

PROCESO DE ELECCIÓN DE RECTORÍA 2024-2027



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO



DRA. SILVIA LORENA AMAYA LLANO

Educación para la competitividad y el desarrollo humano
Libertad para enseñar y aprender

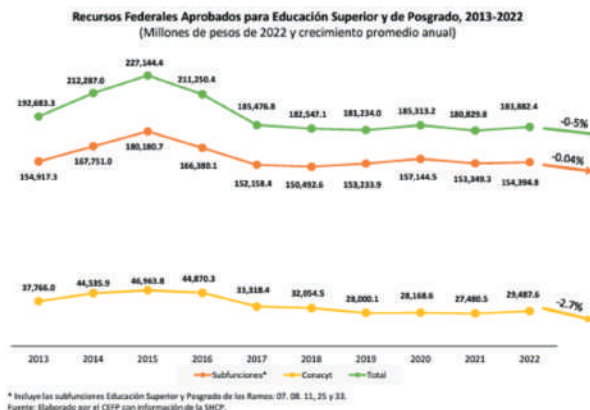
**PLAN DE TRABAJO
2024-2027**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

La universidad pública, está en tensión y sometida a múltiples demandas. Ya Muñoz, desde el 2009, apuntaba la necesidad de repensar su renovación de cara a las políticas públicas, presiones y demandas sociales (IESALC, 2020). A ella se le apuesta el futuro de la nación, sin embargo, en los últimos años, los recursos económicos que a ellas se les asignan, así como los diferentes programas a través de los cuales podía obtener financiamiento para rubros específicos, han menguado o, incluso, desaparecido, tal y como se puede ver en la siguiente gráfica.

Gráfica 1. Recursos federales para Educación Superior y Posgrado 2013-2022.



Fuente: <https://www.cetp.gob.mx/publicaciones/nota/2022/notacetp0092022.pdf>

Aunado a la disminución, su distribución es diferenciada en función del número de estudiantes que se atienden, lo que hace que los recursos mayoritarios se concentren en universidades como la UNAM, la UAM o el IPN, quedando las universidades de los estados, rezagadas respecto de las universidades capitalinas.

Por otro lado, la demanda sigue creciendo, aún y cuando no todos los estudiantes que cursan la educación básica continúan sus trayectorias académicas. A nivel internacional, entre el 2000 y el 2018, la tasa bruta de matriculación en educación superior pasó del 19 al 38% (IESALC, p. 25). El informe presentado por el Gobierno de México y la Mejoredu (2022) señala que cerca del 44% de varones y del 38% de mujeres en edad para ingresar a la Universidad, no lo hacen (Indicadores, 2022, p. 144). La población indígena tampoco accede en su totalidad pues sólo una cuarta parte de ellos ingresa (IESALC, p. 36). Pese a ello, del total de jóvenes que solicitan ingreso, sólo accede, en general, la tercera parte, como ocurre en el caso de nuestra Universidad. Las razones son múltiples, entre las que destacan el aspecto económico, la movilidad, las diferencias entre lo urbano y lo rural, la crisis derivada del Covid-19, la discriminación, entre otras.

A partir del reconocimiento de la educación como derecho humano, se ha señalado el deber que tiene tanto el Estado como las Instituciones de Educación Superior (IES) de proveer los recursos y las condiciones para que ese derecho pueda hacerse efectivo y universal, lo cual supone considerar a la población estudiantil en sus diferencias y no como un grupo homogéneo.

Garantizar el acceso universal a la educación superior es parte de los compromisos adquiridos por nuestro país al signar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030, los cuales, en el objetivo 4.3 señalan: "De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria" (ONU, ODS).

El acceso universal a la educación supone construir las condiciones que permitan que todos y todas, independientemente de su grupo étnico, etario, género, clase social, condición física o creencia religiosa, entre otros elementos, tengan las mismas oportunidades. Sólo así la educación será, efectivamente, universal.

Aunado a lo anterior, la competencia con otras instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas, nos impelen a actuar con prontitud y asertividad. La Encuesta nacional sobre acceso y permanencia en la educación, realizada por INEGI (2022) señala que el 25.6% de la población universitaria está inscrita en universidades privadas, cifra que sigue creciendo en demérito de la universidad pública. Las razones esgrimidas para preferir la privada, según señalaron, tiene que ver con la percepción sobre la mejor calidad educativa.

La calidad, que es uno de los criterios para evaluar el desempeño de las universidades, supone una serie de indicadores que van, desde las condiciones materiales de la institución, hasta las cualificaciones de estudiantes y docentes, pasando por la investigación, la pertinencia social de sus programas e investigaciones, los impactos que éstas tienen en las comunidades, así como los índices de ingreso, egreso, titulación o deserción.

Desde el año 2000, varios investigadores, académicos e incluso la Asociación Nacional de Universidades de Instituciones de Educación (ANUIES) han sostenido que las políticas universitarias están "agotadas".

Ligar el financiamiento público a esquemas de evaluación e indicadores de desempeño, no ha mejorado el aprendizaje del estudiante. Incluso, los extensos ejercicios de evaluación, certificación y acreditación han mostrado serias limitaciones y aunque lograron generar información valiosa, también causaron otro tipo de consecuencias no deseadas. Por ejemplo, la atomización de las comunidades universitarias y la consecuente pérdida de autonomía e independencia. Así, es difícil generar conocimiento, teorías, experimentos e innovación.

La equidad se ha circunscrito a la entrega de becas a estudiantes, además la relevancia se piensa de manera lineal y exclusivamente ligada a "que el egresado trabaje en lo que estudia" mientras que la pertinencia del proceso de enseñanza-aprendizaje sigue siendo una aspiración en el sistema universitario.

Ante el aumento de un mayor número de jóvenes, varias universidades siguen operando de manera tradicional y homogénea.

Éste es el caso de la UAQ que, después de la pandemia, experimentó dificultades para poner en práctica modalidades educativas diferentes para poder dar continuidad a la amplia diversidad de perfiles socioeconómicos y académicos de los jóvenes que estudian en Querétaro. De acuerdo a información del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas:

Tabla 1. Matrícula en el Nivel Medio Superior por modalidad educativa.

Ciclo escolar	2018-2019 A	2019-2020 B	2020-2021 C	2021-2022 D	Diferencia D-A
Total	5,608,220	5,544,608	5,353,499	5,230,594	-377,626
Profesional Técnico	62,396	60,672	52,890	51,012	-11,384
Bachillerato General	3,653,977	3,616,398	3,459,233	3,381,098	-272,879
Bachillerato Tecnológico	1,891,847	1,867,538	1,841,376	1,798,484	-93,363
Cobertura Educativa	84.2%	83.2%	80.2%	78.4%	-5.8

*Escalarizada y no escalarizada.

Fuente: Elaborado por CEFP con información de la SEP, Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional (SEN), ciclos escolares: 2018-2019 a 2021-2022.

Indicadores del Sistema Educativo Nacional (SEN) muestran que la matrícula en Educación Media Superior es de 5.2 millones de jóvenes, mientras que 1.5 millones no continuó con sus estudios en este nivel educativo; con ello la cobertura es del 78.4 por ciento.

En cuanto a la política nacional, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 establece en el "Objetivo 2: Garantizar empleo, educación, salud y bienestar mediante la creación de puestos de trabajo, el cumplimiento del derecho de todos los jóvenes del país a la educación superior, la inversión en infraestructura y servicios de salud y por medio de los programas regionales, sectoriales y coyunturales de desarrollo."

Lo anterior muestra una tendencia educativa recurrente, que las autoridades asumen que queriendo hacer las cosas, el sistema educativo mejorará. El voluntarismo es una ilusión y habrá que sobrepasarla, imaginando un futuro para la educación y comprendiendo qué factores condicionan o impulsan el cambio institucional universitario.

Una vez entendido esto, habrá que asegurar las libertades para que en todo espacio universitario exista el espacio de deliberación y crítica que nos constituirá como una institución de clase mundial. Todo aquel que busque cambiar el rumbo de las cosas, innovar y cuestionar su mundo para cambiarlo tendrá cabida en la UAQ, independientemente de su origen social, riqueza material, grupo étnico, identidad sexual y preferencia ideológica.

Frente a este escenario es necesario emprender una labor de gestión permanente con todos los actores, en forma especial con autoridades federales, estatales y, por supuesto con la comunidad universitaria.

CONTEXTO ESTATAL

DIAGNÓSTICO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

El cambio de autoridades representa una oportunidad para revisar el desempeño de la Universidad en los últimos seis años. Hacer un examen crítico del desempeño de la administración que termina es una función normal, pues es en la universidad donde se piensan las ideas, creencias y problemas sociales, naturales, y científicos.

Aquí es donde la realidad y los hechos se analizan, sorprenden y también inconforman y no sólo eso, tenemos la libertad de expresarlo abiertamente, si es que deseamos corregir el rumbo de la acción práctica en beneficio de las y los estudiantes, docentes, investigadores, y trabajadores administrativos.

Atendiendo a los criterios de calidad, la UAQ está bien posicionada a nivel nacional, de acuerdo a rankings del 2020 se posicionó en el lugar número 9, mientras que en 2021 y 2022 lo hizo en el décimo lugar (Noticias UAQ) Sus fortalezas están en las cualificaciones de su personal docente, el tipo y la cantidad de investigaciones que se hacen, los resultados que sus estudiantes obtienen en exámenes de egreso (EGEL) o en participaciones en olimpiadas de las diferentes áreas del saber, entre otras. Sin embargo, también existen áreas de oportunidad que habrá que atender, por ejemplo, las consideraciones que emiten los distintos organismos evaluadores y certificadores, tanto de programas como de la administración central, las recomendaciones realizadas en torno al ejercicio de los recursos públicos o pendientes que existen para garantizar no sólo el derecho a la educación, sino también la inclusión, la transversalización de la perspectiva de género y la interseccionalidad, el pleno respeto a los derechos humanos, la no violencia, la cultura de paz y la sostenibilidad.

A estas condiciones estructurales, habrá que añadir las coyunturales. En años pasados, vivimos dos acontecimientos que han marcado a la comunidad: primero, la pandemia por COVID-19 y, segundo, el paro de octubre de 2022. La pandemia del COVID-19 dejó rezagos y nuevos desafíos a nivel global, en los ámbitos político, económico, social y educativo. "El cierre total de escuelas, que duró 53 semanas, derivó en un rezago educativo equivalente a 2 años escolares de acuerdo con el Banco Mundial." En el documento "Dos años después salvando a una generación", se reconoce que la pérdida proyectada y real en el aprendizaje es alta y grave; estiman que "alrededor de 4 de cada 5 estudiantes de sexto grado no serían capaces de entender e interpretar un texto de longitud moderada." El estudio indica que existe riesgo para que el rezago y abandono escolar aumente, mientras que el bienestar y salud psicosocial son dos aspectos que hay que poner en el centro del debate. Estos rezagos, no sólo se presentaron a nivel primario. También en la educación media y superior han sido detectados (Flores, et. al, 2020).

La pandemia nos ha permitido, a la distancia, reflexionar sobre las fortalezas y debilidades que tenemos como institución: la capacidad de reaccionar frente a la emergencia, los recursos humanos y tecnológicos con los que contamos, etc., pero, sobre todo, nos ha dejado secuelas que aún no alcanzamos a dimensionar, entre ellas las limitaciones técnicas, didáctico-pedagógicas y la salud física y mental de nuestra comunidad. La ENAPE (2021) encontró que la mayoría de la población entre 3 y 29 años sintió estrés, ansiedad, desesperación, tristeza, depresión e incluso problemas para relacionarse con otros. Sin embargo, pese a que se considera que, a mayor acceso a la educación, mejores pueden ser sus condiciones de vida, no todos pueden acceder, o porque no lo han intentado, o porque no tienen las condiciones económicas y sociales, o porque lo han intentado, pero no lo han logrado.

En segundo lugar, el paro estudiantil de octubre de 2022 hizo más evidente cómo las violencias atraviesan la vida cotidiana, tanto en términos macro, como micro. A nivel nacional, las violencias se manifiestan de múltiples formas. La Encuesta nacional sobre las dinámicas de las relaciones en los hogares (ENDIREH, 2021), ubica a la violencia psicológica como la más reportada, seguida de la violencia sexual. En términos del delito, son tres los que destacan: por un lado, el número de homicidios, por otro, las desapariciones y, en tercer lugar, los feminicidios (Impunidad, 2022). En lo que toca a violencia de género, destaca el incremento en la violencia sexual y familiar (Índice de paz, 2023). Las violencias, dicen algunos, han alcanzado tales magnitudes, que corremos el riesgo de normalizarlas.

Los reclamos derivados del acoso, el hostigamiento, las violencias institucionales, psicológicas o simbólicas, nos han obligado a reflexionar y actuar, revisando nuestro accionar con ojo crítico para ponerles freno, así como para formarnos, prevenir y, en su caso, sancionar, en la medida de nuestras competencias, las violencias, asumiendo que la formación universitaria debe promover una vida libre de violencia, así como una cultura de paz. Por otro lado, los cambios en las políticas públicas han impactado no sólo en los presupuestos asignados a las universidades públicas, sino también en las lógicas de contratación, tanto de personal docente como administrativo y de apoyo.

PRESUPUESTO 2023				
INGRESOS				
CONCEPTO	PROYECTO 2023	% Incremento	2023	% Incremento
Subsidio Estatal	1,056,928,849	13%	1,056,928,849	13%
GEQ (Obra y Mtto)	81,581,141	13%	81,581,141	13%
Total Estatal	1,138,509,990	13.00%	1,138,509,990	13%
Subsidio Federal	1,652,611,008	5.59%	1,645,370,059	5.13%
Total Fed+Est	2,791,120,998	8.49%	2,783,880,049	8.21%
Ingresos Propios	425,625,519	0%	425,625,519	0%
TOTAL DE INGRESOS	3,216,746,517	7.29%	3,209,505,568	7.05%

Tabla 2. Ingresos ordinarios estatales y federales proyectados, y asignado 2023.

Fuente: Información institucional UAQ.

Con la llegada del neoliberalismo, las contrataciones de base y el número de tiempos completos, fueron disminuyendo. En su lugar, se privilegió la contratación por honorarios, lo cual implicó el no acceso a derechos laborales y la precarización no sólo del trabajo, sino también de la vida. Las estadísticas en muchas universidades públicas, a nivel nacional, señalan el crecimiento de docentes por honorarios y la disminución de los docentes de tiempo completo, lo cual, a la larga, puede impactar en el sostenimiento de los programas académicos. Nuestra Universidad no es una excepción. Los datos que hemos podido consultar señalan que ya se han tenido que cerrar grupos por falta de personal docente o que hay programas de posgrado que están en riesgo por no contar con el número mínimo señalado por el CONAHCYT.

Unidad Académica	Evolución					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Contaduría y Administración	137	140	152	147	155	149
Derecho	119	102	105	100	95	85
Ingeniería	29	31	34	32	27	25
Ciencias Políticas y Sociales	27	28	32	34	31	28
Bachilleres	201	222	243	272	264	200
Artes	51	48	64	63	55	54
Ciencias Naturales	26	26	26	26	26	26
Enfermería	82	102	110	106	100	96
Filosofía	24	25	28	29	31	30
Informática	43	36	38	43	43	44
Lenguas y Letras	20	20	23	22	21	20
Medicina	56	60	61	67	76	41
Psicología	29	33	41	43	38	37

Tabla 3. Evolución relación PTC por alumno y por Unidad Académica (2018-2023)

Fuente: Información institucional UAQ.

Institución	Estudiantes	Docentes	Prorrata
Universidad de Guadalajara	329641	4847	68 ¹
Universidad de Guanajuato	47108	951	50 ²
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	52386	1132	46 ³

Tabla 4. Comparación con otras Universidades Públicas Estatales datos 2022 o 2023.

Fuente: Información institucional UAQ.

Al no haber certezas laborales para la mayoría y frente a este panorama complejo, nos permitimos poner a su consideración una serie de ideas que hemos ido construyendo a partir de la experiencia que las y los docentes, estudiantes, administrativos, egresados y jubilados hemos compartido. Son ejes que pueden articular el quehacer de la Universidad, pensando en la comunidad, en el quehacer sustantivo y adjetivo, en los valores y principios que queremos que nos guíen y nos distingan como universitarios que somos.

Nuestra Universidad Autónoma de Querétaro, es decir, la comunidad universitaria, necesitamos trabajar en colaboración, reconocer el legado de quienes nos antecedieron y contribuyeron al crecimiento de nuestra Alma Mater, pero no quedarnos ahí. Hay que identificar los retos que tenemos en el presente y construir una meta que nos oriente al futuro.

Será nuestra responsabilidad hacer efectivos los valores universitarios, restaurar el tejido social de la institución, y, a partir de la autocrítica, la gestión y la vinculación, potenciar la posición de la UAQ como líder de opinión y formadora de las nuevas generaciones de personas profesionistas en diversas áreas.

La UAQ es mi alma mater. Aquí me he formado. Aquí han estudiado mi hijo e hija. Lo que soy, lo que somos muchos de nosotros, se lo debemos a esta Universidad, de ahí nuestro compromiso con ella, por el pasado, por el presente y por el futuro que podemos construir para las nuevas generaciones.

El contexto social, político y económico en el que estamos inmersos es complejo. Las instituciones que nos habíamos dado están en cuestión, se han transformado o han desaparecido. Nociones como derechos, obligaciones, ciudadanía o democracia, por poner algunos ejemplos, se están redefiniendo, por ello, es urgente encontrar nuevas formas de participación que permitan a los jóvenes y a toda nuestra comunidad, discutir no sólo los diversos campos del conocimiento, sino también los asuntos públicos que a todos competen para, desde la trinchera que nos corresponda, contribuir a su resolución.

Somos sensibles a las necesidades de la educación de nuestro tiempo, inmersa en un contexto de retos a los que tenemos que responder con creatividad e inteligencia: el ingreso universal e incluyente de los jóvenes que lo deseen, la salud física y emocional de quienes formamos la comunidad es imperativa; las condiciones laborales de docentes y administrativos tendremos que mejorarlas; los requerimientos económicos para sostener a la Universidad y proyectarla al futuro habrá que buscarlos; la creación y mantenimiento de infraestructura en aquellos lugares donde se requiere, debe ser prioritario, así como ampliar la cobertura utilizando herramientas digitales; el arribo de la inteligencia artificial; la capacidad para actualizar los activos, serán desafíos que habremos de enfrentar juntos.

Asumimos que "Ninguna meta educativa debería considerarse lograda a menos que se haya logrado para todos" (UNESCO, 2015), para hacerlo proponemos el siguiente Plan Estratégico 2024-2027, el cual recupera las directrices internacionales en materia educativa a los que México se ha comprometido, así como la política educativa nacional

en educación superior y las demandas que la propia comunidad ha expresado en diversos foros, así pues, el Plan contempla las voces de la comunidad y propone como líneas transversales en su accionar, la perspectiva de género e interseccionalidad, los derechos humanos y la cultura de paz, los derechos laborales, la sostenibilidad y la transparencia.

PLAN ESTRATÉGICO 2024-2027

El plan está estructurado en torno a cuatro ejes, los cuales corresponden a las funciones que la Universidad debe desarrollar: sustantivas, adjetivas, regulativas y transversalidad, que incluye los aspectos que, desde las políticas internacionales y nacionales, se están pidiendo a las IES y que hemos enunciado con anterioridad.

EJE 1: FUNCIONES SUSTANTIVAS.

Academia e innovación.

El mundo de la academia no debe ser un espacio cerrado o exclusivo para unos cuantos. La academia y comunidad docente deben estar en estrecha relación con lo que ocurre en la realidad para poder actuar con pertinencia. Ello supone proponer cambios, mejoras, innovaciones, no sólo en términos conceptuales o teóricos, sino también instrumentales.

Los crecientes requisitos de evaluación en el Nivel Medio Superior y Nivel Superior suponen una enorme presión, de manera que habrá que considerar algunas líneas para garantizar, por un lado, la calidad de la educación y, por el otro, el bienestar del profesorado. Para atender a esta demanda, proponemos:

Calidad educativa.

Asegurar la calidad no sólo en términos de organismos acreditadores y rankings nacionales e internacionales, elaborados por periódicos y revistas, sino en función de la capacidad transformadora que logremos en estudiantes y egresados para responder de manera crítica, científica con responsabilidad social a los problemas que nos plantea la realidad.

Apoyaremos a cada una de las Facultades y Escuela de Bachilleres, para que revisen, actualicen y establezcan las acciones de certificación y acreditación de sus programas, con el objetivo de continuar siendo la mejor opción educativa a nivel estatal y regional, tanto en nuestra oferta de bachillerato, licenciaturas y posgrados; en todas sus modalidades, pero apoyaremos también la capacitación y la formación docente para que, a través de la educación continua, se puedan actualizar y capacitar y traducir ello en una mejor labor docente.

Tabla 5. Indicadores CUMEX.

Criterio	Indicador CUMEX	PROFEX CE ⁽²⁾ (2019) Nacional	MEDIA UAQ (Junio 2023)	
			Valor	%
PTCs			576	
PTC con posgrado	92%	93.6%	575	100%
PTC con grado de doctor	47%	52.8%	466	81%
PTC con PRODEP	55%	57.8%	371	64%
PTC con SNI	22%	25.0%	323	56%
PTC miembro en CA			339	59%
Total CA			84	100%
CAC	30%	32.9%	50	60%
CAEC		32.7%	22	26%
CAEF		34.3%	12	14%
CAC y CAEC	65%	65.7%	72	86%
TOTAL PE LIC Y TSU excepto nueva creación			116	388%

Fuente: Información institucional UAQ.

PE evaluables			107	100%
PE acreditados CIEES		23.5%	41	38%
PE acreditados COPAES		48.7%	36	34%
PE de calidad	80%	74.0%	70	65%
Total matrícula evaluable			21889	100%
Matrícula de calidad	90%	87.6%	18522	85%
PE de posgrado			120	100%
PE en el SNP (antes PNPC)	50%	ND	66	55%
PFC			0	0%
PNP			0	0%
Total matrícula posgrado			3021	100%
Matrícula en el SNP (antes PNPC)	47%	ND	1625	54%

Las mediciones de la calidad educativa pasan por una serie de indicadores cuantitativos, como ingreso, egreso, deserción, titulación, etc. Los indicadores son buenos porque indican dónde estamos, pero consideramos que no debemos quedarnos sólo en ello. Habrá que poner un mayor énfasis en lo cualitativo, en los procesos que ocurren en el aula y en aquellos otros elementos que también forman parte de la educación universitaria, como la ética del trabajo, la honestidad, la responsabilidad y, sobre todo, la coherencia entre lo que decimos y hacemos. El movimiento de 2022 fue una de las cosas que reclamó: dicen una cosa, pero hacen otra. La coherencia es también parte de una educación de calidad.

Para mejorar los indicadores cuantitativos se ha implementado la tutoría, tanto de docentes como de pares, sin embargo, hay críticas respecto del funcionamiento del programa, críticas que habrá que atender para no convertir esto en una práctica burocrática más, sino en un ejercicio que ponga al centro a la persona.

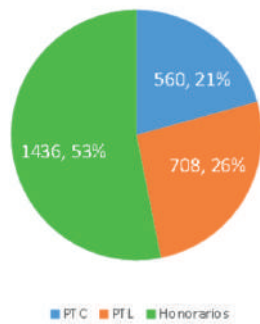
I. Docencia: El personal docente es una de las piedras angulares sobre las cuales descansa el quehacer universitario. A este grupo se le ha encomendado la labor de diseñar e impartir programas, materias y talleres, que se orienten no sólo a la formación profesional, sino, sobre todo, humana. Las problemáticas que hemos conocido en relación con el personal docente son diversas, de forma que iremos exponiéndolas y haciendo propuestas para atenderlas.

Tabla 6. Conformación de la plantilla docente 2023

PTC	PTL	Honorarios	Total
560	708	1436	2704
21%	26%	53%	100%

Fuente: Información institucional UAQ.

Gráfica 2. Conformación de la plantilla docente 2023



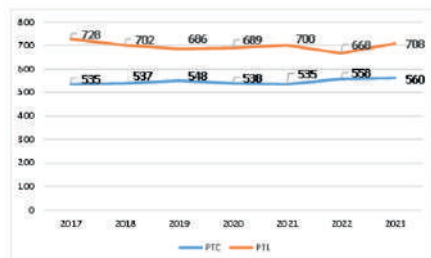
Fuente: Elaboración propia con información institucional UAQ.

Tabla 7. Evolución de Profesores de Tiempo Completo (PTC) y Tiempo Libre (PTL).

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PTC	535	537	548	538	535	558	560
PTL	728	702	686	689	700	668	708

Fuente: Información institucional UAQ.

Gráfica 3. Evolución de Profesores de Tiempo Completo (PTC) y Tiempo Libre (PTL).



Fuente: Elaboración propia con información institucional UAQ.

Contratación.

El personal docente de nuestra Universidad, contraviniendo lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), pero acorde a las tendencias externas, ha introducido una nueva modalidad de contratación (por honorarios) que ha contribuido a la precarización de las y los trabajadores. Los salarios que se ofrecen por hora no garantizan que la persona pueda subsanar lo básico para una vida digna, de forma que es necesario:

- Modificar las formas de contratación para apearnos a la legalidad.
- Reorganizar las cargas laborales de manera que las y los docentes puedan dedicar su tiempo a las diversas labores que supone la docencia (preparación de clases, impartición de las mismas, revisión de tareas, elaboración de exámenes) sin tener que dividir su tiempo entre otras múltiples actividades que complementen el ingreso
- Suspensión temporal de nuevas contrataciones por honorarios para, en el corto plazo y de la mano con el Sindicato Único del Personal Académico de la UAQ, (SUPAUAQ) se puedan regularizar.
- Trabajar de forma conjunta con Desarrollo Académico, instancia que deberá garantizar procesos de categorización, recategorización y concursos de plazas, tanto de tiempo libre como de tiempo completo, con total transparencia.

Tabla 8. Acumulado histórico de jubilaciones 2015-2022.

TIPO	201	201	201	201	201	202	202	202
	5	6	7	8	9	0	1	2
Administrativos	420	484	508	552	580	598	603	624
De confianza	74	82	92	100	100	105	112	123
Maestros de tiempo completo	400	422	444	468	494	506	523	529
Maestros de tiempo libre	208	226	239	261	271	276	278	286
Mandos medios	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL	110	121	128	138	144	148	151	156
	3	5	4	2	6	6	7	3

Fuente: Información institucional UAQ.

Tabla 9. Jubilaciones no acumuladas.

TIPO	201	201	201	201	201	202	202	202
	5	6	7	8	9	0	1	2
Administrativos		64	24	44	28	18	5	21
De confianza		8	10	8	0	5	7	11
Maestros de tiempo completo		22	22	24	26	12	17	6
Maestros de tiempo libre		18	13	22	10	5	2	8
Mandos medios		0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		112	69	98	64	40	31	46

Fuente: Información institucional UAQ.

Concursos para plazas de Tiempo Completo (TC).

La forma en que se ha venido concursando una plaza de TC, en aras de lo académico, ha generado grandes brechas entre las diversas Unidades Académicas (UA). Algunas, tienen una gran cantidad de TC, otras, han logrado mantener un equilibrio entre las distintas formas de contratación y otras más han estado perdiendo TC, debido fundamentalmente a la jubilación, pero no los han podido reponer. La falta de TC representa un riesgo para muchos programas pues casi todos los criterios existentes para que un programa sea evaluado como de calidad, señalan un mínimo de profesores de TC, con un mínimo de distinciones y con perfiles académicos definidos en términos de Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC).

Ads	PTC					Tota	PTL					Tota
	201	201	202	202	202		I	201	201	202	202	
c	8	9	0	1	2	por	8	9	0	1	2	por
						ads						ads
						c.						c.
EBA	6	3	3	3	9	24	2	3	9	6	5	25
FBA	2	2	0	1	3	8	2	5	3	4	12	26
FCN	2	2	7	3	4	18	12	3	2	5	10	32
FCP	1	1	1	2	4	9	2	3	3	7	6	21
S												
FCA	3	3	2	2	3	13	2	2	4	11	11	30
FDE	1	2	1	3	3	10	0	4	2	9	4	19
FEN	0	0	0	1	0	1	4	2	3	4	3	16
FFI	0	0	0	1	2	3	1	1	2	2	5	11
FIF	2	3	1	2	2	10	0	3	3	6	2	14
FIN	4	6	9	6	9	34	11	11	7	9	38	76
FLL	1	1	1	2	1	6	1	1	0	0	2	4
FME	1	1	2	2	2	8	11	1	1	1	5	19
FPS	1	1	1	1	6	10	3	5	6	5	6	25
FQU	4	4	1	0	2	11	0	0	4	3	2	9
Total	28	29	29	29	50	165	51	44	49	72	111	327
por												
año												

Tabla 10. Asignación de plazas de PTL y PTC del 2018 al 2022.

Fuente: Información institucional UAQ.

La comunidad señala que existen prácticas que no abonan a consolidar los TC en las UA donde se concursan pues, una vez ganados, se cambian de adscripción. En este sentido, proponemos:

- Modificar la forma en que se han venido concursando las plazas de TC para, sin perder el rigor académico, disminuir las brechas existentes entre las diversas UA y garantizar la viabilidad de los programas en el futuro.
- Proveer las condiciones necesarias para que el personal docente pueda construir una trayectoria académica que le permita habilitarse y obtener las distinciones necesarias para consolidar su quehacer como docente.
- Establecer reglas que impidan que las plazas que se concursan en una UA se pierdan en el corto plazo al buscar su cambio de adscripción a otras UA, de forma que las plazas no se pierdan.
- Vigilar la pertinencia de los perfiles que se concursan para las diversas UA, acorde con sus programas, las LGAC, sus necesidades académicas y sus planes de futuro.

Capacitación.

Es una obligación que establece la Ley Federal del Trabajo. Es la vía a través de la cual el docente continúa su formación en el área didáctico-pedagógica o en la actualización profesional, las cuales redundarán en la mejora de la calidad y la pertinencia educativa. Sin embargo, en los últimos años, la capacitación y la actualización, se han convertido en medios para otros fines, como la obtención de puntos para los estímulos. Muchas veces, los cursos de formación docente se vuelven endogámicos y no se alcanzan las metas para lo que debiera ser.

Uno de los compromisos que hemos asumido es la inclusión, sin embargo, no podemos hacerlo bien si como docentes no nos capacitamos para poder atender a la diversidad estudiantil.

La educación no se da de manera aislada, forma parte de un ecosistema en donde coexisten factores macro, meso y micro sociales, de manera que el acto educativo es una entre las múltiples variables del ecosistema. Asumimos que un cambio en el sistema puede afectar al resto. Esto quedó de manifiesto en la emergencia sanitaria del COVID-19, que nos mostró la necesidad de innovar en las prácticas didáctico-pedagógicas. La tecnología fue una herramienta clave, sin embargo, esta debe ir acompañada de creatividad y visión pedagógica para que los resultados sean producto de una planeación y no de una casualidad. En esta línea, la Universidad debe proveer a sus docentes de cursos de capacitación didáctico-pedagógico que incluyan el dominio técnico de las nuevas herramientas tecnológicas, pero también la capacitación pedagógica para usarlas de manera pertinente y responsable.

En ese sentido la innovación, la actitud disruptiva y el uso de las nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza-aprendizaje debe ayudarnos a implementar nuevas formas de acceso al conocimiento, como Flipped classroom; al tiempo de incentivar las T-Shape skills para desarrollar profesionistas con experiencia y conocimiento especializado.

Los académicos juegan un papel fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que habrá que reconocer su compromiso, su creatividad y su capacidad para hacer cosas nuevas y evaluar su funcionamiento. Los estímulos docentes deberán otorgar un peso equitativo a la docencia y la innovación didáctico-pedagógica para igualarla a las otras labores sustantivas, acorde a la naturaleza de cada programa y la visión que cada docente tenga de sí mismo y de su actuación dentro de la institución pues no todos los docentes deben ser investigadores, aunque sí todos los investigadores deben ser docentes, sobre todo, aquellos que están en los posgrados.

El trabajo colegiado será la clave para fortalecer todas las áreas del conocimiento y cada programa educativo, desde nivel bachillerato hasta el posgrado. Para ello, habrá que reactivar los cuerpos académicos, colegios de profesores, los consejos académicos, las academias, pues debe ser ahí donde la comunidad discuta, decida y acuerde el rumbo de las materias, los programas, las facultades y la universidad misma.

Habrà también que incentivar una mayor participación de jóvenes en la investigación sumándose a equipos de investigación inter, trans y multidisciplinarios, en pro del desarrollo de soluciones para diversas problemáticas en espacios como auxiliares de investigación y veranos de la ciencia (veranos regionales y de la UAQ). Ello permitirá ir formando a nuevos perfiles que, en algún momento, puedan convertirse en reemplazos generacionales.

También, como una de las herencias de la pandemia, se mostró la necesidad de capacitarnos y actualizarnos en el uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación que puedan ser aplicadas en campo docente. En este sentido, proponemos:

- Revisar la pertinencia de que los cursos de actualización disciplinar o formación didáctico –pedagógica sean ofertados por los propios compañeros, no porque no sean capaces, sino para evitar prácticas clientelares y endogámicas que propicien la simulación.
- Promover la capacitación y actualización con instituciones nacionales e internacionales de reconocido prestigio, facilitando para ello las condiciones que permitan su acceso, como inscripciones.
- Capacitar al personal docente en el uso de herramientas, de diversa naturaleza (técnicas, pedagógicas), para que pueda, efectivamente, ser incluyente y atender, lo mejor que se pueda, a las personas con alguna discapacidad.

- Capacitar y actualizarnos no sólo en el área didáctico-pedagógica, sino también en el uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Condiciones laborales.

Las condiciones laborales del personal docente han ido deteriorándose con el paso del tiempo. Los salarios, en términos nominales, han crecido muy poco, pero en términos reales, han perdido su poder adquisitivo. Para mejorar los ingresos, las y los docentes han tenido que participar, aunque se diga que, de forma voluntaria, en el concurso de recursos económicos a través de "Estímulos", lo cual ha supuesto el incremento en sus actividades cotidianas, así como la obtención de reconocimientos como el PRODEP o el SNI, que, si bien suponen un reconocimiento social, también imponen cargas de trabajo que impactan en la salud física y emocional del personal docente. Estas cargas se cumplen incrementando las horas de trabajo, fuera de los horarios y lugares establecidos para ello, afectando la alimentación, el sueño, el descanso, la recreación y la vida familiar. Las condiciones laborales afectan de forma diferenciada al personal docente, en razón de género, edad y etapa del desarrollo familiar, así como de la UA donde laboren o del clima laboral. Aunado a lo anterior, el personal docente que ha sido contratado después del 2007, no tiene acceso a jubilación y pensión, lo cual genera incertidumbre de forma que, para atender estas situaciones, proponemos:

- En la medida de las posibilidades presupuestales de la UAQ, mejorar los salarios del personal docente.
- Armonizar los programas con los cuales se evalúa el desempeño docente para evitar multiplicar las cargas laborales y procurar que los "Estímulos" sean equilibrados en su evaluación para no demeritar la docencia en oposición a la investigación, la intervención o la creación artística.
- Establecer con claridad las convocatorias de concursos de estímulos a la docencia y promociones para que se eviten preferencias en su designación, y que no haya acciones que vayan más allá de nuestros reglamentos y de la misma convocatoria.
- Proponer políticas que permitan armonizar las cargas académicas de docentes e investigadores (as), acorde a sus necesidades y condiciones, garantizando las titularidades.
- Propiciar un clima laboral saludable, que brinde paz y seguridad al personal docente y que potencie el desarrollo de sus capacidades.
- Evaluar y gestionar recursos para, de ser posible, crear un fideicomiso que, de forma tripartita, genere los fondos necesarios para ofrecer al personal docente una pensión al término de su vida laboral.

Conciliación Familia-Trabajo.

Una de las demandas más sentidas entre la comunidad docente ha sido la carga laboral y lo que se ha denominado como la doble presencia que, en el caso de las mujeres, afecta de forma diferenciada en razón de los mandatos de género. La docencia es una profesión feminizada y ello supone para las mujeres, aunque también para algunos varones, sobre todo para el personal contratado por honorarios, el no contar con acceso a la seguridad social, el tener que buscar alternativas para el cuidado de los y las hijas, a lo que se suma la preocupación por el futuro. La carga física y mental que ello supone va en detrimento de los rendimientos laborales, pero, sobre todo, de la salud del personal académico, por ello, proponemos:

- Mejorar las condiciones de contratación, como ya lo hemos señalado, para garantizar que todo el personal académico tenga acceso a la seguridad social.
- Crear espacios de escucha profesional que atiendan las implicaciones de la doble presencia.

Nuevas modalidades educativas.

Desde hace algunos años, la Universidad ha planteado la necesidad de implementar nuevas formas de enseñanza, al aprovechar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Algunas facultades comenzaron esta transformación, sin embargo, no se ha logrado consolidar la educación a distancia, modalidad que brindaría nuevas posibilidades de crecimiento a la Universidad, así como al estudiantado pues, en algunas ocasiones, no todos tienen la oportunidad de migrar para acudir a un programa escolarizado o sus tiempos no corresponden a los de esta modalidad.

Una demanda en la formación actual es la flexibilidad. Impulsar la flexibilidad curricular en ambientes de innovación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías es algo que debemos buscar en aras de abrir nuestras miras a la inter, multi y trans disciplina, ampliar el diálogo entre las ciencias y formar personas profesionistas capaces de explicar, diagnosticar y proponer soluciones más integrales. Para lograr ello, habrá que facilitar la movilidad de estudiantes y profesores en una dinámica inter Facultades y Escuela de Bachilleres en todos los campus, pero también con otras IES.

Educación continua, abierta y a distancia.

La educación es un proceso que nunca concluye, cada día surgen nuevas preguntas, nuevas respuestas y nuevas herramientas que ponen en debate saberes ya establecidos. Es responsabilidad de la Universidad mantenerse a la vanguardia respecto de los avances y los debates en el campo del conocimiento, de forma que como una de sus labores debe tener la educación continua y abierta para todos los interesados.

Tanto la administración central, como las unidades académicas tienen departamentos de educación continua. En una lógica de co-creación y sinergia, las instancias mencionadas realizarán actividades de formación, con validez oficial y reconocimiento ante la STPS, la SEP o la UAQ, para formar, capacitar o actualizar a egresados e interesados a través de especialidades, diplomados, cursos y talleres en temas de actualidad, los cuales podrán adoptar diversas modalidades, acorde con las necesidades de los públicos (online, presencial o híbrido).

Aprovechar diferentes modalidades de formación, implica promover la generación de convenios inter institucionales, con universidades y centros de investigación para ofrecer programas de posgrado en forma colaborativa, así como la posibilidad para brindar doble-titulación o certificaciones nacionales e internacionales, a lo que se suma la oportunidad para estudiantes y docentes de realizar movilidad, estancias, además de desarrollarse en otros espacios educativos, al tiempo de ampliar los recursos y herramientas de formación.

Muchas instituciones de educación superior tienen durante los recesos inter semestrales programas de capacitación para docentes y público en general, así como cursos de verano o de invierno para estudiantes que deseen cursar materias que adeudan o adelantar materias. Una propuesta que hacemos es implementar cursos en estos formatos como ayuda para que los estudiantes y los docentes optimicen sus tiempos y otros públicos interesados puedan acercarse a la Universidad y los saberes que aquí se comparten. Se ofrecerán cursos, conferencias y talleres; con docentes de nuestra Universidad, egresados y colaboradores del extranjero, en todas sus modalidades. La diversificación e incremento de la oferta de programas de educación continua en diferentes modalidades, es un aspecto crucial, en un entorno de co-creación y planeación inter-facultades.

A través de los programas antes mencionados, podremos también generar recursos propios para el fortalecimiento institucional y otorgamiento de becas.

En este sentido, proponemos:

- Gestionar e impulsar con las diversas UA la creación de programas en modalidad de educación a distancia para atender a aquella población que, por diversas razones, no puedan acudir presencialmente.
- Dado que las clases no presenciales demandan otras habilidades y tiempos para los docentes, se propone:
- Capacitar a los docentes que quieran impartir clases en modalidad a distancia para que puedan generar materiales adecuados, así como usar las herramientas tecnológicas necesarias. Habrá pues que potenciar el uso de "la tecnología educativa (EdTech), -el uso del hardware, software, contenidos digitales, datos y sistemas de información- (que) apoya y enriquece la enseñanza y el aprendizaje, y mejora la gestión educativa."

- Establecer pagos diferenciados para docentes en modalidad presencial y en modalidad a distancia, acordes a la naturaleza de las actividades que realizan.
- Brindar y ampliar los servicios de educación continua, abierta y a distancia en todos los niveles educativos
- Establecer criterios claros para abrir programas académicos de licenciatura y posgrado, a partir de objetivos de consolidación científica.

Tecnologías aplicadas al aprendizaje.

Las tecnologías de la información y la comunicación juegan un papel crucial en el mundo que vivimos. La generación de información y la velocidad a la que se difunde, supone un reto para las sociedades y, de manera particular, para las universidades que pretendemos estar a la vanguardia, por ello, será prioridad ampliar y mejorar el ancho de banda, sistema de instalación y cambio de toda la red en todas las unidades académicas de la UAQ, para tener conectividad permanente y con acceso ilimitado, libre y gratuito para todos los universitarios. Lo anterior será posible al establecer convenios de colaboración con empresas dedicadas al desarrollo y provisión de software y fibra óptica. Gestionar estos convenios será una prioridad.

Frente a la escasez de los recursos económicos, el crecimiento de la demanda estudiantil y el compromiso que hemos asumido de consolidar los campus ya existentes a través del mejoramiento de sus condiciones materiales, el uso de la tecnología se convierte en una herramienta fundamental pues permitirá ampliar nuestra oferta educativa con programas de estudio a nivel licenciatura y posgrado en modalidad a distancia. Ya existen algunos programas de los que podemos aprender y mejorar, así que este es otro compromiso.

Abrir programas a distancia supone la capacitación para dotar al personal académico de habilidades para acceder y aprovechar los recursos existentes orientados a la creación de nuevos programas y materias, así como consolidar la infraestructura de cómputo, y designar equipos especiales para gestionarlos. Asumimos que el trabajo que desarrollan los y las docentes en formato presencial y a distancia no es el mismo, de modo que habrá que garantizar condiciones laborales acordes a sus necesidades.

Impulsaremos las acciones para continuar con la organización, digitalización y preservación del acervo y colección del sistema de bibliotecas universitarias, para que toda la comunidad acceda en forma libre, pronta y gratuita a ellos. Estableceremos por medio de la gestión, acuerdos de colaboración con instituciones académicas, para permitir acceso universal a bases de datos especializadas, bases de datos multidisciplinarias, revistas electrónicas, libros electrónicos, tesis y libros producción UAQ, en todas las temáticas y áreas del conocimiento.

Reconocimiento.

Reconocer a los otros es una forma de agradecer el trabajo que cotidianamente se realiza y esto debe hacerse parte de la cultura organizacional. Algunas UA tienen ya instituido el reconocimiento por los años de servicio, por los méritos académicos, por los aportes que hacen a la sociedad, pero son prácticas que no se han institucionalizado y que quedan a consideración de quien dirige. Por lo anterior, proponemos:

A. Institucionalizar, para volver cultura, el reconocimiento del personal docente por aquellas cosas que aporten a la institución: sus años de servicio, sus logros académicos, su desempeño docente, etc. y que este reconocimiento no quede sólo al interior de la UA o a la discreción del director, sino que sea una práctica institucional que motive e impulse.

Internacionalización, becas e intercambios en alianza.

Las evaluaciones que se hacen a los programas académicos y a los profesores, utilizan como un indicador la proyección del personal académico a nivel nacional e internacional. En los últimos años, dada la disminución de los presupuestos y la desaparición de algunos programas con los que se obtenían recursos extraordinarios, ésta proyección ha casi desaparecido pues han disminuido los invitados internacionales, así como la movilidad de nuestro profesorado. Para subsanar esta problemática, proponemos el impulsar la internacionalización de la Universidad, apoyando programas, estancias académicas y visitas de personas que abonen a este rubro.

La educación que se recibe en nuestras aulas requiere de la vivencia de experiencias en diferentes contextos a nivel regional, nacional e internacional; conscientes de las oportunidades que brinda al desarrollo personal y profesional, vivir e intercambiar experiencias multi e interculturales; será prioridad la difusión de convocatorias de becas y la asesoría por parte de movilidad académica, para que estudiantes y docentes realicen estancias y estudios en modalidad intercambio académico; además de acceder a asesoría en trámites de ingreso a instituciones internacionales y postulación para becas.

- Sabedores de la nueva política educativa, en investigación y asignación de becas, se debe buscar la generación de recursos propios, el compromiso con el sector privado a través de convenios, así como la oferta de servicios a los sectores gubernamental y privado, para generar recursos propios y ofrecen más y mejores apoyos en cobertura, para otorgar becas a la comunidad universitaria, con procesos claros, transparentes y equitativos.
- Generar un programa de divulgación de humanidades, ciencias sociales y exactas, con la intervención de catedráticos y expertos de instituciones pares.
- Incrementaremos el apoyo para estancias postdoctorales.

- Integraremos a la UAQ en asociaciones, redes y organizaciones de Educación Media Superior y Superior para gestionar intercambios, becas y proyectos inter institucionales que contribuyan a la consolidación de alianzas.
- Daremos seguimiento permanente a los procesos de acreditaciones nacionales internacionales. En una búsqueda constante por impulsar la multiculturalidad e internacionalización de los servicios y oferta cultural, artística y deportiva, se realizarán convenios de intercambio institucionales, en una escala global para ofrecer soluciones con proyectos de colaboración simultánea y estratégica con diferentes organizaciones, para ello proponemos.
- Impulsar la investigación y transferencia del conocimiento en un entorno de colaboración de Quinta Hélice.
- Retomar la esencia de la extensión y responsabilidad social de la UAQ como patrimonio cultural e intelectual más importante del estado de Querétaro.
- Ofrecer oportunidades de internacionalización, becas e intercambios en alianza para la comunidad universitaria.
- Gestionar recursos con actores externos e impulsar la generación de recursos propios, para otorgar apoyos a la investigación, becas y estancias de investigación para toda la comunidad universitaria, desde el nivel Bachillerato, Licenciatura y Posgrado.
- Poner en marcha un programa de becas institucional para becarios de investigación.
- Impulsar la difusión formal de las investigaciones que realiza la comunidad universitaria, con la finalidad de que todos logren ubicarse en ResearchGate o sitios similares; a lo que se sumará un repositorio institucional para fortalecer la difusión de todas las áreas del conocimiento.
- Organizar foros, coloquios y congresos de investigación para compartir y difundir los hallazgos de la Escuela de Bachilleres y Facultades.
- Crear espacios y utilizar los existentes para crear y acceder a la cultura como un derecho humano.
- Impulsar acciones para recuperar a nuestros egresados, quienes siempre serán universitarios y orgullo UAQ, a efecto de que tengan acceso a educación continua y nos apoyen en aspectos académicos y de mejoras materiales, así como con becas laborales al alumnado.

Alianzas y Vinculación.

La Universidad necesita acercarse a todos los actores sociales, para conocer las problemáticas que nos aquejan y contribuir en su solución, por medio de prestadores de servicio social, prácticas profesionales, centros de investigación o grupos colegiados que puedan apoyar a través de asesorías, elaboración de diagnósticos, proyectos técnicos, supervisión o dirección de obra.

Se necesita hacer sinergia entre la sociedad, los diferentes niveles de gobierno, con diferentes programas, facultades y la Escuela de Bachilleres, para aportar soluciones creativas, que permitan ofertar proyectos donde participen docentes, estudiantes y egresados, con el objetivo de obtener recursos propios y convertirnos en una nueva opción para el desarrollo profesional y personal del talento humano, formado en nuestras aulas.

II. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

La investigación, sin la docencia, está incompleta y la docencia, sin la investigación, también. Investigar supone, por un lado, generar nuevos conocimientos para luego ser enseñados en las aulas y divulgados entre la comunidad en general; supone también la formación de nuevos investigadores (que se asume pueden ser docentes), a través de diversos programas como los Veranos de la Ciencia, los seminarios y talleres de investigación, así como la dirección de tesis en los diferentes niveles educativos. Sin embargo, en los últimos años, la investigación se ha convertido casi en un requisito para ser docente, generando lógicas que desvirtúan el sentido de ambas actividades.

Por otro lado, la investigación cuenta cada vez con menos recursos para hacerse, tanto en términos de los tiempos destinados a la propia investigación, la duración de los proyectos, los recursos económicos que se les proveen, haciendo que los y las investigadoras tengan que destinar tiempo para la gestión de recursos. La entrega de los resultados de la investigación, cuando reciben financiamiento externo, suele también ser complicada y desgastante, lo que disuade de buscar este tipo de apoyos.

La divulgación del conocimiento suele ser otro obstáculo para las y los investigadores. Bajo la lógica imperante, la divulgación debe hacerse a través de artículos publicados en revistas internacionales de alto impacto, midiendo su pertinencia con indicadores de citación. Sin embargo, la comunidad académica ha señalado que es necesario cambiar estos criterios para ir de lo cuantitativo a lo cualitativo.

Finalmente, es necesario, como institución, garantizar que los productos derivados de la investigación, tanto del personal docente como de los estudiantes, cumpla con las normas éticas que, socialmente, nos parecen deseables.

Con la premisa I&D, investigación y desarrollo impulsaremos la transferencia de tecnología, propiedad intelectual y generación de patentes, en un entorno de comunicación, colaboración y sinergia entre el personal académico para contribuir a la solución de problemas y, al mismo tiempo, permitir que un mayor número de docentes pueda ingresar al Sistema Nacional de Investigadores y desarrollar investigaciones de manera colaborativa.

Continuaremos y ampliaremos las acciones de vinculación y extensión con una perspectiva amplia, en una dinámica de colaboración de Quinta Hélice Sistémica, es decir, en la que realizaremos actividades conjuntas con apoyo y por medio del establecimiento de convenios de colaboración con los principales actores sociales: Gobierno, empresa, academia, sociedad civil y organizaciones de la sociedad civil; para impulsar proyectos sostenibles a través del tiempo, recuperar la confianza y retomar el liderazgo académico, en investigación, desarrollo y extensión para nuestra máxima casa de estudios.

Habrá que fortalecer los institutos y centros de investigación para que, desde ahí, se vincule con la sociedad y se contribuya a la resolución de problemas. Los centros de investigación deben ser mediadores entre la realidad, la generación de conocimiento y la formación de investigadores e investigadoras.

El trabajo colaborativo inter Facultades y Escuela de Bachilleres, el reconocimiento a la trayectoria, así como la elaboración de trabajos e investigaciones conjuntas, el uso de laboratorios, centros de cómputo, etc., podrá ser compartido a fin de impulsar el desarrollo e investigación con la utilización y aprovechamiento de la máxima capacidad instalada.

Por todas las razones anteriores, proponemos:

- Crear un fondo para apoyar la investigación en aquellas UA que, por su tamaño o condición económica, requiera financiamiento.
- Modificar los tiempos de duración de los proyectos de investigación, atendiendo a la lógica misma del proceso y no sólo de la entrega de resultados que se convierten en indicadores.
- Impulsar, desde la administración central, a través del área de vinculación, la sinergia entre los diversos sectores de la sociedad para obtener financiamiento de proyectos de investigación pertinentes, que puedan ser direccionados a la UA que correspondan, y a los cuales se puedan sumar estudiantes para formar nuevas vocaciones en el área de la investigación.

- Fomentar la divulgación de la ciencia a través de los medios que tenemos a nuestro alcance: la radio universitaria, la televisión universitaria, la prensa, las redes sociales y sus múltiples posibilidades, las conferencias al público en general, de forma que la Universidad sea un espacio de mediación entre el conocimiento y la sociedad.
- Fortalecer el sello editorial de la UAQ a través de la creación de una política que le institucionalice, con criterios claros y homogéneos para todo aquel que quiera publicar, garantizando la calidad académica, la pertinencia y la sostenibilidad de la editorial.
- Promover la cultura de la honestidad y el respeto del investigador.

III. ESTUDIANTES.

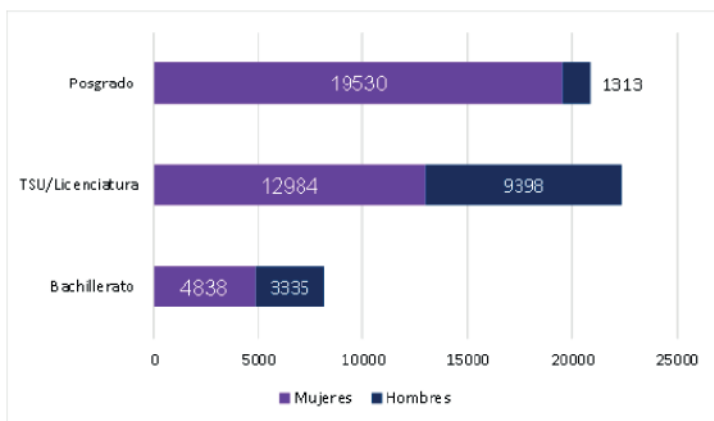
Tabla 11. Matrícula de la comunidad estudiantil.

Matrícula	2017-	2018-	2019-	2020-	2021-	2022-	2023-
	2	2	2	2	2	2	2
BACHILLERATO	7,379	7,426	7,543	8,032	8,172	8173	7,798
TSU/ LICENCIATURA	19,97	20,53	21,54	22,95	22,71	22382	21,73
POSGRADO	2,623	2,539	2,418	2,516	2,855	3,021	1,420
TOTAL	29,97	30,49	31,50	33,50	33,73	33576	30,95
	4	8	9	2	9		2*

Fuente: Información institucional UAQ.

Los estudiantes son la primera piedra angular sobre la cual reposa la Universidad. A ellos nos debemos pues son los que nos dan sentido. Su presencia nos alimenta y nos desafía de múltiples formas, entre ellas:

Gráfica 4. Sexo estudiantes 2022 por nivel educativo.



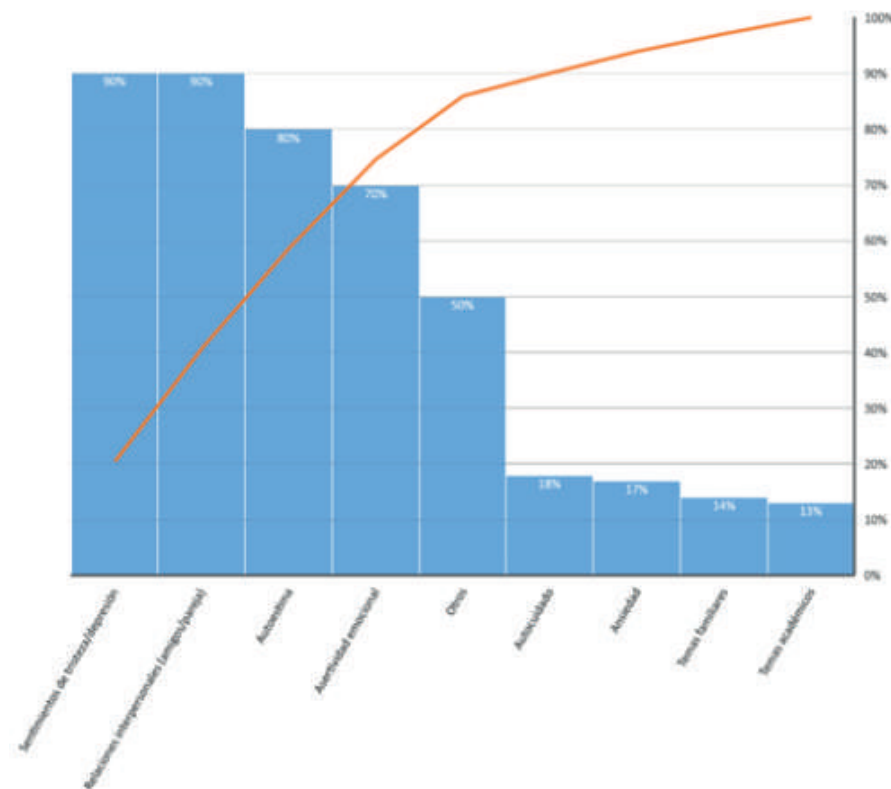
Fuente Quinto Informe de Actividades de Rectoría.

Salud.

Una de las más importantes, derivadas de la pandemia del COVID-19, son las afectaciones que han tenido tanto a su salud física como emocional. Las evaluaciones diagnósticas elaboradas por Su Salud, programa universitario que se aplica a todas las UA, nos ha mostrado que la salud de la población estudiantil, en términos generales, no es la mejor: hay enfermedades crónico-degenerativas, obesidad, diabetes, falta de fuerza y tonicidad muscular, muchas de ellas derivadas de la falta de actividad física, el sedentarismo y la mala alimentación. Aunado a ello, están los padecimientos mentales, destacándose la ansiedad, el estrés, la depresión y la ideación suicida, lo cual se complejiza cuando se añaden el consumo de alcohol y drogas.

De enero a junio de 2023 se realizaron ochocientas tres consultas psicológicas para la comunidad universitaria y sociedad en general. La edad promedio de atención a la comunidad universitaria es de 23 ± 8 años mientras que la edad promedio de la comunidad queretana atendida es de 11 ± 2 años. La población femenina representa el 57 por ciento de los pacientes que acceden al servicio de psicología. Por distribución en atención fue: estudiantes 78.3 por ciento, población externa 18.6 por ciento, personal administrativo 2.5 por ciento, docentes 0.4 % por ciento, y personal de intendencia 0.2 por ciento.

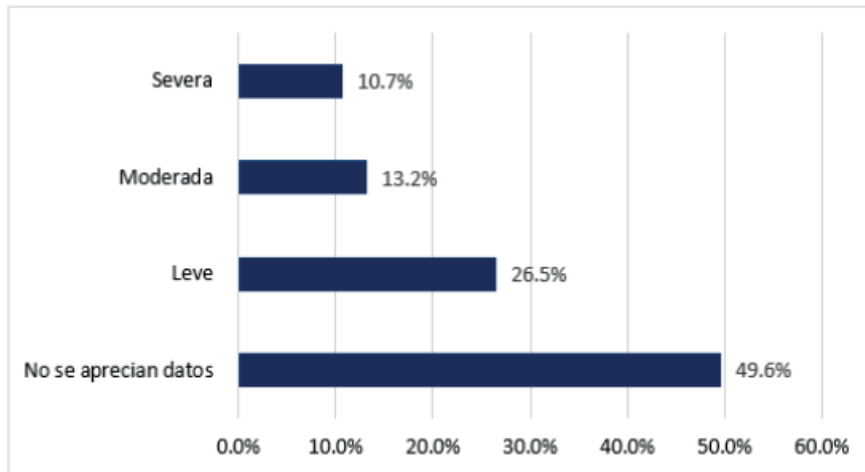
Gráfica 5. Distribución de los motivos de consulta general.



Fuente: Elaboración propia con información institucional UAQ.

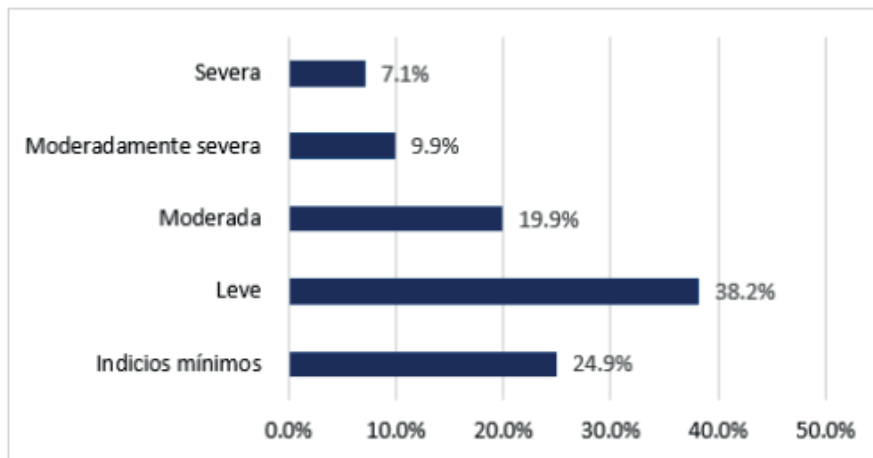
Otro aspecto fundamental que contribuye al cuidado, es el Examen Clínico Integral (ECI) que se aplica a los estudiantes de nuevo ingreso y que permite con apoyo del Test de Gordon para el Diagnóstico de la Capacidad de Aprendizaje; evaluar las habilidades perceptuales, motoras y cognitivas. A lo anterior se decidió aplicar, derivado de la pandemia del COVID-19 diversos instrumentos de salud mental (ansiedad, depresión e ideación suicida).

Gráfica 6. Distribución del nivel de ansiedad generalizada.



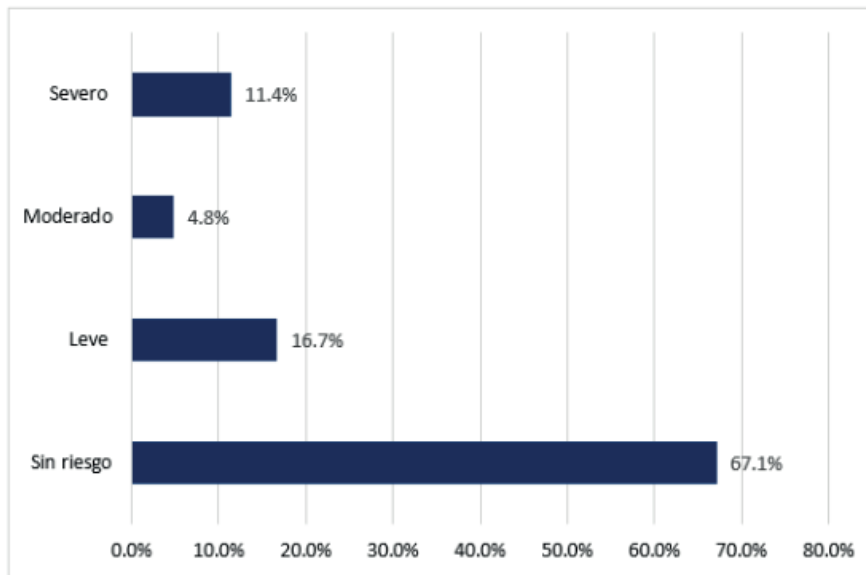
Fuente. Elaboración propia con información institucional UAQ.

Gráfica 7. Distribución del nivel de depresión.



Fuente. Elaboración propia con información institucional UAQ.

Gráfica 8. Distribución del nivel de riesgo de ideación suicida.



Fuente. Elaboración propia con información institucional UAQ.

Como parte de las estrategias de prevención y atención de adicciones, el Programa Integral de Adicciones (PIA) tiene como finalidad prevenir y disminuir el consumo de sustancias adictivas en la comunidad estudiantil. A ello se suma el Programa de Atención al Virus del VIH (PAVIH), que brinda información para prevenir y detectar Enfermedades de Transmisión Sexual (ETS).

A partir de este diagnóstico, proponemos:

- Continuar con las pruebas diagnósticas de Su Salud para conocer la situación de nuestros estudiantes y promover políticas que atiendan de forma asertiva los problemas más importantes.
- Armonizar programas, actividades y talleres para garantizar que el deporte, la alimentación y los diversos espacios de atención a la salud, se enfoquen hacia el mismo objetivo, como parte de la institucionalización de la salud y el bienestar integral de la persona.
- Garantizar la provisión de materiales para la cultura física y el deporte, como balones, redes, mejoramiento y equipamiento de canchas, gimnasios, albercas, campos deportivos y todo aquello que asegure una práctica en condiciones dignas.
- Generar programas de atención y prevención del consumo de drogas entre la comunidad estudiantil.
- Es claro que la colaboración, co-creación y corresponsabilidad, constituyen la dinámica para alcanzar los objetivos. El servicio de cafetería será revisado en cada unidad académica, para ofrecer a los estudiantes alimentación adecuada y saludable; en colaboración con empresas del sector alimenticio se ofrecerán menús

completos para desayuno y comidas, a un precio más bajo, y para quienes lo necesiten, se creará un sistema de beca alimenticia.

• Como parte de las acciones que realizan los expertos en el área, será necesario contribuir a fortalecer cada uno de sus servicios, con la capacitación continua del personal dedicado a la atención, así como el número adecuado de talento humano en cada área, para contribuir en la calidad y cobertura de:

1. Evaluación en el examen clínico integral.
2. Atención clínica para comunidad universitaria.
3. Informes psicológicos.
4. Constancias de atención psicológica.
5. Diagnóstico y evaluación grupal.
6. Asesoría psicológica grupal.
7. Grupos terapéuticos.

Enriquecer la experiencia educativa.

La Universidad, para los estudiantes, debe ser un espacio abierto a diversas experiencias encaminadas a su formación integral, así que, además de los conocimientos teóricos y técnicos de sus áreas disciplinares, así como del acceso a la cultura, de lo que ya hemos hablado anteriormente, deberán tener acceso a otras herramientas que les ayuden a formarse como personas y profesionistas. Para ello, habrá que fortalecer el aprendizaje de idiomas a partir del bachillerato, y ofrecer cursos especializados en tecnicismos, para cada área profesional de nuestra oferta. El compromiso es entregar a la sociedad egresados que dominen por lo menos un idioma, adicional a su lengua nativa, con convenios que permitan acceder a certificaciones internacionales en el Marco Común Europeo de Referencia (MCER), lo que dará una ventaja competitiva a los egresados.

Se fortalecerá también la formación integral cuidando no sólo de sus conocimientos, sino también de su salud física, emocional, su nutrición e interacciones sanas. La Universidad cuenta ya con diversos programas que atienden a estos rubros, de forma que habrá que consolidarlos y garantizar que todo aquel o aquella que lo desee, pueda tener acceso a ellos. Estamos ciertos que una persona cuya salud física o emocional no está bien, tendrá impactos directos en su desempeño académico, de forma que es responsabilidad de la persona, de la familia y de la institución, buscar la forma de estar bien.

Conscientes de que la alimentación juega un papel fundamental en la salud de las personas, proponemos que exista un programa de salud nutricional que rija en toda la Universidad. Sabemos que las cafeterías de las diferentes unidades académicas son administradas de diversa forma, sin embargo, sí podemos establecer lineamientos mínimos en términos de higiene, seguridad y nutrición que deberán ser evaluadas por las diversas instancias universitarias para garantizar a las y los comensales una sana alimentación.

Se mejorará la oferta y promoción tanto del deporte como parte de una cultura física, como de los equipos representativos para incentivar una mayor participación de los miembros de la comunidad universitaria en actividades y competencias a nivel local, regional, nacional e internacional.

Se garantizarán becas deportivas para las y los jóvenes que muestren compromiso con sus disciplinas, lo cual se debe ver tanto en sus calificaciones como en su desempeño deportivo. Los miembros de equipos representativos tendrán acompañamiento de especialistas en fisioterapia, nutrición, medicina deportiva y psicología, para impulsar el cuidado mental, físico y emocional de quienes nos representan en actividades deportivas. Se crearán, mejorarán y dará mantenimiento a las instalaciones deportivas en todos los campus, de acuerdo a las necesidades de cada plantel; lo que permitirá ampliar la oferta de actividades deportivas.

La generación de convenios de colaboración con organizaciones de la sociedad civil, empresas y sector gubernamental será para obtener recursos con la finalidad de otorgar uniformes y conseguir patrocinadores para cubrir viáticos de viajes para los deportistas que nos representan.

Se procurará también construir un fondo para la movilidad académica de estudiantes a nivel nacional e internacional. Los recursos federales para este rubro han desaparecido, pero sabemos que ésta es una experiencia que enriquece a las y los estudiantes, de manera que habrá que procurar que, quienes estén interesados y cumplan con una serie de requisitos académicos, puedan hacerlo.

Promover el desarrollo de habilidades y actitudes no sólo para la escuela, sino también para la vida. La obligatoriedad y derecho de acceso a la educación, debe ligarse no solo a las necesidades del sector productivo, sino también a la realización de la persona. Por ello, el conocimiento y las habilidades técnicas, deben ir ligadas a lo socioemocional, con miras a la formación de ciudadanos socialmente responsables, críticos con su entorno y dispuestos a transformar el mundo.

En este sentido, los programas deberán incorporar en sus mallas curriculares, pláticas, talleres, conferencias y acciones que impacten no sólo en la comunidad académica, sino también en la sociedad, con miras a desarrollar una cultura responsable con la persona y su entorno, en una Universidad abierta a la sociedad.

Nuestra gestión debe enfocarse en convertirnos en una institución socialmente responsable, con capacidad para establecer relaciones de colaboración con los diversos actores de la sociedad, con pares a nivel nacional e internacional para establecer acuerdos de cooperación e investigación; realizar actividades conjuntas e intercambios estudiantiles, para sumar acciones en pro de lograr los objetivos que como institución nos hemos trazado.

Fortalecer nuestra posición, como la mejor Universidad del estado, requiere de una formación académica y técnica capaz de responder a los nuevos retos sociales, políticos, ambientales, tecnológicos; a la dinámica de la vida cotidiana que día a día se transforma, así como adquirir habilidades para transformar nuestro mundo para hacerlo más habitable, próspero y sostenible. Nuestro compromiso será dialogar y gestionar los recursos necesarios para que la Universidad pueda accionar en diversos espacios, con las comunidades, para establecer vínculos de cooperación y que la sociedad sepa que en la UAQ puede encontrar un aliado en el diagnóstico y la resolución científica y técnica de sus problemas. Habrá también que modernizar las capacidades tecnológicas con las que cuenta la Universidad, celebrar convenios para eficientar el internet y capacitar a la comunidad en el uso técnico y ético de las nuevas tecnologías, que no son fines sino medios para hacer mejor nuestro trabajo.

Formación cultural.

La cultura la entendemos en un sentido amplio como todo aquello que produce el ser humano y a través de la cual expresamos nuestras emociones y pensamientos. Desde ahí, la cultura no se limita sólo a las Bellas Artes, sino que abre el espacio a la innovación, a la creatividad y a la diversidad de expresión.

La formación integral tiene como punto de origen, el acceso a las diversas creaciones humanas: científicas, deportivas, artísticas, espirituales. La Universidad debe proveer oportunidades de formar y apreciar estas manifestaciones, para ello habremos de fomentar la creación y el acceso a la cultura como un derecho humano en aras de contribuir al desarrollo pleno de cuerpo y mente.

El compromiso incluye la vinculación con instituciones tanto gubernamentales, como de la sociedad civil o iniciativa privada para colaborar en la consecución de este objetivo, así como impulsar a las personas que se quieran desarrollar en estas áreas con las mismas oportunidades que quienes lo hagan en otros campos del hacer humano.

Programa emprendedor y bolsa de trabajo universitaria.

Frente a la falta de generación de empleos, el emprendimiento ha sido una alternativa impulsada por el estado, sin embargo, emprender supone un proceso que ayude a desarrollar una idea para convertirla en una empresa, en ese sentido la Universidad como una mediadora entre el mundo académico y el mundo laboral puede proveer, a través de cursos, talleres, diplomados, presenciales o en línea, paralelos a su formación disciplinar y abiertos al público en general, de herramientas para la formación de emprendedores, donde se les capacite en las diferentes partes del proceso para hacer realidad un proyecto. Acorde con lo anterior habrá que fortalecer INCUBA-UAQ para que sea un espacio que impulse una forma de trabajo para capacitar, ofrecer mentoría, la promoción de sus productos y servicios, así como la búsqueda, a través de la gestión, de vinculación con organizaciones y fundaciones que otorguen financiamiento y asesoría en cada etapa del desarrollo de las empresas universitarias, hasta su consolidación.

La vinculación academia-empresa-estado es esencial para establecer la conexión entre la formación que se imparte en el aula, con las oportunidades laborales existentes.

La inserción laboral suele ser un proceso lleno de incertidumbres de ahí que la Universidad debe apoyar a sus egresados, no sólo con la bolsa de trabajo, sino también con herramientas como la elaboración del Currículum Vitae, la simulación de entrevistas laborales y la adquisición de habilidad de promoción profesional con el objetivo de fortalecer la empleabilidad y acceso al mercado laboral. Para ello proponemos:

- Garantizar la calidad educativa y desarrollo de habilidades y actitudes para la escuela y la vida, en todos los niveles educativos, desde el Nivel Medio Superior, Superior y Posgrados.
- Enriquecer la experiencia educativa al fortalecer el aprendizaje de idiomas en el MCER; la formación integral, la salud física y emocional, nutrición e interacciones.
- Acceso e igualdad de oportunidades que considere la diversidad en el otorgamiento de becas.
- Desarrollar un programa emprendedor vinculado al sector empresarial, gubernamental y ONG's para generar recursos propios e impulsar la concreción de todos los proyectos; a la par de crear una bolsa de trabajo universitaria con organizaciones que permitan a la comunidad de egresados ubicarse en el mercado laboral con salarios acordes a su valor como profesionistas.

RETOS ACADÉMICOS

Rezagos educativos: Una más de las herencias del COVID-19, han sido los rezagos educativos de los que han dado cuenta diversos estudios a los que ya hemos aludido. Los exámenes de ingreso a los diferentes programas educativos que ofertan las UA evidencian una sensible baja en los puntajes de admisión, así como una disminución en la capacidad y comprensión lectora, la expresión oral y escrita y otras habilidades requeridas para el nivel universitario. Para atender esto, proponemos:

- Identificar los rezagos educativos que presenten nuestros estudiantes, tanto a nivel bachillerato como universitario, para proveer los cursos y talleres necesarios para subsanarlos.

Diferencias entre la comunidad estudiantil.

La pandemia también hizo evidente las diferencias entre la comunidad estudiantil, en función de sus lugares de origen, la movilidad, lo urbano y lo rural, la pertenencia o no a un grupo étnico, el manejo de un segundo idioma, el acceso a recursos económicos o las brechas digitales, por poner sólo algunos ejemplos. En este sentido, proponemos:

- Crear políticas de inclusión que garanticen el acceso universal a la comunidad estudiantil.
- Crear programas de apoyo que permitan al estudiantado transitar de forma exitosa su trayectoria estudiantil, a través de mentorías, tutorías de pares, acompañamiento tutorial, materiales adecuados a sus necesidades y acceso a tecnologías.

Tabla. Datos de deserción escolar desde el semestre 2019-1 hasta el 2022-2.

Concepto de Baja	2019-1	2019-2	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2
Bajas voluntarias	90	116	154	177	221	277	199	207
Baja definitiva	20	50	2	61	10	74	16	89
Inscripción no pagada	452	378	362	438	513	414	331	391
No sacaron recibo en el periodo	742	781	790	860	1023	943	1,052	933
Total	1,304	1,325	1,308	1,536	1,767	1,708	1598	1620

Fuente: Información institucional UAQ.

Tutorías.

Surgidas como una herramienta para acompañar al estudiantado en su tránsito por la Universidad, orientándolo y ayudándolo en su toma de decisiones, se ha convertido en un requisito más a cumplir por los docentes para obtener puntos, cayendo en lógicas de simulación que no abonan al objetivo inicial. En ese sentido, proponemos:

- Revisar el programa institucional de tutorías para proponer cambios que nos permitan poner al centro a los estudiantes y garantizar su egreso, la no deserción, la toma de decisiones académicas y con ello, y sólo como resultado de un trabajo comprometido, la mejora de indicadores.
- Revisaremos y fortaleceremos el Programa de Tutorías a nivel institucional, procurando volver al sentido original de la tutoría de manera que no se convierta en un requisito más a cumplir por el docente.
- Las tutorías de pares pueden servir también para apoyar los procesos de integración de las y los estudiantes a la vida universitaria que, para los

los recién llegados, es un misterio. El tutor par fungirá como acompañante para resolver dudas y apoyar en la realización de procesos como inscripción, alta de materias, trámites administrativos y exámenes extemporáneos, entre otros.

- La formación educativa debe impulsar la adquisición de habilidades para el aprendizaje colectivo (entre pares) e individual, la corresponsabilidad y el desarrollo de nuevas formas de interacción, más equitativas y menos violentas.

Servicios.

Otra demanda expresada por la comunidad estudiantil es la poca calidad del internet, la obsolescencia de los equipos de cómputo con los que se cuenta, así como de otros materiales como cables, cañones, adaptadores, etc., los cuales no sólo resultan viejos, sino insuficientes, máxime cuando éstos están en los campus foráneos. Para atender este problema, proponemos:

- Gestionar con las empresas proveedoras del servicio de internet y de tecnologías de cómputo, el incrementar el ancho de banda para hacer más eficiente su uso, así como ir actualizando los equipos de cómputo, siguiendo la lógica inversa de como se ha hecho anteriormente: comenzaremos por los campus foráneos y terminaremos en los campus metropolitanos. Todo esto se hará en colaboración con las direcciones de las UA.
- Proveer de los recursos materiales necesarios para que tanto estudiantes como docentes tengan acceso a recursos en tiempo y forma.

Movilidad.

Para la comunidad estudiantil, es un reto, no sólo por las condiciones actuales del tránsito en la ciudad, sino también por los costos, las rutas y las frecuencias existentes. Dado que nuestros campus reciben estudiantes que vienen de diversas colonias y comunidades, es necesario hacer garantizar un transporte digno y seguro. Para ello, proponemos:

- Para los campus metropolitanos, incrementar las rutas y horarios del transporte universitario a los diversos campus.
- Para los campus foráneos, gestionar, ya sea con los gobiernos municipales o con las empresas proveedoras del servicio, más rutas, más horarios y menores precios.

Reconocimiento.

Al desempeño del estudiantado, tanto en lo académico como deportivo y cultural, deberá hacerse parte de la cultura universitaria pues esto es una forma de agradecer lo que ellos hacen para poner en alto el nombre de la UAQ.

IV. EXTENSIÓN Y DIVULGACIÓN DE LA CULTURA.

Entre los múltiples quehaceres que se les exigen a los y las investigadores, está la publicación de libros de autoría, capítulos de libros y artículos en revistas, en editoriales de reconocido prestigio. Los sellos universitarios pueden ser de prestigio, pero ello supone la profesionalización de quienes están a cargo de la edición y la divulgación del conocimiento. Para apoyar en esta línea, proponemos la reglamentación del proceso editorial universitario y la formación de un consejo editorial plural y profesional además de vincular a esta área con los encargados de la divulgación del conocimiento, para garantizar que se establezcan vínculos de cooperación en todos los niveles, así como para posibilitar que las obras producidas por la Universidad estén disponibles en múltiples plataformas. Todo ello ayudará en la consolidación del sello editorial UAQ.

El arte y la cultura.

Pueden ser herramientas que ayuden a potenciar al ser humano, a descubrirse, a manifestarse, a gozar y empatizar, de ahí que será para nosotros una prioridad de dotar a la comunidad universitaria de espacios para la cultura y la recreación. Proponemos para ello crear talleres a los que los estudiantes, docentes y personal administrativo puedan unirse, así como apoyar a los grupos artísticos ya existentes, galerías, centros de arte y cultura, para que puedan seguir desarrollando su labor.

Responsabilidad social.

En los años anteriores, la Universidad ha abierto campus en diversos lugares de nuestro estado, algunos tienen el Bachillerato y otros también Licenciaturas, sin embargo, no todos gozan de las mismas condiciones. El compromiso es que antes que seguir abriendo nuevos campus, debemos consolidar los ya existentes, de forma que podamos garantizar que todos puedan mejorar sus condiciones materiales, de infraestructura y laborales. Procuraremos consolidar lo que ya existe para garantizar la calidad de la educación, tanto en su aspecto material como sustancial, tratando de disminuir las brechas existentes entre los campus metropolitanos y los foráneos, procurando con ello que la Universidad no sea un factor más de reproducción de la desigualdad.

Procuraremos que los programas que se abran sean pertinentes, viables y que respondan realmente a la necesidad social y del conocimiento, por ello, impulsaremos que todos los programas existentes sean actualizados, evaluados y certificados por los organismos acreditadores correspondientes.

Las y los universitarios necesitamos medios universitarios co-creados por y para la comunidad, por ello, impulsaremos un programa de divulgación permanente de las actividades, servicios y productos que ofrece la UAQ para la sociedad en general. Renovaremos y actualizaremos con el aprovechamiento de las plataformas digitales e inteligencia artificial los contenidos que se ofrecen en los medios universitarios; se priorizarán contenidos culturales y académicos; programas de radio y televisión, cápsulas

y podcast accesibles para todos, incluyendo personas con discapacidad. Priorizaremos programas enfocados a la concientización en materia ambiental, sostenibilidad, derechos humanos, respeto a una vida libre de violencia, equidad, igualdad, democracia, ética y valores.

Estableceremos un plan integral de sostenibilidad que dará rumbo en cuanto a las decisiones y acciones en el ámbito del trabajo sustantivo y adjetivo institucional, para promover los casos de éxito de alto valor agregado y replicar las mejores prácticas.

Servicio social y prácticas profesionales.

Impulsaremos la vinculación con la sociedad para llevar nuestro trabajo a todos los municipios donde tenemos presencia, con actividades académicas, del cuidado de la salud en forma integral, programas culturales, así como eventos deportivos, de esparcimiento y artísticos. La UAQ debe ser el patrimonio cultural e intelectual más importante del estado de Querétaro.

La corresponsabilidad debe iniciar con la institucionalización del servicio social, por medio de acciones en comunidades y zonas donde el trabajo incida en el mejoramiento de la calidad de vida de grupos socialmente vulnerables o excluidos; en una lógica de trabajo y acciones oportunas y eficientes.

Difusión de la cultura.

La universidad es un espacio en donde se produce, estudia y divulga la cultura y es nuestro deber compartirla y apoyar a las comunidades e instituciones a hacer lo mismo. Cuenta con especialistas en diversos campos del saber que pueden potenciar la difusión y la preservación de la cultura en su sentido más amplio.

Tenemos también diversos grupos que nos representan y a los que habrá que apoyar para que puedan cumplir sus funciones, tales como los grupos de música, teatro, danza, en sus diferentes manifestaciones, los cuales deberán ser un vínculo con la sociedad. El arte y la cultura deberán ser una vía a través de la cual la Universidad cumpla su función educativa y crítica y la administración debe potenciarla.

Para ello, impulsaremos el desarrollo y creación de espacios y equipamiento de los recintos destinados a actividades culturales y artísticas; la construcción de infraestructura en las unidades académicas donde es necesario, para cumplir con nuestra misión de formar integralmente.

Promoveremos la participación de grupos artísticos y la exhibición de muestras culturales realizadas por los universitarios, en festivales locales, regionales, nacionales e internacionales; con la gestión y apoyo con becas para su participación y apoyos que permitan cubrir al 100 por ciento sus viáticos y traslados.

EJE 2: FUNCIONES ADJETIVAS.

Educación para la transformación. Durante siglos, la educación se ha pensado como la herramienta fundamental para la transformación social. Tanto el estado como las familias apuestan a que ella pueda ser vehículo de movilidad social y de mejora. Sin embargo, para que esto pueda ser así, es necesario saber hacia dónde queremos dirigirnos y es deber de quien pretende encabezar un proyecto, máxime en una institución pública, señalar a dónde se pretende llegar.

Crecimiento con calidad, equidad y pertinencia.

La administración de la UAQ cubre una amplia gama de aspectos que van desde los recursos humanos y materiales hasta la generación de información veraz y oportuna para la toma de decisiones. Según los comentarios vertidos por la comunidad universitaria, en los últimos años la administración central y de algunas UA ha crecido sustancialmente, llegando incluso a duplicarse funciones. Sin embargo, el incremento en el personal administrativo no tiene una correlación directa con la generación de información y su acceso transparente. Datos importantes para la toma de decisiones, no están disponibles en las páginas; los resultados de las auditorías que realiza la ESFE se conocen parcialmente; los procesos administrativos suelen ser engorrosos y dilatados; las compras son lentas y caras; el acceso a las instalaciones universitarias es ineficiente y no inclusivo; la imagen de la Universidad aparece como descuidada; el mantenimiento es lento, caro y no garantiza el trabajo; en fin, existen una serie de señalamientos que a la comunidad les parecen importante y a los que habremos de dar alguna solución.

Una de las exigencias de la sociedad hacia las instituciones de Educación Superior es ampliar la cobertura tanto en cantidad de alumnos como en programas; por otra parte, el conocimiento está transformándose continuamente lo cual supone abrir nuevos campos de estudio con nuevas carreras. Atendiendo a estas dos exigencias la administración que pretendo encabezar, se comprometerá a responder tanto a la demanda de la sociedad, como al cambio científico.

Todos los servicios deben extenderse y llegar a todos los campus, de forma que para hacer trámites administrativos no se requiera venir a CU, para ello, procuraremos que los trámites, tanto de la administración central como de las unidades académicas estén disponibles en línea para que estudiantes, docentes, egresados y personal administrativo, puedan realizar todos los trámites en todos los municipios del estado donde la UAQ está presente. Para ello, desglosamos estos problemas en torno a lo administrativo, los recursos humanos y las finanzas.

Administrativo

- Hacer una revisión de los organigramas, puestos y perfiles del personal administrativo para evitar la duplicidad de funciones.

- Promover en las distintas instancias de la administración central la racionalización de los procesos para hacerlos más eficientes.
- Hacer más efectiva y coordinada la planeación institucional con las UA para garantizar un crecimiento armónico y la consolidación de los proyectos que están en curso.
- Llevar al ámbito virtual, en todos los campus de la Universidad, los procesos administrativos para garantizar su acceso oportuno a todos los interesados.
- Garantizar que las distintas instancias de la administración central, provean de la información necesaria, de forma oportuna, para la toma de decisiones, la elaboración de planes y programas o para la investigación educativa.
- Capacitar al personal administrativo no sólo en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, sino también en los temas transversales que proponemos, como parte de una formación continua e integral que abone a su crecimiento personal y laboral.
- Capacitar a aquellas personas que quieran brindar apoyo en la gestión de trámites administrativos a personas con discapacidad.
- Hacer más eficientes los tiempos para la provisión y compras de recursos materiales y humanos para el desarrollo de los diversos quehaceres universitarios.
- Hacer del mantenimiento una práctica permanente, de forma que las instalaciones, los activos, estén siempre en óptimas condiciones para su uso.
- Desarrollo Académico deberá jugar un papel muy importante pues muchos de los programas para apoyar las carreras tanto del personal docente como administrativo, pasan por ahí, de manera que habrá que asegurarnos que, quienes estén al frente, propongan instrumentos que, efectivamente, conduzcan al desarrollo académico en beneficio de la comunidad.
- Crecer con calidad, equidad y pertinencia para responder a la demanda de la sociedad.

Recursos Humanos.

El personal de apoyo es fundamental para la realización de las funciones sustantivas de la UAQ. En ellos descansan muchos de los procesos administrativos que facilitan u obstaculizan el cumplimiento de los objetivos. Al igual que ha ocurrido con el personal docente, en los últimos años, las formas de contratación han impactado en las condiciones de trabajo y la seguridad en el empleo.

El crecimiento de las y los trabajadores que no pertenecen al STEUAQ se ha incrementado y ello pone en tensión a esta comunidad pues existen diferencias entre ambos grupos que no abonan a la construcción de un proyecto de futuro, así como condiciones desiguales para desarrollar una carrera laboral que les permita ir escalando posiciones y con ello mejorar su calidad de vida.

Atendiendo a estas problemáticas, proponemos:

- Revisar las formas de contratación para, en la medida de las posibilidades de la Universidad, ir regularizando al personal.
- Incrementar, paulatinamente y de acuerdo a las posibilidades de la Universidad, los salarios de las y los trabajadores administrativos, de forma que los impactos económicos que padece nuestro país no les afecten tanto.
- Facilitar las condiciones y los recursos necesarios para que el personal administrativo pueda acceder a cursos de capacitación y formación profesional, que les permitan escalar posiciones en su carrera laboral.
- Garantizar un pleno respeto a la organización sindical de las y los trabajadores, así como una política de puertas abiertas para el diálogo y la negociación.
- Proveer los recursos materiales y las condiciones laborales más óptimas para el mejor desempeño laboral, garantizando los derechos humanos y laborales.

Viabilidad financiera.

El artículo 3º Constitucional establece que la educación es un derecho y que la Federación y el estado deben proveer los recursos necesarios y suficientes para que todo aquel que desee estudiar pueda hacerlo. Sin embargo, los presupuestos asignados a la educación en México han ido disminuyendo históricamente. Esto, en los últimos años, se ha agravado, haciendo que la subsistencia de las universidades públicas sea cada vez más difícil.

Tabla 13. 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
Federales 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: Información institucional UAQ.

Tabla 14. 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: Información institucional UAQ.

Frente a este panorama, nuestro compromiso se articula en tres líneas:

- Por un lado, dar continuidad a las batallas que las universidades públicas en México hemos venido dando para garantizar que la federación y el estado cumplan con su obligación económica, lo cual supondrá no sólo gestionar con el gobierno federal, sino también con el estatal en aras de garantizar los fondos económicos suficientes para subsistir; por otro, articular los trabajos que a través de la ANUIES u otras organizaciones similares se hagan en la misma dirección y, en tercer lugar, buscar alianzas estratégicas con organismos internacionales, empresarios, asociaciones, etc., para establecer convenios que nos permitan allegarnos recursos.

- Por otro lado, la viabilidad financiera tiene que ver también con la forma en que se ejerce el gasto al interior de nuestra Universidad. En esta línea, nuestro compromiso es hacer más eficiente la forma en que se gasta el dinero, por ejemplo, revisando los procesos de compras, asignaciones de obra, auditorías internas, no sólo de la administración central, sino también de las facultades y la Escuela de Bachilleres.
- La transparencia de los recursos genera confianza, tanto de los contribuyentes, como de la sociedad y de nuestra comunidad. Hacer públicos los estados financieros de la Universidad en su conjunto y de sus facultades y escuela de bachilleres en lo individual dará certeza en el uso de los recursos, así como el resultado de las diversas auditorías a que es sujeta nuestra institución. Este es un compromiso.

Estamos ciertas que, un uso eficiente de los recursos, nos permitirá mejorar las condiciones en que trabajamos y estudiamos. Esta es nuestra casa y no debemos permitir el dispendio, el mal uso o la discrecionalidad. Para ello contamos con herramientas contables, administrativas y fiscalizadoras que nos deben dar certezas.

Las finanzas juegan un papel sustancial en el desempeño de una institución como la Universidad. Dado que somos una institución pública, nuestros principales recursos provienen de los fondos que tanto el gobierno federal como el estatal nos aportan. Como parte de nuestras responsabilidades para con la sociedad, que es la que, a partir de sus impuestos, nos sostiene, tenemos la obligación de rendir cuentas claras, oportunas y accesibles para quien requiera la información.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
S300	3,669	4,021	2,556	1,862	117.1	1,03	0	71	761.
FORTALECIMIENTO A LA EXCELENCIA EDUCATIVA	.80	.90	.40	.60		9.00		3.7	6
S247	801.8	825.1	625	656.4	246.6	243.	13	13	144.
PROGRAMA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE (PRODEP)						6	1.9	6.9	7
S244	100	80.4	50.1	52.5	37.8	0	0	0	0
PROGRAMA PARA LA INCLUSIÓN Y LA EQUIDAD EDUCATIVA									

U040	398.2	412.1	372.9	350	354.9	254.	0	0	0
PROGRAMA DE CARRERA DOCENTE (UPES)						9			
U079	2,613	2,612	123	0	0	350	0	0	0
PROGRAMA DE EXPANSIÓN EN LA OFERTA EDUCATIVA EN EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR	.90	.50							
U081	2,146	2,713	600	700	0	0	0	0	0
APOYOS PARA LA ATENCIÓN A PROBLEMAS ESTRUCTURALES DE LAS UPES	.50	.10							

La persona encargada de la rectoría, deberá gestionar los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la Universidad. Las fuentes de estos financiamientos no deberán ser sólo los presupuestales, sino que deberemos ser capaces de generar recursos propios y proyectos con financiamiento externo. En ese sentido, nuestros compromisos son:

- Transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos.
- Elaboración de estados financieros por UA y escuela de bachilleres, así como de las secretarías de la rectoría, con el objetivo de conocer los recursos que se destinan a cada una de ellas.
- Garantizar el acceso a los estados financieros y de resultados por UA y Escuela de Bachilleres, con información clara y pormenorizada que permita identificar cuándo, quién y en qué se utilizaron los recursos.
- Gestión de recursos propios a través de la extensión y vinculación con el sector productivo.
- Gestión de recursos adicionales y de incremento al presupuesto a través de la labor política correspondiente a los niveles federal y estatal.
- Elaboración de un presupuesto con perspectiva de género.
- Gestionar incrementos paulatinos a los presupuestos federal y estatal.
- Impulsar, a través de la Secretaría de Vinculación, la vinculación efectiva con la sociedad y con diversas organizaciones de la sociedad civil, empresarios u organismos gubernamentales, para ofrecer servicios que nos proporcionen ingresos.
- Impulsar al Patronato Universitario para que, con la sociedad, los empresarios y los egresados, generen actividades de vinculación social y que puedan generar recursos, por ejemplo, a través de sorteos.
- Educación Continua, la creación de la Sociedad de Egresados, la hechura de proyectos con el sector productivo y empresarial. El ejemplo del patronato de la UNAM y su sociedad de egresados debe ser ejemplo para nuestra comunidad.
- Se requiere un proyecto de embellecimiento de los Campus donde el estudiante pasa gran parte y para ello se requieren condiciones de bienestar como bebederos de agua potable, cafeterías, bibliotecas amigables y cómodas, canchas, y transporte público gratis.

Rendición de cuentas.

La Universidad pública se sostiene con las contribuciones que todas y todos hacemos a la hacienda pública, lo cual nos impele a rendir cuentas de la administración de manera clara, oportuna y transparente para que todo aquel que esté interesado en fiscalizarnos, pueda hacerlo, de ahí que es una obligación que habremos de atender. Para ello, habrá que hacer del proceso de entrega-recepción un ejercicio de conocimiento y reconocimiento de qué tenemos, dónde estamos y qué nos falta. Habrá que identificar duplicidad de funciones, cuellos de botella y burocratización, en aras de simplificar, eficientar y garantizar que tengamos una administración que sirva a la comunidad y no que se vuelva un obstáculo a vencer.

Nuestros compromisos son:

- Hacer más eficiente la administración central y velar porque las unidades académicas hagan lo mismo.
- Agilizar los procesos administrativos para impulsar la gestión por resultados; evitar la duplicidad de funciones.
- Evitar la creación de nuevos puestos administrativos.
- Garantizar que el departamento de compras sea más ágil y menos costoso, tanto para la administración central como para los y las docentes; y garantizar la transparencia y rendición de cuentas.
- Gestionaremos con los tres niveles de gobierno para que la Universidad, se convierta en un foro de referencia especializado en temas de la agenda local y nacional, para contribuir en la resolución de problemáticas sociales, en forma crítica y con especialistas en las diversas áreas.

III. EJE REGULATIVO.

Desde hace muchos años, se ha venido sosteniendo la necesidad de modificar la legislación universitaria para adecuarla a las demandas de nuestro tiempo. Esto se inició en la administración pasada, pero no se ha podido concretar. Junto con el estatuto máximo, es necesario proveernos de otros instrumentos que regulen la vida universitaria para atender y garantizar los derechos humanos, la vida libre de violencia, la inclusión y que no aparecen en nuestra ley.

Trabajo decente, desarrollo personal y económico.

El trabajo es un derecho y deber social, como lo plantea la Ley Federal del Trabajo, debe obligarnos como institución a respetar los derechos individuales y colectivos, sus libertades y la dignidad de cada trabajador.

El trabajo no sólo debe ser un medio para garantizar la subsistencia, sino también un espacio para la realización y la dignificación de la persona.

Para garantizar esto, es necesario reconstruir el tejido social, recuperar la confianza, garantizar a cada miembro de la comunidad universitaria, su desarrollo personal y profesional en ambientes saludables, amigables, seguros y dignos, de manera que nuestro compromiso es velar por el cumplimiento y el respeto a los derechos y las obligaciones de las y los trabajadores, así como garantizar los derechos laborales, prestaciones y decisiones que tomen cada una de las representaciones sindicales: SUPAUAQ y STEUAQ. Nos comprometemos a ofrecer canales de comunicación abiertos, respetuosos y constantes con las y los representantes de cada unidad sindical, para escuchar, atender y contribuir a resolver necesidades o problemas, en tiempo y por vías conciliatorias, para velar por el bienestar, seguridad laboral y permanencia de cada universitario.

Obtendremos para nuestra Alma Máter la Certificación NMX-R-O25-SCFI 2015 en igualdad laboral y no discriminación, para "incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garantizar la igualdad salarial: implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral; y realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores, con igualdad de trato y oportunidades." (www.conapred.org.mx, 2023), así como la NOM 035 para garantizar un entorno laboral saludable para todas y todos.

Se impulsará un esquema de selección y evaluación del personal docente y administrativo, a través del currículum ciego, con el objetivo de incorporar una nueva tendencia para garantizar la igualdad en el acceso a oportunidades y políticas no discriminatorias en razón de género, religión, raza, edad, preferencias políticas, relaciones familiares.

Respetaremos y reconoceremos las trayectorias laborales, antigüedad y carga horaria, con el objetivo de distribuir cargas horarias de manera que se reconozcan las trayectorias al dar certeza laboral. Simplificaremos y adaptaremos para cada Facultad y la Escuela de Bachilleres el sistema de evaluación, promoción y recategorización, a través de convocatorias claras, y procesos de asignación imparciales.

La comunidad docente en el ecosistema universitario. El crecimiento de la matrícula estudiantil supone un reto para la cobertura docente. La apertura de plazas de tiempo completo no corre pareja a la matrícula estudiantil. Ello ha llevado a la contratación de cada vez más profesores por honorarios, lo cual es, a todas luces, preocupante. Cuando vemos los datos en este rubro, vemos la inviabilidad de sostener los programas a futuro, de manera que uno de nuestros compromisos es el mejorar las condiciones contractuales del profesorado, para lo cual habrá que trabajar con el SUPAUAQ. Debemos, por un lado, establecer perfiles de ingreso, para las diversas áreas y garantizar condiciones de trabajo dignas (horarios, salarios, seguridad laboral, posibilidades de futuro), que les permitan realizar su encargo y desarrollarse al mismo tiempo como personas.

El ingreso y la promoción docente.

Suele ser un espacio lleno de dudas, en ese sentido nuestro compromiso es que Desarrollo Académico trabaje de la mano con el SUPAUAQ para orientar a los interesados en los procesos de capacitación y recategorización. Trabajaremos con los principios de claridad, transparencia y equidad, para que el profesorado tenga la certeza de que las reglas del juego son iguales para todos y no se aplicarán de manera retroactiva o discrecional.

Reingeniería de procesos.

La reingeniería debe aprovechar los recursos tecnológicos existentes en la institución, al tiempo de incorporar la que sea necesaria, en cuanto a desarrollo e implementación de software y proyectos encaminados a implementar un sistema con manejo eficiente y eficaz de bases de datos, para agilizar y descentralizar los procesos, tanto académicos, como administrativos, y dar acceso universal en todas las unidades académicas y campus, a través de una estructura administrativa flexible, para toda la comunidad: estudiantes, las y los docentes, personal administrativo, egresados, jubilados y público en general.

Se implementará un nuevo enfoque con metodología Agile para la desburocratización en forma paulatina y completa de todos los procesos, priorizando el uso de la tecnología para realizar trámites online. Se simplificarán, automatizarán y sistematizarán todos los procesos administrativos desde la realización del proceso de ingreso, inscripción, reinscripción, alta y baja de materias, solicitud de exámenes extemporáneos, trámites de titulación, etc., teniendo siempre en cuenta la diversidad de nuestra población, de forma que se garantice que todas y todos puedan tener acceso a ellos, lo cual supondrá el contar con módulos y tecnologías para débiles visuales, personas con discapacidades motrices, instrucciones en diversos idiomas, etc.

Para dar certeza en los trámites, el personal a cargo, en las diversas oficinas administrativas, deberá ser capacitado para conocer el proceso y poder orientar adecuadamente a los usuarios. Ello supondrá, y a eso nos comprometemos, crear diagramas de procesos claros, sencillos y con información actualizada, acorde a la legislación universitaria, disponible en los espacios que correspondan, tanto en formato físico como digital.

En el tema de adquisiciones, servicios, recursos humanos y servicios académicos, se fomentará el resguardo de información digital; y la preservación en papel de los que las normas exigen en aras de construir y preservar un archivo histórico de la UAQ.

Para las y los investigadores, perfiles PROMEP y SNI, se agilizarán los procesos administrativos y trámites legales para ayudar con gestores internos en la integración de sus expedientes y digitalización de los mismos, en un sistema de información académica centralizada que evite la duplicidad de información y la pérdida de tiempos en pedir una y otra vez información que deberá ser actual y de uso exclusivamente académico.

Cumplir con los objetivos y metas institucionales exige de un sistema de planeación estratégica y un programa operativo anual, para establecer metas, indicadores y medir el cumplimiento de los objetivos institucionales; el monitoreo, seguimiento y evaluación de las acciones considerará el avance y corrección de estrategias y procesos.

Se establecerá un sistema institucional de indicadores, con un modelo de gestión orientado a resultados, un presupuesto basado en resultados y la construcción en forma participativa y colaborativa, entre diferentes actores e intervención de todas las Facultades y Escuela de Bachilleres para construir una Matriz de Marco Lógico (MML) y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), que permitirá mejorar la gestión institucional en todos sus rubros.

Reestructuración de los servicios universitarios.

La Universidad, además de ofrecer la formación profesional de los jóvenes estudiantes, ofrece también otros servicios a la comunidad, tales como los CESECOS, las clínicas médicas, la unidad deportiva y otros espacios de servicio social y comunitario. La forma en que operan estos espacios obedece a lógicas diversas: algunos, dependen de las facultades, otros, dependen de la administración central. En este sentido, el compromiso es construir un marco operativo lógico que permita la operación y la supervisión de éstos, acorde con su naturaleza, al tiempo que se garanticen cuentas claras de los recursos que generan y los usos que se les dan, todo ello en aras de garantizar la transparencia y la rendición de cuentas. Para ello nos comprometemos:

- Eficientar el gasto y transparentar el uso de los recursos en todos los rubros; a la par de generar alianzas estratégicas que nos permitan tener viabilidad financiera.
- Mantener canales de comunicación abiertos, respetuosos y constantes con los Sindicatos y Seguridad Universitaria, para atender a sus necesidades y mantener el respeto y aplicación en apego a la ley de sus respectivos Contratos de Trabajo.
- Ofrecer a la comunidad docente y administrativa, espacios de trabajo decente, desarrollo personal y económico con reglas claras para su ingreso, promoción y consolidación de su carrera y trayectoria universitaria.
- Obtener la certificación NMX-R-O25-SCFI 2015 en igualdad laboral y no discriminación, así como la NOM 035 para garantizar un entorno laboral saludable.
- Generar un proceso de entrega-recepción transparente, en apego a nuestra política de rendición de cuentas.
- Todos los servicios en cada una de nuestras unidades académicas, deberán apegarse a una política de agua y energías limpias para la sostenibilidad.

- Establecer un trabajo coordinado entre Dirección de Obras, Secretaría Administrativa y Contraloría, para generar una gestión adecuada en los procesos de obras, presupuestos y pagos a proveedores. En una dinámica de licitaciones y asignación de obra, priorizando la calidad y el aprovechamiento de recursos económicos.
- Realizaremos una reingeniería de procesos al aprovechar los recursos tecnológicos, y dar oportunidades para realizar trámites en línea, optimizar el uso de los recursos y evitar el desperdicio de papel.
 - Reestructurar los servicios universitarios como los CESECOS, las clínicas médicas, la unidad deportiva y servicios en todas las DES; al establecer reglas claras de operación, gestión, así como propiciar la coordinación entre las diversas áreas de la universidad que prestan servicios de naturaleza similar.
 - Impulsar la reforma a la legislación universitaria, no sólo al interior de la Universidad, sino también al exterior, a través de la gestión y la negociación con las instancias que correspondan, en un clima de diálogo abierto y respetuoso.
- Impulsar la elaboración, aprobación y difusión de los mecanismos legales que nos permitan garantizar los derechos humanos, la vida libre de violencia, la cultura de paz, la inclusión, y la sostenibilidad.

TRANSVERSALIDAD.

UNIVERSIDAD SANA, IGUALITARIA, INCLUYENTE, SEGURA Y CON VALORES. CUIDADO DE LA SALUD EMOCIONAL, FÍSICA Y MENTAL.

Después de la Segunda Guerra Mundial y como resultado de las atrocidades cometidas en el marco de la guerra, la sociedad comenzó a reflexionar en la necesidad de construir mecanismos que garantizaran la sobrevivencia de la humanidad en un clima de paz, respeto a los derechos humanos, inclusión y no discriminación. Estas ideas se han venido desarrollando en el tiempo y a las originales, derivadas del cambio climático y tecnológico, así como del incremento de las violencias, se les han añadido otras, como la sostenibilidad, garantizar el acceso a las TICs, introducir la perspectiva de género, el acceso universal a la educación superior. Las universidades, como formadoras no sólo de profesionistas sino de personas, no debemos quedar al margen de estos cometidos y, como parte de la política pública en materia educativa, tanto a nivel internacional como nacional, nos hemos comprometido a incluirlas en la formación de forma transversal.

Con la llegada de la pandemia del COVID-19 todos los rubros de la actividad social, educativa, económica y política; así como la forma de relacionarnos y acceder a la educación, cambió de un día a otro, e hizo que de manera forzada nos adaptáramos a una dinámica que obligó al uso de nuevas herramientas y a un aislamiento social, sin

precedentes.

A partir de este acontecimiento, se hizo conciencia de los males que heredamos del COVID-19 y de la importancia de la salud emocional, mental y su cuidado. Ansiedad, depresión, uso y abuso de sustancias, aislamiento, obesidad y problemas con la alimentación, son aspectos que debemos atender de forma integral, permanente y accesible. En los años anteriores se ha estado trabajando en la atención a los estudiantes en diversos aspectos relacionados con su salud, sin embargo, otros actores han quedado fuera, de manera que proponemos la creación de un espacio de escucha profesional para docentes y administrativos, así como incrementar el apoyo psicológico, fisioterapéutico, médico, etc., en cada una de las Facultades y Escuela de Bachilleres. En el caso de la atención a estudiantes procuraremos la colaboración con padres de familia, tutores y docentes, quienes deben ser partícipes por igual en la atención y resolución colaborativa del problema.

Prevención y atención de las violencias.

Las diversas formas de violencias que padece la comunidad universitaria se han ido haciendo visibles en los últimos años. Los datos generados por las instancias encargadas de su atención nos muestran no sólo el incremento de denuncias, sino la diversidad de formas y tipos de violencias que se padecen, evidenciando que no son sólo los y las estudiantes las que las padecen, sino también el personal docente, administrativo y que éstas tienen múltiples facetas.

Evitar y prevenir la violencia en todas sus formas requiere de protocolos de atención y capacitación continua de las y los universitarios. Por ello, promoveremos la prevención de la violencia a partir de diversas estrategias implementadas acorde a cada condición (no es lo mismo, por ejemplo, las violencias en la Escuela de Bachilleres, donde los y las estudiantes son menores de edad, que a nivel grado y posgrado, las violencias entre pares o las violencias de profesores(as) hacia estudiantes o viceversa. La Universidad debe contemplar de diversidad y procurar una atención diferenciada, pertinente y oportuna.

La capacitación en materia de género, de prevención de la violencia y cultura de paz, será continua, además, debemos promover la participación activa, así como agilizar y brindar confianza en nuestros procesos para incentivar la cultura de la denuncia. Para ello proponemos el fortalecimiento de la UAVIG y las unidades de género de cada una de las Facultades y Escuela de Bachilleres, la capacitación permanente en todas las áreas de la Universidad y el seguimiento oportuno y transparente de los procesos.

Perspectiva de género, interseccionalidad e inclusión.

La Universidad, como la sociedad en la que estamos inmersos, necesita una transformación cultural de fondo que permita modificar la forma en que nos relacionamos como personas.

El paro de octubre de 2022 evidenció la existencia de conductas e ideas ancladas en el patriarcado, las cuales debemos deconstruir y erradicar. Sabemos que no basta con tener leyes elaboradas con perspectiva de género o protocolos para atender las violencias o las discriminaciones si no nos apropiamos de las ideas en ellos contenidos, de manera que debemos garantizar la transversalización de la perspectiva de género en la docencia, la investigación, la extensión y la gestión.

Transversalizar supone un ejercicio crítico de todos y todas. Supone mirar la forma en que hemos sido contruidos como varones o mujeres y aceptar que el binarismo debe quedar en el pasado. Transversalizar la perspectiva de género será una prioridad y para ello debemos formarnos. No basta con tomar un curso sobre la materia, sino hacerlo parte de una reflexión permanente que ponga en tensión nuestras formas de pensar, actuar y sentir. La formación es sólo el comienzo de un proceso de mediana duración que debe dejar de ser eslogan para hacerse cultura.

Debemos incluir también la perspectiva de la interseccionalidad, ello nos permitirá garantizar la igualdad asumiendo las diferencias. La Universidad es un organismo plural y debemos atender las necesidades y los requerimientos de todas y todos acorde a su condición (edad, condición civil, religión, pertenencia a pueblos originarios, diversidad sexual, etc). La educación y todos los procesos de formación deben incorporar la sensibilización y promoción de los Derechos Humanos y la Cultura de paz.

El compromiso que pretendo asumir, como la cabeza de un grupo al que pretendo que nos sumemos todos y todas, supone que todos los programas educativos desarrollen contenidos y actitudes fundados en valores éticos, respeto a la diversidad sexo-genérica y políticas de inclusión de otros grupos minoritarios que, por ser minorías, no eran visibilizados ni tomados en consideración. La universidad debe asumir, ya lo hemos dicho, pero lo reiteramos, la formación con enfoque en derechos humanos, cultura de paz y desarrollo sustentable y sostenible, lo cual debe evidenciarse en todos los programas, las actividades de gestión, investigación, en los medios de comunicación universitaria y programas de extensión y difusión universitaria, en vinculación con instituciones educativas y organizaciones nacionales e internacionales, para generar propuestas y herramientas en pro del bien estar de las personas.

Con el fin de contribuir a romper los techos de cristal, la segregación horizontal y vertical, las fronteras y laberintos de cristal, procuraremos la paridad en todas las áreas y todos los niveles de la administración central con políticas que atiendan las necesidades particulares de las diversidades sexo-genéricas, de manera que la conciliación familia-trabajo sea una realidad.

La evaluación, promoción y recategorización tanto de docentes como administrativos, debe garantizar la equidad al evitar cualquier forma de discriminación.

Espacio seguro.

Las violencias, los diversos tipos de acoso, el hostigamiento, son conductas que, desafortunadamente, han tenido cabida en nuestra institución, pero no debemos permitirlo más. La Universidad debe ser un espacio en el que nos sintamos seguros(as), tanto física como emocional y laboralmente. Por ello, es vital recuperar nuestra vocación como institución no sólo formadora en valores, sino que actúa acorde con ellos, tolerante ante las diferencias, la diversidad y la pluralidad ideológica y política.

Para ser el espacio seguro en el que queremos habitar, trabajar y aprender, debemos desarrollar la capacidad para aceptar las diversas formas del pensamiento, el espíritu crítico, el respeto a las libertades y la solidaridad que como humanos y universitarios (as) nos debemos. Nunca más debemos permitir ninguna forma de violencia, por lo que estableceremos acciones, con políticas, estrategias y regulaciones universitarias, que prevengan todo tipo de violación a los derechos humanos; así, debemos velar porque todos los miembros de nuestra comunidad tengan garantía no sólo de su formación, sino también de habitar un espacio que les permita desarrollar todas sus capacidades, con seguridad laboral y trato digno, para no volver a padecer por:

- Violencia institucional.
- Violencias en razón de género.
- Violencia psicológica.
- Sanciones, reducción de cargas horarias o despido injustificado, por disentir en temas políticos o laborales, así como
- Discriminación, bullying y acoso.

Promoveremos la cultura de paz y resolución de conflictos, la atención inmediata de cualquier tipo de denuncia por parte de la comunidad universitaria, en una dinámica de escucha permanente y gestión de puertas abiertas, desde mi persona y la de todas y todos quienes servimos a la comunidad.

Impulsaremos los cambios para armonizar la normatividad universitaria en materia de protección de derechos humanos, igualdad de género, no discriminación, derecho al acceso a una vida libre de violencia, en apego a la legislación nacional e internacional; así como la articulación y debido proceso entre las dependencias universitarias involucradas, tanto de la administración central, como de las respectivas unidades académicas para articular su funcionamiento.

Crearemos un programa integral de seguridad que promueva el autocuidado y la protección colectiva, a partir de la revisión y mejora de las medidas de seguridad con la participación de la comunidad universitaria, para garantizar su integridad, al tiempo de garantizar la libre expresión en todas sus formas, protegiendo los derechos humanos.

Nos comprometemos a gestionar con la administración estatal y municipal la seguridad en el transporte y zonas aledañas a las unidades académicas; Se buscará mejorar continuamente la infraestructura de seguridad para, por ejemplo, contar con iluminación suficiente, permanente y adecuada, así como para fortalecer el sistema de videovigilancia. De igual forma, se desarrollará un sistema de botón de pánico a través de un esquema de aplicación digital con contacto directo al área de seguridad universitaria que contará con personal capacitado como primer(a) respondiente para la atención de situaciones de violencia y contención de crisis emocional.

La Universidad cuenta con personal de seguridad que recibirá capacitación constante y se dignificarán sus condiciones de trabajo y equipamiento, además de recibir apoyo psicológico.

Igualdad de oportunidades.

Mejorar las condiciones para toda la comunidad deberá ser una prioridad de nuestro proyecto. La diversidad incluye personas que hablan lenguas originarias, personas con discapacidad y otros grupos minoritarios, a los que habrá que brindarles las herramientas necesarias para que puedan desarrollarse con las mismas oportunidades que los demás. En pasadas administraciones se han hecho algunas cosas para atenderlos: hacer rampas, poner señalética en Braille, modificar banquetas para guiar a personas con capacidades visuales diferentes, etc. Sin embargo, aún falta mucho por hacer. En este sentido, proponemos mejorar los recursos necesarios para que la población con alguna discapacidad pueda transitar por la Universidad con más y mejores equipamientos.

Impulsaremos una política integral y transversal de equidad y fomento a la no discriminación, en todas sus manifestaciones, que garantice el acceso por igual a estas personas y a quienes por su nivel económico, pueden estar en riesgo de no concluir sus estudios.

Es necesario generar políticas para asegurar que los estudiantes pertenecientes a grupos vulnerables tengan éxito en su paso por la Universidad, a través del acompañamiento, seguimiento e intervención oportuna, con apoyo de un sistema de tutorías o mentorías especializadas, que considere todas las áreas que requieren atención y cuidado para el estudiante.

Será también nuestro compromiso, reglamentar el otorgamiento de becas para garantizar que las reciben quienes realmente las necesitan, estableciendo criterios claros y transparentes para que no queden a discreción de unos cuantos. Proponemos también, regular el trabajo becario para evitar el abuso y la explotación. Nos proponemos ampliar la cobertura del transporte universitario y garantizar su gratuidad.

Gestionaremos también el apoyo con las autoridades de cada municipio, donde tenemos presencia, para brindar transporte en rutas que faciliten el traslado de la comunidad universitaria en todos los campus.

Autonomía y valores.

En 1958 la comunidad universitaria logró la autonomía. Ser autónomo supone un compromiso con la forma en que nos autorregulamos frente al saber, la sociedad a la que nos debemos y el estado. La batalla que se inició en ese año, no ha terminado; por el contrario, frente a los embates del sistema en el que estamos inmersos, será nuestra obligación defender la autonomía universitaria.

Mi compromiso, el de los y las docentes y personal administrativo será formar ciudadanos (as) y profesionistas que sepan pensar y actuar desde una posición ética y crítica. Debemos defender la libertad de credo, de pensamiento, de palabra, de imprenta y de cátedra; el respeto, la tolerancia, la equidad, la justicia como prioridad máxima, así como cada uno de los derechos fundamentales, para fortalecer a nuestra Universidad, haciendo que los más altos principios y valores sean nuestra guía.

La defensa de nuestra autonomía debe ser permanente, a través de nuestras acciones y para ello debemos ser congruentes entre lo que decimos y lo que hacemos. Los invito a tener presente que nuestro deber fundamental es formar ciudadanos para el presente y nuestro futuro. Así pues, inculquemos y seamos ejemplo de valores.

Agua y energías limpias para la sostenibilidad.

Fortalecer la inclusión de la sostenibilidad en las actividades y gestión de la institución implica ser parte de la dinámica global que requiere de acciones preventivas encaminadas al cuidado y protección del medio ambiente, debemos por tanto, incentivar el uso de energías renovables en todos los campus, el mantenimiento de nuestras áreas verdes, el uso responsable del agua, el procesamiento adecuado de los residuos según sus naturalezas, el reciclaje y la separación de basuras y establecer convenios con empresas o gobiernos municipales para garantizar un tratamiento adecuado desde las instalaciones universitarias hasta su procesamiento final.

Lo anterior permitirá crear un fondo para promover tanto la investigación como programas de sostenibilidad, innovación social, manejo de riesgos y la calidad ambiental.

Convertirnos en asesores en materia ambiental para el sector público y privado, permitirá incrementar la recaudación de recursos propios para becas y programas de apoyo a proyectos de investigación y empresas universitarias.

La sostenibilidad, junto con los derechos humanos, la cultura de paz, el género, la inclusión y la interseccionalidad, deben ser ejes transversales en todos los programas y niveles, lo cual habremos de impulsar. Lo anterior, debe llevarnos a crear una cultura del cuidado del entorno que nos permita hacernos responsables del uso adecuado de los recursos y su correcto aprovechamiento. Para ello proponemos:

- Crear espacios de escucha profesional, apoyo psicológico, fisioterapéutico, médico, para el cuidado de la salud emocional, física y mental.
- Prevenir y atender la violencia en todas sus formas, con protocolos de atención y capacitación continua, atención diferenciada, pertinente y oportuna.
- Garantizar la igualdad asumiendo las diferencias al incorporar a todos los programas la perspectiva de género, interseccionalidad e inclusión que garantice la transversalización.
- Brindar a toda la comunidad un espacio seguro tanto física, emocional y laboralmente.
- Defender la libertad, respeto, tolerancia, equidad y justicia como prioridad máxima en apego a los principios institucionales de autonomía y valores.
- Las clínicas universitarias serán manejadas en forma bipartita por la Facultad de Medicina y la Secretaría de Extensión Universitaria, debiendo formarse un órgano consultivo formado por 9 personas, docentes (2), alumnos (2), directivos de medicina (2), directivos extensión universitaria (1), patronato UAQ (1) y Rectoría (1) que avale funcionamiento y rendición de cuentas. Las ganancias económicas se destinarán a becas, de forma prioritaria para movilidad académica, mejoras en la infraestructura; y un porcentaje a definir para becas que se otorgaran a la comunidad universitaria.
- Fortalecer las instancias institucionales que atienden a estos temas para formar, capacitar, promover y evaluar, programas, cursos, talleres, etc., a través de los cuales se transversalicen en los diversos programas, niveles y campus de la Universidad, atendiendo a toda la comunidad.
- Proponer políticas que atiendan a la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente a través del uso de energías limpias y renovables, mantenimiento de las áreas verdes, programas de reforestación acorde a las condiciones del lugar, con especies nativas o endémicas; gestionar un uso adecuado de los residuos orgánicos e inorgánicos y disminuir el uso del soporte papel en documentos que no los requieran.
- El acceso a las TICs es uno de los grandes retos pues esto no depende sólo de la Universidad, sino también del Estado y las familias. En lo que corresponde a nuestro compromiso es proveer de acceso a la internet en todo el espacio universitario, así como formar en el uso ético y responsable de las mismas.
- Impulsaremos la transversalización de la perspectiva de género en la docencia, la investigación, la extensión y divulgación de la cultura y la administración universitaria. Esto supone la formación en el tema y deberá incluirse como parte de

la capacitación que toda la comunidad debe tener.

- La inclusión supone no dejar afuera a nadie por las causas que sean. La Universidad debe ser un espacio abierto no sólo a la diversidad de pensamiento, sino también a la diversidad humana. Todas, todos, todes, son bienvenidos pues en la diferencia es que podemos dialogar y construir comunidad. Nuestro compromiso es gestionar las condiciones materiales y humanas para que, con las capacidades y en las condiciones en que estemos, podamos acceder, efectivamente, a la educación superior.

Mensaje a la comunidad universitaria

La Universidad Autónoma de Querétaro es un ente vivo que se nutre de nuestras acciones. Quienes hemos sido parte de ella, a lo largo de muchos años, conocemos sus historias y el camino que ha venido transitando. La he vivido como estudiante, como docente, como servidora al frente de distintos programas académicos y como directora. Hoy, pongo a su consideración esta propuesta invitándoles a que se sumen a ella. Nos mueve, ante todo, el amor que tenemos a esta Universidad y por ello queremos seguir sirviendo en un momento que parece incierto pero que, estamos seguras, si entre todos participamos, lograremos que la Universidad Autónoma de Querétaro crezca y siga siendo un referente en nuestras vidas y en nuestro Estado.

Tengo la convicción de que crear conocimiento está abrazado al propósito de compartirlo, porque de esa manera lo mantenemos vivo, pero, sobre todo, porque de esa manera le damos sentido.

Cuando lo usamos para servir, para solucionar problemas, trazas nuevos caminos, para pensarnos y escucharnos, para reconocernos y crecer en la diversidad. Le damos sentido cuando lo aplicamos para enfrentar la injusticia, para recordar de dónde venimos, dónde estamos ahora y hacia dónde elegimos caminar.

Así vivo la Universidad pública, como un espacio que entiende que la ciencia es social, porque nuestro mayor patrimonio colectivo es lo que sabemos, eso nos compromete con el futuro y nos ayuda a enfrentar los desafíos que tenemos como humanidad. La Universidad la construimos todos los días, la defendemos siempre y la sostienen todas sus voces.

Pido su voto de confianza, con la seguridad de saber que soy una mujer que honra su palabra y es congruente.

Referencias

Banco Mundial. (2020). Reimaginar las conexiones entre las personas. Tecnología e innovación educativa en el Banco Mundial. Recuperado desde <https://documents1.worldbank.org/curated/en/817181617183053785/pdf/Reimagining-Human-Connections-Technology-and-Innovation-in-Education-at-the-World-Bank.pdf>

Banco Mundial. (2022). "Dos años después salvando a una generación". Recuperado desde <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/20b2f650-74d4-534a-90a3-7ea5365b7092/content>

Cámara de Diputados, LXV Legislatura. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. 17 de marzo de 2023. Recuperado desde <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/nota/2023/notacefp0262023.pdf>

DOF. Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Recuperado desde https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0
Encuesta Nacional sobre acceso y permanencia en la educación, (ENAPE), 2022, Instituto Nacional de Geografía, recuperado de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/ENAPE/ENAPE2021.pdf>

Encuesta nacional sobre la dinámica de las relaciones al interior de los hogares, (ENDIREH), (2021), recuperada de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/endireh/Endireh2021_Nal.pdf

IESALC, (2020), Hacia el acceso universal a la educación superior: tendencias internacionales, recuperado de: <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/11/acceso-universal-a-la-ES-ESPANOL.pdf>

IMCO. "Cambios en el tiempo que ponen en riesgo la educación en México." 24 de enero de 2023. Recuperado desde <https://imco.org.mx/cambios-en-el-tiempo-que-ponen-en-riesgo-la-educacion-de-mexico/>

Impunidad en homicidio doloso y feminicidio 2022, México, Impunidad Cero, recuperado de: <https://www.impunidadcero.org/uploads/app/articulo/175/contenido/1669895146115.pdf>

Indicadores Nacionales de la mejora continua de la educación en México, (2022), Gobierno de México-Mojeredu, recuperado de: <https://www.mejoredu.gob.mx/imagenes/publicaciones/indicadores-nacionales-2022.pdf>

Institute of health Metrics and Evaluation. Global Health Data Exchange (GHDx)
Muñoz García, Humberto, (2009), "La universidad pública en México", Seminario de Educación Superior pública en México, recuperado de: https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/hmunoz/Munoz_PubliDigitalesSES.pdf

universidad con su entorno social, para que las casas de estudios puedan contribuir a modificarlo. Tal papel se cumple mejor si las ideas de calidad y equidad se ligan a la responsabilidad social de la universidad. Siguiendo una óptica que responda a las expectativas de movilidad social y a las exigencias de conocimiento, adecuando la organización universitaria para satisfacer las demandas emergentes con perspectivas de largo plazo" (Muñoz-García, 2009).

Organización Mundial de la Salud (OMS). Salud mental: un estado de bienestar. Ginebra: OMS. 2011. Recuperado desde http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/index.html

Organización Mundial de la Salud (OMS). Comunicados de prensa. 2022. Disponible en: <https://www.who.int/es/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide>
ONU. Objetivos de Desarrollo Sostenible, recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
Recursos Federales para la Educación Superior y de Posgrado, enero-diciembre 2021.

Nota informativa. Cámara de Diputados. LXV Legislatura. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Recuperada de: <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/nota/2022/notacefp0092022.pdf>
SEGOB. Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Recuperado desde https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gs.c.tab=0

UNESCO. (2021). "Non-state education actors in education. Who chooses? Who loses? Recuperado desde <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379875>

