

PROCESO DE ELECCIÓN DE RECTORÍA 2024-2027



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO



DR. MANUEL TOLEDANO AYALA

PLAN DE TRABAJO
2024-2027



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

PLAN DE TRABAJO 2024-2027 DR. MANUEL TOLEDANO AYALA

Introducción

En los últimos años, la sociedad a nivel local y global ha experimentado una fuerte conmoción, provocada por múltiples retos y contradicciones que ha tenido que enfrentar sin estar suficientemente preparada. Esta situación genera deseos, anhelos y búsqueda de utopías que no encuentran una forma efectiva de irse construyendo. En efecto, nuestra sociedad ha intensificado sus dudas, demandas, búsqueda de respuestas y soluciones para adaptarse y enfrentarse a un contexto complejo y cambiante. (Retamoza, 2001)

La comunidad universitaria conforma una parte importante de esta sociedad y no es ajena a estas dudas y demandas, experimenta los mismos anhelos y búsquedas. Es en este contexto que la comunidad universitaria debe participar intensamente, cumpliendo ahora -más que nunca- con su misión universal, con una actitud crítica, cuestionando modelos, estructuras, normas, creencias y valores. La misión universal de la universidad “no empequeñece, no reduce, no limita, no particulariza”; al contrario, conduce a su comunidad a la “creación, transmisión y aplicación de conocimientos, a la investigación, enseñanza y formación”. (Retamoza, 2001)

Es bajo esta visión que creemos que la comunidad universitaria ha desviado su rumbo: hemos dejado de tener como prioridad a las y los estudiantes. Situaciones como el Paro Estudiantil de 2022 dan cuenta de que la comunidad y la sociedad no han encontrado respuestas ni soluciones para sus anhelos.

Ante este panorama, nosotros -como universitarios- debemos cuestionar si estamos cumpliendo con nuestra razón de ser. Es claro que somos la universidad más grande y con mayor prestigio de la entidad queretana, cumplimos con las funciones sustantivas de educación, investigación y vinculación. A pesar de ello, debemos realizar una autocrítica sincera, reflexionar, revisar, analizar y evaluar nuestro compromiso.

Desde nuestra óptica, es una necesidad perentoria recomponer el compromiso que tiene la universidad con la sociedad, volver a encender en la comunidad universitaria la pasión, el afán y la ambición de crear un mundo mejor. Este es el espíritu del Plan de Trabajo que surge del diálogo con universitarias y universitarios de todas las Facultades y Escuela de Bachilleres, tanto de los campus y planteles metropolitanos como de los regionales.

El plan de trabajo está articulado en tres ejes principales: Universidad justa, equitativa y solidaria; Administración eficiente, transparente y participativa; y Excelencia académica con compromiso social.

Diagnóstico

La Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) ha sido un referente en la educación media Superior y superior desde su fundación en 1951 en el estado de Querétaro; además, su prestigio, desarrollo y crecimiento la han llevado al reconocimiento nacional y, progresivamente, al internacional.

Con un incremento de casi 6 mil estudiantes en los últimos 10 años (27 mil 999 en 2012 y 33 mil 739 en 2022), una plantilla de más de 2 mil 500 docentes y similar número de administrativos (UAQ, 2023), la Universidad afronta nuevos retos que exigen replantear estrategias que se deben afrontar con pensamientos incluyentes: nuevas voces se han levantado y, con ellas, su derecho inalienable a ser escuchadas.

La Universidad es un conjunto plural de pensamientos que juega un papel fundamental en el desarrollo de la región y el país, por lo que su principal prioridad es y seguirá siendo formar estudiantes íntegros, que actúen con ética y responsabilidad, aplicando lo aprendido desde el aula en entornos reales y que -como futuros profesionistas- cuenten con las suficientes habilidades y destrezas que el mercado laboral les exige.

Otros retos importantes que debe asumir la Universidad son las políticas públicas y educativas; que la asignación suficiente de recursos le permita contar con infraestructura; y personal docente y administrativo capacitado para continuar consolidándose como

institución educativa de calidad, asumiendo los desafíos que implican los cambios de paradigmas educativos.

Situación de México y el mundo

De acuerdo con la Organización de Naciones Unidas (ONU), en el mundo el 17 por ciento de las niñas, niños y adolescentes están sin escolarizar, es decir, 258 millones; en el caso de México, según la misma fuente, “el 80 por ciento de los niños indígenas al final de la escuela primaria no alcanzan los niveles básicos en lectura y matemáticas”. (ONU, 2023)

La población mexicana en el año 2020, según el último censo de Población y Vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), era de poco más de 126 millones de habitantes (INEGI, 2023); esto significó un crecimiento de casi el 30 por ciento, con respecto al censo de 2000.

A pesar de lo significativo que puede ser este incremento poblacional, la otra realidad es que la población mexicana también está envejeciendo, así lo muestra el INEGI en el mismo informe. En el año 2000, la edad media de la población era de 22 años; 10 años después, la edad aumentó a 26; y para el 2020 esta edad media pasó a 29 (INEGI, 2023). Esto significa que el país está envejeciendo y que requerirá de un sistema de pensiones y de salud más robustos. Para lograrlo se necesita también una población económicamente activa, mejor preparada y que esté inmersa en el sector laboral formal.

Tomando nuevamente los datos proporcionados por el INEGI tenemos que en el año 2010 “el grado promedio de escolaridad a nivel nacional era de 8.6, lo que equivalía a un poco más del segundo año de secundaria; para 2020 este indicador se ubicó en 9.7” (INEGI, 2020). A nivel nacional, Querétaro es de los estados con mayor grado promedio de escolaridad: 10.5 años, equivalente a la preparatoria, sólo por debajo de la Ciudad de México y Nuevo León; por el contrario, la entidad con el menor grado escolar del país

en 2020 es el estado de Chiapas, con 7.8 años de promedio.

El crecimiento paulatino en el promedio de años en escolaridad se ve reflejado en el número de jóvenes de la población entre 15 y 24 años de edad en México con una mayor preparación educativa que aquellos de edad mayor, así lo indica el Centro de Investigación en Política Pública (IMCO) en su artículo publicado en agosto de 2022 (IMCO, 2022).

De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública (SEP), para el estado de Querétaro en el ciclo 2021–2022, la matrícula total de estudiantes fue de 647 mil 456 estudiantes; para la educación media superior representó 13.3 por ciento; y para la educación superior, el 13.7 por ciento del total de la matrícula (SEP, 2023).

Tomando los mismos datos citados del informe de la SEP para el ciclo 2021-2022, tenemos que en el estado de Querétaro la cobertura en educación superior para ese ciclo fue del 35.7 por ciento, con un abandono escolar del 4.9 por ciento y una tasa de absorción del 84.7 por ciento (SEP, 2023).

Es por ello que México requiere sustancialmente incrementar sus esfuerzos en educación en un ambiente de igualdad; los sectores vulnerables de la sociedad debieran tener garantizada una educación de calidad. Ante este reto, la Universidad Autónoma de Querétaro -en su papel formativo de educación media superior, superior y posgrado- tiene un gran compromiso.

Diagnóstico de la situación de la Universidad

Función sustantiva

Docencia

Programas Educativos

En 2022, la Universidad Autónoma de Querétaro cerró con 116 programas educativos,

de los cuales 105 corresponden a programas evaluables (91 por ciento). De este total de programas evaluables, el 66 por ciento estarían acreditados ante algún organismo evaluador: 34 ante un organismo miembro del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y 42 ante los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). Los niveles educativos van desde el bachillerato hasta el doctorado, pasando por los programas de Técnico Superior Universitario, Licenciatura, Especialidades y Maestría.

Con la adhesión de la UAQ al Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX) en 2019, nuestra institución se suma a un conjunto de más de 30 universidades reconocidas por sus indicadores de calidad, que le permitió contar con datos comparativos frente a otras universidades; además, con estos indicadores se sumaron las Facultades que contaron con sus propios indicadores.

Los resultados se miden a partir de criterios referidos a matrícula de programas educativos acreditados, profesores de tiempo completo con posgrado, miembros con perfil PRODEP y del Sistema Nacional de Investigadores, Cuerpos Académicos Consolidados y En consolidación, así como posgrados de calidad (CUMEX, 2023).

Gracias a estos indicadores se ha podido constatar que la Universidad, en 2023, cuenta con una planta docente altamente calificada y que hace investigación, y con estudiantes inscritos(as) en programas educativos de calidad que la ubican por encima del promedio mostrado por el Consorcio.

En cuanto a los posgrados, en el mismo año la Universidad contaba con 120 programas, de los cuales 68 estarían en el nuevo Sistema Nacional de Posgrados derivado de los cambios llevados a cabo por el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (Conahcyt).

La cobertura es importante para una universidad estatal por el compromiso que se tiene, primeramente, ante la sociedad queretana. Hoy, la universidad tiene presencia en 16 de los 18 municipios; tan sólo en 14 existe al menos la oferta de un programa educativo. Este

crecimiento es importante y necesario, sin embargo, debe hacerse de forma responsable. No es comprensible que se abran nuevos campus cuando los ya existentes carecen de los recursos mínimos para mantener los programas educativos. Más aún, el crecimiento no puede darse solamente en un área sustantiva de la universidad, es importante tener una política de crecimiento integral y responsable donde también se contemplen programas de posgrado, investigación y extensión.

Investigación

Uno de los grandes compromisos que tiene nuestra Universidad es la generación de conocimiento. En nuestra institución se cuenta con 471 miembros del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI), distribuidos en las 14 Unidades Académicas. Las y los investigadores, estudiantes de posgrado, posdoctorantes y las y los investigadores invitados forman una comunidad dinámica que impulsa la generación de nuevos conocimientos. Por eso se deben establecer estrategias para que los profesores ingresen y se promuevan dentro del SNI.

Como parte de las actividades esenciales de la Universidad, los programas y proyectos deben atender diversas problemáticas de la sociedad y fortalecer la formación de estudiantes de posgrado. Por tanto, es necesario consolidar la vocación de investigación incrementando el número de proyectos activos en todas las Unidades Académicas, incluida la Escuela de Bachilleres, para asegurar que los proyectos de investigación sean el eje de generación del conocimiento que posicione a las Unidades Académicas. La UAQ debe impulsar, promover y reconocer la participación de las y los investigadores en los proyectos de investigación.

En 2023 apenas se registraron 67 proyectos de investigación de las distintas Facultades UAQ; a su vez, se mantuvieron 118 proyectos de años anteriores, dando un total de 185 proyectos de investigación activos, lo que representa un promedio global de 14 proyectos de investigación por Facultad. Sin embargo, sólo 6 de ellas realizaron la mayoría de los

proyectos, es así que resulta importante acercarse a todas las Unidades Académicas para asesorar, capacitar, impulsar y promover la investigación formal en beneficio de toda la comunidad.

Los proyectos de investigación registrados ante la Dirección de Investigación y Posgrado son financiados tanto con recursos propios de la Universidad, como por recursos externos que pueden ser de origen público o privado. Es necesario agilizar, impulsar y respaldar la participación de los investigadores en las diversas convocatorias nacionales e internacionales, así como en diversas fuentes de financiamiento; debemos establecer políticas que estimulen y reconozcan el trabajo de los profesores e investigadores en proyectos multi, inter y transdisciplinarios, favoreciendo los trabajos realizados en diversas Unidades Académicas. Hasta ahora, los mecanismos de evaluación del trabajo de investigación han favorecido el trabajo individual, pero hace falta favorecer el trabajo en conjunto.

En 2018, la UAQ contaba con 45 Cuerpos Académicos (CA) Consolidados, 18 En Consolidación y 14 en Formación; para el siguiente año se mantuvo el mismo número de CA, pero se pasó de 45 a 49 en nivel Consolidado; se mantuvieron los CA En Consolidación, mientras que los CA En Formación pasaron de 14 a 10. Para 2020, hubo un incremento en el total de CA: los Consolidados pasaron a 52 y los En Consolidación a 22, en tanto que el número de CA En Formación disminuyó a solamente 5. Para el año siguiente se mantuvieron los datos; pero en 2022 los CA En Formación aumentaron a 12 y los Consolidados disminuyeron a 50.

Los CA que se caracterizan por participar en proyectos de investigación han logrado mejorar sus evaluaciones con mayor facilidad que aquellos que no participan en este tipo de actividades, por lo que resulta imperioso estimular la participación de Cuerpos Académicos y Grupos Colegiados en programas y proyectos de investigación asociados a las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento que los identifica. De tal manera que deben promoverse e impulsarse programas y proyectos de investigación que estén a la vanguardia nacional e internacional.

Vinculación y Extensión

La vinculación y la extensión son esenciales en las universidades: no pueden estar ajenas a los diferentes sectores sociales. Es necesario decir que tener dos secretarías -una para Vinculación y otra para Extensión- no ha resultado necesariamente en una mejor administración e impulso a esta función sustantiva, más aún cuando se duplican funciones y se aumenta la burocracia universitaria.

Para generar el financiamiento de los proyectos de vinculación y extensión, la Universidad tiene al menos dos fuentes directas: fondos internos y convocatorias externas. En este sentido, durante el periodo 2018-2022 se registraron 105 proyectos de vinculación y extensión universitarios financiados con recursos internos por las convocatorias del Fondo de Vinculación, transformado en el Fondo del Desarrollo para el Conocimiento (FONDEC), por un monto total \$10 millones 384 mil 356. Este monto se obtiene dado que se registraron 35, 18, 19 y 33 proyectos en los años 2018, 2019, 2021 y 2022, respectivamente. Por otra parte, por concepto de financiamiento externo, durante el mismo periodo se registraron 71 proyectos por un monto de \$53 millones 746 mil 928. Además, es importante notar que se registraron 16, 33, 7, 4 y 11 proyectos en los mismos años de referencia.

Al analizar estos números, se observa claramente el impacto de la pandemia y que apenas se están alcanzando los números que tenía en 2019. Esto implica que deben redoblar los esfuerzos institucionales, mediante políticas específicas, del monto de financiamiento externo obtenido. En materia del registro de la propiedad intelectual, durante el periodo 2019-2022 se tuvieron 44, 76, 30 y 42 registros por año, respectivamente. Estos registros incluyen patentes, modelos de utilidad, diseños industriales, marcas y registros de obras literarias, por mencionar las más usadas por la comunidad universitaria; en total, se protegieron 192 solicitudes. Este resultado indica que existe un área de oportunidad para impulsar la protección de las obras y productos que permitan transferir el conocimiento en

beneficio de la sociedad y de la misma universidad.

Por otra parte, el extensionismo se ha realizado mediante estrategias que opera la ahora Dirección de Vinculación, tales como los programas de Verano Intensivo, Intervenciones Comunitarias, Cuidadores UAQ y Verano Infantil, así como las propias que tienen las diferentes Unidades Académicas.

Otra forma de extensionismo es mediante los servicios que ofrecen tanto la administración central como las Facultades. En este sentido, uno de los principales servicios que ofrece la Universidad son las clínicas del Servicio Universitario de Salud (SUS). Durante el periodo 2019-2022, se han ofrecido 73 mil 540, 35 mil 481, 28 mil 609 y 30 mil 232 consultas externas, respectivamente; se han realizado 450, 327, 403 y 329 cirugías, respectivamente, por mencionar algunas cifras. Se aclara que las cifras pertenecen a las registradas en la Clínica Universitaria de Santa Bárbara, ya que la ubicada en Santa Rosa Jauregui fue cerrada para convertirse en una clínica COVID durante la pandemia. Estas cifras muestran el enorme potencial que tiene la Universidad para generar recursos propios sin afectar la función social que se tiene.

Función Adjetiva

En lo que respecta a la función adjetiva, las metas y acciones correspondientes al Eje de Gestión Administrativa, para el periodo 2021-2024, la administración central de la Universidad Autónoma de Querétaro estableció los siguientes compromisos: incrementar la eficiencia, fomentar el desarrollo de la institución y proteger su infraestructura (Dirección de Planeación y Gestión Institucional, 2021).

De esta manera, con respecto al incremento de eficiencia, se propusieron acciones tales como: modificación de la estructura organizacional, evaluación del servicio y calidad de los procesos administrativos y generación de manuales internos.

En el rubro de desarrollo de la institución se establecieron acciones tales como capacitación del personal administrativo, establecer la NOM 035 para evitar riesgos psicosociales en los espacios de trabajo, regularización de plazas, incrementar la estabilidad laboral, actualización de la normativa universitaria y continuar con los programas de becas.

Por último, en el rubro de infraestructura, se planeó la ejecución de acciones como fortalecer la infraestructura del área de informatización, acciones de mantenimiento del patrimonio cultural de nuestra institución bajo la perspectiva de sustentabilidad y atención puntual a las necesidades de campus y planteles. (Dirección de Planeación y Gestión Institucional, 2021).

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

Así, con el objetivo de mejorar la eficiencia de sus procesos, se llevaron a cabo modificaciones en la estructura orgánica y administrativa de la UAQ, destacando las siguientes:

La Secretaría de Extensión Universitaria se dividió en dos: Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria y Secretaría de Vinculación y Servicios Universitarios.

La Dirección de Investigación y Posgrado se transformó en la Secretaría de Investigación, Innovación y Posgrado, añadiendo nuevas áreas de como la Dirección de Investigación, Dirección de Posgrado de las Unidades Académicas y Dirección de Innovación.

La Coordinación de Becas pasó a ser una Dirección.

A la Secretaría Particular se añadió la Dirección Técnica y de Gestión Política, con la finalidad de fortalecer negociaciones con actores políticos.

Se crearon dos nuevas direcciones: Dirección de Estudio y Procesos Legislativos y Dirección de Identidad e Integración Institucional.

No es poco frecuente encontrar que gran parte de la comunidad universitaria refiera que no conoce o ignora muchos de los procesos rutinarios que enmarcan y forman parte la vida académica de estudiantes y profesores en la institución.

Al no existir una estandarización con respecto a cómo comunicar o dar a conocer a la comunidad los manuales de procesos o de operación de las distintas coordinaciones o guías de orientación para el usuario, nos encontramos que no hay claridad en la forma que cada una de las direcciones, secretarías o coordinaciones operan, causando con frecuencia que los usuarios de las distintas áreas se encuentren desorientados en cómo llevar a cabo su gestión.

Si bien en el año 2022 se obtuvo el reconocimiento de calidad académica y administrativa por los CIEES, cabe señalar que los procesos que se evaluaron corresponden a las áreas que están directamente relacionadas con el quehacer académico; en tanto que procesos para realizar registro de proyectos de vinculación o de servicios, denuncias ante UAVIG -entre otros- no son claros ni entendibles para estudiantes, profesores y administrativos.

En lo que respecta al incremento de personal académico, se observa que de 2017 a 2023 el número de Profesores de Tiempo Completo (PTC) se incrementó en un 3 por ciento; la cifra de Profesores de Tiempo Libre (PTL) subió un 5 por ciento; mientras que el número de profesores por honorarios tuvo un aumento del 20 por ciento. En lo que se refiere al personal administrativo, se observa que tuvo un incremento del 25 por ciento; el personal de cargos medios, un 29 por ciento; y el personal administrativo por honorarios, un 143 por ciento. El personal por honorarios con pago todas las quincenas del año incluyendo vacaciones y apoyo con un bono de salud para el pago del seguro voluntario a quién así lo solicite.

En cuanto a infraestructura durante 2022, se realizaron diversas obras por un monto total

de \$113 millones 511 mil 921, de los cuales 57 por ciento provinieron del Gobierno del Estado (GEQ); 34 por ciento, del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) y remanentes; y 9 por ciento, de recursos propios. También se ha llevado a cabo un plan de regularización de patrimonio inmobiliario universitario

Función Regulatoria

La función regulatoria se refiere al cumplimiento y actualización de las normas y reglamentos que marcan el actuar de los académicos, estudiantes y administrativos, así como de los diversos consejos y comisiones.

Actualización de la normatividad universitaria

Como parte de las nuevas direcciones planteadas para el periodo 2021-2024, se mandata la creación de la Dirección de Estudio y Procesos de Legislación Universitaria (DEPLU), instancia que está encargada de preparar la actualización de la Ley Orgánica, así como de los diferentes estatutos que dependen de ésta. Hasta el momento, se han realizado 38 reuniones con los diferentes actores universitarios, generando diversas propuestas que son motivo de análisis y discusión en los órganos universitarios. El anteproyecto de la Ley Orgánica se encuentra ya con las autoridades competentes para continuar con el cause legal que corresponda para lograr la aprobación.

Dentro del Plan Institucional de Desarrollo 2021-2024, Eje 3, se proponen dos políticas para realizar la actualización de las distintas normas. En general, el PIDE plantea: (1) Políticas de mejora continua para ofrecer servicios de calidad, mediante procesos de simplificación administrativa y (2) Actualización de las normas aplicables al área administrativa. Al momento de la elaboración de este documento, se reporta un avance del cumplimiento de los indicadores cercano al 30 por ciento. Esto implica que existe un área

de mejora que debe ser atendido.

Gestión financiera

La gestión de un presupuesto suficiente para llevar a cabo las funciones encomendadas a la UAQ requiere de la implementación de acciones y políticas que permitan lograr el propósito antes mencionado. Si bien se ha avanzado en el incremento del subsidio estatal, logrando incrementos de más del 10 por ciento entre 2021 y 2023, a fin de lograr el peso a peso comparado con el subsidio federal, es necesario que se redoblen los esfuerzos, puesto que el subsidio federal no ha incrementado al mismo ritmo que la inflación, generando una pérdida de recursos que debe ser subsanada con la generación de ingresos propios.

En el PIDE 2021-2024, eje 4, se ha planteado políticas encaminadas a realizar: (1) la administración eficiente de los recursos financieros, (2) la implementación de un plan de racionalización de gastos (plan de austeridad) y (3) la implementación de un plan anticorrupción. Según los resultados reportados en el primer informe de evaluación del PIDE, se han reportado avances de más del 60 por ciento en la implementación de estas políticas. Es importante notar que, a partir del plan de austeridad presentado, se puede afirmar que aún hay oportunidades adicionales de optimización de recursos sin comprometer la eficacia y la calidad en términos de las diferentes funciones que realiza la Universidad.

Por otra parte, las gestiones para obtener un mayor presupuesto se ha propuesto su institucionalización, como lo marca el eje 5 del PIDE 2021-2024, mediante la creación de un modelo de gestión política. Según el primer reporte de avances, esta política presenta un avance de cumplimiento mayor al 50 por ciento, indicando que -aún y cuando se tiene un avance- es necesario agilizar la creación del modelo de gestión política, ajustando las metas e indicadores necesarios, sin sacrificar la pertinencia y funciones sobre las cuales se desarrollaron.

Respuesta al pliego petitorio del Movimiento Estudiantil de 2022

El movimiento estudiantil de 2022 inicia el 29 de septiembre, declarándose la suspensión total de actividades académicas y administrativas al día siguiente. Si bien el problema de la violencia social está presente en el tejido, la Universidad no puede estar aislada de la sociedad. Por ende, este paro permitió exponer a la luz los problemas existentes en materia de violencia de género dentro de la Universidad.

En este contexto, el movimiento derivó en la conformación de un documento de trabajo de 28 propuestas, mismo que implicó la reestructuración de la Comisión de Honor y Justicia; la transformación de la Unidad de Atención contra la Violencia de Género en la Dirección de Atención a la Violencia de Género, Diversidades y Disidencias Sexuales; la creación de la Dirección de Igualdad de Género y No Discriminación; así como la creación de un Modelo de Cuidados y Convivencia Solidaria.

Este documento de trabajo generó, a su vez, documentos de trabajo con cada una de las Unidades Académicas y la Escuela de Bachilleres. Según lo reportado en el Quinto Informe de Rectoría, los pliegos petitorios derivados de los documentos de trabajo se han firmado en todas las Unidades Académicas, con excepción de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Así mismo, en la respuesta institucional por parte de la Rectoría, se menciona la necesidad de realizar diferentes adecuaciones en los protocolos de actuación y esquemas de trabajo de las dependencias.

Diagnóstico por sectores

Docentes

En los últimos cinco años, el número de PTC no se ha incrementado sustancialmente. El principal motivo es el cambio generacional por las jubilaciones y que -como consecuencia-

la obtención de nuevas plazas ha venido a sustituirlos. En este sentido, de 2018 a 2022 el número de PTC subió de 558 a sólo 571.

Con respecto a su grado académico, prácticamente el 100 por ciento cuenta con algún estudio de posgrado, y más de la mitad -en los mismos últimos cinco años- están en el Padrón de la SEP con Perfil Deseable PRODEP. En cuanto a los PTC que se encuentran en el Sistema Nacional de Investigadores, el porcentaje inscrito es de alrededor del 40 por ciento entre 2018 y 2021, incrementándose a casi el 50 por ciento en el año 2022.

Desde la perspectiva del docente de tiempo completo y tiempo libre (por asignatura), la Universidad ha destacado el nivel de preparación que éste debe tener para obtener alguna plaza, como base para la selección adecuada de docentes de tiempo completo pareciera resultar pertinente; sin embargo, existe un rezago muy pronunciado con los profesores que están contratados bajo un régimen por honorarios, que si bien cumplen con los requisitos para ejercer su práctica docente, se encuentran en un estado de inestabilidad laboral. Estos catedráticos representan casi el 50 por ciento del total de la plantilla; y el problema no es menor: esta situación no sólo genera una alta rotación, sino además, incrementa los procesos administrativos y el uso de recursos económicos y materiales. En la diferencia salarial ha generado -desde hace varios años- una brecha que vulnera el estado de igualdad y equidad que son pilares fundamentales.

La situación económica que vive la universidad -como muchas otras instituciones públicas- impide dar una solución rápida a esta situación, pero no se puede hacer a un lado, se requiere de estrategias inteligentes que permitan que de manera paulatina se vaya reduciendo esta brecha.

Estudiantes

Matrícula

De la matrícula reportada por la SEP, del total de estudiantes en el ciclo escolar 2021-2022, el 13.7 por ciento corresponde a los de educación superior; por su parte, de

los estudiantes matriculados en el 2022 hubo una población total de educación superior (licenciatura) de 22 mil 382 estudiantes, esto representa casi un 30 por ciento del total de la matrícula de educación superior del estado de Querétaro, es decir, más de una cuarta parte de los estudiantes de educación superior del Estado se encuentran cursando alguna carrera en la Universidad Autónoma de Querétaro.

De esta matrícula de licenciatura, el 85 por ciento es de calidad (18 mil 522), es decir, más de tres cuartas partes de nuestros estudiantes están en algún Programa Educativo reconocido por su calidad. En cuanto a la matrícula de los programas de posgrado, la Universidad contó -a 2022- con poco más de 3 mil estudiantes.

Finalmente, el total de la matrícula de estudiantes de bachillerato reportada por la Universidad en el año 2022 fue de 8 mil 173, la cual prácticamente no varió respecto del año anterior, que fue de 8 mil 172.

En resumen, el total de la matrícula de toda la Universidad -que fue reportada ante la SEP- fue de 33 mil 576 estudiantes, cifra un poco menor respecto de la reportada en el mismo periodo del año anterior que fue de 33 mil 739 estudiantes. Esta ligera disminución, si bien no es muy significativa, sí tiene relevancia debido al crecimiento constante que había tenido en los últimos 10 años. Una de las principales causas identificadas de la disminución de la matrícula fue la pandemia por COVID-19 que comenzó a principios de 2020, y que aún se siguen resintiendo sus efectos de rezago educativo.

Becas

Derivado de las consecuencias de esta pandemia, muchos estudiantes vieron comprometidos sus estudios por falta de recursos para poder solventar sus gastos en educación. Una de las estrategias adoptadas por la Rectoría fue la creación de una beca a la que se denominó Programa de Apoyo para Reinscripción (PAR), cuya estrategia fue otorgar descuentos con base inicial de 10 por ciento con incrementos de 10 por ciento

hasta llegar a un máximo de 90 por ciento de descuento. De acuerdo con lo reportado en el Quinto Informe de Rectoría, el monto ejercido durante 2022 fue de poco menos de 8 millones de pesos con 10 mil 466 becas entregadas. Tanto en el periodo 2022-1 como en el 2022-2, los mayores montos que se ejercieron fueron las becas al 90 por ciento de descuento.

El financiamiento que otorga la Universidad se lleva a cabo a través de diversas modalidades que se han ido modificando y actualizando a través del tiempo y las políticas de la administración en turno. Han destacado, por su importancia, aquellas que de manera inmediata inciden en la retención de estudiantes que se ven impedidos económicamente para el pago de su inscripción, para su permanencia las becas ocupacionales que otorgan las Facultades y la Rectoría, así como las incluyentes, por ser justas e igualitarias juegan un papel importante; finalmente, están las becas de estímulo a la excelencia, desarrollo de proyectos e investigación, de las que pueden surgir potenciales investigadores destacados.

De acuerdo con el Quinto Informe de Rectoría, algunas de las becas donde más recursos se invirtieron durante 2022 fueron las becas ocupacionales de rectoría, con mil 373 becas otorgadas y que sumaron un total de \$15 millones 143 mil 644; seguidas de las becas PAR-UAQ con 10 mil 466 becas otorgadas, que sumaron un total de \$7 millones 798 mil 100; en tercer lugar, están los descuentos de inscripción de programas curriculares y no curriculares, de las que se otorgaron mil 457 becas y cuyo monto significó un total de \$6 millones 855 mil 180; asimismo, el total de becas de excelencia académica 100 por ciento que se otorgaron fue de 5 mil 373 estudiantes beneficiados y el monto ejercido fue de \$5 millones 373 mil.

Las Facultades también aportaron una cantidad importante de recursos en becas, a través de la modalidad de becas ocupacionales con 468 apoyos otorgados. Invirtieron \$3 millones 157 mil 861; para el resto de las becas mencionadas en el Quinto Informe se entregaron 2 mil 33 becas, con un total de \$6 millones 270 mil 423. En suma, el número total de becas otorgadas en 2022 fue de 21 mil 170, que significó un total de

\$44 millones 598 mil 208 ejercidos. (Quinto Informe de Rectoría).

Por último, mencionar que el monto económico total de becas externas que se otorgaron a los estudiantes en 2022 fue de \$197 millones 361 mil 148, lo que significó un incremento del 6 por ciento respecto de 2021, que fue de \$186 millones 981 mil 462. (Quinto Informe de Rectoría).

Personal Administrativo

El personal administrativo que labora en la UAQ se equipara en número con el personal docente; su labor es fundamental para el desempeño eficiente y la calidad de las actividades administrativas que mantienen la estructura organizacional de la Universidad. Muchos de ellos tienen una preparación académica similar a los docentes, ya que los hay con grado de licenciatura y posgrado.

En la administración no hay puestos menores, existe personal auxiliar, secretarías, personal técnico y de mantenimiento, analistas y coordinadores. En cuanto a su forma de contratación, está el personal de confianza con cerca de 140 trabajadores; los de base, aproximadamente 800; honorarios, cerca de 700 trabajadores; y 600 eventuales, sumando más de 2 mil 200 (UAQ, 2023).

La situación de la contratación del personal por honorarios no difiere de la presentada por los docentes, el 30 por ciento del total está por honorarios y los eventuales -los cuales no gozan de los mismos beneficios que los de base y de confianza- representan el 27 por ciento. La reducción de esta brecha representa el mismo reto que el caso de los docentes (UAQ, 2023).

Cabe recordar que en un contrato por honorarios no existe un vínculo laboral entre las partes, por lo que requieren estar continuamente renovando sus contratos, con la precariedad que esto significa para ellos al no contar con ningún tipo de prestación. Es

sabido que hay en la Universidad tanto profesores como administrativos con más de tres años renovando sus contratos sin garantía alguna de que en un momento vaya a cambiar su situación.

La revalorización de sus funciones y actividades que desempeñan es un reclamo en el sentido estricto por la equidad y la igualdad, tal es el caso de los docentes que se encuentran en la misma situación de contratación.

El personal administrativo es poco tomado en cuenta, sin embargo, las actividades que realizan tienen relación directa con una educación de calidad, interfieren constantemente en los procesos académicos que realizan docentes y estudiantes, esto obliga a repensar el tipo de capacitación que reciben, el cual debe orientarse hacia su profesionalización y superación.

Proyecto de Universidad

El espíritu del presente Plan de Trabajo surge del diálogo con universitarias y universitarios de todas las Facultades y Escuela de Bachilleres, tanto de los campus metropolitanos como de los diversos planteles establecidos en los municipios. Consta de tres ejes principales: Universidad justa, equitativa y solidaria; Excelencia académica con compromiso social y Administración eficiente, transparente y participativa.

1. Eje de Universidad justa, equitativa y solidaria

La UAQ ha hecho un gran esfuerzo por ampliar su presencia en la mayoría de los 18 municipios, ya que se considera como factor de desarrollo al incentivar el avance educativo a todos los niveles, promover la formación profesional y diversificar las áreas de desarrollo social y económico en la localidad. Sin embargo, también es cierto que las brechas económicas, sociales y educativas son un factor importante para tener en cuenta

cuando se abren estos espacios, pues en ocasiones es comprensible que en la apertura de los campus se tengan fuertes diferencias infraestructurales y de recursos humanos. No es muy común que se desarrolle un plan de mejora que permita ir resolviendo esas diferencias, e institucionalmente la tendencia ha ido más bien a perpetuar las diferencias.

Es increíble que para tramitar una beca las y los alumnos tengan que trasladarse personalmente hasta las oficinas centrales de la universidad en Querétaro. No se puede hacer menos a las y los estudiantes de los municipios, ni se puede coartar el desarrollo académico de los docentes que atienden esos campus. Indudablemente, la experiencia, el trabajo y la infraestructura de los campus consolidados centrales de la Universidad son una gran ventaja que difícilmente pueden tener las y los universitarios de los demás municipios. Esto deviene en una condición inequitativa, en una brecha de desarrollo de los campus que se perpetúa en la medida de que no se haga lo suficiente para atenderlas.

A los alumnos y docentes que tienen las mejores condiciones debe indignar profundamente que la Universidad tenga alumnos de primera y de segunda. Es obligación ética el procurar condiciones de equidad, de justicia, y de solidaridad con nuestras y nuestros compañeros universitarios.

Ningún alumno o alumna de la universidad, en ninguno de sus campus, debe sentirse menos por sus orígenes étnicos, sus preferencias sexuales, ideológicas o religiosas, ni por sus condiciones de desigualdad económica o por las condiciones de estudio que guardan sus espacios académicos, pues en un profundo espíritu universitario toda inequidad, toda injusticia debe ofendernos e indignarnos. Esto motiva a exigir como obligación de quien administre la Universidad atienda urgentemente estas cuestiones.

En la UAQ todas y todos los alumnos deben ser igualmente atendidos, en sus necesidades formativas y sus condiciones de desarrollo. Romper el centralismo generando oportunidades de desarrollo académico para los docentes que atienden los campus universitarios debe ser una prioridad estratégica, es decir: dignificar las condiciones de estudio de las y los alumnos es dignificar la Universidad, generar condiciones que

permitan equilibrar la inequidad económica y social del alumnado hace de nuestra institución una universidad justa y socialmente responsable; consolidar nuestros campus, hace de la Universidad un verdadero factor de desarrollo estratégico del estado y coadyuva en la resolución de los grandes problemas del país.

En un ambiente de igualdad todas las voces son escuchadas, sobre todo aquellos donde la pobreza y la marginación vulneran sus derechos a una educación integral; la Universidad debe ser un espacio seguro, equitativo y solidario garantizando la permanencia de sus estudiantes a través de estrategias que eviten la deserción. La Universidad debe ser un ejemplo en el estado de Querétaro por la diversidad cultural y de pensamiento que en ella habitan.

Eje 2: Excelencia académica con compromiso social

El concepto de excelencia implica, en la práctica, el hacer las actividades cotidianas cumpliendo con los objetivos y metas planificados, logrando –además- obtener un extra. Este extra puede significar aprendizajes adicionales que complementan los objetivos. Sea cual fuere el significado específico, la excelencia debe ser la motivación para realizar las actividades cotidianas. Por otra parte, el compromiso social implica el realizar actividades diversas buscando, además de la mejora personal, la mejora de las condiciones de vida de la sociedad en su conjunto. Si bien puede pensarse que los dos conceptos son opuestos, en realidad se complementan, si se emplean bajo un marco de referencia pertinente.

La Ley Orgánica menciona que las funciones por las cuales existe la universidad son cuatro, definidas como (1) impartir educación técnica con validez oficial en los diferentes niveles académicos, (2) realizar actividades de investigación científica y humanista, (3) preservar y difundir la cultura y (4) prestar servicios a la comunidad (Ley Orgánica).

Si bien se pueden desempeñar estas funciones por la obligación reglamentaria de hacerlo,

es importante asegurarse de que éstas también se hagan para lograr la excelencia en cada una, puesto que de lograrse: (1) se formarán profesionistas altamente competitivos, capaces de transformar la realidad en la que interactúan, (2) se realizarán investigaciones de frontera en las diferentes áreas del conocimiento, buscando resolver de manera prioritaria los problemas que más aquejan a la sociedad y (3) se ejecutarán acciones de vinculación y extensión que impacten de manera decisiva la calidad de vida de la sociedad.

Por ello, no debe olvidarse la razón de ser de la universidad: generar conocimiento para impulsar los cambios en la condición de vida de los actores sociales, poniendo énfasis en los sectores más vulnerables.

Educación de calidad con formación integral de las y los estudiantes

La educación, a través del tiempo, ha sido utilizada como medio de adquisición de conductas y comportamientos sociales, ya sea por interés personal, como de las sociedades que se han ido desarrollando y que han empleado la instrucción para modelar el conjunto de conductas que rigen la vida de la sociedad. Sin importar los motivos cualesquiera que fueren, estos son causales del constante estado de cambio de la educación; por lo que se hace necesario la existencia de técnicas y procedimientos que garanticen la prevalencia de la imparcialidad de juicio y permanezca en el individuo su capacidad de discernimiento. Por ende, es de vital importancia que la formación integral deba ser parte de la educación y entender esta como un todo en el desarrollo del individuo, fortaleciendo sus competencias y capacidades para integrarse a la sociedad y ayudarla en su desarrollo.

Definir la educación de calidad no es simple. Los diferentes enfoques implican asociar a la definición con aspectos que incluyen el desarrollo de infraestructura estratégica, compromiso estudiantil sensible con el entorno social que lo rodea, el desempeño de los egresados en su ámbito profesional acorde con su formación, acciones institucionales

diferenciadoras y el prestigio, entre otros. Por tanto, se puede concluir que calidad es evaluar, y para evaluar hay que medir con la participación de cada uno de los participantes de la comunidad en un ambiente integral, donde personal docente, administrativo y estudiantes sean tomados en cuenta. En su conjunto, educación de calidad es la formación integral de las y los estudiantes. Esta definición detona la reflexión de lo que para la Universidad debe significar la calidad educativa.

A la UAQ la compone gente valiosa, sus estudiantes y egresados son el reflejo del esfuerzo constante del trabajo docente y administrativo; son reconocidos a nivel local y nacional, prueba de ello es la gran cantidad de aspirantes foráneos que provienen de todas las entidades del país. También de acuerdo con el ranking del periódico "El Universal" para este 2023, la Universidad Autónoma de Querétaro se encuentra entre las 10 mejores universidades del país.

Este antecedente permite afirmar que, como se mencionó anteriormente, del esfuerzo constante de su comunidad cada Facultad -independientemente de la insuficiencia de recursos económicos- optimiza sus recursos humanos y materiales, sus docentes hacen investigación, participan en proyectos para beneficio de la sociedad, se capacitan constantemente y forman Cuerpos Académicos y Grupos Colegiados. Esto marca el camino que debe seguirse si se desea mejorar y lograr una educación con excelencia académica.

Investigación y vinculación con pertinencia social

La educación, como instrumento de desarrollo de una sociedad en un mundo globalizado, implica un compromiso universitario que -a través de la investigación y la vinculación con los sectores tecnológicos y sociales- la involucran en las exigencias y desafíos del mundo actual que demanda la sociedad. La universidad es responsable de difundir el conocimiento y proponer soluciones aplicables, formar profesionistas responsables con alto sentido de ética y comprometidos con el bien común y el desarrollo sostenible.

La investigación se puede definir como el proceso mediante el cual se generan nuevos conocimientos siguiendo un método establecido, en función del área del conocimiento que se trabaje. Evidentemente, la realización de esta actividad genera ideas y, en consecuencia, acciones que tienen impacto directo en las otras funciones sustantivas de la universidad, siendo la docencia y la extensión las funciones que se ven involucradas en mayor medida.

Por tanto, se puede afirmar que toda acción de investigación va en conjunto con actividades del posgrado, así como la difusión y divulgación del conocimiento, puesto que el conocimiento que no se difunde y divulga no logra impactar en la calidad de vida de la sociedad. Por estas razones, la investigación se ha incorporado como una de las funciones que el Modelo Educativo Universitario plantea como necesarias para que -tomando con eje central al estudiante, en conjunto con la docencia, extensión, vinculación y la oferta de servicios a la comunidad- pueda desarrollarse el proyecto educativo que la universidad, a través de los diferentes órganos de decisión, ha seleccionado como propio. En otras palabras, la investigación debe organizarse para alcanzar las metas deseadas, por lo que se debe plantear una estructura que sea lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios que los diferentes participantes requieran y, a la vez, dar soporte para que la universidad pueda cumplir con las funciones sustantivas. Esto significa que la investigación debe permitir la generación de los resultados que deriven, ya sea en acciones de extensión o de vinculación.

Con la publicación de la Ley General en materia de Ciencias, Humanidades, Tecnologías e Innovación en mayo del presente año por parte del Ejecutivo Federal, el sector de ciencia y tecnología, así como el educativo, se ven involucrados en un proceso de profunda transformación, ya que los cambios que la Ley contiene implican un nuevo paradigma en la concepción y realización de las investigaciones en las diferentes áreas del conocimiento. En este sentido, la nueva ley mandata, entre otros puntos:

Impulsar la innovación de manera preponderante en el sector social.

Fomentar la constitución de empresas de base científica y tecnológica con la participación del sector público en las áreas estratégicas.

Generar investigaciones preferentemente alineadas con los Programas Nacionales Estratégicos (PRONACES) de ciencia básica o de frontera.

Impulsar el acceso abierto a los datos e informaciones generadas en las investigaciones financiadas con recursos públicos.

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

Considerando el propósito fundamental de la universidad de formar profesionistas con sentido humanista, crítico y responsable, se propone un modelo de vinculación que integra las funciones sustantivas de docencia e investigación con políticas para vinculación abierta y solidaria -con los diferentes sectores de la sociedad- como estrategia para hacer frente a los desafíos económicos, sociales y ambientales. Es importante mencionar que la sociedad recibe los resultados de la investigación ya sea mediante la creación de productos tecnológicos, programas y recomendaciones de política pública o servicios que se pueden ofertar, por mencionar algunos productos. Por ende, el contar con las instalaciones apropiadas, así como el equipamiento necesario para que, mediante grupos asociados en líneas temáticas similares, es una tarea que debe ocupar a toda administración. Esta estrategia permite reafirmar el compromiso social que tiene la universidad.

La visión que tiene el proyecto que se presenta implica que se debe facilitar el acceso para los estudiantes que desean ingresar a un posgrado perteneciente al Sistema Nacional de

Posgrados, siendo la disminución progresiva de la cuota de inscripción aquella que resulta ser de fundamental interés. Mediante la reingeniería administrativa pertinente, se plantea el alcanzar la gratuidad para materializar la visión que se plasma en este proyecto. Un beneficio adicional que se logra es la armonización de los criterios que marca el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología. De esta manera y bajo un enfoque holístico, es posible lograr el cumplimiento de las funciones sustantivas de docencia e investigación.

Eje 3: Administración eficiente, transparente y participativa.

La administración es un medio para lograr que los procesos y procedimientos de una organización se realicen de la mejor manera, con un menor costo y con una mayor eficiencia y eficacia. El avance de las tecnologías y los cambios sociales, tecnológicos y políticos inciden de manera directa en el contexto actual -tanto local como global- en el que está inmersa la Universidad Autónoma de Querétaro, generando un entorno dinámico, ambiguo y -por consecuencia- muy complejo. Lo anterior, ha hecho patente -más que nunca- la necesidad de adoptar nuevas formas y modelos de administración y gestión de los recursos financieros, materiales y humanos. Hoy la comunidad universitaria tiene que crear e inventar nuevas formas de responder al desafío que su entorno le impone.

Es necesario aprovechar la coyuntura que ofrece el proceso de elección de rector o rectora para reflexionar sobre lo que los universitarios hemos sido, somos y anhelamos ser; que la comunidad universitaria se reconozca, se reinvente y reviva la pasión universitaria por la búsqueda constante de nuevas ideas y relacionarse de manera empática y solidaria con los universitarios.

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

el quehacer académico de la comunidad, fortaleciendo e incrementando el papel protagónico de la universidad como pilar fundamental en el desarrollo sostenible de la sociedad.

El desarrollo tecnológico-administrativo que ha venido desarrollándose en las últimas décadas parece no haber impactado mayormente los procesos administrativos en nuestra Universidad. La pandemia cuestionó y -en cierta medida revolucionó- nuestra concepción del trabajo académico, y brindó herramientas de aprendizaje, que tanto docentes como alumnos tuvimos que incorporar a nuestra cotidianidad. Sólo la administración pareciera ajena a estos procesos, la burocratización de nuestra institución tiene la obligación de cambiar.

Las principales demandas que tiene la comunidad en el rubro de los procesos académico-administrativos se encuentran en:

Financiamiento insuficiente: Un presupuesto limitado afecta la capacidad de ofrecer servicios de calidad, mantener infraestructura adecuada y retener recursos humanos valiosos.

Burocracia y lentitud: procesos administrativos ineficientes que obstaculizan la adaptación de la gestión académico-administrativa a los requerimientos de un entorno complejo y altamente variable.

Procesos deficientes en lo que respecta a la contratación y retención de personal administrativo competente y docentes de calidad, lo que afecta la capacidad de la Universidad para cumplir con la misión académica.

Centralización de los servicios académico-administrativos, lo que dificulta la atención oportuna de los procesos y trámites que los alumnos y profesores de campus y planteles foráneos deben realizar

Falta de claridad en las funciones y actividades que realizan diferentes secretarías y

unidades: Con frecuencia la comunidad no recibe información clara y oportuna sobre cómo llevar a cabo procesos vitales relacionados con su bienestar y seguridad, procesos académicos de vinculación, extensión y servicios al exterior e incluso procesos académicos rutinarios, como trámites de titulación o gestión de becas. Lo que conlleva a problemas tales como:

Desconfianza en los servicios que brinda la Universidad a su comunidad.

Desconocimiento de los procesos que realizan algunas secretarías y unidades.

Retardos al brindar atención y solución a las solicitudes de la comunidad.

Riesgo de tener una falta de transparencia en lo que respecta a cómo se llevan los procesos de algunas secretarías y unidades.

Desinterés de la comunidad universitaria en emplear los servicios que se le brindan.

Falta de comunicación de los servicios universitarios: Los servicios universitarios atienden las necesidades de la comunidad a través de varios servicios como salud, asesoría legal, atención psicológica, nutrición o estudios clínicos; son sólo algunos de los servicios que la institución provee a la sociedad a bajo costo o gratuitos. El impacto de éstos ha sido muy positivo entre la comunidad universitaria, sin embargo, se requiere mayor cobertura para llevar los servicios a los diferentes campus, proceso que debe realizarse con una adecuada planeación para garantizar la calidad y eficiencia del servicio.

Líneas de trabajo

Función sustantiva

Considerando que esta función se refiere al cumplimiento de las tareas base de la universidad -docencia, investigación y vinculación-, los ejes presentados manifiestan las

directrices que deben seguirse para poder tener una educación de calidad. Se proponen las siguientes líneas de trabajo:

Innovación educativa. Será fundamental considerar las nuevas metodologías, herramientas, modalidades, infraestructura, tecnologías entre otros elementos que permitan tener nuestros programas educativos pertinentes y orientados a formar egresados con excelente calidad y con compromiso social.

Programa de trabajo para atender las observaciones realizadas por los CIEES. Dado que una educación de excelencia debe evaluarse usando las mejores prácticas para cada plan curricular, la implementación de un plan y programa de trabajo se tornan vitales para asegurar y, sobretodo, mantener la acreditación.

Actualización de las guías para los diseños curriculares. Considerando que el entorno de la sociedad permanece en constante cambio, es de vital importancia que se tengan los mecanismos necesarios para que los planes de estudio se mantengan en vanguardia. De esta manera, se asegura la formación apropiada de los estudiantes, mejorando sus posibilidades de tener éxito en las siguientes etapas productivas de su trayectoria.

Investigación Científica, Humanista y Tecnológica con pertinencia social. Todas las investigaciones que se realizan en la universidad deben tener como prioridad el atender problemáticas que son prioritarios para los diferentes sectores de la sociedad, dando énfasis en atender realidades del sector social. Esto permite que la universidad se convierta en el agente de cambio que genere transformaciones que impacten en la sociedad.

Impulso a la calidad de los programas educativos de posgrado. Sin lugar a dudas, la formación de personas con un alto nivel de conocimientos técnicos en las diferentes áreas fomenta el capital humano que la sociedad necesita para propiciar cambios significativos. Por ende, asegurarse que los programas educativos tengan la calidad apropiada resulta una tarea que debe ser prioridad.

Impulso a la divulgación científica, transferencia del conocimiento y gestión de la

protección de la propiedad intelectual. Si bien es una condición necesaria el realizar investigaciones para la búsqueda de soluciones a los problemas detectados, si estos resultados no llegan a la sociedad, el esfuerzo temporal y económico invertidos no lograrán el objetivo final. Por ende, es necesario que la Universidad impulse de manera decidida estrategias para dar a conocer dichas soluciones y que, además, pueda hacerse partícipe de los cambios que dichas soluciones pueden generar.

Vinculación abierta y solidaria como estrategia de desarrollo sostenible con todos los sectores de la sociedad. Cuando la Universidad se hace partícipe directo en el proceso de investigación y desarrollo de las soluciones se habla de que se realizan acciones de vinculación. En este sentido, la vinculación debe siempre tomar en cuenta las acciones de sostenibilidad necesarias para tener el menor impacto posible en el medio ambiente, o bien, poder ser desarrollada de manera local. Esto implica que se tengan las directrices apropiadas.

Función adjetiva

Recordando que la función adjetiva se refiere a la gestión administrativa, los ejes y medidas estratégicas que se plantean se verán reflejadas en políticas y medidas que tiendan a, mediante su ejecución, mitigar la desigualdad y/o la falta de oportunidades que los diferentes sectores tienen. Estos ejes de trabajo se aplicarán en la formulación de las políticas y lineamientos operativos; en este sentido, se plantean las siguientes líneas de trabajo:

Reducción de brechas entre los diferentes campus universitarios. Se propone asegurar que todos los campus reciban una asignación justa y equitativa de recursos financieros para el desarrollo de sus instalaciones, permitiendo el acceso a espacios dignos que permitan asegurar que los alumnos reciban una educación de calidad.

Convocatorias y programas de trabajo específicos para la asignación de recursos a fin de

apoyar a la población estudiantil con mayores recursos. Los estudiantes son la razón principal del quehacer universitario, el apoyo a estudiantes de escasos recursos promueve la igualdad de oportunidades para que mayor número de jóvenes puedan marcar una diferencia positiva en sus comunidades.

Convocatorias y programas de trabajo específicos para la atención de las disidencias sexuales, reestructuración de la UAVIG y de los protocolos relacionados. La educación superior debe apoyar decididamente a formar mejores ciudadanos conscientes de sus responsabilidades cívicas con compromiso por la defensa de los derechos humanos, que valoren la diversidad cultural y a erradicar cualquier tipo de discriminación.

Reestructura participativa de la seguridad y vigilancia universitaria. Se propone la revisión del plan estratégico de seguridad con la participación de estudiantes, profesores y administrativos.

Creación y fortalecimiento de Centros y Laboratorios de Investigación, Vinculación y de Servicios. Además de desarrollar las soluciones, es necesario que los espacios de trabajo de los Cuerpos Académicos o Grupos Colegiados tengan las mejores condiciones posible en términos del equipamiento requerido; así mismo, dado que los problemas actuales de la sociedad tienen una naturaleza compleja, deben tenerse los espacios necesarios que fomenten el trabajo en equipo de una manera eficiente.

Gestión de recursos y financiamiento de la investigación básica y aplicada con un enfoque multi, inter y transdisciplinar. Toda investigación requiere fuentes de financiamiento para poder llevarse a cabo. Por ende, es necesario realizar los esfuerzos presupuestales necesarios para financiar con recursos propios aquellas investigaciones que, de manera prioritaria, resuelvan los problemas de los sectores más vulnerables, puesto que esta es una característica de una universidad con compromiso social.

Financiamiento suficiente y gestión patrimonial. La universidad requiere de tener el presupuesto necesario para cumplir con su misión sustantiva. Por ende, deben hacerse los máximos esfuerzos para asegurar que se tenga dicho recurso.

Función Regulatoria

Desarrollar al interior de la universidad un modelo de evaluación de la calidad educativa con lineamientos guía a partir del MEU para el establecimiento de Políticas de Calidad. Es de vital importancia asegurarse que se tengan los modelos y lineamientos para evaluar de manera interna la calidad de los programas educativos. El hacerlo permitiría detectar de manera incipiente los cambios que deben hacerse para que el programa educativo no pierda su acreditación, lo que asegura tener una educación de excelencia.

Crear mecanismos de rendición de cuentas que transparenten los procesos de los resultados de las distintas convocatorias. La correcta ejecución de los recursos comienza cuando los participantes a dichos fondos saben con claridad cómo se les evalúa cuando concursan para obtener el recurso económico. De esta manera, el concursante sabe cómo se le va a evaluar, y en consecuencia, tiene las herramientas para desarrollar la mejor propuesta posible, asegurando la transparencia en la asignación de los recursos económicos o materiales.

Simplificación administrativa y transformación digital. Una universidad de excelencia tiene los procesos necesarios para llevar a cabo las funciones encomendadas; sin embargo, estos procesos deben estar siempre en evaluación, pues contar con trámites excesivos provoca un mayor gasto de recursos de diversa índole, además de convertirse en una traba para la realización de acciones de vinculación interna y externa, o bien, realizar el cobro de una beca, por mencionar algunas. Una forma de optimizar los procesos, así como tratar de forma equitativa a todos los usuarios de los servicios de la universidad, es el empleo de la tecnología para proponer programas accesibles desde cualquier plataforma de cómputo.

Atención administrativa eficiente con calidad humana

Líneas de trabajo por sectores

Sector docente

Es indispensable pensar en una universidad justa y equitativa que reconoce a sus docentes y que fomenta que entre ellos se tengan las mismas oportunidades para tener promociones o participar en las convocatorias específicas. Así mismo, se deben reconocer las diferencias entre los campus, puesto que no todos los campus tienen los mismos equipos u oportunidades para desempeñar la función docente. Por estas razones, se plantea como líneas estratégicas:

Plan de carrera universitaria para docentes que reconozca las diferencias y desigualdades existentes. Durante el levantamiento del diagnóstico para el análisis y desarrollo de esta propuesta, los docentes por honorarios manifestaron su preocupación y su frustración por tener una precariedad laboral que se refleja en bajos salarios, falta de beneficios y seguridad social, excesiva carga de trabajo y limitaciones para su desarrollo profesional y, por ende, personal.

Fortalecer los espacios de cuidado institucionales. Para la visión de la universidad que se plantea es muy importante fomentar la consolidación de una comunidad universitaria consciente de lo importante que es eliminar las desigualdades de género y fomentar las relaciones igualitarias, libres de discriminación.

Impulso a las actividades de internacionalización de la ciencia, el arte y cultura. Si se desea tener una educación de calidad con excelencia académica, es necesario promover el avance del conocimiento y la preparación de profesores en un contexto global; de esta manera, será posible ubicar el nivel de avance que se tiene comparado con respecto a otras instituciones.

Sector estudiantes

La razón de ser la universidad son las y los estudiantes. La gestión para disminuir algunas de las diferentes brechas constituye una razón fundamental de este plan de trabajo. Por ende, se proponen como líneas estratégicas:

Promoción de la salud integral. El fomentar estilos de vida saludables y de salud integral por supuesto contribuye a que el individuo se beneficie de forma individual pero sobretodo tiene un impacto positivo en su calidad de vida, la sociedad general y la misión de la universidad como institución educativa.

Fortalecimiento de los servicios psicológicos y psiquiátricos. Con esta acción se propone garantizar que los estudiantes tengan la oportunidad de prosperar académicamente y personalmente, contribuyendo de esta manera a la creación de un ambiente de aprendizaje más saludable y empático.

Servicios universitarios accesibles, eficientes y con cobertura en los campus universitarios. Es necesario que se disminuyan las brechas entre campus, además de asegurar que todas las y los estudiantes tengan acceso a los servicios universitarios que sean de su interés.

Revisar formas de convivencia de la comunidad universitaria. El paro del 2022 nos mostró que por circunstancias derivadas de la pandemia, la virtualidad, la falta de convivencia en formato presencial y los problemas no atendidos de forma oportuna, dificultó la construcción de una ambiente respetuoso, inclusivo y colaborativo en donde cada uno de sus miembros se siente valorado y respetado.

Avanzar en la gratuidad para los posgrados inscritos al padrón del Sistema Nacional de Posgrados. El espíritu de la nueva Ley de Ciencias, Humanidades y Tecnologías indica que ningún estudiante becado por el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías debe pagar alguna cuota de inscripción. Por ende, es necesario realizar el ajuste, a fin de asegurarse que los estudiantes de posgrado cumplan con dicho requisito.

Sector administrativo

Los administrativos forman una parte fundamental en nuestra Universidad. El reconocimiento a la actividad que realizan deberá siempre estar presente. Una Universidad que es solidaria, justa y equitativa debe cuidar de todos sus integrantes. Como líneas estratégicas de acción se propone:

Capacitación, permanencia y promoción de nuestro personal administrativo. Es indispensable trabajar de la mano de nuestro personal administrativo y ofrecerles todos los recursos para que puedan lograr sus metas de crecimiento y de realización dentro de nuestra universidad.

Fortalecimiento de los espacios de cuidado institucionales. Una Universidad humana que reconoce y valora a su comunidad debe fortalecer sus espacios de cuidado y ponerlos a disposición de lo más valioso que tiene: su gente.

Comunidad participativa. Para lograr una transformación profunda en nuestra Universidad, requerimos de la participación de todas y todos, incluidos las y los trabajadores administrativos.

Compromisos

Voto de confianza a nuestras y nuestros universitarios para que los proyectos artísticos, tecnológicos, administrativos, sociales, humanísticos y culturales sean realizados con la participación de estudiantes a fin de generar aprendizajes significativos bajo el concepto de aula abierta.

Tolerancia cero a toda forma de acoso y violencias en la universidad.

Fortalecer el sistema universitario de salud y las clínicas UAQ con la participación de las unidades académicas relacionadas con el área.

Asegurar la conectividad de internet en todos los Campus y planteles de nuestra institución.

Impulsar el modelo de comedores universitarios solidarios en los Campus que así lo decidan.

Respeto irrestricto al derecho de asociación de las y los estudiantes

Impulsar el "Pasaporte Universitario" con el firme compromiso de reconocer la participación en actividades gratuitas de orden académico, artístico, cultural, deportivo, científico y tecnológico, etc. que serán organizadas por la rectoría y por las facultades que así lo deseen.

El agua como derecho humano para todas y todos. Instalar dispensadores de agua purificada, gratuita y de excelente calidad en todos nuestros campus.

Si la forma de aprender ha cambiado, ¿por qué las aulas no? Impulsar la creación de diferentes tipos de aulas que promuevan el trabajo colaborativo, al aire libre, con medios digitales, virtuales, entre otros.

Reestructuración de la UAVIG y Género UAQ, que incluya, entre otras acciones, la especialización en la atención para menores de edad.

Nueva convocatoria de apoyos estudiantiles para el fomento de una cultura emprendedora en todos nuestros campus.

Renovación de la flotilla vehicular para transporte de las y los estudiantes. Compromiso de adquirir nuevos autobuses y camionetas tipo Van para los campus metropolitanos y regionales.

Llevar a cabo la transformación digital de la UAQ que contenga, de manera enunciativa,

mas no limitativa, el fortalecimiento a la infraestructura informática, un nuevo sistema en línea que atienda los diferentes trámites académico-administrativos, becas, proyectos de investigación y vinculación, seguimiento a trámites, entre otros.

Incrementar el monto de las becas de manutención que dependan de la administración central y convertirlas a UMAs a fin de garantizar su incremento año con año.

Promover la internacionalización, a través de la movilidad de estudiantes y profesores, la participación de profesores invitados de otras instituciones nacionales e internacionales que complementen los programas de investigación y la consolidación de convenios de cooperación para el otorgamiento de "Dobles Diplomas", entre otras acciones.

Fortalecer el programa de cátedras espejo a nivel internacional que permita a los alumnos tomar clases con docentes internacionales y a nuestros profesores participar en programas educativos en otros países

Crear un fondo de becas para movilidad internacional de estudiantes con reglas claras de operación evitando discrecionalidad en la asignación de recursos.

Fortalecer y crear nuevos espacios de cuidado en nuestra universidad.

Fortalecer la infraestructura deportiva, social y cultural en todos los Campus de la universidad, con la participación de las unidades académicas relacionadas con estos temas.

Impulsar estrategias de apoyo a la macro y micromovilidad en los Campus que así lo requieran

Impulsar y fortalecer la formación dual en programas de estudio en los que sea aplicable.

Respeto total a las decisiones de la Escuela de Bachilleres y las Facultades en sus procesos electorales, deben ser sus comunidades quienes decidan sin intromisión de la rectoría.

Desarrollar las medidas necesarias para comenzar con la implementación de la gratuidad en los programas académicos inscritos al Sistema Nacional de Posgrados.

Creación de un fondo para el apoyo de proyectos culturales, artísticos y humanísticos para visibilizar las distintas expresiones de las y los universitarios.

Plan de carrera universitaria para docentes con reconocimiento de los perfiles, identificando sus necesidades, diferencias y desigualdades existentes.

Impulsar una política editorial enfocada en la publicación de libros de texto, elaborados por nuestras y nuestros docentes, reconociendo el valor de la generación de conocimiento que realizan en la universidad.

Capacitación permanente para los docentes en el uso e implementación de estrategias pedagógicas y actualización disciplinar, basadas en el Modelo Educativo Universitario

Impulsar las medidas pertinentes para favorecer las colaboraciones entre los diversos Cuerpos Académicos y Grupos Colegiados, para generar proyectos de investigación, vinculación y extensión con pertinencia social.

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

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

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

Compromiso de apoyo con el 100% de la colegiatura y gastos de obtención de grado

para la formación y actualización de docentes en programas de posgrado en nuestra universidad.

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

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

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

Analizar de manera responsable la política institucional que otorgue viabilidad financiera y colectiva en materia de retiro al personal docente que ingresó después del 2007.

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

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

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

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

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

estructura organizacional.

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

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

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

Crear una bolsa de recursos económicos orientada a mantener y renovar los laboratorios y la infraestructura de docencia e investigación para respaldar la realización de los proyectos mejorando el equipamiento y en los espacios necesarios en todas las Unidades Académicas.

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

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

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

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

sostenibilidad.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Referencias

5to. Informe UAQ, Quinto Informe de Rectoría gestión 2021-2024, consultado en septiembre de 2023 de <https://rectoria.uaq.mx/index.php/informes/5to-informe>

CONADIS, Consejo Nacional Para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad, La Convención sobre los Derechos de las PcD, establece, los Estados Parte “asegurarán un sistema de educación inclusivo a todos los niveles, a fin de hacer posible que las personas con discapacidad participen de manera efectiva en una sociedad libre”, Consultado en septiembre de 2023 de <https://www.gob.mx/conadis/articulos/educacion-incluyente>

EL UNIVERSAL, Mejores universidades, Ranking de Escuelas 2023, consultado en septiembre de 2023 de <https://generacionuniversitaria.com.mx/interactivos/2023/mejores-universidades/#page/22>

Gasca, T. G. (2 de 2023). https://www.uaq.mx/docs/informes_rectoria/5to_informe_TGG/5to_informe_extenso.pdf. Obtenido de https://www.uaq.mx/docs/informes_rectoria/5to_informe_TGG/5to_informe_extenso.pdf.

Idalberto, C. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill.

INEGI, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, consultado en septiembre 2023 de <https://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P>

INEGI, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, consultado en septiembre 2023 de <https://www.cuentame.inegi.org.mx/poblacion/escolaridad.aspx>

IMCO, Centro de Investigación en Política Pública, consultado en septiembre 2023 de <https://imco.org.mx/el-panorama-educativo-y-laboral-de-los-jovenes-en-mexico/>

ONU, Organización de Naciones Unidas, Reconocer y superar la desigualdad en la

educación, consultado en septiembre de 2023 de <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/reconocer-y-superar-la-desigualdad-en-la-educaci%C3%B3n#:~:text=La%20dimensi%C3%B3n%20de%20la%20desigualdad%20educativa&text=La%20proporci%C3%B3n%20es%20mucho%20mayor,la%20escolarizaci%C3%B3n%20son%20a%C3%BAn%20peores>.

Retamoza, C. C. (2001). Paisajes Universitarios. Cuernavaca, Morelos: Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

SEP, Secretaría de Educación Pública, consultado en septiembre de 2023 de https://planeacion.sep.gob.mx/Doc/Atlas_estados/queretaro.pdf

UAQ, Coordinación de Información y Estadística, dependiente de la Dirección de Planeación y Gestión Institucional, consultado en septiembre 2023 de <https://planeacion.uaq.mx/uii/index.php/2021-2022/total-uaq/alumnos/por-programa-sexo>

UAQ, Coordinación de Información y Estadística, dependiente de la Dirección de Planeación y Gestión Institucional, consultado en septiembre 2023 de <https://planeacion.uaq.mx/uii/index.php/2021-2022>

UAQ Universidad Autónoma de Querétaro. (30 de 03 de 2021). Valores Universitarios. Querétaro, Querétaro, México.