CAMPUS TEQUISQUIAPAN	1	3	18	22	173		7.9
PLANTEL DE BACHILLERES AMAZCALA	2	3	5	10		248	24.8
PLANTEL DE BACHILLERES COLON	0	2	7	9		249	0.0
PLANTEL DE BACHILLERES JALPAN		14	13	27	262	233	18.3
PLANTEL DE BACHILLERES CONCA	0	0	3	3		59	19.7
PLANTEL DE BACHILLERES NORTE	14	41	22	77		2573	33.4
PLANTEL DE BACHILLERES PEDRO ESCOBEDO	1	4	2	7		283	40.4
PLANTEL DE BACHILLERES PINAL DE AMOLES	0	0	0	0		60	0.0

PLANTEL DE BACHILLERES JUAN DEL RIO	SAN	1	0	0	1	984	984.0	
PLANTEL DE BACHILLERES ROSA BICENTENARIO	SANTA	1	14	2	17	628	36.9	
PLANTEL DE BACHILLERES SEMIESCOLARIZADO/ MIXTO		2	4	29	35	350	10.0	
PLANTEL DE BACHILLERES SUR		13	24	10	47	2129	45.3	
PLANTEL DE BACHILLERES HUIMILPAN						13	0.0	
TOTAL		603	698	1220	2521	23598	8062	12.6

Nota. Con base en los datos de la Dirección de Planeación y Gestión Institucional.

Ahora, si este análisis se aplica directamente a la proporción de estudiantes en relación a la adscripción de los docentes a las unidades académicas, se puede apreciar una desigual, y tal vez inequitativa, distribución.

Tabla 5.

FACULTAD	DOCENTES	MATRÍCULA	RELACIÓN E/D
EBA	240	8,172	34
FBA	146	1,500	10
FCN	149	1,548	10
FCPS	105	918	9

FCA	339	6,007	18
FD	264	3,483	13
FEN	158	1,588	10
FFI	83	669	8
FINF	70	1,081	15
FING	420	3,613	9
FLL	71	569	8
FM	236	1,940	8
FPS	133	1,370	10
FQ	107	1,265	12
TOTAL	2,521	33,723	13

Proporción de estudiantes en relación al número de docentes

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección de Planeación y Gestión Institucional

Por su parte, cuando consideramos la capacidad de atención administrativa en relación al ejercicio presupuestal de nómina, se observa lo siguiente. El personal administrativo (PA) total de la Universidad es de 2,270 personas funcionarias; número similar al de personal docente. En este sentido, se aprecia que la relación de número de estudiantes por PA sea de 30 por cada 100 estudiantes, situación que no se encuentra justificada en

ninguno de los documentos consultados. Sin embargo, cuando se considera el personal administrativo adscrito a la administración central, la proporción se reduce a 15 por cada 100. En la siguiente tabla se ofrece una relación de distribución de PA por Unidad Académica.

Tabla 6.

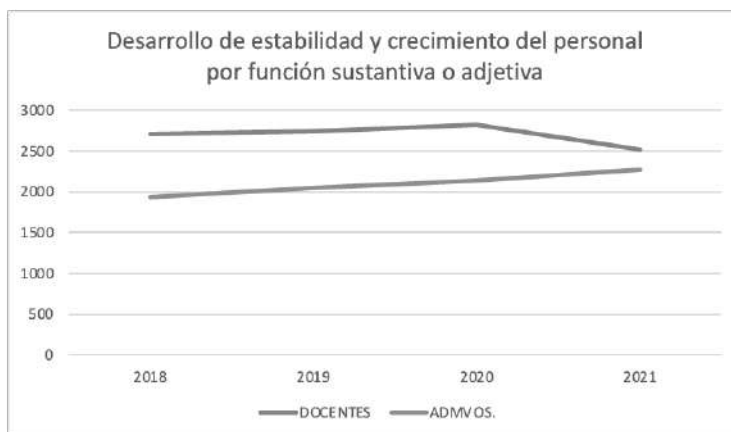
FACULTAD	ADMINISTRATIVOS	MATRÍCULA	RELACIÓN (E/PA)
EBA	113	8,172	72
FBA	81	1,500	19
FCN	124	1,548	12
FCPS	51	918	18
FCA	82	6,007	73
FD	62	3,483	56
FEN	68	1,588	23
FFI	70	669	10
FINF	33	1,081	33
FING	184	3,613	20
FLL	34	569	17
FM	94	1,940	21
FPS	56	1,370	24
FQ	72	1,265	18
TOTAL UA-UAQ	1,124	33,723	30

Adm Central	1,146		
TOTAL UAQ	2,270	33,723	15

Relación de distribución de PA por Unidad Académica

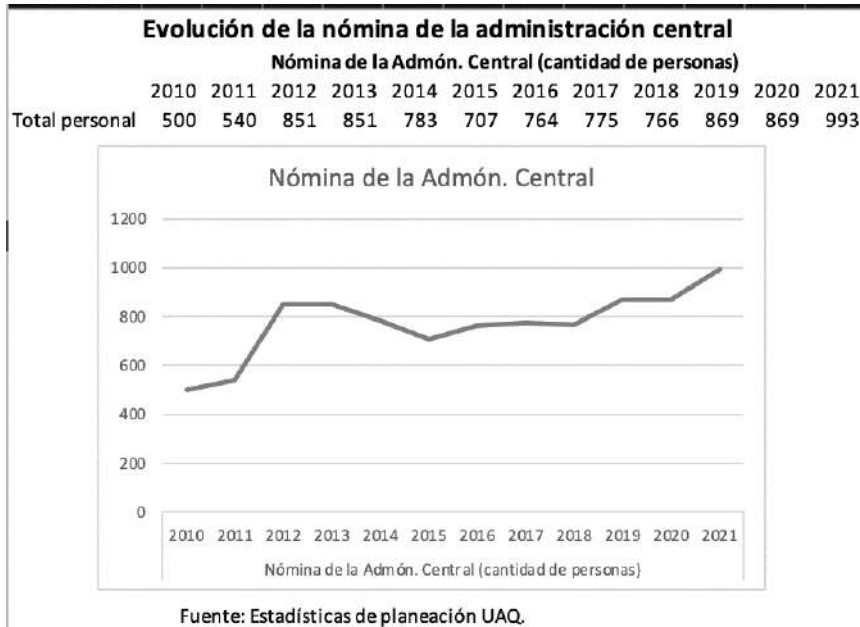
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección de Planeación y Gestión Institucional.

A continuación, se observa el desarrollo histórico de la presente administración en términos del total de personal para funciones adjetivas y sustantivas. Esto será relevante, sobre todo como se verá en lo señalado por las entidades fiscalizadoras, en torno a la insuficiencia de normativa para la estructura operativa de la Universidad.



Elaboración propia a partir de datos de Planeación.

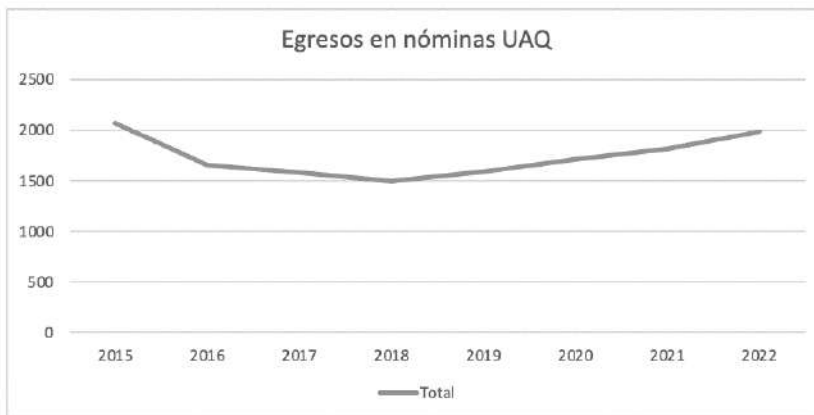
Este movimiento de crecimiento de personal administrativo coincide con una ligera reducción de personal docente. Además, la instancia que se ve favorecida en la contratación de PA fue la administración central, pasando de 500 a 993 en un periodo de diez años. Para el 2022, 1,146 personas estaban contratadas como administrativas operando o adscritas a la administración central, esto es, Rectoría.



Ahora bien, en torno al presupuesto para el ejercicio 2020 considerado en este diagnóstico, se observa una curva de descenso y ascenso en los últimos 7 años. En 2015, el presupuesto destinado a nómina era de 2,071 millones de pesos; para el inicio de la actual administración se tuvo el punto mínimo presupuestal en esta materia en 1,494 millones. Para 2022 el presupuesto ascendió a los 1,983 millones de pesos.

EGRESOS PAGADOS EN NÓMINA EN MDP - de toda la UAQ -

Año	Egresos pagados en Servicios Personales - Nómina - (MDP)							2022
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Total	2071	1654	1576	1494	1587	1709	1816	1983



Elaboración propia a partir de datos de Planeación.

Ahora bien, contemplando el presupuesto disponible para nómina y el total de docentes y administrativos, según aritmética elemental, para los 4,791 empleados de la universidad el salario medio podría ser de \$413,901.00 pesos anuales brutos o \$34,491.00 mensuales brutos.

En la siguiente tabla se aprecia la fuente de los ingresos con objetos y fines. Para el 2022 el presupuesto total disponible era de más de 3 mil millones de pesos. Tabla 7.

Ingresos del presupuesto ejercido en 2022

CONCEPTO	MONTO (pesos)
Subsidio estatal	938,824,691.40
Infraestructura (estatal)	61,014,437.22
Total estatal	999,839,128.62
Subsidio federal	1,605,027,020.42
Federal extraordinarios	44,942,845.70
Total federal	1,649,969,866.12
Ingresos propios	428,647,306.34
Proyectos especiales	60,245,840.36
TOTAL DE INGRESOS	3,138,702,141.44

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección de Planeación y Gestión Institucional.

Del total de recursos disponibles, la autoridad señala sus egresos en 2022. La Secretaría

de Finanzas reporta el total de egresos entre nómina más prestaciones, dando el gran total de \$2,717,162,352.03 millones de pesos. La siguiente tabla permite observar la reducción de fondos concursables en su evolución histórica de 2015 a la fecha. Sin embargo, la asignación de presupuesto siempre se sostiene o va en aumento para rubros especiales como el de apoyos sociales o eventos de orden académicos, no teniendo modificaciones en lo disponible para rubros como mantenimiento, situación que exige especial atención frente a los desafíos y necesidades de las instalaciones para que sean seguras, salubres, eficientes, confiables, en suma, dignas.

Tabla 8.

Fondos concursables federales 2015-2023 (MDP)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
S300 Fortalecimiento a la excelencia educativa	3669.8	4021.9	2556.4	1862.6	117.1	1039	0	713.7	761.6
S247 Programa para el desarrollo profesional docente PRODEP	801.8	825.1	625	656.4	246.6	243.6	131.9	136.9	144.7
S244 Programa para la inclusión y la equidad educativa	100	80.4	50.1	52.5	37.8	0	0	0	0
U040 Programa de carrera docente UPES	398.2	412.1	372.9	350	354.9	254.9	0	0	0

U079 Programa de expansión en la oferta educativa en educación media superior y superior	2513.9	2612.5	123	0	0	350	0	0	0
U081 Apoyos para la atención a problemas estructurales de las UPES	2146.5	2713.1	600	700	0	0	0	0	0

Fuente: Secretaría de Finanzas, 2022.

En torno a los gastos generales de la universidad, la siguiente tabla permite observar los principales rubros en el ejercicio de los recursos, siendo sueldos y prestaciones el principal destino.

Tabla 9. Egresos generales 2022

CONCEPTO	Ejercido (pesos)
Gastos de operación	369,031,193.13
Ayudas sociales	27,964,440.83
Sueldos y prestaciones	2,717,162,352.03
Gasto de inversión	118,653,146.15
TOTAL DE EGRESOS	3,232,811,132.14

Fuente: Secretaría de Finanzas, 2023

Respecto a la evolución de los egresos, la siguiente tabla permite apreciar incrementos y

reducciones variables que no se justifican según el plan de Austeridad impulsado por la autoridad desde el año 2020.

Tabla 10

Evaluación de los gastos de los principales fondos, Ejercicios fiscales 2021-2022

Cocepto de Gasto	Ejecutado				2019-2022
	2018	2019	2020	2022	
Gastos de representación, alimnetos y viáticos	17,242,762	14,280,036	6,738,950	12,319,880	-14%
Gastos y eventos de orden academico, social y cultural	31,827,125	32,826,835	35,389,492	39,775,105	21%
Vehículos, combustibles y lubricantes	10,922,724	10,489,225	7,409,526	8,476,926	-19%
Compensaciones y horas extras personal académico y administrativo	46,226,425	46,544,400	43,894,529	54,270,960	17%
Conservación y mantenimiento de inmueble e instalaciones	19,311,656	15,017,371	18,106,550	17,614,381	17%
Recursos materiales	83,021,703	65,432,192	58,183,684	73,944,028	13%
Consultorias Externas	16,151,871	12,505,461	8,912,405	11,835,255	-5%

TOTAL	224,704,266	197,095,520	178,635,136	218,236,536	10.7%
--------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------

Fuente. Secretaría de Contaduría (2023)

Llama especialmente la atención la cantidad egresada por la administración central para sus gastos de representación, de eventos culturales o de orden académico. De particular preocupación es el rubro de consultorías externas, siendo que la Universidad cuenta con personal altamente capacitado para participar en dichas tareas.

Ahora bien, es importante señalar que este aspecto de brechas de desigualdad, enfatizado en la capacidad de atención a los estudiantes se puede ver afectado por no prever debidamente los incrementos salariales en los proyectos presupuestales. Así lo hizo ver la Auditoría Superior de la Federación desde 2020 al señalar que la UAQ para el ejercicio fiscal de 2021 contó con un presupuesto autorizado de 2,099,717.6 miles de pesos en el capítulo de servicios personales, cantidad que representó un decremento del 19.9% en términos reales respecto del presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal 2020; sin embargo, no presentó evidencia de que en su presupuesto de egresos para el ejercicio fiscal 2021 haya incorporado las previsiones salariales y económicas para cubrir los incrementos salariales (2021-4-99022-19-1501-01-001 Recomendación).

Sería importante identificar el porcentaje de presupuesto que llega directamente a los estudiantes de los distintos Campus, para observar la distancia entre la calidad de la educación, los servicios y las instalaciones en torno al costo. De tal suerte que permita analizar el grado de eficiencia y eficacia del gasto en torno al interés superior del estudiantado. No obstante, no se cuenta con la información disponible para realizar dicha tarea.

3.3. Disponibilidad. Instalaciones e infraestructura

Tenemos presencia con Campus en 16 de los 18 municipios que conforman el estado. No obstante, no es clara la viabilidad de estos campus en relación a la capacidad instalada con el uso que se hace de estos.

La infraestructura desempeña un papel fundamental en el desarrollo y la calidad de la educación. Un espacio adecuado y equipado mejora la experiencia de aprendizaje del estudiantado y el desempeño del profesorado. En este sentido, y con base en datos extraídos de las auditorías externas que corresponden a los años 2020, 2021 y 2022, las áreas generales de bienes inmuebles y muebles registró un incremento de 92 millones 581 mil 980 pesos y de 41 millones 738 mil 590 pesos, respectivamente.

Para los activos intangibles se observó un decremento de 2 millones 886 mil 685 pesos. Lo antes mencionado se traduce en tasas de depreciación aplicadas del 5% para los edificios, 10% en mobiliario y equipo de administración, 25% en equipo de transporte y en lo que compete a maquinaria, otros equipos y herramientas el 10%. No obstante, no se cuenta con estudios de factibilidad que sustente el incremento de gasto, así como, un instrumento de evaluación que permita identificar las fortalezas y las áreas de mejora para garantizar entornos educativos seguros, accesibles y apropiados para el aprendizaje. El objetivo final es fomentar un sistema educativo inclusivo y de calidad que brinde oportunidades equitativas para todas y todos los estudiantes.

En cuestión de instalaciones y mantenimiento, los recursos disponibles en los últimos 5 años han sido insuficientes para poder ofrecer instalaciones seguras, salubres y eficientes para la realización de las actividades académicas en condiciones dignas. No se cuenta con información suficiente para poder establecer diagnóstico sobre las condiciones de seguridad de las instalaciones y los espacios. Por lo demás, se identifican en todos los campus necesidades específicas de mantenimiento y adecuación especialmente de red

eléctrica, drenaje, iluminación, accesos y servicios sanitarios.

3.4. Aceptabilidad y calidad de los programas de estudio de la UAQ El criterio de derechos humanos en torno a la aceptabilidad de la educación en sus contenidos y forma ha devenido en mecanismos de evaluación por instancias acreditadoras por pares académicos. En este sentido la Dirección de Planeación y Gestión Institucional reportó para el 2021 un total de 114 programas educativos de licenciatura, de los cuales, 99 eran evaluables y que conformaba una matrícula de 21,469. Esto corresponde a un 69%, del cual, el 41% corresponde a CIEES y el 29% a COPAES.

En lo que respecta a programas de posgrado, se reportó un total de 121 programas, de los cuales el 55% cuenta con PNPC, el 8% PNPC-PNP y el 46% en PNPC-PFC. La siguiente tabla muestra el desagregado de programas evaluados por Unidad Académica.

Tabla 11 Competitividad académica.

Competitividad académica	FBA	FCN	FCP	FCA	FDE	FEN	FFI	FIF	FIN	FLL	FMD	FPS	FQM	Institucional
Programas Educativos de TSU/PA y Licenciatura	15	7	8	22	7	5	7	5	18	5	5	3	7	114
Programas Educativos Evaluables	10	7	5	22	7	5	5	5	15	4	5	3	6	99
Programas Educativos con Nivel 1 en CIEES	0	2	2	15	5	2	2	0	10	0	2	1	0	41
Programas Educativos Acreditados (COPAES)	4	2	1	2	0	2	3	5	0	3	0	2	5	29
Programas Educativos de Calidad	4	4	3	15	5	4	5	5	10	3	2	3	5	68
Matrícula Evaluable	825	1442	489	5623	3255	1539	491	904	3045	517	1081	1198	1080	21,469
Matrícula de PE Acreditados (COPAES)	426	623	234	1,860	0	944	330	904	0	436	0	1,120	1,020	8,097
Matrícula de PE con nivel 1 de los CIEES	0	303	232	2,930	3,010	531	161	0	2,157	0	954	78	0	10,356
Matrícula de PE con Calidad	426	1126	466	4790	3010	1475	491	904	2157	436	954	1198	1020	18,453
% Matrícula de nivel 1 CIEES	51.6%	57%	48%	33%	0%	61%	67%	100%	0%	84%	0%	93%	96%	38%
% Matrícula Acreditada (COPAES)	0.0%	21%	47%	52%	92%	35%	33%	0%	71%	0%	88%	7%	0%	48%
% Matrícula de Calidad	51.6%	78%	95%	85%	92%	96%	100%	100%	71%	84%	88%	100%	96%	86%
% PE con nivel 1 CIEES	0.0%	29%	40%	68%	71%	40%	40%	0%	67%	0%	40%	33%	0%	41%
% PE Acreditados (COPAES)	40.0%	29%	20%	9%	0%	40%	60%	100%	0%	75%	0%	67%	83%	29%
% PE con Calidad	40.0%	57%	60%	68%	71%	80%	100%	100%	67%	75%	40%	100%	83%	69%

Competitividad académica (Posgrado)	FBA	FCN	FCP	FCA	FDE	FEN	FFI	FIF	FIN	FLL	FMD	FPS	FQM	Institucional
Total de Programas Educativos de Posgrado	6	8	6	8	14	6	6	7	16	4	21	9	10	121
Programas Educativos en el PNPC	1	6	3	3	3	1	5	6	13	3	9	4	9	66
Programas Educativos en el PNPC-PNP	0	2	0	0	0	0	1	0	3	0	0	1	3	10
Programas Educativos en el PNPC-PFC	1	4	3	3	3	1	4	6	10	3	9	3	6	56
Matrícula de Posgrado	68	106	58	384	228	58	93	177	406	52	859	172	187	2,855
Matrícula de Programas Educativos en el PNPC (PNP y PFC)	15	98	30	56	53	6	77	163	367	48	401	64	179	1557
Matrícula de Programas Educativos en el PNPC-PNP	0	25	0	0	0	0	16	0	149	0	0	10	92	292
Matrícula de Programas Educativos en el PNPC-PFC	15	73	30	56	53	6	61	163	218	48	401	54	87	1266
% Matrícula en el PNPC	22%	92%	52%	15%	23%	10%	83%	92%	90%	92%	47%	37%	96%	55%
% Matrícula en PNPC-PNP	0%	24%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	37%	0%	0%	6%	49%	10%
% Matrícula PNPC-PFC	22%	69%	52%	15%	23%	10%	66%	92%	54%	92%	47%	31%	47%	44%
% PE en PNPC	17%	78%	90%	38%	21%	17%	83%	86%	81%	75%	43%	44%	90%	55%
% PE en PNPC-PNP	0%	25%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	19%	0%	0%	11%	30%	8%
% PE en PNPC-PFC	17%	50%	50%	38%	21%	17%	67%	86%	63%	75%	43%	33%	60%	46%

Fuente: Dirección de Planeación y Gestión Institucional UAQ

No obstante esta información es imperioso continuar un proceso de mejora continua. Tal como queda advertido en las opiniones y obligaciones en la materia, los programas y procesos educativos han de encaminarse a una evaluación interna más rigurosa para

incorporar el enfoque de derechos humanos y la perspectiva de género y no discriminación. Además, se identifica que en los distintos campus hay necesidades de mejorar las condiciones de las bibliotecas y sus recursos video hemero-bibliográficos.

En torno a las condiciones de aceptabilidad y calidad de los servicios universitarios se enfatiza la necesidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes de los tiempos y sociedades. Una dimensión que se ha venido desarrollando es la necesidad de ampliar los servicios de atención psicopedagógica para el mejor rendimiento y adaptación al contexto de la educación superior. Además, enmarcadas en los compromisos de la promoción de la Salud.

En el marco de nuestro compromiso continuo con el bienestar de la comunidad universitaria, uno de los ejes prioritarios de esta propuesta se centra en la reestructuración integral del sistema de salud de la Universidad Autónoma de Querétaro. Reconocemos que la salud es un pilar fundamental para el desarrollo académico y personal de cada integrante de nuestra comunidad, por ello se requiere implementar cambios sustanciales mediante un enfoque multidisciplinario que involucre a las áreas académicas, administrativas, al personal de salud y, por supuesto, al estudiantado. Este enfoque colaborativo tiene como meta crear una sinergia que permita optimizar los recursos existentes en áreas clave como la prevención, la asistencia médica, la promoción de la salud y el autocuidado. Con ello, se busca mejorar la calidad de los servicios de salud, así como universalizar el acceso a estos, garantizando que cada individuo, sin importar su condición, pueda beneficiarse de un sistema de salud robusto y eficiente. La premisa subyacente en esta propuesta es la necesidad de privilegiar medidas preventivas, entendiendo que la prevención es siempre más coste-eficiente y humana que el tratamiento de enfermedades ya existentes.

La promoción de la salud consiste en proporcionar a la población los medios necesarios

para mejorar su salud y ejercer un mayor control sobre ella. La salud como derecho humano fundamental consignado en la Carta de Ottawa, se sustenta en prerequisites tales como la paz, el acceso a educación, vivienda, alimentación, a un ecosistema estable, a justicia social y a condiciones de equidad; por ello, es de suma importancia el papel de las organizaciones, la comunidad y el comportamiento individual para mejorar la salud (Catford J; Vidal D, Chamblas I., 2014).

Sin embargo, las condiciones de salud individual o de un grupo poblacional en un momento histórico, están condicionadas por los Determinantes Sociales de la Salud (DSS) que son la causa de la mayor parte de las desigualdades sanitarias (Salgado Snyder, 2023). Esta situación fue descrita claramente en el informe Lalonde (1974), donde se plantea, por primera vez, la premisa de que: "si se quiere mejorar la salud de la población, se tiene que atender más que la enfermedad" (Silberman, Moreno, Kawas, González, 2013). Por ello, el modelo de DSS postulado por la OMS en 2005, incorpora elementos relevantes a considerar como factores asociados y predictores en la adopción de estilos de vida promotores de salud tales como aspectos biológicos y genéticos, del medio ambiente y entornos, el sistema de salud y de manera prioritaria, estilos de vida, ya que dependen de éstos últimos prácticamente la mitad de los DSS (Jaimes-Montaña, I., Vélez-Álvarez, C., 2021).

Los estilos de vida han sido abordados desde distintas disciplinas por su importancia en relación con la salud, ya que se trata de comportamientos que se adquieren por aprendizaje imitativo en la niñez o por constante repetición de una conducta. En este sentido, el ser humano, al relacionarse con el medio externo, se autoprograma, autorregula y adapta su conducta para el cuidado, ya sea:

a) En la atención sanitaria a personas enfermas en instituciones para restablecer su salud;

b) Para el autocuidado colectivo en acciones planeadas y desarrolladas en cooperación entre los miembros de la comunidad, familia o grupo, para procurar un medio físico y social solidario y;

c) En el autocuidado individual conformado por todas aquellas medidas adoptadas por uno mismo como gestor de su salud, que repercute en las actividades de la vida diaria.

El autocuidado como una práctica social consciente, voluntaria, inteligente, responsable y autónoma responde al interés de servirse y servir a la mejor convivencia (OPS, 2023).

En este contexto, el concepto de promoción de la salud en universidades e instituciones de educación se basa en el trabajo, experiencia y aprendizaje de los movimientos denominados Comunidades Saludables, que pueden circunscribirse a lugares de trabajo y/o escuelas, así como a Redes de Universidades Promotoras en Salud. Estos trabajos tienen como fundamento la Carta de Ottawa para la Promoción de la Salud de 1986 y la Carta de Bangkok para la Promoción de la Salud en un Mundo Globalizado en 2005, que permiten comprender la evolución e importancia de la promoción de la salud. De igual forma, las Metas del Milenio del año 2000 y la Iniciativa de la Sociedad Civil de 2001 emitidas por la OMS, son importantes para determinar el rol y responsabilidad de las instituciones de educación superior, para coadyuvar en la salud y bienestar de la sociedad (Edmonton Charter, 2005).

Una revisión internacional, nos demuestra que las Instituciones de Educación Superior que se han fijado el objetivo de ser promotoras de salud, han gestionado sistemas propios, cultura e influencia en toda su comunidad sobre temas de salud que redundan en bienestar individual y organizacional. También, aceptan la responsabilidad de asumir un papel de liderazgo para contribuir a mejorar la salud y el bienestar de su comunidad a través de colaboración y trabajo en red. Como instituciones académicas, tienen procesos de gobierno colegiados y políticas universitarias generales y específicas.

- Las Universidades Promotoras de la Salud (UPS) tienen por propósito:
1. Modelar institucionalmente una cultura promotora de la salud y un entorno de trabajo, de vida y de aprendizaje saludable.
 2. Tomar medidas para mejorar los entornos de aprendizaje, de trabajo y de vida personal de su comunidad.
 3. Habilitar y apoyar a las personas para que vivan una vida con propósito y tengan un estilo de vida saludable.
 4. Mejorar los servicios de salud para la comunidad en general.
 5. Alentar al personal docente, administrativo y al estudiantado a aceptar la responsabilidad de su propia salud y autocuidado.
 6. Preparar a las y los estudiantes como personas comprometidas con la promoción de su salud.
 7. Motivar a apoyar la promoción de la salud en su familia, comunidad y de manera global (Edmonton, 2006).

En el marco de las UPS, la experiencia de la Universidad Autónoma de Querétaro se fundamenta en el Plan Institucional de Desarrollo (PIDE 2021-2024), en donde se considera un total de 22, 883 estudiantes y cuyo impacto en salud (pandemia) se refleja no en el daño físico y psicológico en sí mismo, sino en el impacto académico únicamente, tal pareciera que los individuos sólo son una consecuencia de las instituciones y no el elemento principal de las mismas.

A pesar que el Modelo Educativo Universitario (MEU) habla de educación integral no menciona la salud como tema prioritario en el autocuidado del estudiantado, por lo que se entiende que, a lo largo de la presente administración —y de otras previas—, se han integrado diversas propuestas desarticuladas —de manera general y específica. Por ello,

el objetivo de la denominación de universidad saludable se ha limitado a la administración de los servicios de salud que se prestan en cada facultad, evitando de esta manera un servicio integral a las comunidades estudiantil, docente y administrativa. Partiendo de la intencionalidad de la OMS y de la carta Edmonton, no ha sido posible generar una propuesta sistematizada en la que se consiga crear redes y conexiones en las que participe cada facultad y la Escuela de Bachilleres en una sinergia para favorecer la promoción, prevención, atención, rehabilitación y autocuidado; responsabilidad de toda institución que se ufane de contribuir a la salud de su comunidad.

La Universidad Autónoma de Querétaro, ha tenido en mente la salud integral de las y los estudiantes de nuestra H. Universidad. En el año 2002, la directora de la facultad de Enfermería, la Mtra. Ana María Bourdon Solano creó el proyecto llamado ENSAIN, teniendo como consigna prevenir, promover y proteger la salud, a través de una cultura del autocuidado, ofreciendo entre varios servicios el espacio psicológico con el fin de promover la salud mental. Contando con cinco espacios de atención hasta el día de hoy. Al ser un servicio abierto también a la comunidad en general, cierra la posibilidad de que la atención se priorice a los y las estudiantes de nuestra universidad. En el año 2012, la Universidad Autónoma de Querétaro puso en funcionamiento el Programa SU-SALUD UAQ, que en su primer eje cita: incidir en salud de la Comunidad universitaria mediante diagnósticos integrales y atención médica de primer nivel, en este eje se incluye la salud mental de los y las estudiantes de la H. Universidad, argumentando en su II apartado "Salud y universidades saludables" las diferentes fuentes que proponen el tema de la salud en las y los estudiantes lo siguiente:

El concepto de salud es muy complejo y de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2009), ha sido definido como un estado de completo bienestar físico,

psicológico y social y no solo la ausencia de la enfermedad. Este concepto implica un proceso dinámico en el que participan diferentes factores, entre ellos el entorno, la biología, el individuo y sus estilos de vida. Dicho concepto involucra el bienestar físico, emocional, económico y social pero también implica el obtener un nivel de condiciones materiales y no materiales que permitan al individuo y al colectivo permanecer socialmente activos y sentirse bien con lo que hacen. Por diversas razones, la salud física y mental de la población es un componente crítico de su bienestar.

Es un elemento fundamental para desarrollar el potencial de los individuos, forjar su autonomía y concretar sus aspiraciones. La juventud se caracteriza por ser un periodo particularmente favorable en cuanto al estado de salud de su población, es una fase de vigor y entereza. Paradójicamente, es también, una de las etapas de la vida en la que existe una mayor exposición a diversos riesgos que se derivan de la naturaleza curiosa, ávida de experimentación y afirmación entre los jóvenes, pero que también son reflejo de los estilos de vida que predominan en una época y sociedad determinadas (CONAPO, 2007).

En 1998 en la declaración de la UNESCO sobre la educación superior del siglo XXI se señala, "las universidades deben reforzar las acciones de servicio a la sociedad, con énfasis a aquellas orientadas a erradicar aspectos negativos como la pobreza, la violencia, el analfabetismo, el deterioro del ambiente y las enfermedades". La promoción de la salud fue definida por la OMS como un bien social, de carácter universal, que proporciona a la población los medios para ejercer el mayor control sobre su salud y mejorarla. Es un área de la salud pública que se dedica a estudiar las formas de favorecer una mejor salud en la población. La definición propuesta en la carta de Ottawa de 1986 es que la promoción de la salud consiste en "proporcionar a la gente los medios necesarios para mejorar la salud y ejercer un mayor control sobre la misma".

Las áreas de acción que propone la carta de Ottawa son: construir políticas públicas saludables, crear ambientes que favorezcan la salud, desarrollar habilidades personales, reforzar la acción comunitaria y reorientar los servicios de salud (OPS/OMS, 1990).

Se entiende que la Universidad Autónoma de Querétaro realiza acciones con el propósito de crear entornos saludables elaborando programas para la prevención de los diversos factores que atañen a la salud física y psicológica de sus estudiantes. La universidad Autónoma de Querétaro, ha apostado a que si se mostraba la dedicación al bienestar de los y las estudiantes se podría ayudar a aumentar el rendimiento académico, la retención y las tasas de graduación, apelando a que los estudiantes que tienen un mayor sentido de bienestar y pertenencia, tienden a tener una mayor motivación, mayor confianza en sí mismos, mayores niveles de compromiso y logros, así como también muestran una mejor conciencia cultural, un mayor pensamiento crítico y mayores niveles de servicio a la comunidad, sin embargo estos programas no han alcanzado a cubrir la población estudiantil, impidiendo que los objetivos de los programas se vean mermados por la falta de espacios de atención.

En la actualidad diversos contextos académicos y universitarios han puesto énfasis en la relevancia de la salud mental de las y los estudiantes universitarios. Las razones para poner atención en este aspecto pueden ser diversas, de entrada, se puede considerar que desde el proceso de ingreso a la universidad las y los estudiantes viven situaciones que trastocan no sólo la dimensión cognitiva si no también emocional.

Es por ello necesario no sólo identificar los factores de riesgo asociados a la salud mental desde el momento de ingreso de las y los estudiantes, sino desarrollar estrategias de atención e intervención durante todo su trayecto académico. Se tiene que considerar que las y los estudiantes que ingresan a la universidad en su mayoría están atravesando

aún por procesos que están solidificando la identidad personal y al mismo tiempo durante su estancia académica establecerán muchas de las bases, no sólo de su desarrollo profesional sino también personal y social. Las y los estudiantes durante su estancia en la universidad enfrentan diversos cambios psicosociales (inicio de relaciones afectivas significativas, cambio de grupo de pares, inserción al campo laboral. etc.) derivados de no sólo de la etapa de vida en la que se encuentran sino también por desplazamientos de sus lugares de origen.

Durante este periodo las y los estudiantes universitarios pueden estar expuestos a diversos factores de riesgo de acuerdo a sus características personales y socioculturales. Entre los factores de riesgo se destacan los siguientes: Violencia: Según Datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP), sistematizados por la Red por los Derechos de la Infancia en México (Redim), señalan que de 2021 a 2022, los delitos contra personas de 0 a 17 años pasaron de 27,801 a 33,221, es decir experimentaron un incremento de 19.50 por ciento.

En ese periodo, el delito de lesiones contra ese grupo de edad aumentó 27.5%; corrupción de menores 25.5%; trata de personas 14.7% extorsión 14.5; y homicidio 4.1 por ciento. Por otro lado, la violencia sexual en todas sus manifestaciones afecta también a un porcentaje considerable de jóvenes. Por ejemplo, entre un 3% y un 24% de las mujeres entrevistadas en el Estudio multipaís de la OMS sobre salud de la mujer y violencia doméstica declararon que su primera experiencia sexual fue forzada.

Los espacios universitarios no son ajenas a esta problemática, ya que, en los últimos años, se ha incrementado el número de denuncias realizadas por estudiantes y trabajadoras de universidades, evidenciando algún tipo de acoso u hostigamiento sexual. Además de que en esta edad la violencia en el noviazgo y la pareja suele tener

prevalencias altas.

Las riñas físicas y la intimidación son también frecuentes entre los jóvenes. En un estudio realizado en 40 países en desarrollo se mostró que una media del 42% de los niños y del 37% de las niñas estaban expuestos a la intimidación (OMS). Es por ello imperioso señalar que vivir algún tipo de violencia afecta el bienestar psicológico y social de una persona.

Consumo de alcohol y drogas: De manera particular, el consumo excesivo de alcohol (CEA) es un problema de salud pública global debido a su carga social y sanitaria en la población. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2020 sobre Covid-19 (Ensanut 2020 Covid-19), el consumo excesivo de alcohol (CEA) es definido como el consumo de cinco copas o más por ocasión en el último mes para los hombres; en el caso de las mujeres, cuatro copas o más por ocasión en el último mes. El 5.5% de los adolescentes reportó haber consumido alcohol en exceso en al menos una ocasión en los 30 días previos a la encuesta (7.3% de los hombres, 3.6% de las mujeres). La prevalencia de CEA en adultos mayores de 19 años fue del 40.4%. Este consumo es mayor en población de 20 a 29 años (51.8%), en los hombres (56.5), en personas con mayor escolaridad (52.9%) y solteras (47.4%). Las personas que tuvieron alguna actividad laboral durante el confinamiento por la pandemia Covid-19, y particularmente aquellas que salieron a trabajar todos los días presentaron mayor posibilidad de CEA. El consumo excesivo de alcohol en estudiantes universitarios entre 18 y 25 años produce muertes involuntarias en accidentes automovilísticos, agresiones sexuales y problemas académicos como pérdida de clases, retardos en clase, desempeño deficiente en exámenes o trabajos y calificaciones bajas. En los últimos años la Encuesta Nacional de Consumo de Drogas, Alcohol y Tabaco (ENCODAT) ha demostrado que el consumo de marihuana, cocaína, medicamentos, anfetaminas, entre otras a incrementado en jóvenes

que cursan el bachillerato y la universidad, además de ello diversos estudios demuestran que el consumo de drogas legales e ilegales está directamente relacionado con los trastornos de ansiedad y conducta disruptiva, y afectaciones como el estrés. El consumo de drogas en la población universitaria puede reducir el rendimiento académico, e impedir en algunos casos la culminación de sus estudios.

Padecimientos psicológicos: Según la OMS, la depresión y la ansiedad son algunas de las principales causas de enfermedad y discapacidad en jóvenes y adolescentes, un número considerable de defunciones de adolescentes de 15 a 29 años son por suicidio. Aunque la mitad de los trastornos mentales en la edad adulta ya han debutado a los 15 años, en su mayor parte no se detectan ni se tratan. Entre los muchos factores que inciden en el bienestar y la salud mental de los jóvenes y adolescentes, la violencia, la pobreza, la estigmatización, la exclusión y la vida en entornos frágiles o de crisis humanitaria pueden aumentar el riesgo de que surjan problemas de salud mental.

Los problemas de salud mental en México son particularmente preocupantes en los jóvenes mexicanos, en quienes se ha reportado una alta prevalencia de trastornos mentales y que, además, exhiben niveles desproporcionadamente bajos de utilización de servicios de salud mental.

En México, el 85% de las personas con algún padecimiento mental no recibe atención y/o quienes la reciben tardan en promedio 14 años en obtener un tratamiento, desde la aparición de los primeros signos y/o síntomas hasta que recibe atención.

Lamentablemente, uno de los obstáculos más serios para atender este problema de salud pública es de tipo económico, pues solo el 2% del presupuesto federal destinado a salud se emplea para la atención a pacientes con trastornos mentales.

Como consecuencia de ello no existe suficiente oferta de atención a la comunidad en los niveles 1 y 2 de atención. Es decir, según el panorama actual en México, la medicina de

primer contacto no considera los trastornos de salud mental dentro de su ámbito de atención y competencia, principalmente porque no cuenta con suficiente personal capacitado para el abordaje y atención de los trastornos mentales.

La OMS señala que algunos jóvenes corren mayor riesgo de padecer trastornos de salud mental a causa de sus condiciones de vida o de una situación de estigmatización, discriminación, exclusión, o falta de acceso a servicios y apoyo de calidad. Entre ellos se encuentran los jóvenes que viven en lugares donde hay inestabilidad, los que padecen enfermedades crónicas, trastornos del espectro autista, discapacidad intelectual u otras afecciones neurológicas; las embarazadas y los padres adolescentes o en matrimonios precoces, los huérfanos, y los que forman parte de minorías de perfil étnico o sexual, o de otros grupos discriminados. Es evidente que la Universidad pública recibe en sus aulas a muchos de estos jóvenes, que a lo largo de su trayectoria académica, manifiestan dificultades o desarrollan algún trastorno. Estudios realizados por la UNAM muestran que los trastornos más comunes en la comunidad universitaria son: Ansiedad con 93% de prevalencia, depresión con 90.7 por ciento y conductas suicidas con 84%; sin embargo, en un panorama más general en los grupos de edad de estudiantes universitarios la Organización Mundial de la salud considera los siguientes como los principales que aquejan a las y los jóvenes en edad de bachillerato y universitarios. Trastornos emocionales: Los trastornos de ansiedad (que pueden presentarse como ataques de pánico o preocupaciones excesivas) son los más frecuentes en este grupo de edad, y más comunes entre jóvenes de edad universitaria. La depresión es otro de los trastornos más comunes que tiene efectos negativos en la vida personal y académica. La ansiedad y los trastornos depresivos pueden dificultar profundamente la asistencia a la escuela, el estudio y el hacer los deberes. El retraimiento social puede exacerbar el aislamiento y la soledad. La depresión puede llevar al suicidio.

Trastornos del comportamiento: Los trastornos del comportamiento se presentan con una mayor frecuencia en este grupo de edad. El trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH), caracterizado por la dificultad para prestar atención, un exceso de actividad y comportamientos en los que no se tienen en cuenta las consecuencias, lo padecen muchos estudiantes universitarios. El trastorno disocial (con síntomas de comportamiento destructivo o desafiante) se produce también en gran parte de este grupo de edad. Los trastornos del comportamiento pueden afectar a la educación de los jóvenes y el trastorno disocial puede dar lugar a comportamientos violentos y delictivos.

Trastornos de la conducta alimentaria: Los trastornos de la conducta alimentaria, como la anorexia nerviosa y la bulimia nerviosa, suelen aparecer durante la adolescencia y la juventud. Este tipo de trastornos se presentan con comportamientos alimentarios anormales y preocupación por la comida y, en la mayoría de los casos, por el peso y la figura corporal. La anorexia nerviosa puede producir la muerte prematura, a menudo debido a complicaciones médicas o al suicidio, y tiene asociada una mortalidad superior a la de cualquier otro trastorno mental.

Psicosis: Los trastornos con síntomas de psicosis suelen aparecer a finales de la adolescencia o a principios de la edad adulta. Algunos de sus síntomas son alucinaciones o delirios. Esas experiencias pueden afectar gravemente a la capacidad del adolescente para participar en la vida diaria y la educación, y en muchos casos llevan a situaciones de estigmatización o a violaciones de los derechos humanos.

Suicidio y autolesiones: El suicidio es la cuarta causa de muerte entre las y los jóvenes en edad universitaria. Los factores de riesgo del suicidio son diversos: abuso del alcohol, malos tratos en la infancia, estigmatización a la hora de buscar ayuda, obstáculos que impiden recibir atención y el disponer de medios para suicidarse. Los medios digitales, como cualquier otro medio, pueden desempeñar un papel importante en la mejora o el

empeoramiento de las medidas de prevención del suicidio. En conclusión, la salud mental de las y los estudiantes universitarios es un aspecto fundamental en la conducción de la educación superior, garantía esencial de una trayectoria exitosa. Hoy en día, es de vital importancia prestar una mayor atención a esta dimensión de la salud pues en los últimos años se detecta una mayor prevalencia de una variedad de los factores de riesgo asociados a los padecimientos psicológicos y malestares sociales, dentro de los cuales predominan estados de depresión y ansiedad, trastornos alimenticios, adicciones y conductas autodestructivas. La responsabilidad institucional se extiende a tareas de prevención, constante apoyo comunitario, disponibilidad de recursos económicos y humanos a cargo de labores de diagnóstico, atención e intervención. El impacto positivo de medidas de esta naturaleza ha de fortalecer el trayecto académico de las y los jóvenes universitarios e impactar de manera social.

3.5 Certeza jurídica, transparencia y rendición de cuentas en la UAQ. En torno a las condiciones de certeza jurídica y rendición de cuentas, se observa profunda debilidad en el cumplimiento de las obligaciones de la autoridad universitaria. La normativa es insuficiente para organizar suficiencia normativa. En el marco de los derechos humanos se reconoce que no es suficiente la descripción de lo permitido, lo mandatado y lo prohibido en las funciones adjetivas y sustantivas del personal universitario.

Especialmente, la estructura orgánica y normativa no es armónica con sus obligaciones en materia de derechos humanos. Aunque se acepta que los avances en este respecto son sustanciales en tanto que esta administración ha impulsado una reforma profunda que aún está en camino.

Si tomamos en consideración el marco jurídico reconocido en la página de estructura legal del Consejo Universitario¹. En la siguiente tabla se enumera e indica si el documento es accesible directamente en el enlace o no, por lo que incumpliría con las

obligaciones de certeza jurídica, transparencia y accesibilidad a la información pública. Cabe señalar que: “La Legislación Universitaria está constituida exclusivamente por la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Querétaro y por las normas aprobadas por el Consejo Universitario”. (art. 293. Estatuto Orgánico de la Universidad Autónoma de Querétaro).

	Título	Enlace	Accesibilidad	Fecha de acceso	Área a la que pertenece
1	Ley de Educación Pública del Estado de Querétaro	https://www.uaq.mx/leyes/ley-edu.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría académica
2	Ley Orgánica	https://www.uaq.mx/leyes/ley-org.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría académica
3	Estatuto Orgánico aprobado por el H. Consejo Universitario el 10 de Agosto de 2006	https://www.uaq.mx/leyes/Est-Org.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría académica

¹ Enlace a la página del Consejo Universitario sobre la legislación:
<https://www.uaq.mx/index.php/conocenos/h-consejo-universitario/legislacion>

4	Estatuto Orgánico aprobado por el H. Consejo Universitario el 18 de Octubre de 2007	https://www.uaq.mx/leyes/documentos/EstatutoOrganicoUAQ.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría académica
5	PIDE 2019-2021	https://www.uaq.mx/planeacion/pide/PIDE-UAQ-2019-2021.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría académica
6	PIDE 2015-2018	https://www.uaq.mx/planeacion/pide/PIDE_UAQ_2015-2018.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría académica
7	PIDE 2013 - 2015	https://www.uaq.mx/planeacion/pide/PIDE2013-2015.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría académica
8	PIDE 2007 - 2012	https://www.uaq.mx/planeacion/pide/pide2007-2012.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría académica
9	Plan de Gran Visión 2015 -2045	https://www.uaq.mx/planeacion/pide/P GV_UAQ_2015-2045.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría académica
10	Modelo Educativo Universitario	https://planeacion.uaq.mx/index.php/modelo-educativo-universitario	página no existente	16/9/23	Secretaría académica

11	Federación de Estudiantes Universitarios de Querétaro	https://www.uaq.mx/leyes/estatutos%20FEUQ.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría académica
12	Reglamento de Estudiantes de la Universidad Autónoma de Querétaro aprobado por el H. Consejo Universitario el 27	https://www.uaq.mx/leyes/ReglamentoEstudiantesUAQ.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría académica

	de Noviembre de 2007				
13	Reglamento de Cooperación y movilidad académica de la Universidad Autónoma de Querétaro	https://www.uaq.mx/leyes/ReglamentoMovilidadAcademica.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría académica
14	Reglamento General de investigación	https://www.uaq.mx/leyes/rgi.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría académica
15	Reglamento del Departamento de Servicio Social y de la prestación del Servicio Social obligatorio	https://www.uaq.mx/leyes/rdsspss.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría académica

16	Plan de Austeridad 2020 de la UAQ.	https://www.uaq.mx/docs/secContraloria/PLAN-DE-AUSTERIDAD-UAQ-2020.pdf	error en el enlace	16/9/23	Secretaría administrativa
17	Manual de Organización de la Universidad Autónoma de Querétaro	https://www.uaq.mx/transparencia/normatividad/manual_organizacion.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría administrativa
18	Contrato Colectivo de Trabajo del STEUAQ 2012-2014	https://www.uaq.mx/leyes/documentos/CCT-ADM-12.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría administrativa
19	Contrato colectivo de Trabajo (2013-2015)	https://www.uaq.mx/leyes/CCTACA2013.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría administrativa
20	Contrato Colectivo de Trabajo del SUPAUQ 2009-2011	https://www.uaq.mx/leyes/documentos/supauq.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría administrativa

70

21	Reglamento interior de trabajo del personal administrativo al servicio UAQ	https://www.uaq.mx/leyes/reg-int.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría administrativa
----	--	---	-----------	---------	---------------------------

22	Reglamento de ingreso y promoción del personal académico	https://www.uaq.mx/transparencia/normatividad/rippa.pdf	Error	16/9/23	Secretaría administrativa
23	Manual de Políticas para el uso de los Recursos Financieros de la Universidad Autónoma de Querétaro	http://transparencia.uaq.mx/normatividad/recfinancieros.pdf	Accesibles	16/9/23	Secretaría de finanzas
24	Manual de Procedimientos para el uso de Recursos por Proyectos Especiales	http://transparencia.uaq.mx/normatividad/proyespeciales.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría de finanzas
25	Manual de Normas y sobre el Control de Activos Fijos	https://transparencia.uaq.mx/normatividad/activosfijos.pdf	Error	16/9/23	Secretaría de finanzas
26	Reglamento para la adquisición y administración de recursos materiales	https://www.uaq.mx/leyes/regadqu.pdf	Accesible	16/9/23	Secretaría de finanzas

27	Lineamientos aplicables en la Entrega y Recepción de los Recursos de la Universidad Autónoma de Querétaro	http://transparencia.uaq.mx/normatividad/entegarecep.pdf	Error	16/9/23	Secretaría de finanzas
----	---	---	-------	---------	------------------------

71

28	Convenio de Colaboración entre Servicios de la Salud del Estado de Querétaro y la Universidad Autónoma de Querétaro, para Regular los Campos Clínicos y Servicio Social de la Licenciatura y Carrera Técnica de Enfermería	https://www.uaq.mx/transparencia/normatividad/completo.pdf	Accesible	16/9/23	Oficina de abogado general
29	Reglamento de bibliotecas	https://www.uaq.mx/leyes/reg-bib.pdf	Accesible	16/9/23	
30	Reglamento de la comisión de estudios y proyectos legislativos	https://www.uaq.mx/leyes/rcepl.pdf	Accesible	16/9/23	
31	Reglamento de Deportes	https://www.uaq.mx/leyes/reg-dep.pdf	Accesible	16/9/23	

32	Reglamento para uso de transporte de la UAQ	https://www.uaq.mx/leyes/reg-tra.pdf	Accesible	16/9/23	
33	Código de Ética Radio UAQ 89.5 FM	https://www.uaq.mx/leyes/2013,%20Codigo%20de%20Etica,%20Pagina%20Web.pdf	Accesible	16/9/23	
34	Protocolo de Actuación e Intervención de Violencia de Género (2020)	https://www.uaq.mx/preliminarprotocolo/ProtocoloAIMViG.pdf	Accesible	16/9/23	
35	Protocolo de Actuación e Intervención en Materia de	https://www.uaq.mx/leyes/PROTOCOLO_29AGO.pdf	Accesible	16/9/23	
	Violencia de Género (2018)				

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Uso eficiente, transparencia y rendición de cuentas del uso de los recursos públicos.

Ahora bien, según las fuentes de las auditorías de las entidades fiscalizadoras, en torno a los ejercicios 2020, 2021 y 2022 se aprecia que los recursos federales transferidos durante el ejercicio fiscal 2020 fueron por \$1,494,612.5 miles de pesos, de los cuales se revisó una muestra de \$1,432,328.3 miles de pesos, que representó el 95.8%. En este sentido y en lo que respecta al ambiente de control, se menciona que no se cuenta

con normas generales en materia de control Interno.

Lo antes expuesto, se funda al no contar con un procedimiento para el debido cumplimiento del código de ética y conducta; con un procedimiento para vigilar, detectar, investigar y documentar las posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta de la institución; no se cuenta con un manual de procedimientos para la administración de los recursos humanos y un catálogo de puestos; se incumple con un procedimiento formalizado para evaluar el desempeño del personal que labora en la institución y finalmente desde las obligaciones generales de garantizar y sus principios de aplicación de recursos disponibles, se observa que no se cuenta con medios para recibir denuncias de posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta.

En administración de riesgos, desde las obligaciones generales, se determina que no se cuenta con normas, reglas o lineamientos de operación formalizados, sobre todo en los procesos sustantivos y adjetivos (es decir, aquellas funciones de apoyo para la realización de las funciones sustantivas); no se implementó un plan de mitigación y administración de riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos de la institución. No se llevaron a cabo auditorías internas ni externas de los principales procesos sustantivos y adjetivos en este último ejercicio fiscal.

3.7 Transparencia y rendición de cuentas. Auditoría 2020

No se informó a la Dirección General de Educación Superior Universitaria (DGESU) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) sobre la apertura y especificaciones de una cuenta bancaria productiva para la recepción de los recursos federales del programa U006 2020 y sus rendimientos financieros generados.

No se presentó la documentación justificativa y comprobatoria que ampare la aplicación y destino de los recursos del programa U006 2020 por \$172,361.2 miles de pesos,

correspondiente a los conceptos de "fondo de ahorro", "fondo de jubilación", "prestaciones", y pago de la "nómina de inactivos (jubilados)".

Por lo antes expuesto, se presume un probable daño o perjuicio, o ambos, a la Hacienda Pública Federal por un monto de \$161,410,010.45 de pesos, más los rendimientos financieros que se generen desde su disposición hasta su reintegro a la cuenta bancaria de la Tesorería de la Federación.

En lo que respecta a servicios profesionales, se erogaron recursos del programa U006 2020 para el pago de prestaciones no ligadas al salario por \$176,850.7 miles de pesos y se identificaron pagos en exceso a 617 servidores públicos en relación con los tabuladores establecidos en el contrato colectivo de trabajo por un importe de 6,179.6 miles de pesos. Consecuente a ello se presume un probable daño o perjuicio, o ambos, a la Hacienda Pública Federal por un monto de \$6,179,585.06 de pesos.

Asimismo, se identificó que 31 trabajadores no acreditaron cumplir con la preparación académica mínima requerida en el "Catálogo de Perfiles para Personal Administrativo".

En adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Obra Pública, en 5 de sus contratos no se presentó la documentación que acredite la autorización presupuestal ni las requisiciones correspondientes a los bienes y servicios.

Finalmente, en el ejercicio de los recursos, la administración de la Universidad registró inobservancias a la normativa, principalmente en materia de transferencia de recursos y servicios personales, que generaron un probable daño a la Hacienda Pública Federal por un importe de 170,648.8 miles de pesos, que representa el 11.9% de la muestra auditada.

Específicamente la Auditoría Superior de la Federación acusa que en las siguientes materias no cumple con sus obligaciones y compromisos asumidos desde 2020:

3.8. Transparencia, rendición de cuentas y uso eficiente de los recursos: Auditorías 2021 y 2022.

En su apartado sobre el destino y ejercicio de los recursos para el ejercicio fiscal 2021, se contó con un presupuesto autorizado de 2,099,717.6 miles de pesos en el capítulo de servicios personales, cantidad que representó un decremento del 19.9% en términos reales respecto del presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal 2020; sin embargo, no presentó la evidencia de que en su presupuesto de egresos para el ejercicio fiscal 2021 haya incorporado las previsiones salariales y económicas para cubrir los incrementos salariales.

En servicios profesionales existieron concurrencias de 21 trabajadores, de los cuales no se acreditó la compatibilidad de empleo del personal conforme a sus asignaciones. Para adquisiciones, arrendamientos y servicios se verificó que 2 de las adquisiciones se adjudicaron mediante el procedimiento de invitación de acuerdo con los montos máximos autorizados; sin embargo, el contrato para la adquisición de pólizas de seguro de vida para el personal de la UAQ se adjudicó mediante el procedimiento de invitación sin considerar los montos máximos autorizados y no se proporcionó la documentación que justificara y motivara la excepción a la licitación pública. En conclusión, se determinó que la UAQ no contribuyó a la mejora continua de los sistemas de control interno, ya que los acuerdos establecidos se han implementado de manera parcial.

3.8.1. Auditoría Externa a la matrícula 2022-2 y 2023-1

En Derechos Humanos y con base en las obligaciones generales de promover el derecho a la educación y desde sus principios de aplicación en la progresividad; se expone que nuestra universidad tuvo un decremento por segundo año consecutivo, los niveles de posgrado (especialidades, maestrías y doctorados) fueron los más afectados, seguidos por el nivel de licenciatura.

A nivel institucional, el decremento representa 163 estudiantes menos, una tendencia significativa considerando que la matrícula de educación superior en el país debería ir al alza. Aunque no se cuenta con información y estudios suficientes, se puede explicar tomando en cuenta los efectos de la pandemia de COVID-19.

3.8.2. Auditoría Entidad Superior de Fiscalización del Estado de Querétaro 2022- 2023

Los recursos del universo contable transferidos durante el ejercicio fiscal 2022 fueron por 255,880,138.00 miles de pesos, de los cuales se revisó una muestra de 168,549,974.00 miles de pesos, que representó el 65.9%.

Referente al indicador de ambiente de control, nos refieren nuevamente la falta de procedimientos para la aceptación formal y el compromiso de cumplir con el código de ética y conducta, así como, el documento que establezca la asignación de las áreas, responsables para dar cumplimiento a las obligaciones en materia de transparencia y acceso a la información.

En lo que compete a administración de riesgos, se observa la falta de procedimientos para la administración y evaluación de los principales proyectos para minimizar la posibilidad de fraude y riesgos de corrupción, así como la obligatoriedad de realizar la revisión periódica de las áreas susceptibles a posibles actos de corrupción.

Para la información y comunicación, se requieren evaluaciones periódicas y canales de comunicación e información que permitan la retroalimentación del personal respecto al avance del cumplimiento de metas y los objetivos.

Por último, en la supervisión es apremiante contar con instrumentos de evaluación que permitan verificar el funcionamiento de las unidades administrativas. Es indispensable comunicar las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar las medidas correctivas.

Por lo mencionado y derivado del cuestionario de control interno, así como la aplicación

del instrumento de valoración determinado para la revisión, se obtiene un promedio general de 54 puntos de un total de 100.

3.8.3. Transparencia y rendición de cuentas. Auditoría ESFE 2022-2023 En Ingresos y Otros Beneficios se observa la falta de autorización por parte del comité técnico de derechos de la Universidad Autónoma de Querétaro respecto a la asignación de la tarifa o monto de arancel aplicable para el ejercicio fiscal 2022 por un importe total de 17 millones 444,894.18, ingresos correspondientes a propedéutico en facultades: ingeniería, psicología y educación y filosofía; diplomados de nutrición en la facultad de ciencias naturales; venta de hortalizas en el campus Amealco de la facultad de ingeniería, y servicio de alimentos en la Facultad de gastronomía *El metate FIFI* de la facultad de filosofía.

En gastos y otras pérdidas, se afecta el presupuesto de egresos con erogaciones que se clasificaron como trabajos de conservación y mantenimiento por un monto de 11 millones 783,255.13 de pesos, mismos que carecen de expedientes técnicos, proyectos ejecutivos, programas de ejecución y derogaciones entre otros.

Para el indicador de adquisiciones enajenaciones, arrendamientos y contratación de servicios, se señalan compras mediante adjudicación directa con 13 proveedores por la cantidad total de 16,996,307.41 pesos, acción que omite la autorización del comité de adquisiciones, enajenaciones, arrendamientos y contratación de servicios de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Asimismo, se incurre en la omisión de formalizar contratos que regulen los derechos y obligaciones con 115 proveedores de bienes y servicios por un monto total de 35,255,254.49 afectando el presupuesto de egresos y el correcto manejo del erario público.

Tabla 11

Resumen de observaciones y no atenciones de la ASF y la ESFE respecto a la UAQ

Resumen de observaciones y no atenciones de la ASF y la ESFE respecto a la UAQ		
	2021-2022 ASF Número: 1501	ESFE 2022 OP60 35116
Ambiente de control	<p>No contó con normas generales en materia de Control Interno de observancia obligatoria para todos los servidores públicos.</p> <p>No tiene implementado un procedimiento para la aceptación formal y el compromiso de cumplir con el código de ética y conducta.</p> <p>No contó con un procedimiento para vigilar, detectar, investigar y documentar las posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta de la institución.</p> <p>No contó con manual de procedimientos para la administración de los recursos humanos y un catálogo de puestos.</p> <p>Careció de un procedimiento formalizado para evaluar el desempeño del personal que labora en la institución.</p> <p>No contó con medios para recibir denuncias de posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta contrarias a lo establecido por la Secretaría de la universidad.</p> <p>No se informan respecto del estado que guarda la atención de las investigaciones de las denuncias por actos contrarios a la ética y conducta institucionales.</p> <p>No contó con comités en materia de auditoría interna, control interno, de administración de riesgos, de control y desempeño institucional.</p>	<p>No tiene implementado un procedimiento para la aceptación formal y el compromiso de cumplir con el código de ética y conducta.</p> <p>No cuenta con un documento que establezca las áreas, funciones y responsables para dar cumplimiento a las obligaciones en materia de transparencia y acceso a la información</p>

<p>Administración de Riesgos</p>	<p>no tiene normas, reglas o lineamientos de operación formalizados. No mencionó los procesos sustantivos y adjetivos (administrativos) en los que se hubiera evaluado los riesgos. No implementó un plan de mitigación y administración de riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos de la institución. No contó con un comité de administración de riesgos que lleve a cabo el registro y control de los mismos. No está integrado por los titulares de las áreas que realizan las funciones sustantivas y de apoyo a la administración de la institución.</p>	<p>Se requiere una metodología para identificar, evaluar, administrar y controlar riesgo que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de Desarrollo, programa Estratégico o documento análogo. No cuenta con procedimientos para evaluar riesgos de los principales proyectos y procesos para minimizar la posibilidad de fraude. Se requiere un Procedimiento, manual o guía en el que se establezca la metodología para la administración de riesgos de corrupción y obligatoriedad de realizar la revisión periódica de las áreas susceptibles a posibles actos de corrupción. Se requieren Matrices de administración de riesgos y planes de recuperación de desastres de los principales proyectos y procesos. Se requieren Matrices de administración de riesgo actualizada, planes de contingencia o planes de recuperación de desastres de los principales proyectos y procesos.</p>
<p>Actividades de Control</p>	<p>No implementó un plan de mitigación y administración de riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos de la institución. No contó con un documento, que establezca las atribuciones y funciones del personal de las áreas que son responsables de los procesos sustantivos y adjetivos relevantes. No contó con un programa de adquisiciones de equipos y software. No implementó políticas ni lineamientos de seguridad para los sistemas informáticos y de comunicaciones Careció de planes de recuperación de desastres y de continuidad de la operación para los sistemas informáticos. No cumplió con la obligación de evaluar y actualizar periódicamente las políticas y procedimientos de los procesos sustantivos y adjetivos relevantes.</p>	<p>Se requiere evaluar periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas</p>

<p>Información y comunicación</p>	<p>No implementó actividades de control para mitigar los riesgos identificados que, de materializarse, pudieran afectar su operación, así como planes de recuperación de desastres que incluyen datos, hardware y software.</p> <p>No informó periódicamente al Secretario de la Contraloría de la universidad sobre la situación que guarda el funcionamiento general del Sistema de Control Interno Institucional.</p> <p>No aplicó una evaluación de Control Interno y/o de riesgos en el último ejercicio fiscal.</p> <p>No contó con un programa de sistemas informáticos formalmente implantado que apoye a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Institucional de Desarrollo.</p>	<p>Se requiere evaluar periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas</p> <p>Se requiere implementar actividades de control que contribuyan a que la información que utilizan y generan sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente.</p> <p>Se requieren líneas de comunicación e información que permitan recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo las metas y los objetivos</p> <p>Se requieren evaluaciones periódicas de la efectividad de las líneas de comunicación e información, entre el ámbito interno y externo</p>
<p>Supervisión</p>	<p>No llevó a cabo auditorías internas ni externas de los principales procesos sustantivos y adjetivos en el último ejercicio fiscal.</p>	<p>Se requiere evaluar periódicamente los componentes del control interno, para verificar que estén presentes y funcionan adecuadamente sus unidades administrativas.</p> <p>Se requiere comunicar las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar las medidas correctivas.</p>
<p>Servicios Personales</p>	<p>Se verificó que existieron concurrencias de 21 trabajadores, de los cuales no se acreditó la compatibilidad de empleo del personal conforme a sus asignaciones. (2021-4-99022-19-1501-01-002 Recomendación)</p>	

2024-2027

<p>Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios</p>	<p>Se verificó que las adquisiciones con números de contrato CAAS-BM-020-2021-UAQ-OAG y CAAS-BM-021-2021-UAQ-OAG se adjudicaron mediante el procedimiento de invitación a cuando menos tres personas de acuerdo con los montos máximos autorizados; sin embargo, el contrato número CAAS-SERV-004-2021-UAQ-OAG para la adquisición de pólizas de seguro de vida para el personal de la UAQ se adjudicó mediante el procedimiento de invitación a cuando menos tres personas, sin considerar los montos máximos autorizados y no se proporcionó la documentación que justificara y motivara la excepción a la licitación pública. <i>(Contraloría UAQ integró el expediente número CIPRA/006/2022)</i></p> <p>Se verificó que en los contratos números CAAS-BM-020-2021-UAQ-OAG, CAAS-BM-021-2021-UAQ-OAG y CAAS-SERV-004-2021-UAQ-OAG no indicaron los casos en los que se podrían otorgarse prórrogas para el cumplimiento de las obligaciones contractuales ni los requisitos que deberían observarse, y los contratos números CAAS-BM-020-2021-UAQ-OAG y CAAS-BM-021-2021-UAQ-OAG carecieron de la fianza de vicios ocultos. <i>(Contraloría UAQ integró el expediente número CIPRA/007/2022)</i>.</p> <p>Se constató que las adquisiciones con números de contratos CAAS-BM-021-2021-UAQ-OAG y CAAS-SERV-004-2021-UAQ-OAG presentaron modificaciones en el monto contratado, y el contrato con número CAAS-BM-020-2021-UAQ-OAG presentó modificación en el plazo, las cuales se formalizaron mediante los convenios respectivos; asimismo, se verificó que los pagos de las adquisiciones se realizaron de acuerdo con las cantidades y montos pactados, y se encuentran soportados en las facturas correspondientes; sin embargo, los contratos números CAAS-BM-020-2021-UAQ-OAG y CAAS-BM-021-2021-UAQ-OAG carecieron de los anexos o documentos, en los que se estableciera la fecha específica de entrega, por lo que no se pudo verificar que las entregas cumplieron con el plazo pactado. <i>(Contraloría UAQ integró el expediente número CIPRA/008/2022)</i></p>	<p>10 proveedores de bienes y/o servicios que no están inscritos en el padrón de proveedores de la Universidad Autónoma de Querétaro, y al no encontrarse inscritos al fiscalizada carece de los expedientes de los citados proveedores, Deficiencias en la Planeación, toda vez que se detectó un incumplimiento, en la realización del Proyecto Ejecutivo, a los ordenamientos legales que rigen a las obras según las características de las mismas, en la obra "Trabajos complementarios en edificio de la Facultad de Medicina, Campus Aeropuerto de la Universidad Autónoma de Querétaro", No se acreditó contar con el Proyecto Ejecutivo, previo al inicio de la obra. No consideró en el Catálogo de Conceptos base y contratado, los conceptos y cantidades suficientes y necesarios para la correcta y completa ejecución de la obra</p> <p>Omisión de formalizar la celebración de diversos contratos; toda vez que, la fiscalizada afectó su presupuesto de egresos con erogaciones a favor de 115 proveedores de bienes y/o servicios, por un monto total de \$35,255,254.49 (Treinta y cinco millones doscientos cincuenta y cinco mil doscientos cincuenta y cuatro pesos 49/100 M.N.), Omisión de realizar la consolidación de las adquisiciones; toda vez que, la fiscalizada efectuó compras mediante la modalidad de adjudicación directa con 13 proveedores en cantidad total de \$16,996,307.41 (Dieciséis millones novecientos noventa y seis mil trescientos siete pesos 41/100 M.N.), observándose que dicha entidad omitió contar con la autorización del Comité de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios de la Universidad Autónoma de Querétaro, para la adjudicación de dichos insumos, bajo la modalidad de invitación restringida, toda vez que las citadas erogaciones excedieron el 0.00123% del Presupuesto de Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2022.</p>
---	---	---

3.9. Órganos de representación y/o consulta, cargos electos y tipos de participación en la UAQ

El análisis de la Legislación Universitaria en la materia permite identificar cuáles son los órganos de representación y/o consulta que existen o que se proponen en la Universidad Autónoma de Querétaro. Para ello se revisaron las siguientes normas:

- a) Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Querétaro de 1986.
- b) Anteproyecto de Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Querétaro de 2022.
- c) Estatuto Orgánico de la Universidad Autónoma de Querétaro de 2006.
- c) Proyecto de Estatuto Orgánico de la Universidad Autónoma de Querétaro de 2023.
- d) Lineamientos para la organización y funcionamiento del Comité Universitario de Igualdad de Género y No Discriminación de 2021.
- e) Reglamento de Estudiantes de la Universidad Autónoma de Querétaro de 2007.
- f) Estatutos de la Federación de Estudiantes Universitarios de Querétaro (sin fecha).

Los órganos seleccionados son aquellos en donde existe integración de maestros/as y/o estudiantes. Además, se identifican los cargos que son electos por la comunidad universitaria.

En la primera parte de la Tabla 12 se indica lo que la Ley Orgánica y el Estatuto Orgánico vigentes establecen sobre estos órganos. Aunque hay muchas coincidencias entre lo que señalan ambas normas, en algunos casos hay varios matices relevantes. Asimismo, en la segunda parte de esta tabla se integran otros órganos y figuras universitarias, como la Federación de Estudiantes Universitarios de Querétaro y los Consejos Estudiantiles.

En la Tabla 13 se señala lo que se propone en los borradores de la Ley Orgánica y el Estatuto Orgánico en relación con estos mismos órganos. Además, se agregan algunos señalamientos respecto a nuevos órganos que se proponen, como son el Tribunal Universitario y la Defensoría de los Derechos Universitarios.

Además, en las últimas columnas de cada tabla se identifica el instrumento y tipo de participación que se instituye en cada órgano de representación y/o consulta. Por último, al final del documento se hacen varias sugerencias en relación a la forma en que se podría involucrar, incentivar y conducir la participación del personal académico, las y los estudiantes y el personal administrativo.

TABLA 12. NORMATIVIDAD VIGENTE

ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN Y/O CONSULTA	LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO DE 1986		ESTATUTO ORGÁNICO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO DE 2006		INSTRUMENTO Y TIPO DE PARTICIPACIÓN
	CONFORMACIÓN	CARGOS ELECTOS	CONFORMACIÓN	CARGOS ELECTOS	
1. CONSEJO UNIVERSITARIO	<p>El Consejo Universitario deberá estar integrado por (art. 10):</p> <p>I. El Rector, quien será su Presidente, con sólo voto de calidad.</p> <p>II. El Secretario Académico, quien fungirá como Secretario del Consejo, sin voto y con voz informativa;</p> <p>III. Los Directores de las Facultades, Escuelas e Institutos;</p> <p>IV. Un Consejero Catedrático por cada Facultad, Escuela e Instituto;</p> <p>V. Dos Consejeros Alumnos por cada una de las Facultades, Escuelas e Institutos;</p> <p>VI. Un Representante del Gobierno del Estado, designado por el Gobernador;</p> <p>VII. Los Coordinadores de las Áreas Académicas del Conocimiento, con voz;</p> <p>VIII. El Presidente de la Federación Estudiantil Universitaria de Querétaro, con voz;</p> <p>IX. Un Representante del Sindicato Único del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Querétaro, con voz;</p> <p>X. Un Representante del Sindicato de Trabajadores y Empleados de la Universidad Autónoma de Querétaro, con voz.</p> <p>Los planteles estarán representados por los Consejeros de la Facultad, Escuela o Instituto a que estén adscritos.</p>	<p>A. Cargos que son resultado de una elección específica para conformar el Consejo Universitario:</p> <p>1.- Consejeros Catedráticos.</p> <p>2.- Consejeros Alumnos.</p> <p>Los Consejeros Catedráticos y Alumnos serán electos por un año y podrán ser reelectos por una sola vez (art. 11).</p> <p>B. Cargos que son resultado de otra elección particular:</p> <p>1.- Rector/a.</p> <p>2.- Directores de las Facultades, Escuelas e Institutos.</p> <p>3.- Presidente de la Federación Estudiantil Universitaria de Querétaro.</p> <p>4.- Representante del Sindicato Único del personal Académico de la UAQ.</p> <p>5.- Representante del Sindicato de Trabajadores y Empleados de la UAQ.</p>	<p>Son consejeros ex-oficio, mientras ocupen sus cargos (art. 19):</p> <p>I. El Rector, quien será su Presidente, con sólo voto de calidad;</p> <p>II. El Secretario Académico, quien fungirá como Secretario del Consejo Universitario, sin voto y con voz informativa;</p> <p>III. Los Coordinadores de las Áreas Académicas del Conocimiento, con voz;</p> <p>IV. Los Directores de las Facultades, Escuelas e Institutos; y</p> <p>V. El Presidente de la Federación Estudiantil Universitaria de Querétaro, con voz.</p> <p>Son Consejeros designados (art. 20):</p> <p>I. Un Representante del Gobierno del Estado, designado por el Gobernador del Estado;</p> <p>II. Un Representante del Sindicato Único del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Querétaro, con voz; y</p> <p>III. Un Representante del Sindicato de Trabajadores y Empleados de la Universidad Autónoma de Querétaro, con voz.</p>	<p>A. Cargos que son resultado de una elección específica para conformar el Consejo Universitario:</p> <p>Son Consejeros Electos (art. 21):</p> <p>1. Un Consejero Maestro por cada Facultad, Escuela e Instituto; y</p> <p>II. Dos Consejeros Alumnos por cada Facultad, Escuela e Instituto.</p> <p>B. Cargos que son resultado de otra elección particular:</p> <p>1.- Rector/a.</p> <p>2.- Directores de las Facultades, Escuelas e Institutos.</p> <p>3.- Presidente de la Federación Estudiantil Universitaria de Querétaro.</p> <p>4.- Representante del Sindicato Único del personal Académico de la UAQ.</p> <p>Los Consejeros electos durarán en su cargo un año y podrán ser reelectos por una sola vez. Podrán volver a ser electos una vez transcurrido un año desde que dejaron de ser consejeros (art. 21).</p>	<p>Institución semi-representativa:</p> <p>La base de la participación en el Consejo Universitario es su integración por Consejeros nombrados (ex - oficio o designados) y Consejeros electos por maestros y estudiantes.</p> <p>Tipo de participación:</p> <p>Activa, reactiva y vinculante.</p>

<p>2. CONSEJOS TÉCNICOS DE LAS ÁREAS ACADÉMICAS DEL CONOCIMIENTO</p>	<p>Los Consejos Técnicos son órganos de carácter consultivo necesario en sus respectivas áreas académicas del conocimiento (art. 22).</p> <p>El Consejo Técnico de cada Área quedará integrado por (art. 23):</p> <p>I. El Coordinador del Área, quien lo presidirá;</p> <p>II. Los Directores de Facultades, Escuelas e Institutos del Área;</p> <p>III. Los Coordinadores de Plantel del Área;</p> <p>IV. Los Directores de Investigación, Posgrado y docencia;</p> <p>V. Los Coordinadores de Posgrado de las Facultades del Área;</p> <p>VI. Los Coordinadores de los Centros de Investigación del Área;</p> <p>VII. Los Coordinadores o Jefes de Área correspondientes en los niveles: medio superior y medio terminal;</p> <p>VIII. Un Representante Estudiantil designado conjuntamente por todas las Sociedades de Alumnos que conforman el Área.</p>	<p>A. Cargos que son resultado de una elección específica para conformar el Consejo Técnico de las Áreas Académicas del Conocimiento:</p> <p>1.- Representante Estudiantil designado conjuntamente por todas las Sociedades de Alumnos que conforman el Área (art. 23, Fracc. VIII).</p> <p>B. Cargos que son resultado de otra elección particular:</p> <p>1.- Directores de las Facultades, Escuelas e Institutos.</p>	<p>Los Consejos Técnicos de Área Académica del Conocimiento son órganos de carácter consultivo del Consejo Universitario (art. 167).</p> <p><i>El art. 166 establece la misma integración de los Consejos Técnicos de las Áreas del Conocimiento.</i></p>	<p><i>Los mismos establecidos por la Ley Orgánica.</i></p>	<p>Institución de deliberación particular:</p> <p>Son órganos consultivos del Consejo Universitario. La base de la participación en ellos es la presencia y actuación de los directores (electos por facultades, escuelas e institutos), y del representante estudiantil designado por las Sociedades de Alumnos.</p> <p>Tipo de participación:</p> <p>Activa, reactiva, consultiva y no vinculante.</p>
---	--	--	--	--	--

<p>3. COMITÉ DE PLANEACIÓN</p>	<p>El Comité de Planeación es presidido por el Rector y está integrado por los Secretarios, Coordinadores de las Áreas Académicas del Conocimiento, Directores de Áreas, Escuelas, Facultades, Institutos, Coordinadores de Plantel y dirigentes estudiantiles. La función de este Comité es formular o adecuar el Plan de Desarrollo de la Universidad (art. 12, Fracc. VII).</p>	<p>A. Representación estudiantil que se integra al Comité de Planeación: 1.- Dirigentes estudiantiles [sic].</p> <p>B. Cargos que son resultado de otra elección particular: 1.- Rector/a. 2.- Directores de las Facultades, Escuelas e Institutos.</p>	<p>Es un órgano colegiado cuya función es formular, adecuar, analizar, discutir y en su caso aprobar el Plan de Desarrollo de la Universidad (art. 2, Fracc. VII).</p> <p>El Comité de Planeación está integrado por (art. 38, Fracc. XXII):</p> <p>a) El Rector, quien lo presidirá; b) Los Secretarios; c) Los Coordinadores de las Áreas Académicas del Conocimiento; d) Los Directores de Áreas; e) Los Directores de las Facultades, Escuelas e Institutos; f) Los Coordinadores de Plantel; g) Un representante estudiantil; y h) Los integrantes de la Comisión de Planeación Institucional del Consejo Universitario.</p>	<p>A. Representación estudiantil que se integra al Comité de Planeación: 1.- Representante estudiantil.</p> <p>B. Cargos que son resultado de otra elección particular: 1.- Rector/a. 12- Directores de las Facultades, Escuelas e Institutos.</p>	<p>Institución de deliberación particular: Es un órgano operativo del Consejo Universitario. La base de la participación en ellos es la presencia y actuación del rector/a y los directores (electos por facultades, escuelas e institutos). Solo hay un puesto para el representante estudiantil. El Estatuto no especifica cómo se elegirá a dicho representante, por lo que se da por entendido que se selecciona entre los Consejeros Estudiantiles previamente integrados al Consejo Universitario.</p> <p>Tipo de participación: Activa, reactiva y no vinculante.</p>
---------------------------------------	---	---	--	--	--

<p>4. CONSEJOS ACADÉMICOS</p>	<p>Los Consejos Académicos son órganos de carácter consultivo de las Facultades, Escuelas, Planteles e Institutos a que correspondan (art. 25).</p> <p>En cada Facultad, Escuela, Plantel e Instituto habrá un Consejo Académico integrado por (art. 26):</p> <p>I. El Director o Coordinador, quien lo presidirá;</p> <p>II. Un Consejero Catedrático y un Consejero Alumno por cada uno de los semestres o años Académicos, según el caso;</p> <p>III. Un Consejero Catedrático y un Consejero Alumno de los Estudios de Postgrado, en su caso.</p> <p>Los Consejos Académicos de la Escuela de Bachilleres e Institutos se integrarán por (art. 27):</p> <p>I. El Director, quien será el Presidente;</p> <p>II. Seis Consejeros Catedráticos;</p> <p>III. Seis Consejeros Alumnos.</p>	<p>A. Cargos que son resultado de una de elección específica para conformar los Consejos Académicos:</p> <p>1.- Un Consejero Catedrático por cada uno de los semestres o años académicos.</p> <p>2.- Un Consejero Alumno por cada uno de los semestres o años académicos.</p> <p>3.- Un Consejero Catedrático de los Estudios de Postgrado.</p> <p>4.- Un Consejero Alumno de los Estudios de Postgrado.</p> <p>B. Cargos que son resultado de otra elección particular:</p> <p>1.- Directores de las Facultades, Escuelas e Institutos.</p> <p>Los Consejeros serán electos por un periodo anual y podrán ser reelectos por una sola vez (art. 30).</p>	<p>Los Consejos Académicos, son órganos de carácter consultivo de las Facultades, Escuelas e Institutos a que correspondan (art. 174).</p> <p>El Consejo se integra por consejeros ex officio y consejeros electos (art. 176)</p> <p>Son consejeros electos (art. 177):</p> <p>A. En las Facultades, Escuelas e Institutos:</p> <p>I. Un consejero Maestro por cada uno de los semestres o años académicos en el nivel licenciatura, según el caso;</p> <p>II. Un consejero Alumno por cada uno de los semestres o años académicos en el nivel licenciatura, según el caso;</p> <p>III. Un consejero Maestro de los estudios de posgrado, en su caso; y</p> <p>IV. Un consejero alumno de los estudios de posgrado, en su caso.</p> <p>B. En la Escuela de Bachilleres:</p> <p>I. El Director, quien será el presidente;</p> <p>II. Seis consejeros Maestros; y</p> <p>III. Seis consejeros alumnos.</p>	<p>A. Cargos que son resultado de una elección específica para conformar los Consejos Académicos:</p> <p>1.- Un Consejero Maestro por cada uno de los semestres o años académicos.</p> <p>2.- Un Consejero Alumno por cada uno de los semestres o años académicos.</p> <p>3.- Un Consejero Maestro de los Estudios de Posgrado.</p> <p>4.- Un Consejero Alumno de los Estudios de Posgrado.</p> <p>B. Cargos que son resultado de otra elección particular:</p> <p>1.- Directores de las Facultades, Escuelas e Institutos.</p> <p>Los Consejeros Académicos electos durarán en su cargo un año y podrán ser reelectos por una sola vez. Podrán volver a ser electos una vez transcurrido un año desde que dejaron de ser Consejeros (art. 178).</p>	<p>Institución semi-representativa:</p> <p>La base de la participación en el Consejo Académico es su integración por Consejeros Maestros y Consejeros Estudiantes electos.</p> <p>Tipo de participación:</p> <p>Activa, reactiva, consultiva y no vinculante, excepto en asuntos de su competencia.</p>
--------------------------------------	---	--	---	--	---

<p>5. CONSEJOS ACADÉMICOS DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LAS FACULTADES O INSTITUTOS</p>	<p><i>No se considera</i></p>	<p><i>No se considera</i></p>	<p>Los Consejos Académicos de Investigación y Posgrado de las Facultades o Institutos se integraran por (art. 264):</p> <p>I. Consejeros ex officio; y</p> <p>II. Consejeros electos.</p> <p>Son consejeros electos (art. 266):</p> <p>I. Un consejero Maestro investigador, con proyecto de investigación vigente y registrado en las instancias correspondientes, si procediere;</p> <p>II. Un consejero Maestro por cada uno de los niveles de posgrado con que la Facultad o Instituto -Especialidad, Maestría y Doctorado-, si procediere; y</p> <p>III. Un consejero alumno por cada uno de los niveles de posgrado con que cuente la Facultad o Instituto -Especialidad, Maestría y Doctorado-, si procediere, en el entendido que no impartan clase en la misma Facultad o Instituto.</p>	<p>A. Cargos que son resultado de una elección específica para conformar los Consejos Académicos de Investigación y Posgrado:</p> <p>1.- Un Consejero Maestro Investigador.</p> <p>2.- Un Consejero Maestro por cada uno de los niveles de posgrado.</p> <p>3.- Un Consejero Alumno por cada uno de los niveles de posgrado.</p> <p>B. Cargos ex – oficio que son resultado de otra elección particular:</p> <p>1.- Directores de las Facultades, Escuelas e Institutos.</p>	<p>Institución semi-representativa: La base de la participación en el Consejo Académico es su integración por Consejeros Maestros y Consejeros Estudiantes electos.</p> <p>Tipo de participación: Activa, reactiva, consultiva y no vinculante.</p>
---	-------------------------------	-------------------------------	---	--	---

<p>6. COMISIÓN INSTRUCTORA</p>	<p><i>No se considera</i></p>	<p><i>No se considera</i></p>	<p>El Rector convocará a la Comisión Instructora tan pronto tenga conocimiento de alguna conducta grave, a efecto de iniciar el procedimiento correspondiente (art. 283).</p> <p>La Comisión Instructora se integrará por:</p> <p>I. Un Presidente, que será el Maestro adscrito a la Facultad de Derecho con mayor antigüedad;</p> <p>II. Un Secretario, que será el Abogado General de la Universidad;</p> <p>III. Un Vocal, que será el Maestro más antiguo del Consejo Académico de la Facultad, Escuela o Instituto correspondiente; y</p> <p>IV. Cuando se trate de actos de estudiantes, la Comisión estará integrada además por dos representantes alumnos ante el Consejo Académico de la Facultad, Escuela o Instituto correspondiente (art. 285).</p>	<p>A. Cargos que son resultado de una elección específica para conformar la Comisión Instructora: Eventualmente dos representantes alumnos si se trata de actos de estudiantes.</p> <p>*No se especifica cómo son seleccionados, pero se asume que se eligen entre los Consejeros Estudiantes integrados al Consejo Universitario.</p> <p>B. Cargos que son ex - oficio: 1.- El Maestro adscrito a la Facultad de Derecho con mayor antigüedad. 2.- El Maestro más antiguo del Consejo Académico de la Facultad, Escuela o Instituto correspondiente.</p>	<p>Institución de deliberación particular: Es un órgano especial convocado por la persona titular de la Rectoría, que integra mediante criterios específicos a dos Maestros. Sin embargo, no se especifica cómo se da la posible integración de los representantes alumnos.</p> <p>Tipo de participación: Reactiva, consultiva y no vinculante.</p>
<p>7. ASOCIACIONES DEL PERSONAL ACADÉMICO, ADMINISTRATIVO Y DE ALUMNOS.</p>	<p>Las Asociaciones del personal Académico, Administrativo y de Alumnos no son órganos de la Universidad y se organizarán democráticamente en la forma que ellos determinen (art. 51).</p>		<p><i>No se considera</i></p>	<p><i>No se considera</i></p>	<p>La elección en los Sindicatos del personal académico y del personal administrativo se da mediante el voto directo y secreto para elegir a los dirigentes sindicales.</p>
<p>OTROS ORGANISMOS UNIVERSITARIOS</p>					
<p>ORGANISMO</p>	<p>NORMA QUE LO RIGE</p>		<p>DESCRIPCIÓN</p>		<p>INSTRUMENTO Y TIPO DE PARTICIPACIÓN</p>

<p>8. COMITÉ UNIVERSITARIO DE IGUALDAD DE GÉNERO Y NO DISCRIMINACIÓN</p>	<p>Lineamientos para la organización y funcionamiento del Comité Universitario de Igualdad De Género Y No Discriminación.</p>	<p>Las Unidades de Género de las Facultades y de la Escuela de Bachilleres deberán contemplar en su integración la participación de la población estudiantil en el diseño e implementación de las estrategias y acciones, así como para la presentación de resultados (art. 17).</p> <p>El procedimiento para la integración de las Unidades de Género será a través del nombramiento realizado por la persona titular de la Dirección de las Unidades Académicas a la persona coordinadora de la Unidad (art. 19).</p>	<p>Institución de actuación y deliberación particular:</p> <p>Es un órgano operativo de la Administración Central. La base de la participación en ellos es la presencia y actuación de la población estudiantil que potencialmente se incorpora a la Unidad de Género de cada Facultad o la Escuela de Bachilleres.</p>
<p>9. FEDERACIÓN DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE QUERÉTARO</p>	<p>Estatutos de la Federación de Estudiantes Universitarios de Querétaro.</p>	<p>Asociación de estudiantes universitarios con personalidad jurídica propia, dotada de régimen jurídico interno y patrimonio propio, con plena autonomía (art. 3).</p> <p>Son miembros de este organismo estudiantil los alumnos inscritos debidamente y en pleno goce de sus derechos académicos de conformidad a los procedimientos dispuestos por la legislación universitaria y que forman parte de la comunidad estudiantil de las escuelas o facultades que integran la F.E.U.Q. (art. 7).</p> <p>La F.E.U.Q. es reconocida de conformidad a la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Querétaro como el máximo, verdadero, legal y único organismo de representación estudiantil [sic], se conforma como tal por la voluntad reiterada y manifiesta de las distintas representaciones estudiantiles de cada una de las escuelas y facultades que las integran (art. 9).</p>	<p>Institución semi-representativa:</p> <p>Es reconocida por la Ley Orgánica de la UAQ como el organismo de representación estudiantil.</p> <p>Los cargos de elección son: 1.- Presidente de la FEUQ y su correspondiente Comité Ejecutivo.</p> <p>Tipo de participación: Activa, reactiva y no vinculante.</p>
<p>10. CONSEJOS ESTUDIANTILES</p>	<p>No aparece esta figura en la Ley Orgánica ni en el Estatuto Orgánico de la UAQ. Se rigen con sus propios Estatutos.</p>	<p>En aquellas Facultades y Escuelas no federadas a la FEUQ, existen estos Consejos Estudiantiles.</p> <p>Suelen estar conformadas por un estudiante de cada grupo y/o unidades de aprendizaje pertenecientes a los diferentes planes de estudios vigentes de las licenciaturas existentes en la Facultad correspondiente.</p>	<p>Institución semi-representativa:</p> <p>La base de la participación es la elección de Consejeros/as estudiantiles.</p> <p>Tipo de participación: Activa, reactiva y no vinculante.</p>
<p>11. PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL ESTUDIANTIL REGLAMENTADA</p>	<p>Reglamento de Estudiantes de la Universidad Autónoma de Querétaro.</p>	<p>El Reglamento solo dispone cuáles son los derechos y las obligaciones académicas de las y los estudiantes en su calidad de tal.</p>	<p>No se establece ningún tipo o mecanismo de participación.</p>
<p>12. PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS</p>	<p>Programa Institucional de Tutorías.</p>	<p>Tutoría de pares Es el acompañamiento, la interacción y el apoyo entre estudiantes durante el proceso de aprendizaje en sus estudios universitarios.</p> <p>Tutor par No se elige, sino que el o la estudiante se auto postula para ser tutor/a.</p>	<p>Se trata de un mecanismo de participación académica iniciado por el o la estudiante que participa.</p>

TABLA 13. NORMATIVIDAD PROPUESTA EN LOS BORRADORES DE LA LEY ORGÁNICA (2022) Y EL ESTATUTO ORGÁNICO (2023).

ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN Y/O CONSULTA	BORRADOR DE LA LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO (2022)		BORRADOR DE ESTATUTO ORGÁNICO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO (2023)		INSTRUMENTO Y TIPO DE PARTICIPACIÓN
	CONFORMACIÓN	CARGOS ELECTOS	CONFORMACIÓN	CARGOS ELECTOS	

<p>1. SOBRE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD Y SUS PROCESOS DE ELECCIÓN</p>	<p>Son órganos de gobierno de la Universidad (art. 6):</p> <p>I. El Consejo Universitario;</p> <p>II. La persona titular de la Rectoría;</p> <p>III. Los Consejos Académicos de las Facultades y Escuela de Bachilleres;</p> <p>IV. Las personas titulares de cada una de las direcciones de las Facultades y de la Escuela de Bachilleres.</p> <p>Los órganos de gobierno de la Universidad son colegiados y personales.</p>	<p>Los procesos de elección relativos a los órganos de gobierno, se realizarán bajos los principios de certeza, imparcialidad, independencia, legalidad, máxima publicidad, objetividad, probidad, sin que haya lugar a discriminación por razón de origen étnico, género, discapacidades, condición social, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas (art. 8).</p>	<p>Son órganos colegiados o personales de la Universidad (art. 25):</p> <p>I. El Consejo Universitario;</p> <p>II. La persona titular de la Rectoría;</p> <p>III. Los Consejos Académicos de las Facultades y de la Escuela de Bachilleres y</p> <p>IV. Las personas titulares de cada una de las direcciones de las Facultades y de la Escuela de Bachilleres.</p>	<p><i>No se considera cómo deben ser los procesos de elección.</i></p>	<p>En la Ley Orgánica se proponen elecciones democráticas con base en el principio de no discriminación y el respeto de los derechos humanos.</p>
---	---	--	---	--	---

<p>2. CONSEJO UNIVERSITARIO</p>	<p>El Consejo Universitario deberá estar integrado por (art. 6):</p> <p>I. La persona titular de la Rectoría, quien la presidirá, con voto de calidad.</p> <p>II. La persona titular de la Secretaría Académica, quien fungirá como secretaria o secretario del Consejo, sin voto y con voz informativa;</p> <p>III. Las personas titulares de las direcciones de Facultades y Escuela de Bachilleres;</p> <p>IV. Una persona representante del personal académico por cada Facultad y la Escuela de Bachilleres y</p> <p>V. Dos personas representantes del alumnado por cada una de las Facultades y la Escuelas de Bachilleres.</p> <p>VI. La persona que presida la Federación Estudiantil Universitaria de Querétaro, con voz (<i>La persona que presida la organización que agrupe al mayor número de alumnas y alumnos de la Universidad Autónoma de Querétaro, con voz</i>);</p> <p>VII. Las personas que representen a los sindicatos titulares de los contratos colectivos de trabajo del personal académico y administrativo, con voz.</p> <p>En su integración se favorecerá la representación del personal académico y alumnado de los diferentes campus y de los diferentes géneros, incluyendo a los no binarios.</p>	<p>A. Cargos que son resultado de una elección específica para conformar el Consejo Universitario:</p> <p>a) Una persona representante del personal académico por cada Facultad y la Escuela de Bachilleres.</p> <p>b) Dos personas representantes del alumnado por cada una de las Facultades y la Escuelas de Bachilleres.</p> <p>Las personas representantes en el Consejo Universitario del personal académico o alumnado serán electos por un año y podrán ser reelectos por una sola vez, para el período inmediato siguiente (art. 13).</p> <p>B. Cargos que son resultado de otra elección particular:</p> <p>1.- Titular de la rectoría.</p> <p>2.- Titulares de las direcciones de las Facultades y Escuela de Bachilleres.</p> <p>3.- Representante de la Federación Estudiantil Universitaria de Querétaro o de la organización que agrupe al mayor número de estudiantes de la UAQ.</p> <p>4.- Representantes del Sindicato Único del personal Académico de la UAQ y Sindicato de Trabajadores y Empleados de la UAQ.</p>	<p>El Consejo Universitario estará integrado por (art. 28):</p> <p>I. La persona titular de la Rectoría, quien la presidirá, con voto de calidad.</p> <p>II. La persona titular de la Secretaría Académica, quien fungirá como secretaria o secretario del Consejo, sin voto y con voz informativa;</p> <p>III. Las personas titulares de las direcciones de Facultades y Escuela de Bachilleres, con voz y voto;</p> <p>IV. Una persona representante del personal académico por cada Facultad y una por la Escuela de Bachilleres, con voz y voto, y</p> <p>V. Dos personas representantes del alumnado por cada una de las Facultades y la Escuelas de Bachilleres, con voz y voto.</p> <p>Asistirán al Consejo Universitario, con voz (art. 29):</p> <p>I. Un representante del Gobierno del Estado, designado por la persona titular del Ejecutivo del Estado;</p> <p>II. La persona que presida la organización que agrupe al mayor número de estudiantes inscritos de la Universidad Autónoma de Querétaro;</p> <p>III. La persona que represente al sindicato titular del contrato colectivo de trabajo del personal académico, y</p> <p>IV. La persona que represente al sindicato titular del contrato colectivo de trabajo del personal administrativo.</p>	<p>A. Cargos que son resultado de una elección específica para conformar el Consejo Universitario:</p> <p>1.- Una persona representante del personal académico por cada Facultad.</p> <p>2.- Una persona representante del personal académico de la Escuela de Bachilleres.</p> <p>3.- Dos personas representantes del alumnado por cada una de las Facultades.</p> <p>4.- Dos personas representantes del alumnado de la Escuela de Bachilleres.</p> <p>Las personas representantes en el Consejo Universitario del personal académico o estudiantes serán electas por un año y podrán ser reelectas, por una sola vez, para el período inmediato siguiente. Una vez transcurrido un año desde que dejaron de ser miembros del consejo podrán ser electas nuevamente (art. 31).</p> <p>B. Cargos que son resultado de otra elección particular:</p> <p>1.- Titular de la rectoría.</p> <p>2.- Titulares de las direcciones de las Facultades y Escuela de Bachilleres.</p> <p>3.- La persona que presida la organización que agrupe al mayor número de estudiantes inscritos de la Universidad Autónoma de Querétaro;</p> <p>4.- La persona que represente al sindicato titular del contrato colectivo de trabajo del personal académico, y</p> <p>5.- La persona que represente al sindicato titular del contrato colectivo de trabajo del personal administrativo</p>	<p>Institución semi-representativa: La base de la participación en el Consejo Universitario sigue siendo su integración por Consejeros nombrados ex-officio o designados, y Consejeros electos por maestros y estudiantes.</p> <p>Tipo de participación: Activa, reactiva y vinculante.</p>
--	---	--	--	--	---

<p>3. CONSEJOS TÉCNICOS DE LAS ÁREAS ACADÉMICAS DEL CONOCIMIENTO</p>	<p><i>No se consideran en el documento.</i></p>	<p><i>No se consideran en el documento.</i></p>	<p>Se instituye una Secretaría de Investigación, Innovación y Posgrado (arts. 67, 72 y 73).</p> <p>Asimismo, se crea un Consejo de Investigación, Innovación y Posgrado (art. 85), como un órgano consultivo del Consejo Universitario (art. 86).</p>	<p>No se consideran cargos electos directamente. La Secretaría de Investigación, Innovación y Posgrado es una dependencia administrativa de Rectoría (art. 67).</p> <p>Asimismo, el Consejo de Investigación, Innovación y Posgrado es una dependencia académica conformada por las personas titulares de la Rectoría, la Secretaría de Investigación, Innovación y Posgrado, y las Jefaturas de Investigación, Innovación y Posgrado (art. 85).</p> <p>A. Cargos que son resultado de otra elección particular: 1.- Personas titulares de las direcciones de las Facultades y la Escuela de Bachilleres.</p>	<p>Institución de actuación y deliberación particular: Se crean órganos operativos y de consulta de la Administración Central.</p> <p>No hay cargos electos directamente, solo indirectos, como ocurre con las personas titulares de las direcciones de las Facultades y la Escuela de Bachilleres.</p>
---	---	---	---	--	--

<p>4. COMITÉ DE PLANEACIÓN</p>	<p><i>No se considera.</i></p>	<p><i>No se considera.</i></p>	<p>Se instituye una Secretaría de Planeación y Gestión Institucional (arts. 80 y 81).</p> <p>Además, se establece un Comité de Planeación Institucional (arts. 157 y 158).</p>	<p>No se consideran cargos electos. La Secretaría de Planeación y Gestión Institucional es una dependencia administrativa de Rectoría (art. 67).</p> <p>En el Comité de Planeación Institucional, el único cargo electo en una elección particular, son las personas titulares de las direcciones de las Facultades y la Escuela de Bachilleres (art. 157).</p>	<p>Institución de actuación y deliberación particular: Se crean órganos operativos y de consulta de la Administración Central.</p> <p>No hay cargos electos directamente, solo indirectos, como ocurre con las personas titulares de las direcciones de las Facultades y la Escuela de Bachilleres.</p>
---------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--	---	--

<p>5. CONSEJOS ACADÉMICOS</p>	<p>La Escuela de Bachilleres y cada Facultad de la Universidad contarán con un Consejo Académico (art. 23).</p> <p>Los Consejos Académicos tienen las facultades siguientes (art. 24):</p> <p><i>Nueva función propuesta:</i></p> <p>VIII. Participar en los trabajos de planeación y evaluación institucional;</p> <p>En cada Facultad habrá un Consejo Académico integrado por (art. 25): La persona titular de la Dirección, quien lo presidirá con voto de calidad; la persona titular de la Secretaría Académica, sin voto y con voz informativa; representantes del personal académico y del alumnado de la Facultad respectiva. La forma en que se garantizará la paridad de dicha representación, así como el funcionamiento de este órgano se establecerán en el Estatuto Orgánico.</p> <p>En su integración se favorecerá la representación del personal académico y alumnado de los diferentes campus y de los diferentes géneros, incluyendo a los no binarios.</p> <p>El Consejo Académico de la Escuela de Bachilleres se integrará por (art. 26):</p> <p>I. La persona titular de la dirección, quien lo presidirá con voto de calidad;</p> <p>II. La persona titular de la Secretaría Académica, quien fungirá como secretaria o secretario del Consejo sin voto y con voz informativa;</p> <p>III. Seis representantes del personal académico, tres mujeres y tres hombres;</p> <p>IV. Seis representantes del alumnado, tres mujeres y tres hombres.</p> <p>En su integración se favorecerá la representación del personal académico y alumnado de los diferentes campus y de los diferentes géneros.</p>	<p>Las personas representantes de los Consejos Académicos serán electas por un año y podrán ser reelectas para el periodo inmediato siguiente (art. 28).</p> <p>EN LAS FACULTADES:</p> <p>A. Cargos que son resultado de una de elección específica para conformar los Consejos Académicos:</p> <p><i>En las Facultades solo se mencionan "representantes del personal académico y del alumnado", pero la forma en que serán electos y el número de ellos se transfiere a los Estatutos Orgánicos de la UAQ.</i></p> <p>B. Cargos que son resultado de otra elección particular:</p> <p>1.- Persona titular de la dirección de la Facultad.</p> <p>EN LA ESCUELA DE BACHILLERES:</p> <p>A. Cargos que son resultado de una de elección específica para conformar los Consejos Académicos:</p> <p>a) Seis representantes del personal académico, tres mujeres y tres hombres.</p> <p>b) Seis representantes del alumnado, tres mujeres y tres hombres.</p> <p>B. Cargos que son resultado de otra elección particular:</p> <p>1.- Persona titular de la dirección de la Escuela de Bachilleres.</p>	<p>Las Facultades y la Escuela de Bachilleres tendrán como órganos de consulta a los Consejos Académicos, mismos que podrán ser órganos de decisión en los casos que expresamente establezca el Estatuto Orgánico (art. 50).</p> <p>El Consejo Académico de la Escuela de Bachilleres se integrará en los términos que establece la Ley Orgánica (art. 53).</p> <p>Los Consejos Académicos de las Facultades se integrarán por (art. 54):</p> <p>I. La persona titular de la dirección, quien lo encabezará y contará con voto de calidad;</p> <p>II. La persona titular de la Secretaría Académica de la Facultad, quien fungirá como secretaria o secretario del Consejo Académico respectivo, sin voto y con voz informativa;</p> <p>III. Las personas titulares de las Coordinaciones, solo con voz;</p> <p>IV. Al menos cuatro representantes del personal académico de licenciatura, con voz y voto;</p> <p>V. Al menos cuatro representantes del estudiantado de licenciatura, con voz y voto;</p> <p>VI. Un representante del personal académico y uno del estudiantado de especialidad, con voz y voto;</p> <p>VII. Un representante del personal académico y uno del estudiantado de maestría, con voz y voto, y</p> <p>VIII. Un representante del personal académico y uno del estudiantado de doctorado, con voz y voto.</p> <p>La integración del Consejo Académico será paritaria entre el personal académico y el estudiantado, asimismo, se favorecerá la representación de todos los semestres, la paridad de género, la de los diversos campus, modalidades educativas y las diferentes identidades.</p>	<p>EN LAS FACULTADES:</p> <p>A. Cargos que son resultado de una de elección específica para conformar los Consejos Académicos:</p> <p>1.- Al menos cuatro representantes del personal académico de licenciatura, con voz y voto;</p> <p>2.- Al menos cuatro representantes del estudiantado de licenciatura, con voz y voto;</p> <p>3.- Un representante del personal académico y uno del estudiantado de especialidad, con voz y voto;</p> <p>4.- Un representante del personal académico y uno del estudiantado de maestría, con voz y voto, y</p> <p>5.- Un representante del personal académico y uno del estudiantado de doctorado, con voz y voto.</p> <p>B. Cargos que son resultado de otra elección particular:</p> <p>1.- Persona titular de la dirección de la Facultad.</p> <p>EN LA ESCUELA DE BACHILLERES:</p> <p>A. Cargos que son resultado de una de elección específica para conformar los Consejos Académicos:</p> <p>a) Seis representantes del personal académico, tres mujeres y tres hombres.</p> <p>b) Seis representantes del alumnado, tres mujeres y tres hombres.</p> <p>B. Cargos que son resultado de otra elección particular:</p> <p>1.- Persona titular de la Escuela de Bachilleres.</p>	<p>Institución semi-representativa:</p> <p>La base de la participación en el Consejo Académico sigue siendo su integración por representantes del personal académico y del estudiantado que son electos.</p> <p>Tipo de participación:</p> <p>Activa, reactiva, consultiva y no vinculante, excepto en asuntos de su competencia.</p>
--------------------------------------	---	--	--	--	---

6. CONSEJOS ACADÉMICOS DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LAS FACULTADES O INSTITUTOS	<i>No se consideran en el documento.</i>	<i>No se consideran en el documento.</i>	En el art. 65 no aparece como tal como parte de las dependencias administrativas de las Facultades. Sin embargo, en la Fracc. VII se señalan: "Las demás que sean necesarias para el buen funcionamiento de la Facultad o Escuela de Bachilleres".	<i>No se consideran en el documento.</i>	No se consideran en los documentos.
--	--	--	--	--	-------------------------------------

<p>7. COMISIÓN INSTRUCTORA</p>	<p><i>No se considera en el documento.</i></p>	<p><i>No se considera en el documento.</i></p>	<p>En los arts. 129 a 136, se establece el Tribunal Universitario y entre sus funciones están las de sancionar las faltas graves.</p>	<p>Además de la persona que encabece la Presidencia (que será elegido entre el personal académico con mayor antigüedad de la Facultad de Derecho), y de quien ocupe la Secretaría Técnica, el Tribunal Universitario está conformado por (art. 130):</p> <p>1.- Siete consejeras o consejeros universitarios representantes del personal académico.</p> <p>2.- Siete consejeras o consejeros universitarios representantes del estudiantado.</p>	<p>Institución de actuación y deliberación particular: Reactiva, consultiva y vinculante. Se crea como órgano operativo y de consulta de la Administración Central.</p> <p>No hay cargos electos directamente, solo indirectos: los 14 representantes del personal académico y del estudiantado que fueron electos para integrar el Consejo Universitario.</p>
---------------------------------------	--	--	---	--	---

<p>8. ASOCIACIONES DEL PERSONAL ACADÉMICO, ADMINISTRATIVO Y DE ALUMNOS.</p>	<p><i>No se consideran en el documento.</i></p>	<p><i>No se consideran en el documento.</i></p>	<p>Al referirse a los derechos del estudiantado (art. 101), se establecen, entre otros:</p> <p>III. Elegir y ser elegidos para integrar los órganos colegiados de la Universidad;</p> <p>VI. Solicitar a las instancias correspondientes su intervención cuando haya actos u omisiones que lesionen o atenten contra su dignidad y sus derechos.</p> <p>En cuanto al personal académico, entre sus derechos están (art. 107):</p> <p>IV. Elegir y ser elegidos para integrar los órganos colegiados de la Universidad.</p>	<p><i>No se consideran en el documento.</i></p>	<p><i>No se consideran en el documento.</i></p>
--	---	---	--	---	---

<p>9. DEFENSORÍA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS</p>	<p><i>No se considera en el documento.</i></p>	<p><i>No se considera en el documento.</i></p>	<p>Dependencia encargada de garantizar el respeto, la promoción y la defensa de los derechos humanos en el ámbito universitario (art. 145).</p>	<p><i>No se consideran en el documento.</i></p>	<p>Institución de actuación y deliberación particular: Se crea como órgano operativo y de consulta de la Administración Central. Se excluyen de la competencia de la Defensoría de los Derechos Universitarios (art. 149) algunas áreas en donde puede haber mayores restricciones a los derechos humanos, como: afectaciones de carácter laboral, resoluciones disciplinarias, resoluciones por violencia de género y discriminación por razones de género y sexo, entre otras.</p>
--	--	--	---	---	---

Fuente: elaboración propia a partir del marco legal y normativo de la UAQ.

A partir del análisis expuesto de los mecanismos se advierte que en las propuestas de reforma a la Ley Orgánica y el Estatuto Orgánico parecen disminuir las instancias de representación, particularmente para el estudiantado. Sin embargo, esta situación se puede subsanar proponiendo ampliar los espacios de participación para el personal académico,

las y los estudiantes y el personal administrativo e indicando criterios mínimos de participación y decisión que garanticen la equidad y la igualdad.

En los órganos de representación, como el Consejo Universitario y los Consejos Académicos, no es suficiente con que estén abiertos a quien desee formar parte de ellos, cumpliendo los requisitos establecidos para ser elegidos, o bien, que deseen asistir a sus sesiones. Es necesario proporcionar incentivos estructurales para atraer la participación de quienes no suelen involucrarse y así ampliar la representatividad y la diversidad en estos espacios universitarios.

Estos mismos incentivos estructurales se pueden establecer mediante mecanismos de participación directa, a semejanza de lo que sucede con los presupuestos participativos y los Ejercicios Locales de Gobierno Abierto. Desde la Rectoría e incluso desde las direcciones de las Facultades y la Escuela de Bachilleres, se pueden designar fondos o parte del presupuesto, o bien, designar determinados proyectos para que el personal académico, el estudiantado y el personal administrativo definan colectivamente a qué se destinarán los recursos o cómo se llevará a cabo el proyecto. De este modo se puede involucrar al personal académico, las y los estudiantes y el personal administrativo en la selección y el tratamiento de los proyectos que beneficien potencialmente a la Universidad, la Facultad o la Escuela de Bachilleres.

Para esto debe considerarse proveer capacitación y/o información de los detalles técnicos de los proyectos en consideración, con el fin de generar entre quienes participen una comprensión reflexiva de los temas. Asimismo, se deben implementar modos de interacción y decisión colectivos en los cuales, de manera habitual, las y los participantes intercambien ideas y argumentos con el fin de explorar, desarrollar y modificar preferencias y perspectivas.

4. Propuesta Plan de Trabajo 2024-2027:

Tu voz, tu voto, tu universidad #EsPosible

Con base en lo anterior, se propone un plan de trabajo articulado a partir de cinco ejes rectores, mismos que se desagregan en específicos. En cada apartado de los ejes se

recupera una breve articulación del sentido que justifica la propuesta; seguido se ofrecen las estrategias y acciones específicas que, a su vez, servirán como indicadores de cumplimiento.

4.1 Eje 1. Cerrar Brechas #ESPOSIBLE

Objetivo

Reducir la brecha de desigualdad del estudiantado, profesorado y personal administrativo mediante acciones afirmativas y de cumplimiento con las obligaciones en materia de derechos humanos.

Específicos:

1. Reducir la brecha de rendimiento académico entre el estudiantado de diversos Campus y planteles.
2. Reducir la brecha de condiciones laborales entre los distintos esquemas de contratación docente.
3. Reducir la brecha de condiciones laborales del personal administrativo.

Hoy más que nunca vivimos tiempos de desigualdad manifiesta; una desigualdad que no sólo divide a la sociedad, sino que resuena al interior de los muros de nuestras instituciones educativas. La universidad pública tiene una responsabilidad social ineludible, debe ser un espacio donde se fomenten valores de igualdad, inclusión y justicia social. En este sentido, es inaceptable que una institución que se obliga a la dignidad humana, que se reconoce humanista y que educa en la verdad y en el honor existan brechas de desigualdad; entendidas como las distancias entre las personas de características similares respecto a oportunidades de acceso o control de los recursos económicos, sociales, culturales y

políticos. Por ejemplo, es inaceptable que entre dos estudiantes en la misma necesidad y situación vulnerable, uno acceda a una beca y el otro no. Lo mismo sucede con el profesorado, aceptando que esta universidad se sostiene, principalmente, por profesores de contratación por honorarios que, además de la docencia, hacen investigación, llevan a cabo tutoría, actividades administrativas, de vinculación y extensión con alto nivel de compromiso en la colaboración con sus colegas, perciban salarios o remuneraciones absolutamente desiguales en relación con aquellos tipos de contratación de tiempo libre o completo.

Por ello, cerrar brechas no solo implica garantizar el acceso equitativo a la educación superior, sino un entorno académico sensible a las diversas realidades culturales, económicas y sociales de su población estudiantil. A través de la participación activa en el debate público, la universidad puede y debe ser un motor de cambio que incida en la realización efectiva de todas aquellas personas que laboran y estudian en ella. Para ello, debemos abocarnos a cerrar las brechas de desigualdad que prevalecen entre las y los estudiantes, así como también, al interior de las comunidades administrativa y docente.

Se requiere un robusto programa de becas y apoyos financieros bien focalizados que permitan que cada estudiante —sin importar su origen socioeconómico o la región en la que viva— tenga la oportunidad de estudiar y prosperar, pero también, que los apoyos y subsidios se destinen a quienes realmente los necesitan. Más aún, para cerrar la brecha de desigualdad en los espacios más inmediatos, se requiere un programa integral de nivelación académica para garantizar que las desigualdades estructurales no determinen el desempeño. Finalmente, para garantizar una educación realmente inclusiva requerimos mejorar las condiciones de todos los Campus, particularmente, de aquellos que están en las regiones más alejadas y que presentan condiciones más precarias. La universidad está

obligada a garantizar que todas las, los y les estudiantes tengan —al menos al interior— las mismas posibilidades de éxito.

Sin embargo, la desigualdad no se limita exclusivamente al estudiantado. La comunidad docente y administrativa presenta también brechas salariales y de oportunidades. En lo que respecta al personal docente y administrativo, es preciso diferenciar perfiles y generar incentivos diferenciados que les permitan desarrollar al máximo su potencial. Se requiere elaborar y dar seguimiento al plan de carrera, así como garantizar la transparencia en los procesos de evaluación y promoción.

Un elemento que se ha dejado de lado es la implementación de mecanismos de evaluación y promoción que sean justos, equitativos y transparentes. Reconocemos que la meritocracia efectiva solo puede lograrse cuando se cuenta con sistemas de evaluación que miden de manera precisa y objetiva el desempeño y la contribución de cada persona. Por ello, se requiere establecer criterios claros y métodos de evaluación robustos, que consideren tanto la eficacia en las tareas cotidianas como el impacto a largo plazo de las contribuciones individuales al bienestar institucional. Estos mecanismos deben ser diseñados y aplicados de forma transparente, compartidos abiertamente con todos los miembros del personal para fomentar un ambiente de confianza y responsabilidad mutua. Además, los resultados de estas evaluaciones deben utilizarse para identificar oportunidades de desarrollo profesional y trazar rutas claras de promoción y crecimiento dentro de la Universidad.

No podemos hablar de equidad sin abordar el imperativo de responsabilidad social que recae sobre la universidad pública. La Universidad Autónoma de Querétaro no debe ser un ente aislado, sino un actor fundamental en la vida de la comunidad que la rodea. Esto implica que nuestra misión va más allá de la simple provisión de una educación de calidad; también tenemos la obligación ética de utilizar nuestro acervo de conocimientos,

habilidades y recursos para enfrentar y mitigar problemas sociales críticos que afectan a nuestra sociedad.

La OCDE (2019) expuso que las universidades con bachillerato pueden ayudar a mejorar la calidad de egreso del bachillerato y, con ello, mejorar las condiciones de ingreso a la educación superior. También advirtió que, ante los desafíos de calidad y competencia laboral, los programas cortos y de bachillerato mejoraran su calidad y aceptación en el mercado laboral. Para ello, propone, racionalizar los apoyos financieros públicos a los estudiantes además de la elegibilidad de programas de acreditación externa de competencias y habilidades técnicas y para el trabajo. Esto se puede hacer mediante convenios con entidades externas de certificación, además de aquellas que están asociadas al Sistema Nacional de Competencias del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

Desde la lucha contra la pobreza y la exclusión social, hasta la promoción de la justicia social y la sostenibilidad ambiental, la UAQ debe actuar como un catalizador para el cambio positivo. Para cumplir con esta misión, requerimos fortalecer y ampliar las iniciativas de extensión comunitaria, promoviendo la participación activa del estudiantado, profesorado y personal administrativo en proyectos que tengan un impacto social tangible. Asimismo, requerimos establecer alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales, ONGs, y el sector empresarial para maximizar el alcance y la efectividad de nuestras intervenciones.

Es tiempo de trascender los muros de los Campus Universitarios y de convertirnos en una Universidad verdaderamente comprometida con la equidad y la justicia social, contribuyendo así de manera significativa a la mejora de la calidad de vida de las comunidades en las que estamos insertos. Solo al cumplir con esta responsabilidad social

podremos considerarnos una institución de educación superior completa y verdaderamente equitativa.

Estrategias

A) Identificar, evaluar y nivelar las condiciones de desigualdad que prevalecen en la comunidad estudiantil.

A1) Reducir los índices de deserción.

A2) Reducir los índices de reprobación.

A3) Incrementar índices de graduación y titulación.

A4) Coadyuvar a la inserción laboral.

B) Mejorar las condiciones laborales del personal académico.

B1) Generar incentivos diferenciados por tipo de contratación y función sustantiva (docencia, extensión, vinculación e investigación)

B2) Reingeniería administrativa a través de la Dirección de Desarrollo Académico (DDA) para acompañamiento y formación estableciendo enlaces en las Unidades Académicas.

B3) Rediseñar las funciones y atribuciones del personal académico a partir de las funciones sustantivas.

B4) Estímulos diferenciados a la docencia, investigación, vinculación y extensión.

C) Mejorar las condiciones laborales del personal administrativo

C1) Reingeniería administrativa a través de la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) para acompañamiento y formación.

C2) Rediseñar las funciones y atribuciones del personal administrativo a partir de las funciones adjetivas.

C3) Diseño y seguimiento de plan de carrera en el marco de un programa de servicio profesional.

Acciones y Compromisos

Para Estudiantes:

1. Programa de Mentoría Académica: Nivelar estudiantes durante el primer semestre del programa.
2. Apoyo integral a grupos con rezago (académico, psicológico, pedagógico, físico).
3. Becas y apoyos financieros: Diversificar la oferta de becas (desempeño, necesidades específicas).
4. Fortalecer la oferta del nivel medio superior y ofrecer certificaciones al egreso en todos los Campus.

Para Profesores:

1. Elaboración de plan de carrera.
2. Estímulos diferenciados para docencia, investigación, intervención, vinculación y extensión.
3. Estrategias para reforzar perfiles y trayectorias académicas.
4. Transparencia en mecanismos de evaluación y promoción.

Para Administrativos:

1. Capacitación asociada al plan de carrera.
2. Transparentar mecanismos de ingreso, evaluación y promoción.
3. Implementar un servicio profesional de carrera.

Este eje busca construir una comunidad universitaria más integrada y equitativa, aprovechando las sinergias entre el estudiantado, el profesorado y el personal administrativo para crear un ambiente propicio para la excelencia académica y el bienestar comunitario. La implementación de estas acciones se realizará en estrecha colaboración con todos los sectores involucrados, y su impacto será evaluado de manera continua para realizar los ajustes necesarios.

4.2 Eje 2. Comunidad en armonía #ESPOSIBLE

Objetivo

Generar condiciones de seguridad para mejorar las relaciones de convivencia para reducir situaciones de violencia, acoso, abuso y discriminación.

Específicos

1. Reestructurar las instancias de igualdad, cultura de paz, género e inclusión para que tengan un trabajo coordinado.
2. Reestructurar los protocolos de prevención y atención en la materia.
3. Implementar mecanismos de coordinación intrainstitucional para la evaluación, seguimiento, atención y prevención de situaciones de abuso, violencia, acoso y discriminación.
4. Implementar código de conducta y mecanismos de denuncia temprana.
5. Capacitar al personal docente y administrativo en perspectiva de derechos humanos, paz, género, diversidades y disidencias sexuales para aplicar dichos lineamientos.
6. Celebrar convenios de colaboración para dicho fin con las autoridades competentes.

A lo largo del último año hemos aprendido que nuestra universidad es un microcosmos de la sociedad y, al igual que en la sociedad, no estamos exentos de enfrentar retos en torno a la convivencia y la seguridad de quienes formamos parte de esta casa de estudios. Uno de los pilares de cualquier comunidad educativa debe ser la armonía y el respeto mutuo. Lamentablemente, tenemos que aceptar que en nuestras aulas, pasillos y espacios comunes, se han suscitado situaciones de acoso y violencia que no podemos, ni debemos, ignorar. La primera medida para enfrentar un problema es reconocerlo. Necesitamos reconstruir los vínculos de convivencia al interior de la Universidad mediante el diálogo abierto y programas de educación y respeto mutuo. Estos programas serán

diseñados y ejecutados en colaboración con el estudiantado, profesorado y personal administrativo, para asegurarnos de que todas las voces sean escuchadas y todas las preocupaciones sean abordadas.

Además, es crucial que establezcamos procesos claros y transparentes para resolver situaciones de acoso y violencia. Transparencia, celeridad y sensibilidad son los ejes de este enfoque, respetando siempre la privacidad y dignidad de las personas. La comunidad tiene derecho a saber que se están tomando medidas efectivas para erradicar estos graves problemas. No podemos aspirar a la excelencia académica si no aseguramos primero un ambiente seguro, inclusivo y respetuoso para todas, todos y todes.

En la Universidad Autónoma de Querétaro es necesario que sigamos trabajando en el reconocimiento de los obstáculos y las desventajas a las que se enfrenta el estudiantado por causa de roles, estereotipos, violencias y desigualdades estructurales. Debemos seguir trabajando en generar estrategias para la identificación y la eliminación de las barreras discriminatorias que impiden el mejoramiento de la calidad de vida de todas las personas que forman parte de la comunidad universitaria. Para ello es necesario que en todas las áreas universitarias se acoja la temática, tanto desde la teoría, como con las diversas herramientas metodológicas existentes, así como en los procesos de institucionalización al interior de todas las áreas de la Universidad.

Es importante tener claro que la transversalización no implica simplemente agregar componentes o apartados sobre mujeres en las políticas existentes, planes, programas o proyectos, sino, se tiene la perspectiva de incluir al género en todas las fases del desarrollo e implementación de todas las decisiones y acciones universitarias.

Por tanto, se propone el impulso de la perspectiva de género hacia adentro de la Universidad, promoviendo la institucionalización de la igualdad de género en la planeación de las políticas universitarias, así como en los programas curriculares, en estructuras de mando, en el presupuesto, en los servicios prestados por la Universidad, así como en todas sus estrategias de investigación y vinculación. Si bien en la

Universidad ya se cuenta con un Programa Universitario para la Igualdad de Género, cuya propuesta es que se impulse del 2023 al 2030 a través de 10 ejes, se propone seguir fortaleciéndose.

La misión de este eje es transformar la Universidad en un lugar seguro para todas las personas, independientemente de su género, origen, religión o cualquier otra característica personal. La implementación y el monitoreo serán continuos, adaptándose a las necesidades cambiantes de la comunidad universitaria para asegurar un ambiente de respeto y dignidad.

Estrategias

1. Incorporar derechos humanos y género en los currículos.
2. Impulsar una universidad libre de violencia y de discriminación por orientación sexual, y por identidad y expresión de género
3. Impulsar una Universidad del Cuidado

Acciones y Compromisos

1. Gestionar, en coordinación con las unidades académicas, la incorporación de la igualdad de género a través de la integración de los estudios de género en los currículos. Se buscará que la transversalización de la perspectiva de género en la educación universitaria se guíe por metas, objetivos y prioridades nacionales generales, buscando específicamente (UNESCO, 2019):

- 1.1. Hacer explícita la importancia del género junto con otras características, como la etnia y la clase/casta social, que pueden cruzarse para crear desventajas en los procesos de educación;
- 1.2. Garantizar la igualdad de género en el acceso, progresión, transición y finalización de los niveles educativos;
- 1.3. Superar las barreras estructurales, ya sean legales, económicas, políticas o culturales que puedan influir en el acceso, la participación y los logros de ambos sexos en la educación;

1.4. Aumentar la conciencia sobre el papel activo que las mujeres pueden desempeñar y desempeñan en el desarrollo.

1.5. Superar las barreras estructurales, ya sean legales, económicas, políticas o culturales que puedan influir en el acceso, la participación y los logros de todas las personas en la educación.

2. Utilizar las “Recomendaciones para la construcción de espacios educativos más inclusivos y seguros para las personas de la diversidad sexual”, propuestas por la organización Yaaj:

2.1. Capacitación y sensibilización: Capacitación del personal docente, administrativo y de intendencia, sobre temas de diversidad sexual.

2.2. Difusión de información: Desarrollar estrategias que fomenten el respeto por la diversidad de modo que se fomenten condiciones que reduzcan el comportamiento abusivo -el *bullying*- homofóbico, lesbofóbico, transfóbico, bifóbico e informen a la comunidad universitaria sobre sus derechos y obligaciones.

2.3. Impulsar programas de materias curriculares y/o extracurriculares sobre diversidad sexual y derechos humanos que sean incorporadas a los programas de estudio, de tal forma que todos las, les y los estudiantes, independientemente de su carrera, tengan una formación más incluyente y respetuosa sobre la diversidad sexual.

2.4. Facilitar la representación en los distintos espacios de participación escolar de una figura que vele por una educación libre de toda forma de violencia y discriminación y en favor de los derechos humanos.

2.5. Crear una unidad, parte de la organismo de Derechos Humanos, que ofrezca apoyo multidisciplinario a personas LGBTI+, tanto en temas de discriminación, como para brindar en la medida de lo posible y/o derivar en apoyos de atención psicológica, asesoría legal y atención médica.

2.6. Reconocer el cambio de nombre de personas trans en listas de asistencia, documentos oficiales, entre otros. Finalmente, la creación de un protocolo específico de

denuncia y seguimiento a casos de discriminación, *bullying* por LGBTIfobia, y violencia basada en la orientación sexual, identidad y expresión de género de las personas.

3. Fortalecer la política y los mecanismos institucionales para atender conductas como el acoso, el abuso, la agresión sexual y de cualquier tipo de violencia de género, cuyo accionar esté diversificado a partir de cinco estrategias:

3.1. Prevención: la violencia de género es un fenómeno que se da en el ámbito universitario y, aunque ya existen numerosas iniciativas y experiencias, debemos trabajar en el fortalecimiento de la prevención, para así evitar situaciones de violencia de género en el contexto universitario, impulsando acciones articuladas institucionalmente y de manera coordinada en todas las instancias académicas al interior de la universidad.

3.2. Atención individual: Trabajar en el fortalecimiento de la atención individualizada en el que se brinden servicios con personal especializado y capacitado para la atención de la violencia de género.

3.3 Intervención comunitaria: La violencia de género tiene impactos en la convivencia escolar, por lo que es necesario trabajar en acciones que posibiliten intervenciones que promuevan la justicia restaurativa, construyendo mecanismos alternativos para la resolución de conflictos, la negociación, la mediación, la conciliación, como algunos ejemplos que podríamos explorar comunitariamente para tener solución a los conflictos que actualmente tenemos en la universidad.

3.4. Fortalecimiento de los procesos de investigación para la comprensión del fenómeno de la violencia de género al interior de la Universidad: Esta acción posibilitará la implementación de programas de prevención, atención y erradicación de la violencia de género en la Universidad y sus campus.

4. Impulsar un Centro de Cuidados para Infancias que tenga como finalidad el acompañar y asistir a la comunidad universitaria, en el que se garantice un lugar que le dé la bienvenida a las infancias, con personal idóneo para el cuidado, que se convierta en un espacio seguro que ayude a quienes trabajan y estudian en la Universidad, en el

entendido que los espacios de cuidado como políticas de género en la Universidad son una deuda histórica.

5. Impulsar políticas de conciliación y cuidados en el entendido que estas propuestas requieren de infraestructura seguras y dignas, recursos y acciones que atenúen o eliminen la reproducción de brechas invisibles de género que se dan en el acceso y permanencia en la Universidad como ámbito de aprendizaje y trabajo.

5.1. Implementar lactarios o salas de lactancia en el marco del compromiso de la Universidad de construir lugares privados, dignos, limpios y gratuitos donde las madres universitarias puedan amamantar, extraer y conservar su leche que es de vital importancia.

5.2. Proponer al Consejo Universitario la conformación de un Comité de Ética responsable de vigilar y evaluar la aplicación del código de conducta en colaboración con la instancia administrativa de Rectoría de derechos humanos.

5.3. Firmar convenios de colaboración con autoridades para que en función de sus atribuciones coadyuven a garantizar un ambiente de seguridad y libre de violencia.

4.3. Eje 3. Libertad y Excelencia Académica Sostenible #ESPOSIBLE

Objetivo

Posicionar a la Universidad Autónoma de Querétaro entre las mejores universidades a nivel nacional mediante acciones afirmativas y de cumplimiento en torno a las obligaciones de libertad académica para la excelencia de manera sostenible.

Específicos

1. Elevar la calidad de la docencia capacitando para la incorporación transversal del enfoque de derechos humanos, discriminación, perspectiva de género e inclusión en los planes, programas y procesos educativos.

2. Incrementar la producción académica y científica con enfoque de derechos humanos, discriminación y perspectiva de género e inclusión

3. Establecer alianzas estratégicas con instituciones externas y la industria con incidencia real en los indicadores de investigación, vinculación y extensión.
4. Fortalecer las políticas para garantizar el derecho al trabajo decente como medio para impulsar la calidad académica.

La docencia, la investigación y la extensión constituyen la columna vertebral de la Universidad Autónoma de Querétaro. La Universidad debe promover un modelo de Libertad y Excelencia Académica Sostenible que se centre en impulsar una cultura académica que privilegie la calidad educativa y la innovación pedagógica, sin comprometer la sostenibilidad y equidad en el acceso a la educación. Para ello una de las prioridades más apremiantes es la modernización y actualización de los métodos pedagógicos y didácticos. Reconocemos que el entorno educativo está en constante evolución y que nuestra universidad debe adaptarse para mantener su excelencia académica. Por ello, se deben implementar programas de formación continua para el profesorado, enfocados tanto en la adopción de tecnologías educativas como en estrategias pedagógicas que fomenten el pensamiento crítico y la inclusión. Aunado a ello, se requiere establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas y organismos internacionales para el intercambio de mejores prácticas y recursos, además de impulsar la creación de entornos de aprendizaje más colaborativos e interdisciplinarios, donde el estudiantado pueda, no solo adquirir conocimientos, sino también habilidades vitales para su futuro profesional y personal.

La Universidad Autónoma de Querétaro tiene la responsabilidad de adaptarse y crecer de manera que su oferta académica sea cada vez más relevante y útil para la sociedad que la rodea. Es imperativo que este crecimiento no sea simplemente una reacción a las circunstancias, sino un esfuerzo proactivo que se anticipe a las futuras necesidades y desafíos de nuestra comunidad. Esto implica un enfoque multidimensional que tenga en cuenta no sólo las demandas del mercado laboral, sino también las complejidades sociales y culturales que enfrentamos.

En este sentido, la planificación de nuevos programas académicos debe ser una iniciativa que incorpore las vocaciones específicas de cada uno de nuestros Campus. Debe surgir de un análisis profundo que tome en cuenta factores como las necesidades locales, las áreas de conocimiento en las que la universidad ya tiene fortalezas y las oportunidades para colaboraciones interdisciplinarias que resuelvan problemas complejos. Además, en este proceso de crecimiento, se requiere el compromiso de involucrar a las partes interesadas, desde el profesorado y el estudiantado, hasta miembros de la comunidad y empleadores, asegurando así que nuestra oferta académica sea tanto rigurosa como aplicable en un contexto real.

Así, la expansión de la oferta académica de la Universidad Autónoma de Querétaro no debe ser una mera acumulación de programas, sino una estrategia cuidadosamente orquestada para prestar un servicio más efectivo y pertinente a la sociedad. A través de una planificación proactiva y participativa se trabajará para mantener a la UAQ a la vanguardia de la educación superior, alineada con las necesidades y aspiraciones de la sociedad queretana.

Consideramos de vital importancia que exista cada vez más personal docente y de investigación formado en perspectiva de género, al que se le brinde un proceso de seguimiento y evaluación que permita e incentive la incorporación de la perspectiva de género en todos los ámbitos universitarios. Se deben impulsar convocatorias específicas para la formación y producción de conocimiento, reconocimientos, incentivos y reglas de operación que fomenten la transversalización del género en la práctica, en la estructura organizacional, en el trato y en los cuidados que muestre la relevancia que tiene la atención de una de las desigualdades más profundas y estructurales que nos aqueja.

La investigación debe contribuir al desarrollo cultural, social, económico y tecnológico del entorno, orientada a la innovación, pero también, al retorno social. En un mundo con desafíos cada vez más complejos se requiere de investigación que aporte soluciones desde un enfoque multidisciplinario. La investigación que se realiza en las universidades debe fortalecerse a partir de fondos específicos con recursos propios, pero también, de

alianzas con instituciones, tanto nacionales como internacionales que permitan ampliar el alcance y el impacto de los proyectos de investigación. En este sentido, se impulsará la creación de redes de colaboración académica que permitan acceder a conocimientos, técnicas y tecnologías de vanguardia, además de enfocar esfuerzos en proyectos que tengan un impacto directo en nuestras comunidades, con un claro retorno social que beneficie no solo al entorno académico sino también a la sociedad en su conjunto. Para ello, se deben establecer indicadores de impacto que permitan evaluar y comunicar de manera efectiva los resultados de las investigaciones, asegurando así su relevancia y utilidad práctica. Aunado a ello, se debe trabajar en la formación de investigadores que, además de dominar sus áreas de especialización, posean una visión global y multidisciplinaria de los problemas que buscan resolver. Para ello, se requieren oportunidades de formación continua para las y los investigadores ya en ejercicio.

La Universidad también debe tomar un papel activo en la transferencia de conocimiento, estableciendo vínculos más fuertes con el sector empresarial y organizaciones gubernamentales para aplicar las innovaciones generadas en el ámbito universitario en soluciones prácticas y tangibles. Sin embargo, además de los vínculos hacia el exterior se requiere que nuestro estudiantado se involucre en la investigación desde etapas tempranas. La docencia y la investigación son más que actividades independientes; son parte de un ciclo virtuoso en el cual la enseñanza alimenta la curiosidad que lleva a la investigación, y la investigación, a su vez, enriquece y actualiza la enseñanza.

La tercera y última función sustantiva de la Universidad es la Extensión. La Extensión Universitaria (EU) constituye un pilar fundamental en la misión de toda universidad que aspire a desempeñar un rol activo y significativo en su comunidad. Este enfoque, arraigado en el concepto de 'educación como bien común' o 'bien social', ha sido una característica distintiva de las universidades en su búsqueda de justicia social y de inclusión educativa. En contraposición a otras funciones universitarias como la docencia y la investigación, la extensión universitaria tiene un impacto más inmediato en la sociedad, aunque sus beneficios también puedan ser a largo plazo. Esto se debe a que la EU suele

responder directamente a necesidades concretas de la comunidad, ya sea a través de la transferencia de tecnología, la implementación de programas educativos específicos, o la participación en acciones de apoyo comunitario en situaciones de emergencia, como catástrofes naturales.

En este contexto, la Universidad Autónoma de Querétaro reconoce la importancia de revitalizar y expandir sus actividades de Extensión Universitaria para responder de manera efectiva a los desafíos actuales a través de una interacción constante con la comunidad, atendiendo tanto a demandas puntuales como a necesidades estructurales a largo plazo, con el objetivo de contribuir a la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y sostenible.

Estrategias

1. Implementar, un programa de Diseño y Organización de la formación al profesorado, a partir del cual, se brinde asesoría, acompañamiento y promoción de buenas prácticas docentes.
2. Incrementar los incentivos a la investigación así como la participación estudiantil en proyectos de investigación.
3. Firmar convenios interinstitucionales para impulsar proyectos conjuntos y el intercambio académico. Cátedras espejo
4. Capacitaciones para incorporar las obligaciones de la comunidad docente en armonía con las de la UAQ garantizando libertad académica.
5. Reformar los criterios de los proyectos de investigación
6. Integrar en las reglas de operación de la docencia, investigación la transversalización del enfoque de derechos humanos y la perspectiva de género e inclusión
7. Incorporar a los criterios de derechos humanos al código de ética de la investigación para fortalecer la responsabilidad social de la investigación que se realiza en la UAQ.
8. Promover convocatorias específicas para temas de prioritario interés en materia de derechos humanos en el estado y para grupos vulnerables.

Acciones y Compromisos

Docencia:

1. Elaboración y seguimiento del Plan de Carrera de acuerdo al perfil y tipo de contratación.
2. Capacitación docente continua: Crear programas de desarrollo profesional para las y los docentes en áreas como tecnologías del aprendizaje, diversidad e inclusión, y estrategias pedagógicas emergentes.
3. Inclusión y Diversidad: Diseñar e implementar currículos y entornos de aprendizaje que sean inclusivos y que reflejen la diversidad del estudiantado y la comunidad en general.
4. Integración de la Tecnología: Fomentar el uso efectivo de herramientas tecnológicas para mejorar la entrega de contenidos y facilitar la participación y colaboración estudiantil.
5. Aprendizaje Interdisciplinario: Promover proyectos y actividades que requieran la colaboración entre distintas disciplinas, para formar profesionales más versátiles y con una visión más completa del mundo.
6. Vinculación con la Industria: Establecer alianzas con empresas y organizaciones para asegurar que los contenidos y habilidades que se enseñan sean relevantes y aplicables en el mundo laboral.
7. Salud Mental y Bienestar: Implementar programas que promuevan la salud mental y el bienestar de estudiantes y docentes como parte fundamental de un entorno de aprendizaje óptimo.
8. Flexibilidad Curricular: Ofrecer diversas vías para que el estudiantado pueda personalizar su aprendizaje.
9. Evaluación Integral: Adoptar métodos de evaluación que consideren diversas formas de inteligencia y habilidades, más allá de exámenes y trabajos escritos.
10. Enseñanza Socialmente Responsable: Incluir en el currículo temas de ética, responsabilidad social y sostenibilidad, coadyuvando a la formación de una ciudadanía consciente y comprometida con su entorno.
11. Internacionalización del Currículo: Integrar una perspectiva global en los programas académicos, preparando al estudiantado para ser ciudadanos del mundo.

Investigación:

1. Impacto Social: Priorizar proyectos de investigación que aborden problemáticas sociales urgentes y que puedan generar un impacto tangible en las comunidades.
2. Innovación Tecnológica: Fomentar la investigación orientada a la creación de nuevas tecnologías o al mejoramiento de tecnologías existentes, particularmente aquellas que son sustentables y accesibles.
3. Multidisciplinario: Promover la colaboración entre diferentes disciplinas para abordar problemas complejos desde una perspectiva más integral.
4. Internacionalización de la Investigación: Establecer alianzas con instituciones académicas nacionales e internacionales para llevar a cabo proyectos conjuntos, así como compartir recursos y conocimientos.
5. Desarrollo de Capital Humano: Invertir en la formación de nuevas y nuevos investigadores a través de programas de posgrado y de formación continua para el personal investigador.
6. Financiamiento Mixto: Diversificar las fuentes de financiamiento mediante la colaboración con el sector público, el sector privado y organizaciones internacionales.
7. Transparencia y Ética en la Investigación: Implementar políticas y prácticas que aseguren la integridad, la ética y la transparencia en todos los proyectos de investigación.
8. Transferencia de Conocimiento: Facilitar mecanismos que permitan la rápida y efectiva transferencia de los resultados de la investigación hacia el sector productivo y la sociedad en general.
9. Indicadores de Impacto: Desarrollar métricas e Indicadores Clave de Desempeño que permitan evaluar el impacto real de los proyectos de investigación en términos sociales, económicos y culturales.
10. Infraestructura segura, suficiente, eficiente y salubre:
 - 10.1. Reingeniería a la estrategia de inversión en mantenimiento

- 10.2. Fortalecer las condiciones de los espacios e instalaciones en materia de seguridad y salubridad.
- 10.3. Invertir en laboratorios, equipos y tecnologías de vanguardia para potenciar la calidad de la investigación.
- 10.4. Terminar las obras iniciadas y abandonadas.
11. Vinculación Comunitaria: Incluir a las comunidades en la definición de las agendas de investigación para asegurar que los proyectos respondan a necesidades reales y concretas.
12. Publicación y Divulgación: Fomentar la publicación de investigaciones en revistas académicas de alto impacto y facilitar su divulgación en formatos accesibles para el público general. Generar convenios con editoriales de prestigio para la publicación y distribución de productos de investigación
13. Fomento a la Investigación Estudiantil: Fortalecer los programas de becas e incentivos para proyectos de investigación liderados por estudiantes.

Extensión:

1. Educación como Bien Común: Reforzar el compromiso de la universidad con la idea de que la educación es un bien común y una herramienta para la justicia social.
2. Interacción Comunitaria: Crear programas que fomenten el compromiso activo del estudiantado, profesorado y personal administrativo con las comunidades locales.
3. Transferencia de Tecnología: Establecer un centro de transferencia tecnológica para facilitar la colaboración entre la universidad y la industria, fomentando la innovación y el desarrollo económico local.
4. Formación Continua: Ofrecer programas de formación continua y educación para adultos, con el fin de extender el alcance educativo de la universidad.
5. Respuesta a Emergencias: Desarrollar brigadas universitarias de apoyo para actuar en situaciones de emergencia o catástrofes naturales.
6. Inclusión Social: Implementar programas educativos y culturales dirigidos específicamente a poblaciones marginadas o en situación de vulnerabilidad.

7. Sostenibilidad Ambiental: Integrar la sostenibilidad en todos los programas de Extensión, desde cursos hasta proyectos comunitarios.
 8. Divulgación Científica: Ampliar los esfuerzos de divulgación científica y cultural para acercar el conocimiento académico a la población en general.
 9. Alianzas Estratégicas: Establecer alianzas con organizaciones gubernamentales, ONGs y el sector empresarial para ampliar el impacto de los programas de Extensión.
 10. Evaluación y Retroalimentación: Implementar mecanismos para evaluar el impacto y la eficacia de los programas de Extensión, y utilizar estos datos para futuras mejoras.
 11. Flexibilidad y Adaptabilidad: Diseñar programas de Extensión que puedan adaptarse rápidamente a las cambiantes necesidades de la comunidad.
 12. Participación Estudiantil: Fomentar la participación del estudiantado en proyectos de Extensión como parte integral de su formación académica y desarrollo personal.
 13. Fortalecimiento Institucional: Utilizar la Extensión como una forma de fortalecer la identidad y misión institucional, destacando el rol de la universidad como agente de cambio social.
 14. Cultura y Arte: Apoyar y promover actividades culturales y artísticas que enriquezcan la vida comunitaria y fomenten un ambiente de aprendizaje más inclusivo y diverso.
- Este eje aspira a transformar la Universidad Autónoma de Querétaro en un bastión de excelencia académica y colaboración efectiva, tanto dentro como fuera de la comunidad universitaria. Las acciones estratégicas y los indicadores de monitoreo permitirán un seguimiento continuo para ajustar la dirección y las tácticas según sea necesario.

4.4 Eje 4. Redefiniendo la Gestión Universitaria #ESPOSIBLE

Objetivo

Llevar a cabo una reingeniería administrativa incorporando procesos transparentes y ampliamente participativos, para que los procedimientos sean responsables, claros y equitativos poniendo al centro al estudiante y al docente en apoyo al desarrollo de las actividades académicas y formativas.

Específicos

1. Recrear y reconfigurar los procesos administrativos para lograr incrementos significativos de productividad, tiempo de respuesta y calidad adquiriendo ventajas competitivas.
2. Incrementar la participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones administrativas.
3. Implementar mecanismos de participación en todos los procesos universitarios de toma de decisiones, monitoreo y evaluación.
4. Transparentar los procesos y resultados de las acciones tendientes a garantizar las libertades académicas.
5. Redefinir las funciones académicas y administrativas de acuerdo a funciones y perfiles con criterios transparentes, objetivos y razonables anclados en programas de desarrollo profesional.
6. Implementar mecanismos participativos de auditoría y contraloría de los procesos académico administrativos de la Universidad para garantizar la rendición de cuentas.
7. Simplificar los procedimientos y de atención al estudiantado.

La eficiencia en la gestión administrativa es un pilar fundamental para el logro de los objetivos académicos y sociales de la Universidad. Se requiere un compromiso firme con adoptar modelos administrativos que no solo optimicen el uso de recursos y tiempos, sino que también sean sostenibles y estén centrados en el bienestar de la comunidad universitaria en su conjunto bajo el principio del interés superior del estudiante. Se debe reconocer que una administración eficiente es aquella que logra equilibrar la calidad de los servicios prestados con la sostenibilidad operacional, y que, además, tiene la capacidad de adaptarse a las cambiantes necesidades del estudiantado, profesorado y personal administrativo. Se requieren estrategias y políticas que permitan a la Universidad Autónoma de Querétaro ser un modelo a seguir en términos de gestión administrativa eficiente, ágil y comprometida con el desarrollo humano sostenible.

El trabajo del personal administrativo resulta fundamental para que el aprendizaje, la enseñanza, la investigación y la extensión sean posibles. Solamente con una comunidad que en su conjunto eduque, seremos capaces de formar personas críticas y comprometidas con su entorno. En este sentido, es crucial valorar y potenciar el rol del personal administrativo como parte integral de la cadena educativa. Para lograr esto, se deben implementar programas de desarrollo profesional que ofrezcan formación en habilidades gerenciales, manejo de nuevas tecnologías y en la comprensión del sistema educativo en su complejidad. Además, se requiere incentivar su participación en la toma de decisiones a través de mecanismos de consulta y representación, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión universitaria.

Aunado a ello, se requieren políticas de bienestar laboral que atiendan a la salud física y mental, así como un ambiente de trabajo inclusivo y diverso que permita a cada miembro del personal administrativo contribuir con sus mejores habilidades y talentos. Resulta fundamental impulsar la transparencia y la comunicación efectiva entre el estudiantado, el profesorado y el personal administrativo fortaleciendo así el sentido de comunidad y colaboración que es vital para alcanzar los objetivos académicos y sociales de la Universidad.

Se requiere establecer mecanismos de evaluación y seguimiento para cada proyecto emprendido. Esto incluye desde la construcción de nuevas instalaciones hasta programas académicos y de investigación. En este sentido es importante activar el espíritu colegiado del Estatuto Orgánico materializado en los comités y comisiones. En este sentido, la rendición de cuentas no se limitará a la administración; también se extenderá a la actividad docente y de investigación. Se propone la creación de un sistema de evaluación continua que permita al estudiantado y al profesorado brindar retroalimentación sobre el rendimiento y la efectividad de la docencia, con el objetivo de mejorar continuamente la calidad educativa que ofrecemos.

Estrategias

1. Elaboración de diagnósticos de atribuciones, puestos y funciones.

2. Reestructurar los mecanismos de toma de decisiones promoviendo la participación de los sectores interesados.
3. Diseñar participativamente mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Acciones y Compromisos

1. Elaboración de manuales de procedimientos por área.
2. Elaboración de organigramas y descripción de puestos.
3. Promover en Consejo Universitario la reestructura de la normativa en materia de participación, transparencia y rendición de cuentas ajustándose a los estándares nacionales e internacionales en derechos humanos.
 - 3.1. Diseñar normas generales en materia de control interno de observancia obligatoria para todas las personas en servicio público de la universidad.
 - 3.2. Diseñar un código de conducta general
4. Capacitar y formar en materia de derechos humanos a la comunidad docente y administrativa.
5. Normar los criterios de informes de acuerdo con los estándares nacionales e internacionales de las dependencias universitarias.
6. Implementar programas y protocolos para la erradicación de la discriminación en los procesos administrativos.
7. Reestructurar el Programa Universitario de Derechos Humanos para que sea la instancia que opere y coordine la transversalización del enfoque de derechos humanos, género y no discriminación en todos los procesos de la universidad.
8. Implementación de ventanilla única para atención a estudiantes.

Con este eje, la Universidad Autónoma de Querétaro busca romper el molde de la administración educativa tradicional, favoreciendo una gestión más eficiente y participativa. El enfoque es doble: por un lado, se busca agilizar y modernizar la burocracia universitaria; por otro, se pretende construir puentes de comunicación y

colaboración con la comunidad para que la administración responda mejor a sus necesidades y aspiraciones

4.5. Eje 5. Universalizar Servicios #ESPOSIBLE

Objetivo

Fortalecer y expandir una gama de servicios universitarios centrados en el bienestar integral y la inclusión, que aborden las necesidades de salud, apoyo psicológico y oportunidades equitativas para toda la comunidad universitaria.

1. Salud Integral: Garantizar un sistema de salud universitario eficiente y accesible que priorice la prevención y ofrezca una variedad de servicios médicos especialmente a las personas en mayor vulnerabilidad.
2. Apoyo Psicológico: Establecer un centro de atención psicológica que ofrezca atención como terapias, talleres y programas de resiliencia emocional así como para disminuir conductas que amenazan la salud física y/o emocional.
3. Inclusión y Accesibilidad: Implementar programas que faciliten el acceso y la participación de estudiantes y personal con discapacidades, así como promover la inclusión de género y diversidad cultural.

Las universidades e Instituciones de Educación Superior (IES) no sólo tienen la misión de ofrecer una educación integral y de calidad, sino también de generar investigación relevante y aportar al bienestar de la comunidad y la sociedad en su conjunto. Como entidades respaldadas por el Estado, tienen la responsabilidad adicional de velar por la salud y el bienestar general de todos sus miembros, incluidos estudiantes, docentes y personal administrativo. El proceso educativo en estas instituciones no se limita a la formación académica; también tiene un impacto profundo en múltiples dimensiones de la vida de los estudiantes, incluida su salud física y emocional. La promoción del bienestar, por lo tanto, no es un complemento opcional sino un imperativo ético y social. En este contexto, abordar la salud desde un enfoque preventivo e integral se convierte en una necesidad inaplazable. El desarrollo de políticas y programas que fomenten hábitos

saludables, así como el acceso universal a servicios de salud de calidad, son medidas que contribuyen no sólo a la formación integral de las y los estudiantes sino también a la construcción de una comunidad universitaria más resiliente y una sociedad más equitativa.

La siguiente propuesta tiene como fin brindar una visión de reorganización-unificación en beneficio de la Universidad Autónoma de Querétaro, con el objeto de incidir en el bienestar individual y colectivo. Se parte de la existencia de un conjunto de programas con enfoque multidisciplinar en el que cada área lleva a cabo esfuerzos que buscan el mismo objetivo pero que, al carecer de sinergia y de una planeación adecuada, pierden eficacia.

4.6 Salud Integral

Implementar una reestructuración integral del sistema de salud universitario mediante la colaboración y diálogo multidisciplinario entre departamentos académicos, personal médico y estudiantes. Esta reorganización buscará fomentar la sinergia necesaria para optimizar los servicios en las áreas de prevención, asistencia médica, promoción de la salud y autocuidado, con el fin de mejorar de manera sostenible la salud y el bienestar de la comunidad universitaria.

5. Acciones y Compromisos

1. Responsabilidad reorganizativa del sistema de salud universitaria y rendición de cuentas centrado, además de en el aspecto económico, en la salud y bienestar de las y los estudiantes, docentes y administrativos.
2. Crear y promover un aprendizaje saludable y sostenible, trabajando colaborativamente en entornos de la vida universitaria.
3. Integrar la promoción de la salud en la cultura de cada Campus y en todas las actividades académicas.

4. Apoyar los enfoques holísticos, interdisciplinarios, interdepartamentales e interinstitucionales enfocados a la salud y su promoción.
5. Ser una universidad de formación de ciudadanos que promuevan la salud y líderes para una actuación a nivel local, regional o mundial.
6. Involucrar a la comunidad para la comprensión de su responsabilidad en su propia salud y autocuidado.
7. Asumir el papel de liderazgo en la promoción de la salud y el desarrollo de política pública saludable de la universidad y la sociedad. Vinculación con redes de universidades saludables.
8. Fomentar la investigación con colaboración de estudiantes en enfoques de salud y promoción para la creación de nuevas estrategias y mejores prácticas dentro de la UAQ.
9. Implementar intervenciones y programas de habilidades para la vida y desarrollo social para la disminución de la violencia y la resolución de conflictos.
10. Colaborar con las UA implementando acciones para disminuir riesgos asociados al consumo de alcohol o el uso nocivo de drogas así como de atención a crisis de manera permanente.

Referencias y bibliografía consultada

Acuña, A. P. (2016). *Definición de Criterios Ratio Docente-Estudiante* (Número Octubre).

<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15418.75203>

Alarcón, R. D. (2019). La Salud Mental de los estudiantes universitarios. *Revista Médica Herediana*, 30(4), 219-221.

Carneiro Sarturi, R., de Souza Trevisan, M., Minussi Righes, A. C., & Vital Reffaz, V. M. (2021). Evaluación de la educación superior e internacionalización de las políticas públicas. *Educación superior y sociedad*, 33(1), 384–408.

María de Allende, C. (2020). Consideraciones acerca de la calidad de la educación. *Revista de la Educación Superior*, 82(July), 1–23. <http://publicaciones.anui.es.mx/acervo/revsup/res082/txt3.htm>

Catford J; Vidal D, Chamblas I., 2014. Determinantes sociales en salud y estilos de vida en población adulta de concepción. *Ciencia y Enfermería*, vol. XX, núm. 1, abril, 2014, pp. 61-74 Universidad de Concepción, Chile. En <https://www.redalyc.org/pdf/3704/370441815006.pdf>

CIEES. (2018). *Principios y estándares para la evaluación de programas educativos presenciales en las instituciones de educación superior*. México: CIEES.

CIDH. (2018). *Políticas públicas con enfoque de derechos humanos*(OEA/ser.L/V/II Doc 191). OEA. Disponible en: <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PoliticasyPublicasDDHH.pdf>

CIDH. (2021)Principios Interamericanos sobre Libertad Académica y Autonomía Universitaria. Disponible en: https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/principios_libertad_academica.pdf

CONACES. (2022). *Modelo y política de financiamiento que garantice la obligatoriedad y gratuidad de la educación superior. Resumen Ejecutivo*. Disponible en: <https://www.puees.unam.mx/curso2022/materiales/Sesion10/ModeloYPoliticaDeFinanciamiento.pdf>

CONEVAL. (2023). Líneas de Pobreza por Ingresos, mayo 2023. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Lineas_de_Pobreza_por_Ingresos/Lineas_de_Pobreza_por_Ingresos_may_2023.pdf

El Queretano Digital (2022, 03, 23): reinauguran la clínica ENSAIN en la Facultad de enfermería de la UAQ. Disponible en: <https://elqueretano.info/trafico/reinauguran-clinica-ensain-en-la-facultad-de-enfermeria-de-la-uaq/>

Edmonton, 2006. The Edmonton charter for health promoting universities and institutions of higher education. En https://healthycampuses.ca/wp-content/uploads/2015/01/2005_Edmonton_Charter_HPU.pdf

García de Fanelli, A., & Adrogué, C. (2021). Equidad en la educación superior latinoamericana: dimensiones e indicadores. *Educación superior y sociedad*, 33(1), 85–114.

Haack LM, Araujo EA, Meza J, et al. Can School Mental Health Providers Deliver Psychosocial Treatment Improving Youth Attention and Behavior in Mexico? A Pilot Randomized Controlled Trial of CLS-FUERTE. *Journal of Attention Disorders*. 2020, 00(0):1–15. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/1087054720959698>

INEE. (2010). *Notas de orientación relativas a la enseñanza y el aprendizaje*. Disponible en: https://inee.org/sites/default/files/resources/INEE_Guidance_Notes_on_Teaching_and_Learning_SP.pdf

INEGI. (2022) Censo de Población y Vivienda (2020). Panorama sociodemográfico de Querétaro. México: INEGI. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197957.pdf

INEGI.(2023). Población en situación de pobreza por entidad federativa según grado, 2018, 2020 y 2022. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=Hogares_Hogares_15_9954f9c6-9512-40c5-9cbf-1b2ce96283e4&idrt=54&opc=t

INEGI. (2023b). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2022. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enigh/nc/2022/doc/enigh2022_ns_presentacion_resultados.pdf

INEGI. (2023c). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2022. Querétaro. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enigh/nc/2022/doc/enigh2022_ns_presentacion_resultados_gro.pdf

INEGI. (2023, 26, 06). El INEGI presenta los resultados de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2022. [Comunicado de prensa]. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/ENIGH2022.pdf>

IESALC. (2018). Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376753.locale=en>

Jaimes-Montaña, I., Vélez-Álvarez, C., 2021. Adoption of the Social Determinants of Health (SDH) model according to The Statutory Law on Health: Is it an Advance in Public Policy?OPS, 2023. Autocuidado para personal de primera línea. Campus virtual. Disponible en <https://www.campusvirtualesp.org/es/curso/autocuidado-para-personal-en-primera-linea-de-respuesta-en-situaciones-de-emergencia-en>

Mejía Martínez, A., Guzmán Facundo, F. R., Rodríguez Aguilar, L., Pillon, S. C., & Candia Arrendondo, J. S. (2021). Modelo de sistemas del consumo excesivo de alcohol en estudiantes universitarios. *Index de Enfermería*, 30(4), 323-327.

Mollis, M. (2014). Administrar la crisis de la educación pública y evaluar la calidad universitaria en América Latina: dos caras de la misma reforma educativa. *Revista de la Educación Superior*, 43, 25–45. <http://resu.anuies.mx/ojs/index.php/resu/article/view/225/188>

Muñoz García, H. (2021). *Desafíos de la Universidad Pública*. México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.

Navarro Leal, M. A. (2021). La evolución de la planificación educativa en el contexto de América Latina. *Educación superior y sociedad*, 33(1), 137–155.

OECD. (2019). Panorama de la educación 2019. Indicadores de la OCDE. Notas por país: México. *Country Note: Education at a Glance 2019, 2018*, 1–9. https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/EAG2019_CN_MEX_Spanish.pdf

OMS. (2023, 04, 28). Organización Mundial de la Salud. La salud de los adolescentes y los adultos jóvenes. Disponible en: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/adolescents-health-risks-and-solutions>

Pinedo, M. L. (2012). Influencia del consumo de drogas en los estudiantes universitarios. *Revista Estomatológica Herediana*, 22(4).

Rivera-Rivera L, Sérís-Martínez M, Reynales-Shigematsu LM, Villalobos A, Jaen-Cortés CI, Natera-Rey G. Factores asociados con el consumo excesivo de alcohol: Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2020 sobre Covid-19. *Salud Publica Mex.* 2021;63:789-798. Disponible en: <https://doi.org/10.21149/13187>

Rodino, A. M. (2015). La educación con enfoque de derechos humanos como práctica constructora de inclusión social. *Revista IIDH*, 61, 201–223. Disponible en: <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r34228.pdf>

Rueda Beltrán, M., & Canales, A. (2021). La docencia en el nivel superior en las tres últimas décadas en México. *Educación superior y sociedad*, 33(1), 209–234.

Salgado-Snyder, 2023. Envejecimiento, pobreza y salud en población urbana. Un estudio en cuatro ciudades de México. Instituto Nacional de Salud Pública.

Shamah-Levy T, Romero-Martínez M, Barrientos-Gutiérrez T, Cuevas-Nasu L, Bautista-Arredondo S, Colchero MA, Gaona-Pineda EB, Lazcano-Ponce E, Martínez-Barnette J, Alpuche-Arana C, Rivera-Dommarco J. Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2021 sobre Covid-19. Resultados nacionales. Cuernavaca, México: Instituto Nacional de Salud Pública, 2022.

Secretaría de Economía. (2023, julio). *México-Querétaro: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública | Data México*. Data México. Disponible en: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/mexico?compare=queretaro-qt>

Secretaría de Educación del Estado de Querétaro. (2022). Programa Sectorial de Educación Querétaro 2021-2027. Una educación de calidad para todos y entre todos: elevar a Querétaro al siguiente nivel. Disponible en: <https://portal.queretaro.gob.mx/educacion/contenido.aspx?q=YoMWuRZZIwGrdaRDFLk6qvuPFYxjyM+T>

Silberman, Moreno, Kawas, González, 2013. Determinantes sociales de la salud en los usuarios de atención sanitaria del Distrito Federal. *Rev. Fac. Med. (Méx.)* [online]. 2013, vol.56, n.4, pp.24-34.

UNESCO. (2016). Recomendación sobre el aprendizaje y la educación de los adultos.

Disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245179_spa

UNESCO. (1997, 11, 11). Recomendación relativa a la Condición del Personal Docente

de la Enseñanza Superior. Disponible en: [https://www.unesco.org/es/legal-affairs/](https://www.unesco.org/es/legal-affairs/recommendation-concerning-status-higher-education-teaching-personnel?hub=66535)

[recommendation-concerning-status-higher-education-teaching-personnel?hub=66535](https://www.unesco.org/es/legal-affairs/recommendation-concerning-status-higher-education-teaching-personnel?hub=66535)

UNESCO. (2015, 11, 13). Recomendación relativa a la enseñanza y formación técnica y

profesional (EFTP). Disponible en: [https://www.unesco.org/es/legal-affairs/](https://www.unesco.org/es/legal-affairs/recommendation-concerning-technical-and-vocational-education-and-training-tvet?hub=66535)

[recommendation-concerning-technical-and-vocational-education-and-training-tvet?](https://www.unesco.org/es/legal-affairs/recommendation-concerning-technical-and-vocational-education-and-training-tvet?hub=66535)

[hub=66535](https://www.unesco.org/es/legal-affairs/recommendation-concerning-technical-and-vocational-education-and-training-tvet?hub=66535)

UNESCO-IESALC. (2020). *Hacia el acceso universal a la educación superior: tendencias*

internacionales. UNESCO. [https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/11/](https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/11/acceso-universal-a-la-ES-ESPANOL.pdf)

[acceso-universal-a-la-ES-ESPANOL.pdf](https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/11/acceso-universal-a-la-ES-ESPANOL.pdf)

UNESCO. (2022, 06, 8). Qué debe saber acerca de la educación superior. Disponible

en: [https://www.unesco.org/es/higher-education/need-](https://www.unesco.org/es/higher-education/need-know#:~:text=La%20educaci3n%20superior%20constituye%20un,transformaciones%20econ3micas%2C%20tecnol3gicas%20y%20sociales)

[know#:~:text=La%20educaci3n%20superior%20constituye%20un,transformaciones%20e-](https://www.unesco.org/es/higher-education/need-know#:~:text=La%20educaci3n%20superior%20constituye%20un,transformaciones%20econ3micas%2C%20tecnol3gicas%20y%20sociales)

[con3micas%2C%20tecnol3gicas%20y%20sociales](https://www.unesco.org/es/higher-education/need-know#:~:text=La%20educaci3n%20superior%20constituye%20un,transformaciones%20econ3micas%2C%20tecnol3gicas%20y%20sociales).

Universidad Autónoma de Querétaro, proyecto de universidad como promotora de la

salud: https://www.uaq.mx/investigacion/revista_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v8-n2/1-

[CN.pdf](https://www.uaq.mx/investigacion/revista_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v8-n2/1-CN.pdf)

Varela Guinot, H. (2020). Las universidades frente a la violencia de género. El alcance

limitado de los mecanismos formales. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*,

65(238), 49-80.

Yaax México. (2019). Guía: Universidades Libres de Violencia y Discriminación por Orientación sexual e Identidad de Género. Disponible en: <https://www.yaajmexico.org/blog/instrumentos/guia-universidades-libres-de-violencia-y-discriminacion-por-orientacion-sexual-e-identidad-de-genero/>

Informes y Auditorías

CONADIC. (2019). Informe sobre la Situación del Consumo de Drogas en México. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/477564/Informe_sobre_la_situacion_de_las_drogas_en_Mexico_.pdf

ASF. (2021)Universidad Autónoma de Querétaro Subsidios para Organismos Descentralizados Estatales Auditoría De Cumplimiento: 2019-4-99022-19-0141-2020 141-DS. Disponible en: https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2019c/Documentos/Auditorias/2019_0141_a.pdf

ASF. (2022). Universidad Autónoma de Querétaro Recursos del Gasto Federalizado Transferidos a las Universidades Públicas Estatales. Auditoría De Cumplimiento: 2021-4-99022-19-1501-2022 Modalidad: Presencial Núm. de Auditoría: 1501 Disponible en: https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2021b/Documentos/Auditorias/2021_1501_a.pdf

ESFE. (2023). Informe Individual de Auditoría de la Cuenta Pública del Ejercicio Fiscal 2022 de la Entidad denominada Universidad Autónoma de Querétaro. Disponible en: <https://esfe-gro.gob.mx/informes-de-fiscalizacion-2/>

SEP. (2023). Universidad Autónoma de Querétaro. Informe semestral 2023-1 específico sobre ampliación (variación) de la matrícula con su explicación e informe de resultados de la auditoría externa a la matrícula 2023-1. Disponible en: <https://transparencia.uaq.mx/index.php/transparencia-y-rencion-de-cuentas/auditorias/auditorias-externas>

SEP. (2022). Universidad Autónoma de Querétaro. Informe semestral 2022-2 específico sobre ampliación (variación) de la matrícula con su explicación e informe de resultados de la auditoría externa a la matrícula 2023-1. Disponible en: <https://transparencia.uaq.mx/index.php/transparencia-y-rencion-de-cuentas/auditorias/auditorias-externas>