UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

2013-2016

M.A. Elina Elfi Coral Castilla
Rectora

Aprobado por el H. Consejo Universitario
en sesión ordinaria del 21 de marzo de 2013

Primera edición: mayo 2013

D.R. Universidad de Quintana Roo
Blvd. Bahía s/n, esq. Ignacio Comonfort
C.P. 77019, Chetumal, Q. R.

Comisión Especial para la Integración del Plan de Desarrollo Institucional 2013-2016

Coordinación general
M.E.A.P. Ana Marleny Rivero Canché

Análisis y redacción
M.C. José Antonio Jiménez Morales
L.E.F. Edmundo Mendoza Gómez
Dr. Alejandro Alvarado Herrera
Dr. Horacio Pablo Espinosa Coria
M.E.A.P. Javier Solís Olveres

Consulta pública e información para el diagnóstico
M.I. William A. Ramírez Romero
L.B. Virginia Patricia Pérez Cárdenas
I.A. Claudia Ilhuica Chargoy Rosas

Corrección de estilo y cuidado editorial
L.C.C. María Eugenia Varela Carlos

Diseño editorial y diagramación
L.C.C. Faride Karin Aguilar Cheluja
C. Juan Manuel Salazar Felipe

DIRECTORIO

M.A. Elina Elfi Coral Castilla
Rectora

M.E.A.P. Nancy Angelina Quintal García
Secretaria General

M.E.A.P. Ana Marleny Rivero Canché
Directora Técnica

M.C. Erika Leticia Alonso Flores
Coordinadora de la Unidad Académica Cozumel

Dr. Carlos Manuel Vázquez Álvarez
Coordinador de la Unidad Académica Playa del Carmen

M.C. Miguel Arroyo Martínez
Auditor Interno

L.D. Víctor Emilio Boeta Pineda
Abogado General

L.E.F. Julio Han Chan
Director General de Administración y Finanzas

M.I. William Alfredo Ramírez Romero
Director General de Planeación

M.C. María de Guadalupe Cuéllar Espadas
Directora General de Bienestar Estudiantil

M.B.A. Hugo Esquinca Farrera
Director General de Vinculación y Extensión

Dr. Raúl Arístides Pérez Aguilar
Director General de Investigación y Posgrado

M.C. Jorge Alberto Chan Cob
Director General de Servicios Académicos

L.I. José Rafael Pino Rusconi Chio
Director de Informática

Dr. José Hernández Rodríguez
Director de la División de Ciencias e Ingeniería

M.C. Edgar Sansores Guerrero
Director de la División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Dr. Alfredo Marín Marín
Director de la División de Ciencias Políticas y Humanidades

Dr. Alejandro Alvarado Herrera
Director de la División de Desarrollo Sustentable

Dr. Francisco Montes de Oca Garro
Director de la División de Ciencias de la Salud

DIRECTORIO

Contenido

Presentación 9

Introducción 11

Capítulo 1. Nuestra razón de ser *13*

1.1 Antecedentes 15

1.2 Universidad de Quintana Roo: Identidad 17

1.2.1 Misión 17

1.2.2 Objetivos 18

1.2.3 Facultades 18

1.2.4 Principios rectores 19

1.3 Modelo educativo 20

1.3.1 Modelo académico 21

1.3.2 Modelo organizacional 22

Capítulo 2. Marco contextual y tendencias *23*

2.1 Contexto internacional 25

2.2 Contexto nacional 27

2.3 Contexto estatal 29

2.3.1 Población, desarrollo y educación 29

2.3.2 Economía y competitividad 32

Capítulo 3. Diagnóstico institucional *35*

3.1 Profesorado e investigación 37

3.1.1 Profesorado 37

3.1.1.1 Profesores-Investigadores de Carrera 37

3.1.2 Investigación 39

3.1.2.1 Cuerpos académicos 41

3.1.2.2 Redes de colaboración y eventos académicos 42

3.2 Estudiantado y formación 44

3.2.1 Oferta educativa 44

CONTENIDO

3.2.2 Calidad de los programas educativos 45

3.2.3 Matrícula 45

3.2.4 Deserción 46

3.2.5 Formación integral 46

3.2.6 Sistema de acompañamiento estudiantil 47

3.2.7 Formación en valores, equidad, sostenibilidad y vida saludable 47

3.2.8 Movilidad 48

3.2.9 Becas 49

3.2.10 Infraestructura de apoyo a la formación 49

3.2.11 Egreso y titulación 50

3.2.12 Egresados 51

3.3 Vinculación y servicios para la innovación 53

3.3.1 Servicio social, prácticas profesionales, bolsa de trabajo 53

3.3.2 Publicación y divulgación de productos y resultados 55

3.3.2.1 *Voces Universitarias* 55

3.3.2.2 *Gaceta Universitaria* 55

3.3.2.3 Redes sociales 55

3.3.3 Educación continua 56

3.3.3.1 Capacitación 56

3.3.3.2 Actualización 57

3.3.4 Desarrollo, investigación aplicada y consultoría 57

3.3.4.1 Investigación aplicada 57

3.3.4.2 Consultoría 58

3.4 Modernización de la gestión e infraestructura 60

3.4.1 Normatividad universitaria 60

3.4.2 Gestión administrativa 60

3.4.2.1 Recursos financieros 60

3.4.2.2 Transparencia 61

CONTENIDO

3.4.2.3 Sistemas de información y modernización 62

3.4.2.4 Capital humano 63

3.4.2.5 Estructura organizacional 63

3.4.3 Gestión académica 64

3.4.3.1 Servicios escolares 64

3.4.3.2 Servicios bibliotecarios 64

3.4.3.3 Enseñanza de idiomas 64

3.4.4 Infraestructura educativa 65

3.4.4.1 Crecimiento y desarrollo 65

3.4.4.2 Mantenimiento 65

3.4.4.3 Bienes inmuebles (terrenos) 65

3.4.5 Desarrollo sustentable 65

3.4.6 Seguridad universitaria 66

3.5 Matriz FODA. Diagnóstico institucional 69

Capítulo 4. Horizonte estratégico a 2016 *73*

4.1. Visión 75

4.2. Objetivos estratégicos 75

4.3. Ejes estratégicos 75

Eje 1. Profesorado e investigación 76

Eje 2. Estudiantado y formación 87

Eje 3. Vinculación y servicios para la innovación 98

Eje 4. Modernización de la gestión e infraestructura 108

Capítulo 5. Instrumentación, seguimiento y evaluación *125*

Siglas y acrónimos 129

Literatura citada 131

Presentación

Durante poco más de dos décadas la Universidad de Quintana Roo ha vivido un intenso proceso de fortalecimiento institucional que le ha otorgado prestigio como organización y fundamentado los principios e ideales que nos inspiran para dar una respuesta oportuna, congruente y eficaz a las demandas y expectativas del desarrollo social, económico y político de nuestro estado, así como a las tendencias nacionales e internacionales que han marcado el rumbo de la educación superior.

Este paulatino crecimiento de nuestra casa de estudios es producto de la planeación del quehacer universitario, que ha establecido estrategias pertinentes y acciones institucionales para el cumplimiento de los objetivos sustantivos y su adaptación al dinámico entorno local, regional, nacional e internacional para aprovechar las oportunidades de un mundo global, donde el conocimiento y el desarrollo tecnológico determinan, hoy más que nunca, el futuro de las organizaciones. Vista así, la planeación es para la universidad la herramienta clave para cumplir su Misión con mayor eficacia y pertinencia, y gestionar los recursos y medios necesarios para su buen desempeño.

Satisfacer la encomienda social ha significado la obtención de logros que confieren prestigio a nuestra universidad y nos obliga a conservarlo; en este sentido, compromete a la comunidad universitaria a reforzar su sistema de gestión y a actualizar su marco estratégico de acción para el corto, mediano y largo plazo, lo que permitirá orientar, articular y potenciar la capacidad creativa para la toma de decisiones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y reflejen la razón de ser de la institución.

El presente documento es el resultado de un extenso y cabal proceso de planeación participativa que sumó aportaciones y logró consensos, dando así un paso adelante hacia una universidad más sensible, acorde a la modernidad en el ejercicio de sus valores y con responsabilidad social.

La dedicación de quienes voluntariamente participaron en la elaboración de este documento y el compromiso de aquellos que sean responsables de aplicar el plan en acciones refresca el quehacer universitario, nos encauza, contribuye a mantener la congruencia con nuestro modelo educativo y nos coloca ante una nueva etapa en el avance de nuestra casa de estudios.

M.A. Elina Elfi Coral Castilla
Rectora

Introducción

Lograr consensos entre la diversidad de ideas y opiniones universitarias, así como entre los distintos agentes consultados para la integración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2013-2016, y plasmar esas aportaciones en un proyecto que impulsará una nueva etapa en el quehacer universitario requirió un gran ejercicio de reflexión a la luz de los ideales de una universidad moderna, juiciosa con su futuro, consciente y sensible, ante un contexto de múltiples necesidades y recursos limitados.

Los programas y proyectos que integran este documento estratégico son resultado del diagnóstico interno y de la exigencia por consolidar nuestros procesos de manera que nos permitan prever nuestra actuación en un contexto cada vez más global.

En el diseño y en la elaboración de este plan se observaron los principios de factibilidad, flexibilidad, unidad y equilibrio, objetividad y cuantificación, que incluyeron el análisis de las prácticas de la enseñanza en nuestra universidad y su correspondencia con el modelo educativo, del cumplimiento de las tareas de apoyo y de las funciones sustantivas, así como de las singularidades de cada una de las unidades académicas consolidadas y la expectativa de la Unidad Académica Cancún; se consideraron también los escenarios óptimos y las tendencias de la educación en el estado, en el país y en el mundo.

Las contribuciones que integran este plan se reunieron a través de tres acciones estratégicas: el Taller para la Integración del PEDI, realizado en la ciudad de Chetumal; el desarrollo de un portal de internet para la recepción de propuestas, y los trabajos previos de las academias y grupos de investigación.

El Taller para la Integración del PEDI reunió a más de cien participantes de la comunidad universitaria, de la iniciativa privada y de organizaciones civiles y políticas, que validaron la misión y la visión, aportaron su experiencia para el diagnóstico, detectaron áreas de oportunidad para la gestión, presentaron sus propuestas y construyeron los principios y valores con los cuales habrá de conducirse la máxima casa de estudios de Quintana Roo durante el periodo 2013-2016. El portal de internet constituyó un enlace permanente con la comunidad universitaria y con la sociedad para la recepción de propuestas que enriquecieron la proyección del plan.

Los trabajos previos de las academias y de grupos de investigación dieron certeza al orden de las prioridades institucionales durante la integración del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), del Plan de Implementación del Modelo Educativo, de la Parrilla de Objetivos Variables de

Acción y Resultados (OVAR), del Plan Estratégico de Investigación y Posgrado, del Plan de Desarrollo de Servicios Bibliotecarios y del Plan de Desarrollo de la División de Ciencias de la Salud. Las propuestas y ponencias de los investigadores fueron agrupadas por función sustantiva, respetando la postura crítica de la formación universitaria, con base en ellas fue posible delinear objetivos, identificar ejes transversales, visualizar los programas y definir metas e indicadores para la evaluación futura.

Lo anterior permitió establecer cuatro áreas en las que se concentrará el esfuerzo institucional, desde la instrumentación hasta la evaluación y/o retroalimentación:

1. Profesorado e investigación
2. Estudiantado y formación
3. Vinculación y servicios para la innovación
4. Modernización de la gestión e infraestructura

Podemos afirmar con satisfacción que este documento es resultado del trabajo conjunto de universitarios y sociedad, que reúne propuestas y contempla soluciones de alcance institucional, y que se sustenta en la participación multidisciplinaria de todos los que voluntaria y generosamente hicieron sus aportaciones para el fortalecimiento de la máxima casa de estudios de Quintana Roo.

.

Comisión Especial para la Integración
del Plan de Desarrollo Institucional 2013-2016

1. Nuestra razón de ser

Plaza central
Unidad Académica Cozumel

1.1 Antecedentes

La Universidad de Quintana Roo fue creada el 24 de mayo de 1991, mediante decreto del entonces gobernador Miguel Borge Martín, publicado el 31 de mayo en el periódico oficial, en un contexto caracterizado por cambios profundos en la vida económica, política y social de la nación y del propio estado. Una breve mirada a ese tiempo ayudará a apreciar con mayor justeza la dimensión que tuvo en la historia de la entidad la fundación de su primera universidad.

En la década de los noventa del siglo pasado, Quintana Roo se distinguió por ser una entidad joven, cuyo perfil económico, demográfico y social registró importantes transformaciones. En 1990 México tenía 81 249 645 habitantes, en tanto que la población del estado sumaba 493 277 personas. Si bien es cierto que el número absoluto de la población no era en sí mismo un dato significativo, sí lo era el ritmo de su crecimiento y su distribución en el estado. Entre 1990 y el 2000, en el país aumentó el número de habitantes a una tasa anual promedio de 1.6 %, mientras que en Quintana Roo fue de 5.9 %. Aun cuando ese ritmo de crecimiento poblacional era menor que el de los periodos 1970-1980 (9.2 %) y 1980-1990 (8.3 %) (INEGI, 2000: 3), el flujo de inmigrantes se mantenía constante como resultado del dinamismo de la industria turística; de hecho, de 1990 a 2000 no hubo cambio en el porcentaje de la población no nativa del estado (55.5 %) (INEGI, 2000: 13), aunque se acentuó la proporción de personas que residían en la zona norte, en particular en el municipio de Benito Juárez, donde el número de habitantes pasó de 35.8 a 48.0 %, mientras que en el municipio de Othón P. Blanco, ubicado en la región sur y cuya cabecera es la ciudad de Chetumal, disminuyó de 35.0 a 23.8 % (INEGI, 2000: 13).

Al final del siglo XX, en Quintana Roo se acentuaban las diferencias en su estructura productiva, al ser cada vez más dominante el sector terciario. Entre 1990 y 2000, la población ocupada en este sector pasó de 58.8 a 71.1 %, mientras que la del sector secundario se mantuvo en 16 %, y la del primario disminuyó de 19.5 a 10.5 % (INEGI, 2000: 97). Impulsado por el dinamismo de la industria turística, de 1970 a 1985 el producto interno bruto (PIB) de Quintana Roo creció casi el triple (2.8 veces) que el PIB nacional (Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo, 2005). Así pues, ya para entonces eran claras las diferencias entre la región norte y las regiones centro y sur; es decir, el contraste entre la pujanza de la primera, donde se encuentra el grueso de la infraestructura turística, y las segundas, en las cuales se localizan la llamada zona maya y la ciudad de Chetumal, capital del estado, regiones cuyas actividades económicas se basan en la agricultura, el empleo público y el comercio.

En el rubro educativo, para 1990 la población del estado de Quintana Roo presentaba algunas similitudes con las del país. Por ejemplo, el grado promedio de escolaridad era de 6.51 años, es decir, apenas arriba del nivel de educación primaria, cifra casi idéntica al 6.60 que entonces registró el país; en el

caso de la instrucción profesional, de la población de 18 años y más, la cifra respectiva para la entidad fue de 7.4 % en tanto que a nivel nacional fue de 8.6 %. En lo que se refiere a la población con maestría o doctorado, las proporciones entre el estado y el país eran casi las mismas: 0.7 y 0.8 %, respectivamente (INEGI, 2000: 78). Sin embargo, las diferencias se hacían notar sobre todo en la infraestructura de educación superior. En 1989 Colima y Quintana Roo eran las dos entidades del país con menos instituciones de educación superior (IES); este último estado tenía tan sólo cinco IES, todas públicas[1] (Martínez Rizo, 2001: 427 y 448). Diez años después el panorama cambiaría debido a políticas impulsadas desde el gobierno federal y por iniciativa de las autoridades del propio estado.

A finales de los años ochenta del siglo XX el gobierno federal se embarcó en un ambicioso plan de modernización económica y política, que incluía transformaciones al sistema de educación en todos sus niveles. El Programa de Modernización Educativa 1989-1994 estableció estrategias y objetivos específicos para la educación superior, que en buena medida influyeron para que tomara forma el viejo anhelo de los quintanarroenses de tener su primera universidad. El programa enfatizaba que el crecimiento en este nivel educativo habría de darse siguiendo los esquemas de descentralización y regionalización, derivados del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Quedaron como principios rectores del cambio que se impulsaba en el sistema de educación superior, la evaluación, la racionalización de los recursos y la reforma de los procedimientos institucionales (Rodríguez Gómez y Casanova Cardiel, 2005: 56). En general, el gobierno buscaba mejorar la calidad del sistema educativo a través de su descentralización y el fortalecimiento de la participación de la sociedad en este campo (Vázquez, 1997: 931).

En 1990, 13.5 % de la población del país entre 18 y 23 años de edad asistía al sistema de educación superior, el cual se expandió a lo largo de la década; durante ese periodo el número de estudiantes universitarios aumentó 45 %, el personal docente en cerca de 49 % y las IES 65 % (Rodríguez Gómez y Casanova Cardiel, 2005: 53). Hay que destacar, sin embargo, que esta significativa expansión se dio sobre todo en el subsistema tecnológico, es decir, en institutos y universidades tecnológicas, al pasar de 20 a 36 % de la oferta educativa (Rodríguez Gómez y Casanova Cardiel, 2005: 53). A la par de estos cambios se inició un proceso de desconcentración de la población estudiantil inscrita en el sistema de educación superior. De hecho, a partir de 1990, cuando 23 % de los estudiantes universitarios se concentraba en el Distrito Federal, iría declinando la primacía de este último al abrirse nuevas opciones educativas y ampliarse la infraestructura en algunos estados del país. Las entidades que tuvieron el aumento más elevado en su matrícula –algunas de ellas incluso la duplicaron– fueron Aguascalientes, Baja California Sur, Campeche, Chiapas, Hidalgo, Morelos, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Tlaxcala y Yucatán (Rodríguez Gómez y Casanova Cardiel, 2005: 54).

En el periodo 1990-1999, el estado de Quintana Roo pasó de tener cinco a catorce IES: nueve públicas y cinco privadas (Martínez Rizo, 2001: 448). Si se tiene en cuenta que en ese lapso fue el subsistema tecnológico el que más creció a nivel nacional, debe entonces destacarse el nacimiento de la Universidad de Quintana Roo. En ese periodo fueron únicamente seis las universidades que se crearon en todo el país (Martínez Rizo, 2001: 447). Para Quintana Roo, en particular, la creación de su primera universidad

[1] Centro de Actualización del Magisterio, institución fundada en 1960 y ubicada en Chetumal; la Escuela Normal de Bacalar, con cuatro décadas de labores; el Instituto Tecnológico de Chetumal, que inició actividades en 1975; la Universidad Pedagógica Nacional, creada por decreto presidencial en 1978; y el Instituto Tecnológico de Cancún, el cual comenzó operaciones en 1984 (Careaga Viliesid e Higuera Bonfil, 2011: 252-253).

significó no sólo la oportunidad de que su juventud pudiera formarse sin salir del estado,[2] sino que vino a cerrar una brecha importante en la oferta educativa de entonces, pues la diversificó, además de fomentar tareas que las instituciones existentes no llevaban a cabo. Si algo distingue a la universidad de los institutos y universidades tecnológicas es que en ella se concentra una proporción especialmente elevada de las áreas de ciencias y humanidades "y, en congruencia con lo anterior, cuenta con una mayor cantidad de actividades de investigación y con posgrados orientados a éstas" (Martínez Rizo, 2001: 432).

Con la creación de la Universidad de Quintana Roo, se buscó atender una vieja y sentida demanda de la población local a la vez que dar un impulso mayúsculo a la conformación del sistema de educación superior de la entidad. El elevado ritmo de crecimiento poblacional que mostraba el estado obligaba a dar respuesta a la exigencia de mayores espacios educativos para formar a los recursos humanos que habrían de aprovechar y apoyar el potencial de desarrollo de Quintana Roo. Dado el reto que se presentaba, se estimó conveniente que la universidad surgiera como órgano descentralizado del estado de Quintana Roo, es decir, como una nueva entidad dentro de la administración pública estatal. Asimismo, la universidad nació haciendo eco de las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 y en el Programa de Modernización Educativa 1989-1994. Es así que, en su origen, la institución tuvo como propósito primordial posicionarse como una opción educativa atractiva y diversificada que respaldara el interés de México por atender sus fronteras, en particular el área de Centroamérica y la cuenca del Caribe. Pero sobre todo, la máxima casa de estudios del estado surgió como "una universidad más participativa, eficiente y de mejor calidad…" (Gobierno del Estado de Quintana Roo, 1991: 4) para que la sociedad quintanarroense pudiera insertarse en la revolución del conocimiento y alcanzar con ello mayores niveles de bienestar.

1.2 Universidad de Quintana Roo: Identidad

1.2.1 Misión

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) contribuye al logro de la misión de esta casa de estudios, ya que identifica la senda para conjugar esfuerzos, dirigir el quehacer cotidiano, optimizar los recursos y establecer los parámetros de evaluación que permitan retroalimentar las acciones emprendidas, tendientes a alcanzar la formación de profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano y el amor a la patria, por medio de un modelo educativo integral que reúna programas educativos con estándares de calidad y se imparta en diferentes modalidades de enseñanza-aprendizaje y niveles educativos; que fomente y desarrolle valores, actitudes y habilidades que permitan a los individuos integrarse al desarrollo social y económico en un ambiente competitivo. De igual modo, es una encomienda de la universidad, generar y aplicar conocimientos útiles e innovadores en una vigorosa vinculación con la sociedad; así como intercambiar conocimientos y recursos con instituciones nacionales e internacionales para aprovechar las oportunidades generadas en el mundo, con la firme intención de resolver las necesidades de la

[2] Ante la inexistencia o limitada opción educativa de nivel superior en el entonces territorio y posterior estado de Quintana Roo, los jóvenes debían ir a la Ciudad de México, Mérida u otras urbes para cursar estudios universitarios. En los años cincuenta del siglo pasado, por ejemplo, surgió el Círculo Social y Cultural Quintanarroense, "con el fin de orientar a los estudiantes radicados en la Ciudad de México" (Carega Viliesid e Higuera Bonfil, 2011: 183).

sociedad quintanarroense y de la nación, contribuyendo al desarrollo sustentable y al fortalecimiento de la cultura e identidad de Quintana Roo y de México.

1.2.2 Objetivos

Por medio del PEDI se busca asimismo que la universidad alcance los objetivos originales y los que han surgido en su devenir, en particular el de posicionarse como una institución educativa de excelencia en México, en la región sur sureste y en la cuenca del Caribe; fortalecer su rol en el desarrollo socioeconómico y cultural del estado, la región y la nación mediante la adecuación continua de su oferta de servicio en la enseñanza, la investigación y la difusión, de acuerdo con las prioridades de Quintana Roo, la región de la que forma parte, y del país; asegurar la calidad de sus actividades reforzando la evaluación institucional; ampliar las oportunidades de estudio a quienes demuestran capacidad y deseo para hacerlo, pero sus condiciones sociales se lo impiden, y lograr su consolidación académica e institucional mediante la descentralización de sus funciones docentes, de investigación y administrativas, en sus distintas unidades académicas, cuyo "horizonte deseable de su crecimiento será dar paso a una Red de Universidades Independientes" (Gobierno del Estado de Quintana Roo, 1991).

En síntesis, la universidad tiene como principal propósito apoyar el progreso de la sociedad quintanarroense y del país en términos de investigación científica, humanística, social, cultural, de desarrollo tecnológico y artístico, a través del fomento y generación de nuevos conocimientos y mediante programas de extensión y difusión afines. De manera complementaria, colabora junto a otros actores públicos y privados en la preservación, enriquecimiento y difusión del acervo científico, cultural y natural del estado de Quintana Roo, de la región y del país, apoyándose para ello en la participación de la sociedad, a través de sus opiniones, demandas y requerimientos.

1.2.3 Facultades

Para el cumplimiento de la tarea de planeación, la universidad se apoya en su Ley Orgánica, cuyo artículo 4, fracción III, establece que para cumplir con sus objetivos, la institución cuenta con las facultades de planear, programar, organizar, ejecutar y evaluar sus actividades académicas de docencia, investigación, difusión y extensión de la cultura; las labores relacionadas con el desarrollo científico, tecnológico y cultural; y las actividades administrativas y técnicas inherentes a las anteriores.

Para fines de la planeación, en la misma Ley Orgánica de la Universidad se señala que son atribuciones del H. Consejo Universitario la expresada en el art. 19, y en especial la marcada en el inciso IV: "Aprobar, modificar o suprimir los planes, proyectos y programas para el desarrollo de la universidad; los planes, proyectos y programas académicos, de investigación, de difusión y extensión de la cultura; así como los mecanismos, criterios y periodicidad de la planeación y evaluación institucional".

De manera complementaria, la función de planeación está a cargo de la Rectoría, pues según el Reglamento General de la Universidad de Quintana Roo, Capítulo IV, art. 56, frac. VI, es facultad del rector: "Conducir las labores de planeación, evaluación y expedir los manuales de organización para el adecuado desarrollo de la universidad".

1.2.4 Principios rectores

La Ley Orgánica de la Universidad de Quintana Roo establece en su capítulo 2 los siguientes principios que rigen a la institución:

La libertad de cátedra. Es el derecho a ejercer la docencia, en el ámbito de la educación superior, con absoluta libertad; es decir, de enseñar y debatir sin restricción alguna, rechazando la uniformidad dogmática.

De investigación. Consiste en el pleno ejercicio del derecho para la conservación, el desarrollo y la difusión de la ciencia y la cultura, respetando la libertad para la investigación científica y reconociendo los beneficios que derivan del fomento y desarrollo de la cooperación y de las relaciones internacionales en cuestiones científicas y culturales (Ahumada Canabes, 2008).

De libre manifestación de las ideas. El artículo sexto constitucional contiene básicamente tres garantías individuales, de las cuales se destaca la libertad para la manifestación de las ideas o denominada libertad de pensamiento.[3]

De creación cultural. Definida desde un plano funcionalista-estructural es que todos los elementos de una sociedad (en que la cultura es uno más) existen porque son necesarios; luego entonces, la cultura abarca el conocimiento de la sociedad (Durkheim, 2001), para nuestro caso, de todo lo que en ella se crea.

Además de este ideario base, la universidad guía sus actividades por los siguientes criterios:

Calidad. Entendida como la búsqueda permanente de la excelencia, que tiene como referencia los parámetros reconocidos nacional e internacionalmente.

Vinculación. Significando la relación estrecha y permanente entre la Universidad de Quintana Roo y los diferentes sectores de la sociedad en el estado, la región y el país, que conducen a que participen en la determinación de los programas y actividades de la institución.

Multidisciplina. Siendo la forma como se logra en la universidad el entendimiento de los retos del desarrollo, así como las alternativas para sus soluciones. Esto es con el concurso de diferentes disciplinas.

Innovación. Es la búsqueda permanente para el desarrollo y aplicación de nuevos métodos y técnicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y en el de generación y aplicación del conocimiento.

Flexibilidad. Se refiere a la capacidad de adaptación expedita y apropiada a las nuevas formas de pensamiento humano (ciencia, tecnología y humanidades), proceso de enseñanza-aprendizaje y sistemas de administración de recursos.

Transparencia. Observándose a la gestión universitaria integral, apegada a normatividad, con rendición oportuna de cuentas a la sociedad.

[3] Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicación de la última reforma DOF 25-06-2012. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf

1.3 Modelo educativo

La Universidad de Quintana Roo basa el modelo educativo en su filosofía institucional, la cual se expresa en su misión y visión, es decir, a partir de aquello que le es propio o la define, y a lo que aspira a ser, valores y principios guía que quedan plasmados en su Ley Orgánica.

En el artículo 3º de la Ley Orgánica, fracción I, se señala que "la formación de los individuos se orientará a ser integral, con clara actitud humanística, social y científica; dotados de espíritu emprendedor, innovador y de logro de objetivos; encauzados a la superación personal, comprometidos con el progreso del ser humano, de amor a la patria y a la conciencia de responsabilidad social". Este sentido de la tarea formativa de la institución se traduce, a su vez, en un *ethos* del aprendizaje que incluye valores y actitudes, como el respeto, la ética, la justicia, el liderazgo, la comunicación, la libertad, la honestidad, la unidad y la superación. Sobre este conjunto de fundamentos se apoyan, asimismo, los modelos académico y organizacional, esto es, las estructuras y formas de administración universitaria. Ambos modelos se conducen bajo un enfoque estratégico cuyos elementos centrales son la multidisciplina, la innovación, la vinculación, la flexibilidad y la transparencia (figura 1.1).

Fuente: Universidad de Quintana Roo (2010). Modelo Educativo. Resumen ejecutivo aprobado por el H. Consejo Universitario (México).

Figura 1.1. **Modelo Educativo de la Universidad de Quintana Roo**

En este esquema se destaca que el modelo educativo presenta una visión prospectiva de la institución, a la que concibe como una organización en equilibrio, que en su marcha cotidiana hace converger a la gestión del conocimiento, representada en su modelo académico y curricular, con la gestión institucional, expresada en su modelo organizacional y en el sistema de información universitaria.

1.3.1 Modelo académico

El modelo académico de la Universidad de Quintana Roo se destaca por la pertinencia de sus programas educativos en sus distintos niveles: profesional asociado, licenciatura, maestría y doctorado. En cualquiera de las modalidades en que se imparten, en todos se pretende responder a las necesidades del desarrollo socioeconómico y cultural del estado, de la región y del país.

En la formación del educando se destaca su papel activo al participar en la definición de su propio camino de aprendizaje; con el apoyo tutorial de sus profesores se esfuerza por fortalecer valores y desarrollar destrezas, habilidades, aptitudes y capacidades, que contribuirán en forma plena a su desarrollo humano y profesional.

En el trabajo académico el alumno es un sujeto dinámico que contribuye al aprendizaje de sus compañeros a través de la interacción grupal, que participa en los procesos de creación del conocimiento al integrarse a grupos de investigación y al relacionarse con el medio social a través de proyectos específicos de trabajo. Lo anterior exige la puesta al día de los procesos curriculares y de instrucción, revisando y actualizando sus contenidos, para que respondan a la realidad del entorno educativo universitario.

Previo al ingreso de los alumnos la universidad ofrece cursos propedéuticos para el desarrollo de habilidades básicas de lectoescritura, redacción, lógica-matemática y dominio de lenguajes (español y al menos una lengua extranjera, así como lenguaje cibernético), que apoyen el desarrollo de aptitudes y actitudes necesarias para que el estudiante pueda aprender en forma independiente; esto último se refuerza mediante el uso de herramientas de autoestudio, como la elaboración de agendas de trabajo, el diseño de proyectos, de métodos de investigación documental, el uso del centro de información, la comunicación por internet y visitas de estudio.

El impulso a la investigación científica y humanística, así como a los procesos de innovación tecnológica y desarrollo experimental, son actividades orientadas a plantear soluciones o resolver problemas regionales en colaboración con instancias externas, como comunidades, organizaciones sociales, empresas, dependencias gubernamentales e instituciones educativas y de investigación.

Dentro del modelo académico, la extensión y la difusión cultural se conciben como parte de la vinculación que la universidad establece con la sociedad; es decir, como la gestión de servicios y manifestaciones culturales, donde el concepto de cultura se interpreta en su acepción más amplia, o sea, como todo aquello que el ser humano crea en un tiempo y un espacio concretos. Por consiguiente, todo lo que la universidad gestiona o procesa en el ámbito cultural, artístico, deportivo, emprendedor o de innovación tecnológica, es considerado esencial para la formación integral del estudiante, lo cual repercute favorablemente en la sociedad.

1.3.2 Modelo organizacional

Con el objetivo de asegurar la consolidación de las funciones sustantivas, la universidad tiene un esquema de organización dinámico que garantiza el cumplimiento de la misión y la visión institucionales. Desde su nacimiento, la casa de estudios se concibió con "una nueva estructura (…) que recoja las experiencias que pueden aportar las universidades existentes tanto en el país como en el extranjero, para proyectar un sistema universitario nuevo e innovador que optimice el aprovechamiento de todos los recursos que concurren a la oferta de educación superior…" (Gobierno del Estado de Quintana Roo, 1991). En sintonía con esta idea, la institución desarrolló una configuración académica y administrativa inclinada a la actualización y evaluación permanentes, al fomento de la participación amplia de la sociedad y con una gran capacidad de autofinanciamiento.

La estructura académica es departamental y de tipo matricial, pues ello permite aprovechar mejor los recursos humanos y materiales. Se cuenta con órganos unipersonales y colegiados en la toma de decisiones, los que en conjunto, y en distintos niveles, definen, articulan y retroalimentan las funciones sustantivas de la institución mediante un ejercicio participativo de planeación prospectiva y estratégica en el que toman parte los universitarios y la sociedad. Asimismo, la universidad tiene facultades para organizarse como juzgue conveniente a fin de ejecutar actividades de enseñanza, investigación, desarrollo de conocimientos y creación artística, y para consolidar el arraigo regional de sus unidades impulsa la descentralización académica, funcional y administrativa.

2. Marco contextual y tendencias

Acceso principal
Unidad Académica Playa del Carmen

2.1 Contexto internacional

El siglo XXI se presenta como una etapa de esperanza y de grandes desafíos. De esperanza por alcanzar un mundo más justo, pacífico y en equilibrio con el medio ambiente; de desafíos porque los cambios vertiginosos que se suceden en los campos de la ciencia, la tecnología y la cultura, han modificado la forma en que la sociedad mundial produce, consume, comercia, dialoga y se relaciona con su medio físico. Hoy está en juego la armonía del sistema mundial porque se modifican continuamente principios de convivencia, formas de pensar y de generar riqueza. A pesar de los incuestionables avances científicos y de los altos niveles de bienestar alcanzados por amplios segmentos de la población mundial, se mantienen inadmisibles desigualdades sociales, económicas y políticas. El entorno está marcado por las contradicciones entre anhelo y optimismo, por un lado, e inquietud y malestar, por el otro. Para hacer más comprensible lo que parece incierto y desarrollar el capital intelectual acumulado por la humanidad, se requiere más y mejor educación.

Para las naciones en vías de desarrollo o emergentes, el ambiente externo da muestras de debilidad e incertidumbre, aunque se percibe una leve mejoría debido a la demanda interna de sus mercados. En general, no se esperan cambios significativos en la coyuntura presente ni en los años por venir. No obstante, en este grupo de naciones se vienen modificando favorablemente ciertos patrones de conducta y de gestión. Así, se observa que las suscripciones a líneas de teléfonos celulares continúan creciendo a un ritmo muy acelerado, lo que supone una mayor diversidad en las formas de comunicarse, de transferir conocimiento y de hacer negocios. A pesar de la crisis financiera de 2009, que resultó en una disminución del crecimiento de la economía mundial de 2.3 %, el servicio de la deuda ha ido bajando en muchas regiones del mundo subdesarrollado (Banco Mundial, 2012: 97). Más importante aún, en Latinoamérica y el Caribe, el porcentaje de la población que vive en la línea de pobreza con menos de 1.25 dólares por día ha ido disminuyendo: en 1990 la cifra fue de 12.2 %, en 2005 de 8.7 %, en 2008 de 6.5 % y se espera que en 2015 sea el 5.5 % (Banco Mundial, 2012: 3).

En los últimos años la población mundial ha resentido el incremento de los precios de los alimentos, pues han aumentado 184 % entre enero de 2000 y junio de 2008 (Banco Mundial, 2012: 1). Aunado a esto, los problemas financieros de la economía mundial provocaron que ésta se redujera 3.8 % en 2011 y se calcula que baje 3.3 % en 2012 (Banco Mundial, 2012: 7). Este descenso en el crecimiento global profundiza el problema estructural del desempleo, particularmente entre los jóvenes (Banco Mundial, 2012: 115).

A lo largo de las últimas décadas, y como consecuencia del proceso de globalización, la educación superior se ha planteado innovaciones profundas en temas como la calidad académica, el acceso o cobertura, la generación de conocimiento, el desarrollo de libertades académicas, la propiedad intelectual, las fuentes de financiamiento y la buena administración, entre otras (Uvalic-Trumbic, 2004). Estos cambios,

sin embargo, se conciben y ponen en práctica de acuerdo con la historia, tradiciones, culturas, recursos y propiedades de cada nación, pues afectan a cada país de diferente manera (Knight y DeWit, 1997) y abarcan espectros tan amplios como la soberanía nacional, la pobreza y el desarrollo sostenible (Uvalic-Trumbic, 2004).

Hacia 1988, la Unesco aprobó la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, y el Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior, que establecen los elementos rectores de la educación de tercer nivel: igualdad de acceso; fortalecimiento de la participación de las mujeres en la formación educativa; promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades y difusión de sus resultados; orientación a largo plazo fundada en la pertinencia; reforzamiento de la cooperación con el mundo del trabajo a partir del análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad; diversificación para reforzar la igualdad de oportunidades; métodos educativos innovadores: pensamiento crítico y creatividad; y el reconocimiento al personal académico y estudiantes como principales protagonistas de la educación superior.

La misión, función y visión de la Unesco se mantienen vigentes dado el papel preponderante que la educación superior está llamada a desempeñar en un mundo cada vez más complejo (Unesco, 2009). De ahí que para ese organismo "nunca antes en la historia, el bienestar de las naciones ha estado tan estrechamente vinculado a la calidad y el alcance de sus sistemas e instituciones de enseñanza superior" (Unesco, 2003), las cuales tienen un rol estratégico, pues la experiencia demuestra que el conocimiento y la investigación son fuerzas primordiales para construir sociedades diversas e integradoras. En otras palabras, los centros de enseñanza de tercer nivel son medios útiles para erradicar la pobreza y fomentar el desarrollo sostenible, por lo que la inversión en este rubro es más importante que "en ningún otro momento de la historia" (Unesco, 2010: 1) lo que obliga a los gobiernos y a la sociedad a considerarlos como un bien público y otorgarle los apoyos económicos que requiera (Unesco, 2010: 1).

Hoy en día se observa un incremento muy pronunciado en la demanda de educación superior. En las últimas cuatro décadas el crecimiento en el número de estudiantes en este nivel ha sido de hasta seis veces. Más aún, se espera que los alumnos en movilidad internacional se multipliquen 12% cada año. Por otro lado, el acelerado proceso de globalización ha llevado a que se diversifique el universo de proveedores de servicios educativos en este nivel, creando asimismo la necesidad de reforzar las acreditaciones y los sistemas de aseguramiento de la calidad (Unesco, 2011: 16). Además, las instituciones de los sistemas de educación superior de los Estados-nación se benefician de iniciativas para mantener actualizadas las políticas en temas como los *rankings* universitarios, el empleo de graduados y esquemas de financiamiento. Existen instrumentos normativos para apoyar la movilidad internacional de estudiantes y graduados, así como estrategias para reducir la "fuga de cerebros" y fortalecer la cooperación interinstitucional (Unesco, 2011: 17).

Resulta relevante destacar también que, en el marco de la Declaración del Milenio y de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ONU, 2000), se considera a la educación como el medio para alcanzarlos, pues a través de ella se provee a los individuos del conocimiento y las habilidades para salir del círculo de la pobreza, y dar forma a sus oportunidades de vida (Unesco, 2011: 10). En los espacios regionales queda pendiente, sin embargo, impulsar alianzas mediante las cuales se integren las infraestructuras, recursos y conocimientos de los gobiernos nacionales, las agencias internacionales y la sociedad civil, para que la educación superior contribuya a disminuir las inequidades sociales, económicas y políticas de los pueblos (Mato, 2012).

2.2 Contexto nacional

En la primera década del siglo XXI México se presenta como un país fundamentalmente urbano, cuyo impulso económico descansa en buena medida en la energía del sector privado y en la complementariedad del sector público, como la estrategia más adecuada para brindar mayor bienestar a la población e insertar a la nación en el competitivo orden internacional. La sociedad mexicana es más plural y la vida democrática se ha ido fortaleciendo con el transcurso de los años. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2010, en ese año México tenía 112 336 538 habitantes. En el lapso de diez años, entre 2000 y 2010, la tasa de crecimiento media anual de la población fue de 1.4%, en tanto la esperanza de vida alcanzó los 76 años (INEGI, 2010a). No obstante, la desigualdad social se mantiene y con ella la pobreza como el más urgente y doloroso de los pendientes del gobierno y de la sociedad mexicana. Según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), el número de pobres en el país ha aumentado de 48.8 millones en 2008, a 52.0 millones en 2010; esto es, 44.5 y 46.2% de la población.

Lo que es aún más alarmante es que en ese periodo la pobreza extrema se mantuvo igual, con 11.7 millones de personas viviendo en esa situación, es decir, 10.6 y 10.4% respectivamente (Coneval, 2011). En 2010 la población urbana representó alrededor de 77.8%, lo que en buena medida refleja, asimismo, la conformación de la estructura productiva del país. En efecto, en términos de composición del producto interno bruto (PIB), las actividades primarias representaron 3.9%, las secundarias 31.6%, y las terciarias 68.1% (INEGI, 2010a).

La planeación estratégica de la educación superior en nuestro país tiene en cuenta las condiciones económicas, sociales y culturales de sus habitantes, además de las tendencias mundiales en el rubro educativo, así como la comparación con el lugar que otras naciones ocupan en ese escenario internacional, rescatando las políticas y estrategias implementadas por este conjunto de países para destacar a nivel global. Para fines del diagnóstico nacional en la materia hay que referirse al rezago que exhibe México en términos de competitividad económica frente a sus contrapartes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y sus socios en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) (Canadá y Estados Unidos). Las causas del atraso se explican, entre otros motivos, por el bajo nivel de escolaridad de la población económicamente activa (PEA). Según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI, en agosto de 2012 el promedio de escolaridad de la PEA fue de 9.4 años (INEGI, 2012). En forma complementaria, debe considerarse el bajo número de personas que reciben educación de nivel superior. De hecho, "la cobertura de la educación superior ha mantenido una tendencia ascendente los últimos quince años: de 1990 a 1995 la tasa pasó de 12.2% a 13.5% y para el año 2000, la cobertura fue de 17.2%. En el ciclo 2005-2006, la tasa fue de 19.9%", es decir, se atendió a 2 245 000 estudiantes de la población de 12 278 000 que se encuentra en el rango de edad entre 18 y 24 años (Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, 2005: 21).

A fin de proyectar la cobertura de la educación superior, el Consejo Nacional de Población (Conapo) ha formulado hipótesis de crecimiento de la población, a la que estima entre 119.7 y 130.5 millones de habitantes para el año 2020. El primer resultado indica que el ritmo de crecimiento no se ajusta a

los pronósticos más altos, pues en 2010 los registros censales arrojaron una cifra de 112.3 millones de habitantes, ligeramente inferior a la proyección estimada más baja, por lo que aún es posible aprovechar esta ventaja competitiva, pues se espera que la base de la pirámide poblacional[1] sea amplia y, de acuerdo con la tendencia de crecimiento, no será sino hasta el 2050 cuando esa base se revierta a una población más madura (lo más ancho de la pirámide se ubicaría en 50 años) (Conapo, 2003: 25)., contrario a lo sucedido en los países con mayor desarrollo.

México ha buscado posicionarse como un país competitivo en la economía mundial, como lo demuestra el hecho de que hasta el año 2003 había negociado once tratados de libre comercio con 32 países en tres continentes, proceso en el que la educación superior cumple un papel preponderante (Instituto Internacional para la Educación Superior..., 2003: 12). En efecto, el adiestramiento de los recursos humanos es una inversión a largo plazo que es clave para que la nación pueda adaptarse exitosamente a los múltiples cambios que se han sucedido en la esfera económica internacional. Estas transformaciones globales han ocurrido en un corto espacio de tiempo y a un ritmo muy acelerado, lo que obliga al gobierno y a la sociedad a desarrollar estrategias innovadoras y creativas para que la generación del conocimiento y las nuevas ideas apoyen a los distintos sectores productivos. Sólo de ese modo podrá revertirse la desventaja que el país tiene en términos de competencia en el mundo, pues se observa que en los últimos 45 años el crecimiento de la productividad ha sido la mitad del observado en Chile y una cuarta parte del registrado en Corea del Sur, Irlanda y Singapur (Presidencia de la República, 2007: 85). En consecuencia, es prioritario dar mayor apoyo a la investigación en ciencia y tecnología, fomentando un estrecho vínculo entre el sector público, la academia y el sector empresarial, y facilitando el financiamiento gubernamental y privado.

En años recientes las universidades se han sometido a las exigencias de evaluación, acreditación y certificación que están asociadas a la asignación de recursos extraordinarios con el propósito de promover el cambio institucional bajo criterios de eficiencia y productividad; esto es, lograr el mejoramiento en el desempeño de las funciones sustantivas y adjetivas, recuperar la calidad educativa así como la relevancia de los servicios que ofrece a la sociedad; es así que la escasez de los recursos ante los nuevos escenarios obligan a la búsqueda de la eficiencia y la eficacia con resultados.

El panorama de la educación superior en México da cuenta de avances innegables en cobertura, calidad académica, ampliación de la infraestructura, incremento en el número de profesores-investigadores y una mayor preparación de estos últimos. Sin embargo, y a pesar del consenso existente en la sociedad mexicana en torno al lugar prioritario que la educación superior debe tener en el desarrollo nacional, una gran cantidad de jóvenes no logra incorporarse a este nivel educativo y los egresados muestran en promedio una baja calidad. De acuerdo con el *Panorama de la Educación 2012* de la OCDE, "hasta el año 2010 sólo 22% de la población en el rango de edad entre los 25 y 34 años tenía estudios universitarios", lo que situó al país por debajo del promedio de 37.8% de la organización y sólo por arriba de Brasil (11.6%) y Turquía (17.4%) (Martínez, 2012). Es evidente, por tanto, que de seguir el ritmo de mejora mostrado hasta ahora por el sistema de educación superior, México se mantendrá como una nación que no podrá aprovechar los avances de la llamada economía del conocimiento y, con ello, truncará su desarrollo como una sociedad estable, solidaria, más humana y competitiva.

[1] Según el Censo de Población y Vivienda 2010 del inegi, la población en el rango entre 5 y 19 años es el grupo más grande representa 33% del total.

2.3 Contexto estatal

2.3.1 Población, desarrollo y educación

En treinta y ocho años de ser independiente, Quintana Roo ha dejado de ser un pueblo cuya vida giraba de modo preponderante en torno a las actividades rurales, pesqueras y comerciales que se desenvolvían en determinados puntos del territorio, en especial en la zona maya, las costas y la franja fronteriza con Belice. Ahora se distingue por la transformación que ha obrado en su sociedad la modernización de las actividades productivas, la mejora en las condiciones de salud y educación, y la construcción de una vasta infraestructura que comunica a todas las poblaciones y facilita el movimiento de personas y bienes. En 2010, Quintana Roo tenía 1 325 578 habitantes; en la primera década de este siglo su población se incrementó a un ritmo de 4.1 % anual,[2] la tasa de crecimiento más alta en el país, que a nivel nacional registraba 1.4 %. Además, es el estado con mayor proporción (54 %) de habitantes nacidos en otra entidad o país (INEGI, 2010a), lo que da cuenta de su perfil pluricultural.

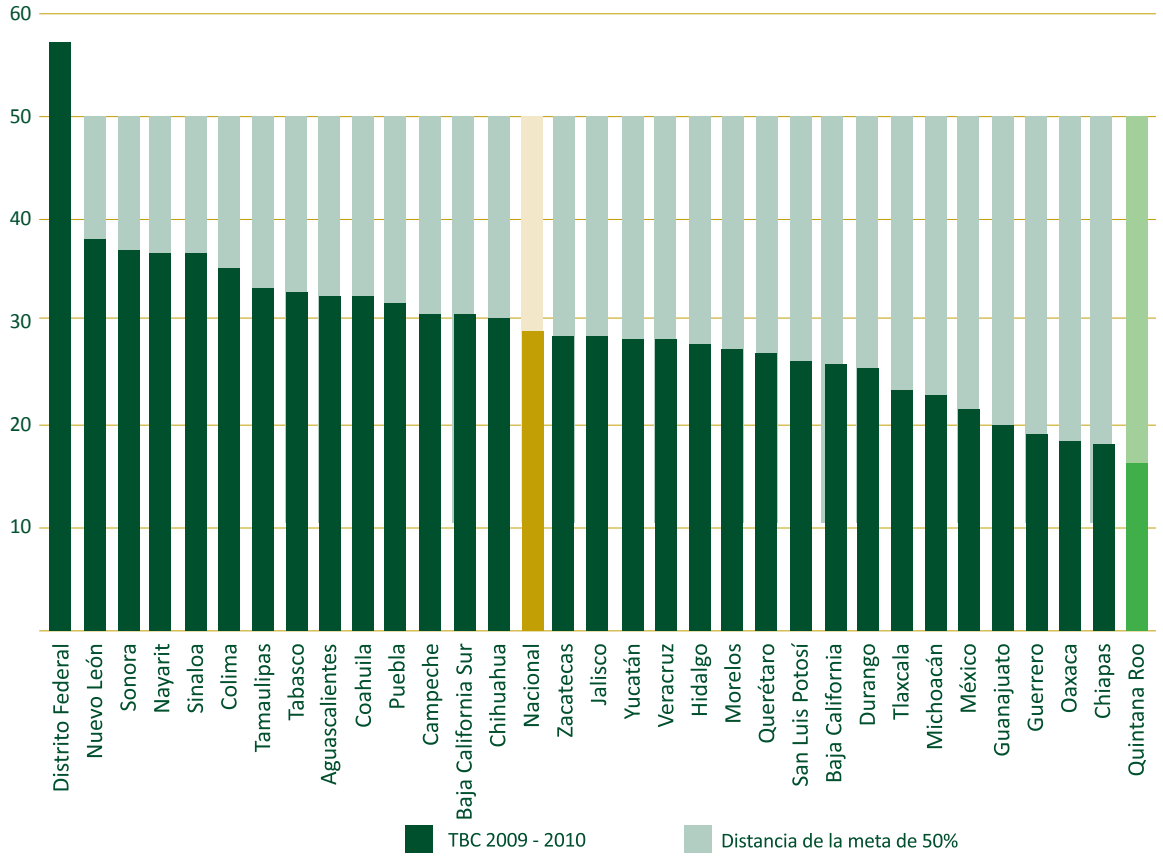
La población de Quintana Roo tiene rasgos que denotan una mejora en las condiciones de vida, y si bien queda mucho por hacer para que todos sus habitantes puedan desarrollarse plenamente, presenta un índice de desarrollo humano (IDH) por encima del promedio nacional; la esperanza de vida es de 77 años, la mayor del país, en tanto que la tasa bruta de mortalidad es de tres, cifra inferior en dos puntos a la nacional, que es de cinco; y el nivel de escolaridad en el estado es de 9.2 grados (Gobierno del Estado de Quintana Roo, 2011: 1, 4-5).

Tratándose de grupos, la población femenina representó 49 % en el 2010 y tuvo una participación económica de 51.7 %, rango superior al promedio nacional que fue de 42.6 %. Los jóvenes constituyeron 32 % de la población (Gobierno del Estado de Quintana Roo, 2011: 11-12), son un sector que requiere ser atendido, pues las acciones emprendidas en educación y capacitación aún no consiguen cubrir satisfactoriamente sus necesidades. De hecho, en 2010 las instituciones de educación superior en el estado sólo atendieron 17.4 % de la demanda potencial (Gobierno del Estado de Quintana Roo, 2011: 6), cifra que indica la menor cobertura del país, la cual se ubicó en 27.2 %; en 2011, la atención en el estado se elevó a 18.1 % aunque a nivel nacional ascendió a 32.8 % (figuras 2.1 y 2.1). La Secretaría de Educación Pública (SEP) se fijó para 2012 la meta de lograr 30 % de cobertura como promedio nacional y elevar a 18 el número de entidades federativas con al menos 25 % de cobertura de educación superior, pero el estado de Quintana Roo no alcanzó ese nivel (SEP, 2007: 17).

En los últimos cinco años los gobiernos estatal y federal canalizaron fuertes inversiones para ampliar la infraestructura de educación superior a fin de aumentar la capacidad de cobertura educativa e incrementar la matrícula. Con ese mismo propósito se facilitó la apertura de instituciones educativas particulares, de esta manera, en el ciclo escolar 2006-2007 había 37 escuelas de nivel superior (18 públicas y 19 privadas) (UQROO, 2007: 153), y para el ciclo escolar 2011-2012 el número aumentó a 52 (21 públicas y 31 privadas), lo que representó una tasa de crecimiento media anual de 7.0 % y en términos absolutos significó

[2] De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, entre 2000 y 2005 la tasa de crecimiento media anual de la población del estado de Quintana Roo fue de 4.7 %, mientras que en el segundo quinquenio, de 2005 a 2010, bajó a 3.1 % (INEGI, 2011: 13).

incorporar al sistema educativo de nivel superior a 8 688 nuevos alumnos (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2012: 31-32).



Fuente: Mendoza (2011) citado en Tuirán, 2012.

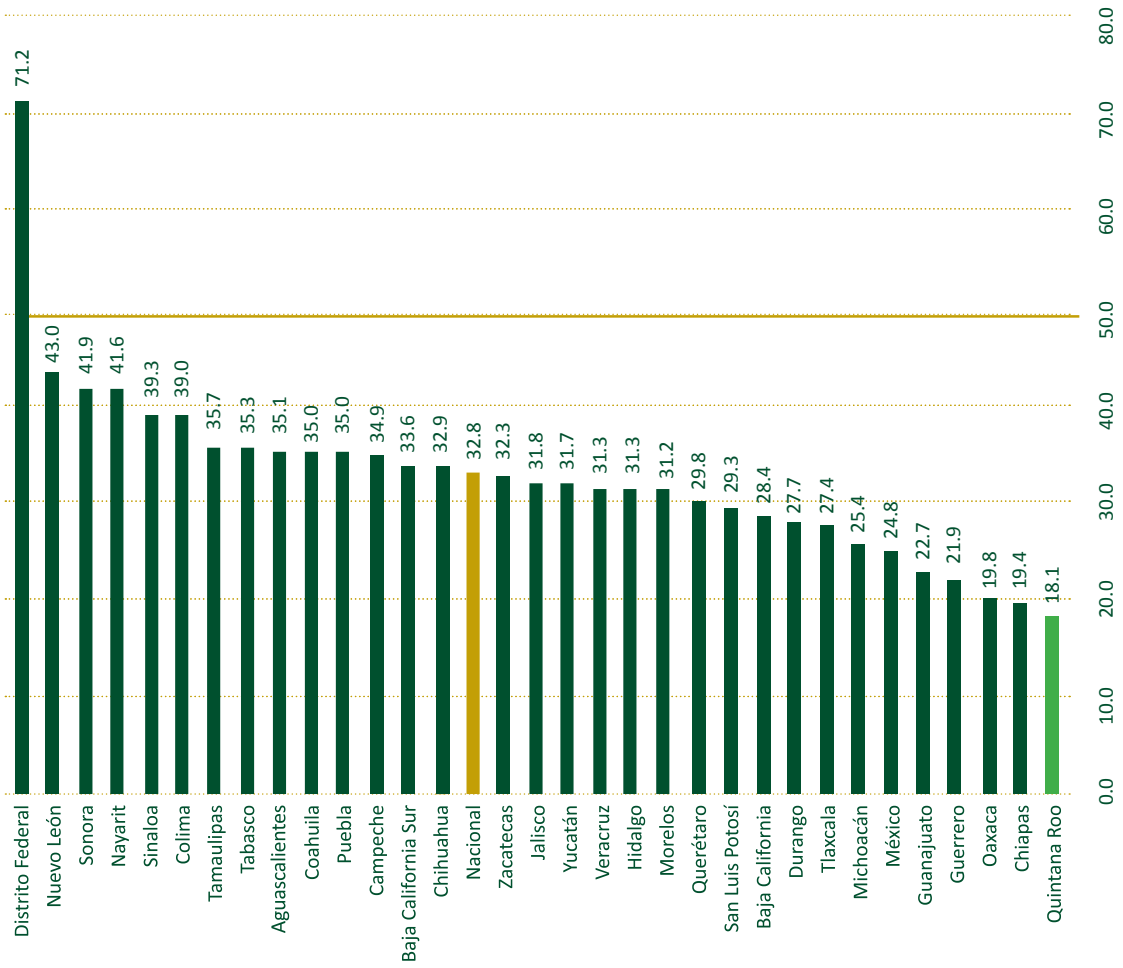
Figura 2.1. **Tasa bruta de cobertura de educación superior por entidad federativa ciclo escolar 2009-2010**

El ritmo de crecimiento de la infraestructura educativa permitió al estado incrementar la matrícula a una tasa de 8.3 % anual, para pasar de 17 799 alumnos en el ciclo 2006-2007 a 26 487 en el ciclo 2011-2012 (cuadro 2.1). Cabe señalar que esta matrícula se concentra en dos zonas: en la norte con 64.3 % y en la sur con 29.6 % (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2012: 18, 29).

Cuadro 2.1. **Inicio de cursos 2011-2012, matrícula por nivel y municipio**

Nivel	Zona Norte				Zona Maya				Zona Sur		Total
	BJ	IM	COZ	SOL	FCP	JMM	LC	TUL	BAC	OPB	
Superior	**14 089**	**45**	**1 021**	**1 871**	**899**	**609**	**1**	**117**	**0**	**7 835**	**26 487**
Público	8 136	0	530	1 209	866	604	0	0	0	7 184	18 529
Privado	5 953	45	491	662	33	5	1	117	0	651	7 958
Matrícula (%)	53.2	0.2	3.9	7.1	3.4	2.3	0.0	0.4	0.0	29.6	100.0
		17 026		**64.3 %**		**1 626**		**6.1 %**	**7 835**	**29.6 %**	

Fuente: Elaborado con datos de *Estadística Básica. Ciclo Escolar 2011-2012* (SEQ,



2012).

Fuente: Mendoza (2011) citado en Tuirán, 2012.

Figura 2.2 **Tasa bruta de cobertura de educación superior por entidad federativa, 2011**

De acuerdo con cifras del portal de la Dirección General de Educación Superior Universitaria de la Secretaría de Educación Pública (SEP-DGESU), la tasa de deserción en educación superior del estado para los ciclos escolares 2009-2010 y 2011-2012, fue de 15.1 y 17 % respectivamente, lo que en términos absolutos supone un promedio de 2 500 alumnos por ciclo escolar, aspecto que diluye los avances que pudieran darse con la ampliación de la cobertura y el aumento de la matrícula en cada ciclo escolar; por ello, la entidad ocupa el segundo lugar en deserción a nivel nacional (SEP-DGESU, s/f).

En cuanto a la investigación científica, se han realizado esfuerzos para fortalecerla a través de 29 instituciones, que incluyen las universidades y los centros de investigación. De acuerdo con el padrón del Sistema Nacional de Investigadores, para el periodo 2004-2011 el número de investigadores en el estado aumentó en una tasa promedio de 14.35 %, en áreas de especialización como biología, química y, más recientemente, en ciencias sociales y físico-matemáticas; no obstante, la matrícula para estudios de posgrado muestra un descenso de 30 % en el mismo periodo, lo que sitúa a Quintana Roo con la menor tasa de alumnos inscritos en posgrado a nivel nacional. En cuanto a producción científica, en 2009 el estado ocupó el lugar número 21 entre las entidades federativas, mientras que en el rubro de patentes, el 24 (FCCyT, 2012).

2.3.2 Economía y competitividad

La vida económica del estado de Quintana Roo depende excesivamente del sector servicios, en particular del turismo; la pujanza de esta industria confiere al estado una posición de liderazgo nacional, sobre todo por el número de visitantes y por concepto de captación de divisas. En el 2010, por ejemplo, Quintana Roo recibió 11 millones de visitantes (Gobierno del Estado de Quintana Roo, 2011: 50) e ingresaron 3 872 millones de dólares, lo que representó 32.6 % de lo que el país obtuvo por ese rubro (Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo, s/f). Este notable desenvolvimiento material se ha dado, sin embargo, en la región norte del territorio.[2] De hecho, el dinamismo de esta zona en el conjunto de la entidad se refleja al concentrar más de 60 % de la población, más de 86 % del producto interno bruto (PIB) y hasta 90 % de la infraestructura turística (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2008: 32). La distribución desigual de la población y la concentración de las actividades económicas demandan servicios de salud, vivienda, educación, empleo e infraestructura y, por consecuencia lógica, la mayor parte de los esfuerzos gubernamentales tienden a orientarse hacia los núcleos de población con mayor densidad de habitantes, como los municipios de Benito Juárez y Solidaridad en la zona norte, y el municipio de Othón P. Blanco en la zona sur (cuadro 2.2).

***Cuadro 2.2.* Población total por municipio, Quintana Roo, 2010**

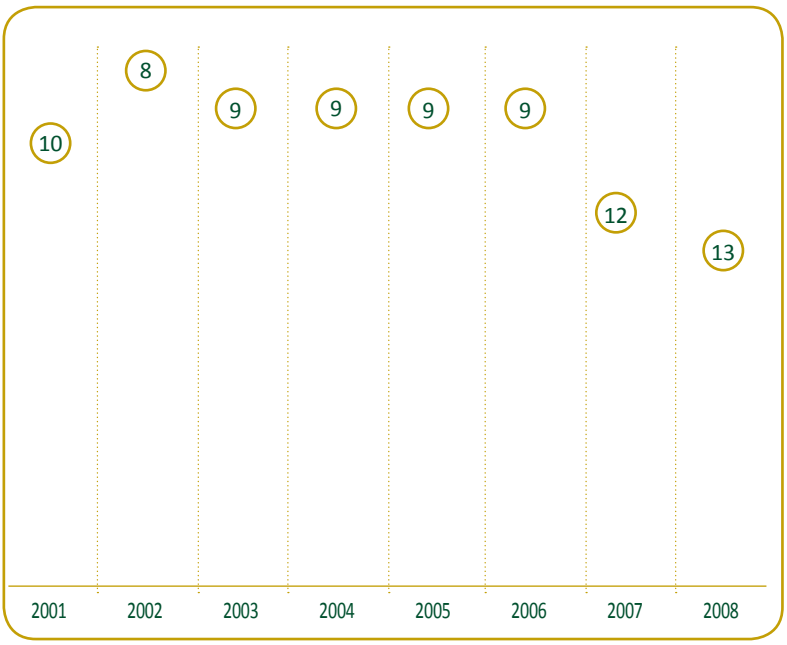
Municipio	Población	
	Total	%
Cozumel	79 535	6.0
Felipe Carrillo Puerto	75 021	5.7
Isla Mujeres	16 203	1.2
Othón P. Blanco	207 806	15.7
Benito Juárez	661 176	49.9
José María Morelos	36 179	2.7
Lázaro Cárdenas	25 333	1.9
Solidaridad	159 310	12.0
Tulum	28 263	2.1
Bacalar	36 752	2.8
Total	1 325 578	100.0

Fuente: INEGI, Censo de población y vivienda 2010; *Estadística Básica. Ciclo escolar 2011-2012* (SEQ, 2012).

El desequilibrio territorial que presenta Quintana Roo se relaciona con la poca diversificación económica, que se expresa en una desigual distribución de las actividades productivas y la consecuente aglomeración de los habitantes en determinadas áreas de la geografía estatal. En 2010 la estructura sectorial del PIB estatal se distribuía de la siguiente manera: sector primario 1.1 %, sector secundario 11 % y sector terciario 87.9 % (INEGI, 2011: 42). En términos de personal ocupado por sector, entre 2000 y 2010 el sector agropecuario vio disminuir su participación al pasar de 9.9 a 6.8 %; el sector industrial sufrió una baja de 15.7 a 14.5 %; en tanto que el sector comercio y servicios aumentó de 72.7 a 77.0 % (INEGI, 2010b: 51).

Para articular un desarrollo con mayor equidad regional es necesario plantear un esquema de crecimiento económico y de bienestar social que enlace las distintas vocaciones productivas de las regiones del territorio, así como apoyar nuevos segmentos de actividad económica con un alto valor agregado. Eso hará más competitivos los bienes y servicios producidos en el estado y permitirá captar mayores flujos de inversión. La estrategia consiste en encadenar las ramas agrícola, forestal, pesquera, de acuacultura y manufacturera, al mismo tiempo que se inaugura un modelo de crecimiento apoyado en la economía del conocimiento, en el que las ideas, el desarrollo tecnológico, la innovación y la creatividad, abren nuevas fronteras de bienestar material, social y cultural. En esta ruta, la enseñanza universitaria y el fomento a la investigación científica tienen un rol clave, pues contribuyen a solucionar problemas que afectan al estado, y le permiten anticiparse a los retos que plantea el futuro.

De acuerdo con el índice de competitividad estatal 2010 del Instituto Mexicano para la Competitividad, A. C. (IMCO), Quintana Roo ocupó el lugar decimotercero entre todos los estados de la federación, en virtud de que el potencial de innovación de la entidad es el menos competitivo del país; al respecto el IMCO detalla que este bajo nivel se debe en gran medida a la vocación turística de la economía, que se fundamenta en los servicios y el comercio, por lo que los requerimientos de innovación en manufactura son menores que en otras entidades (IMCO, 2010); de igual manera, señala que Quintana Roo es la entidad que presenta menos población con estudios superiores y el penúltimo estado con menor número de becas asignadas por Conacyt (0.06 %) en 2009 (IMCO, 2010) (figuras 2.3 y 2.4).



Fuente: IMCO, 2010.

Figura 2.3. **Posición competitiva de Quintana Roo, 2001-2008**

El factor humano altamente calificado facilita adoptar y desarrollar tecnologías en el sector productivo en el que se inserta, a la vez que posibilita que los valores espirituales de la sociedad a la que busca transformar confluyan en la amalgama entre innovación y desarrollo humano. Para las instituciones de educación superior como la Universidad de Quintana Roo, el reto que esto supone

significa equilibrar la exigencia por mantener la excelencia académica, reforzar la calidad y lograr una mayor eficiencia, sin olvidarse de su carácter social, esto es, el de ser una agente que contribuye a que disminuyan o desaparezcan las amplias desigualdades y fuertes rezagos sociales, económicos, políticos y culturales, presentes en su entorno.

Fuente: IMCO, 2010.

Figura 2.4. **Posición competitiva de Quintana Roo en cada factor**

3. Diagnóstico institucional

Edificio principal
División de Ciencias de la Salud

En este capítulo se presenta la situación de la vida universitaria con una matriz FODA de cada sección, en esas matrices se podrán consultar las claves anotadas entre corchetes a lo largo del texto para identificar el tipo de fortaleza [F], debilidad[D], oportunidad [O] y amenaza [A] para cada uno de los componentes del diagnóstico: Profesorado [P], Estudiantado [E], Vinculación [V] y Gestión [G].

3.1 Profesorado e investigación

La apropiada habilitación del profesorado es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar los altos estándares de calidad educativa que demandan los contextos internacional, nacional y regional de las instituciones de educación superior. Para la Universidad de Quintana Roo es prioritario avanzar constantemente en el fortalecimiento de su capacidad académica, procurando la consolidación de sus cuerpos académicos mediante el desarrollo de investigación de calidad, tanto a nivel individual como colectivo; la participación en redes de colaboración académica en los ámbitos nacional y extranjero con fines y temáticas comunes; la difusión de los resultados de la investigación en medios de reconocido rigor e impacto académicos; y la contribución a la formación de recursos humanos.

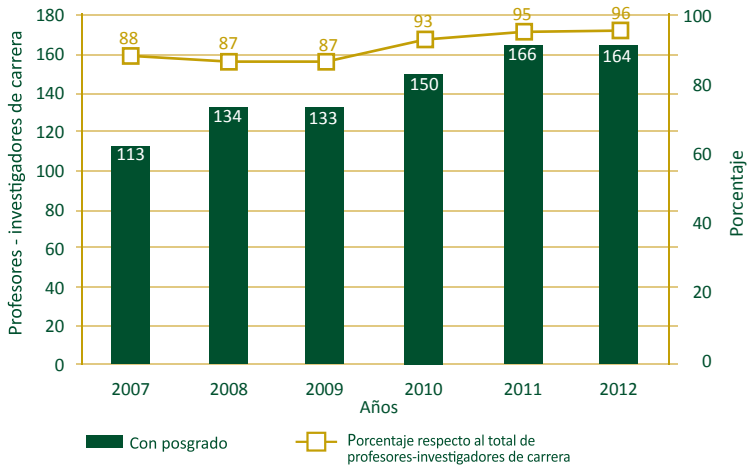
3.1.1 Profesorado

El profesorado de la universidad está integrado por personal académico con nombramiento y por profesores de asignatura, que en conjunto llevan a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje, las acciones de apoyo a los planes y programas de estudio, las actividades de investigación, las de extensión universitaria y las de difusión de la cultura, así como las labores de apoyo académico-administrativo inherentes a todas las anteriores. Por las labores que realiza, el profesorado constituye uno de los pilares fundamentales de la universidad, y su habilitación, tanto en términos de formación como de capacitación para la docencia y la investigación, es primordial para alcanzar los fines de nuestra casa de estudios. En este sentido, la institución tiene la oportunidad de identificar y aprovechar al máximo los esquemas de becas externas que para este propósito ofrecen el Programa de Mejoramiento al Profesorado (Promep), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y otras instancias nacionales y extranjeras [matriz 3.1, OPI1].

3.1.1.1 Profesores-investigadores de carrera

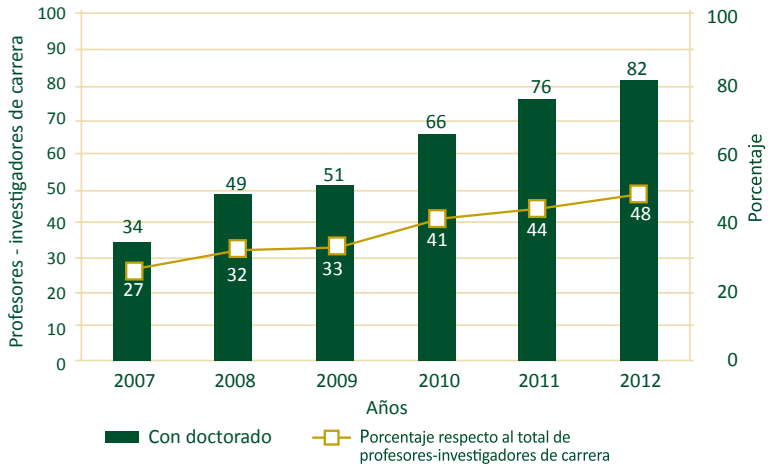
La universidad cuenta con 171 profesores-investigadores de carrera (PIC), cuyos nombramientos han sido otorgados de conformidad con el procedimiento establecido en el Estatuto del Personal Académico (EPA)

de la institución. Sin embargo, la diversificación de campos de estudio que ha experimentado la universidad requiere la integración de comisiones dictaminadoras especializadas por áreas de conocimiento que validen tanto el ingreso de nuevos PIC como su promoción, de acuerdo con el propio EPA [DPI1]. Asimismo, la institución ha reconocido que existen aspectos de los procedimientos para la evaluación y permanencia de los PIC, que pueden ser mejorados, y si bien ya se están atendiendo la complejidad de su ejecución supone todavía una debilidad [DPI2].



Fuente: Elaborado por la Dirección General de Planeación con datos del Departamento de Recursos Humanos.

Figura 3.1. **Evolución de profesores-investigadores de carrera con posgrado**



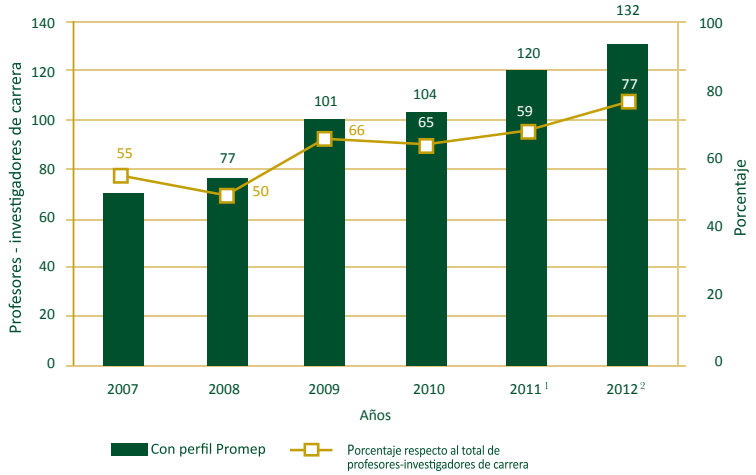
Fuente: Elaborado por la Dirección General de Planeación con datos del Departamento de Recursos Humanos.

Figura 3.2. **Evolución de profesores-investigadores de carrera con doctorado**

Ahora bien, la universidad ha identificado fortalezas en la habilitación académica de los PIC. En primer lugar, el número de PIC con título de posgrado se ha ido incrementando sistemáticamente a lo largo de los últimos años en términos absolutos y relativos, pasando de 113 (88 %) en 2007 a 164 (96 %) en 2012 (figura 3.1), lo que supera en 10 puntos porcentuales la media nacional (86 %) según el *Ranking Nacional 2011 de la Subsecretaría de Educación Superior* (RNSES11) [FPI1]. En segundo lugar, la evolución del número de PIC con doctorado también ha mantenido una tendencia positiva durante el periodo 2007-2012 (figura 3.2), al aumentar de 34 (27 %) a 82 (48 %) los PIC con ese grado académico, rebasando así en 14 puntos

porcentuales la media nacional de este indicador, lo que coloca a nuestra universidad en el lugar número 12 en el país de acuerdo con el mismo *ranking* [FPI2].

En tercer lugar destaca el número de PIC que han recibido el reconocimiento al Perfil Deseable de la Secretaría de Educación Pública (SEP) a través del Promep. Como se expone en la figura 3.3 este número ha aumentado de 71 (55 %) a 132 (77 %) entre 2007 y 2012. De acuerdo con este *ranking* nuestra universidad ocupa el 5° lugar nacional al superar la media nacional (43 %) en 34 puntos porcentuales [FPI3], lo que da cuenta de la forma equilibrada en que esos profesores realizan sus actividades de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, tutorías y gestión académica.



[1] El año 2011 incluye profesores extraordinarios.
[2] La información de 2012 puede variar respecto a lo reportado por la Dirección General de Investigación y Posgrado ya que dos profesores fueron dados de baja según datos del Departamento de Recursos Humanos al 30 de agosto de 2012.

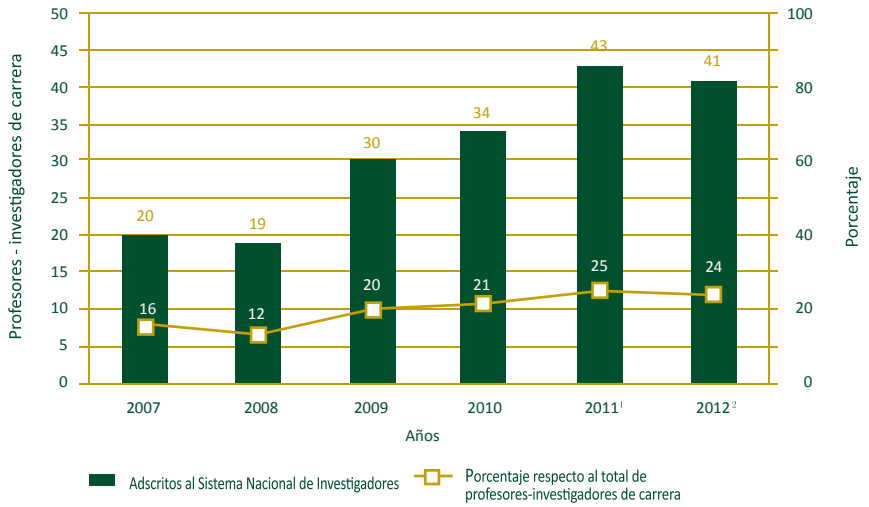
Fuente: Elaborado por la Dirección General de Planeación con datos de la Dirección General de Investigación y Posgrado.

Figura 3.3. **Evolución de profesores-investigadores de carrera con perfil Promep**

Finalmente, la labor de 41 PIC en la formación y consolidación de su función como investigadores con conocimientos científicos y tecnológicos del más alto nivel, que aportan a la cultura, la productividad, la competitividad y el bienestar social del país, ha colocado a la universidad, según la fuente antes referida, en el 12º lugar nacional por el porcentaje de ellos que han sido distinguidos con el Reconocimiento de Investigador Nacional del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Conacyt, ya que, tal como se muestra en la figura 3.4, el número de miembros del SNI se incrementó de 20 (16 %) a 41 (24 %) del 2007 al 2012, cifra que también supera la media nacional (17 %) [FPI4].

3.1.2 Investigación

La investigación es uno de los quehaceres fundamentales de la universidad y su realización contribuye a mejorar la vida de las sociedades gracias a la generación y aplicación de conocimientos, a la difusión y publicación de sus resultados, a la formación de recursos humanos de alta calidad científica y humanística, al establecimiento de redes de colaboración nacionales e internacionales y a la organización de eventos académicos reconocidos.



[1] En el año 2011 se incluyeron a profesores extraordinarios.
[2] De acuerdo con los datos de la Dirección General de Investigación y Posgrado, el corte para 2012 es septiembre de 2011; para el Departamento de Recursos Humanos es el 30 de agosto de 2012.

Fuente: Elaborado por la Dirección General de Planeación con datos de la Dirección General de Investigación y Posgrado y del Departamento de Recursos Humanos.

Figura 3.4. **Evolución de profesores-investigadores de carrera adscritos al Sistema Nacional de Investigadores**

En este aspecto, nuestra universidad se ha destacado por su producción y por los resultados de su investigación, de ello da cuenta la *Medalla al Mérito en Investigación*, distinción otorgada en 2011 a la Universidad de Quintana Roo por el Consejo Quintanarroense de Ciencia y Tecnología (Coqcyt) en reconocimiento a 20 años de trayectoria y aportación científica a la sociedad quintanarroense.

Los múltiples proyectos de investigación liderados por PIC de la universidad generan anualmente, en promedio, 20 libros especializados, 110 capítulos de libros especializados y 180 artículos científicos, además de ponencias y conferencias dictadas en eventos académicos nacionales e internacionales.

Si bien es cierto que existen fortalezas institucionales derivadas de la investigación realizada por el profesorado y el alumnado de la universidad, como se ha manifestado en referencia al número de PIC con doctorado [FPI2], con reconocimiento al Perfil Deseable [FPI3], como investigadores nacionales [FPI4] y otros que se apuntarán en párrafos subsecuentes, también hay debilidades institucionales y oportunidades del entorno que deben ser atendidas para mejorar este proceso sustantivo universitario.

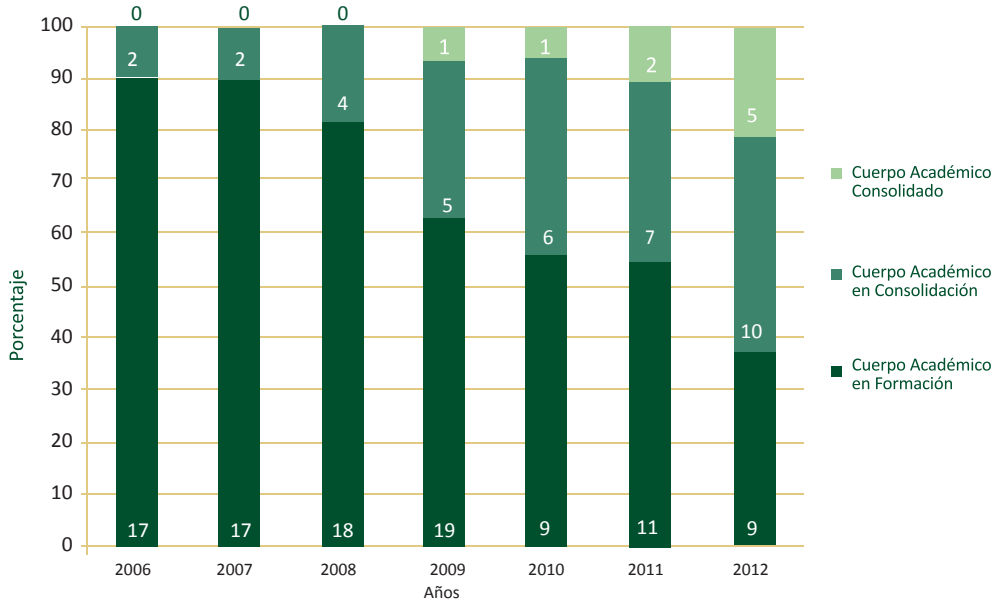
La primera debilidad se refiere a que la falta de un reglamento de investigación dificulta la estandarización de los criterios relativos a esta actividad y a su ejecución [DPI3]; la segunda a que la capacitación brindada al profesorado acerca de aspectos normativos y procedimentales administrativos ha sido insuficiente, lo que obstaculiza el ejercicio de proyectos y recursos [DPI4]; y en la tercera se reconoce que si bien el número de publicaciones de la universidad es bueno, hacen falta criterios mínimos institucionales que aseguren la calidad de los contenidos de nuestro fondo editorial [DPI6]. Luego, es necesario desarrollar estrategias y acciones concretas que atiendan estas debilidades.

Por otro lado, aun cuando la universidad conduce investigaciones con fuentes de financiamiento externas, se detecta la oportunidad de identificar y aprovechar al máximo los fondos ofrecidos por el Promep, el Conacyt, el Coqcyt y otras instancias nacionales y extranjeras [OPI2]. También se requiere plantear estrategias y acciones para capitalizar la oportunidad que se presenta.

3.1.2.1 Cuerpos académicos

La Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de las Reglas de Operación del Promep (2010), reconoce que la investigación colegiada fomenta la capacidad de las instituciones para generar o aplicar el conocimiento y para identificar, integrar y coordinar sus recursos intelectuales en beneficio de sus programas educativos, de una forma que permite articular esta actividad con las necesidades sociales, científicas y tecnológicas del país. Luego, con este fundamento, la SEP promueve la integración de "grupos de profesores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento (LGAC) (investigación o estudio) en temas disciplinares o multidisciplinares y un conjunto de objetivos y metas académicos", que atienden, además, "programas educativos (PE) en varios niveles para el cumplimiento cabal de las funciones institucionales", denominados cuerpos académicos.

La universidad cuenta actualmente con 24 cuerpos académicos reconocidos por la SEP a través del Promep. Como se observa en la figura 3.5, cinco de ellos han alcanzado el máximo grado de desarrollo reconocido por esa dependencia al ser considerados Cuerpos Académicos Consolidados; diez son Cuerpos Académicos en Consolidación, es decir, poseen un grado de desarrollo intermedio, y nueve más han sido evaluados como Cuerpos Académicos en Formación, lo que supone el menor grado de desarrollo de los tres posibles.



Fuente: Elaborado por la Dirección General de Planeación con datos de la Dirección General de Investigación y Posgrado.

***Figura 3.5.* Desarrollo de los cuerpos académicos**

Si bien la tendencia a lo largo del periodo 2006 a 2012 ha sido positiva en cuanto al indicador en cuestión, la consolidación de los cuerpos académicos ha sido más lenta debido a que la producción académica colectiva aún no alcanza el volumen requerido [DPI5].

Adicionalmente, aunque las Reglas de Operación del Promep (2010) no expresan la imposibilidad de incorporar personal externo a los cuerpos académicos de la universidad o de que nuestro personal se incorpore a cuerpos académicos de otras instituciones de educación superior (IES), la

operación de ese programa sí lo impide, esta circunstancia limita el potencial investigador y la creación de cuerpos académicos interinstitucionales [API1].

Por otro lado, la universidad cuenta con una Comisión Institucional de Evaluación y Seguimiento de los Cuerpos Académicos (CIESCA) que funciona adecuadamente y ha permitido mejorar su gestión [FPI5].

Cuadro 3.1. **Redes académicas en las que participaron los profesores-investigadores de carrera** (2008-2012)

Red de Cuerpos Académicos de Lenguas Extranjeras
Red Environmental Management Information Systems
Red Centroamericana de Antropología
Red Nacional de Colaboración Académica entre Instituciones Geográfico-Universitarias
Red de Investigadores del Fenómeno Religioso
Red Mexicana de Investigadores en Comunicaciones Inalámbricas
Red Interinstitucional de Cambio Climático del Sureste de México
Red Mexicana de Manejo Integrado de la Zona Costera
Red Latinoamericana sobre la Pequeña y Mediana Empresa
Redes Temáticas sobre Fuentes de Energía y Tecnologías de la Información
Red Nacional de Escuelas y Facultades de Filosofía, Letras y Humanidades
Red Nacional de Investigadores en Educación y Valores
Red Developing Sustainability
Red de Cuerpos Académicos en Política, Educación y Universidad
Red de Investigadores en Lenguas Extranjeras
Red de Investigadores de la Región Sur-Sureste
Red de Pobreza y Desarrollo Urbano
Red de Calidad de la Democracia en México
Red Migraciones Internacionales, Frontera y Seguridad en México, Centroamérica y el Caribe
Red Internacional de Formación Profesional del Profesorado Universitario
Red de Investigación sobre Gobernabilidad, Estado, Seguridad y Procesos Migratorios en Sociedades Periféricas, Colectivo de Seguridad con Democracia en México

3.1.2.2 Redes de colaboración y eventos académicos

La universidad participa en redes de colaboración académica con otras instituciones nacionales e internacionales de prestigio, en temas afines a las líneas de generación y aplicación del conocimiento que cultivan los PIC y cuerpos académicos de esta casa de estudios [FPI6]. Tal como se expone en el cuadro 3.1, los PIC trabajaron en 21 redes de colaboración en los últimos años.

Por último, se ha identificado que algunos de los eventos académicos organizados por la universidad han ganado reconocimiento y alcance en los ámbitos regional, nacional e internacional, lo que constituye una fortaleza adicional en este ámbito [FPI7] y un impacto social positivo, en especial para el estudiantado y el profesorado asistentes.

Matriz 3.1. **FODA. Competitividad académica**

Fortalezas	**Debilidades**
FPI1. El porcentaje de profesores-investigadores de carrera (PIC) que cuentan con estudios de posgrado (96 %) está por encima de la media nacional (86 %). FPI2. El porcentaje de PIC que cuentan con grado de doctor (48 %) está por encima de la media nacional (34 %). FPI3. El porcentaje de PIC que cuentan con el reconocimiento al Perfil Deseable (77 %) de la Secretaría de Educación Pública (Promep) está por encima de la media nacional (43 %). FPI4. El porcentaje de PIC que cuentan con el reconocimiento como Investigador Nacional (47 %) del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología está por encima de la media nacional (17 %). FPI5. La institución cuenta con una Comisión Institucional de Evaluación y Seguimiento de los Cuerpos Académicos (CIESCA) que funciona adecuadamente y ha permitido mejorar su gestión. FPI6. Los PIC participan activamente en redes de colaboración con otras instituciones nacionales e internacionales. FPI7. Algunos eventos académicos organizados por la universidad han ganado reconocimiento y alcance en los ámbitos regional, nacional e internacional.	DPI1. La falta de comisiones dictaminadoras especializadas por áreas disciplinares dificulta los procedimientos de ingreso y promoción de los profesores-investigadores de carrera. DPI2. Los procedimientos para la evaluación y permanencia de los PIC tienen aspectos mejorables que aún están siendo atendidos y que han dificultado su realización. DPI3. La falta de un reglamento de investigación dificulta la realización de este proceso universitario sustancial. DPI4. La insuficiente capacitación brindada al profesorado acerca de aspectos normativos y procedimentales administrativos dificulta el ejercicio de proyectos y recursos. DPI5. La consolidación de cuerpos académicos ha sido lenta debido a que la producción académica colectiva aún no alcanza el volumen requerido. DPI6. La falta de criterios mínimos institucionales para asegurar la calidad de las publicaciones ha conducido a un nivel heterogéneo del fondo editorial.
Oportunidades	**Amenazas**
OPI1. Identificar y aprovechar al máximo los esquemas de becas ofrecidos por Promep, Conacyt y otras instancias nacionales y extranjeras, para mejorar la habilitación del profesorado. OPI2. Identificar y aprovechar al máximo los fondos de financiamiento externos ofrecidos por Promep, Conacyt, Coqcyt y otras instancias nacionales y extranjeras, para apoyar el desarrollo de la investigación.	API1. Que continúe la imposibilidad de incorporar personal externo a la Universidad como miembros de sus cuerpos académicos y de incorporar personal de la Universidad a cuerpos académicos de otras instituciones de educación superior, ya que esto limita el potencial investigador y la creación de cuerpos académicos interinstitucionales.

3.2 Estudiantado y formación

La formación del estudiantado es parte de la razón de ser de la Universidad de Quintana Roo, lo que supone una serie de retos para adecuar las capacidades y recursos institucionales, con el propósito de mantener vigente el perfil de nuestros estudiantes a fin de posicionarlos ventajosamente ante las exigencias de un mundo global cada vez más competitivo. Ello precisa valorar nuestra oferta educativa y el comportamiento de la matrícula; analizar el funcionamiento del sistema de acompañamiento (Programas de Tutorías y de Vida Saludable) y de movilidad estudiantil; examinar la situación referente al egreso y la titulación; así como reflexionar sobre la atención a nuestros egresados y el correspondiente Programa de Educación Continua. Todos y cada uno de estos elementos permitirán conocer el estado que guarda la universidad, con el objetivo de reforzar la formación integral de sus estudiantes y asegurar la calidad educativa.

3.2.1 Oferta educativa

Nuestra universidad cuenta con 34 programas educativos, de los cuales uno es de profesional asociado, 24 de licenciatura y 9 de posgrado (cuadro 3.2); 76 % se ofertan en la Unidad Académica Chetumal, 15 % en la Unidad Académica Cozumel y 9 % en la Unidad Académica Playa del Carmen. La oferta educativa ha crecido en función de las necesidades de desarrollo del estado y de la sociedad quintanarroense, de modo que en los próximos años se deben seguir ofreciendo programas a nivel licenciatura y posgrado que se distingan por su pertinencia, su calidad, y la retroalimentación periódica de sus contenidos curriculares.

Cuadro 3.2. **Oferta educativa de licenciatura y posgrado por unidad académica ciclo escolar 2012-2013**

Unidad Académica Chetumal			
División/Nivel/PE	**Matrícula***	**División/Nivel/PE**	**Matrícula***
Ciencias e Ingeniería	**622**	**Ciencias Sociales y Económico Administrativas**	1 199
Licenciatura	579	Profesional Asociado	3
Ingeniería Ambiental	131	Turismo Alternativo	3
Ingeniería en Redes	191	Licenciatura	1 171
Ingeniería en Sistemas de Energía	97	Antropología	105
Manejo de Recursos Naturales	160	Derecho	411
Maestría	37	Economía y Finanzas	141
Planeación	17	Seguridad Pública	148
Educación Ambiental para el Desarrollo Sustentable	9	Sistemas Comerciales	304
Enseñanza de las Matemáticas	11	Turismo	62
Doctorado	6	Maestría	25
Geografía	6	Economía del Sector Público	15
Ciencias Políticas y Humanidades	**886**	Antropología Aplicada	10
Licenciatura	864	**Ciencias de la Salud**	617
Gobierno y Gestión Pública	226	Licenciatura	617
Humanidades	150	Enfermería	112
Lengua Inglesa	295	Farmacia	60
Relaciones Internacionales	193	Médico Cirujano	445
Maestría	22		
Ciencias Sociales Aplicada a Estudios Regionales	12		
Educación	10	Total Unidad	3,324

Unidad Académica Cozumel	
División/Nivel/PE	**Matrícula***
Desarrollo Sustentable	466
Licenciatura	447
Lengua Inglesa	103
Manejo de Recursos Naturales	64
Sistemas Comerciales	164
Gestión de Servicios Turísticos	116
Maestría	19
Gestión Sustentable del Turismo	19
Total Unidad	466

Unidad Académica Playa del Carmen	
División/Nivel/PE	**Matrícula***
UAPC	452
Licenciatura	452
Administración Hotelera	233
Ingeniería Empresarial	145
Gobierno y Gestión Pública	74
Total Unidad	452

Institucional	**4 242**

* Matrícula Total de PE vigentes

La universidad ha diversificado su oferta educativa con la formación de profesionistas en el área de ciencias de la salud y continuará con su estrategia de atención a la demanda y cobertura de educación superior en el norte del estado a través de la Unidad Académica Playa del Carmen y Unidad Académica Cozumel. En esta misma lógica, es de particular relevancia la próxima apertura de la Unidad Académica Cancún. Ello permitirá a la institución ofrecer estudios universitarios a los habitantes de esa zona y así estar en posibilidad de apoyar el desarrollo material y cultural de la sociedad del norte del estado. El posicionamiento de nuestra casa de estudios en la entidad seguirá siendo un objetivo estratégico, por lo cual se ha de revalorar el camino más apropiado para incrementar su cartera de cursos de licenciatura y posgrado, y captar más aspirantes a través de nuevas modalidades de enseñanza aprendizaje.

3.2.2 Calidad de los programas educativos

Desde 2005 la universidad se sumó al esfuerzo del Consorcio de Universidades Mexicanas (Cumex) para construir una alianza por la calidad de la educación superior, lo cual implica para las 26 instituciones integrantes de este consorcio el reto de mantener altos indicadores de capacidad y competitividad académica y de gestión. Asimismo, organismos evaluadores, como los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (Copaes), otorgan el reconocimiento a la calidad de los programas educativos que cumplen con los criterios definidos por cada comité. Actualmente, la universidad cuenta con 100 % de su matrícula de licenciatura inscrita en programas educativos evaluables reconocidos por su calidad, y de los nueve posgrados que ofrece, siete (78 %) están inscritos en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), del Conacyt. Más importante aún, del total de posgrados reconocidos por el PNPC en el estado de Quintana Roo, 78 % corresponden a la UQROO, lo que la posicionó en el 2011 como la cuarta institución a nivel nacional que ofrece posgrados (44 %) de calidad.

Los logros alcanzados en el tema de la calidad educativa han sido posibles gracias a una estrategia institucional que ha tomado forma en el Comité de Apoyo al Reconocimiento y Evaluación de los Programas Educativos (CARAPE), cuyo mayor reto en los siguientes años es obtener el nivel 1 de los CIEES para los programas de licenciatura de la Unidad Académica Playa del Carmen y de la División de Ciencias de la Salud, así como acreditar al resto de los programas educativos de nuestra casa de estudios. El aseguramiento de la calidad educativa y el reforzamiento de la estructura que la ha hecho posible son fortalezas que exhibe la universidad y que habrán de consolidarse en los años por venir.

3.2.3 Matrícula

La Universidad de Quintana Roo tiene una matrícula vigente de 4 242 alumnos en sus tres niveles: profesional asociado, licenciatura y posgrado (maestría y doctorado). En los últimos años (2006-2012) la matrícula registró una tasa de crecimiento media anual de 5.1 %, lo que en números absolutos representó el ingreso en ese periodo de 1 266 alumnos; es decir, 181 estudiantes por cada año escolar. No obstante, se estima que entre 2012 y 2016 la participación de la institución en la matrícula de educación superior en el estado se mantenga casi igual, fluctuando entre 14.7 y 15.0 %. Esta tendencia cobra especial relevancia frente al aumento del número de egresados de instituciones públicas y privadas de los planteles de educación media superior en el estado. Tan sólo entre 2010 y 2012 el egreso anual en

este sistema sumó 11 816 estudiantes, con un incremento promedio de seis puntos porcentuales. La universidad, sin embargo, sólo acepta a 50 % de los aspirantes a alguno de sus programas de licenciatura. Aunado a ello, hace falta uniformar el proceso de selección de los alumnos de nuevo ingreso, ya que después de haber sido escogidos por los resultados del EXANI-II del Centro de Evaluación (Ceneval) y el promedio de sus estudios de nivel medio superior, se les valora en otra fase a partir de criterios empleados por cada academia. Es así que frente al imperativo social de aumentar el número de alumnos de nuevo ingreso a licenciatura, habrán de unificarse los instrumentos de evaluación y aprovechar mecanismos para ampliar la cobertura de la educación superior, como el sistema estatal de educación a distancia.

Las nuevas tecnologías y las comunicaciones hacen más equitativo el acceso a la educación, por lo que la universidad debe desarrollar en forma cabal el modelo y programa de educación a distancia. Es de suma importancia hacer un uso más eficiente de los recursos recibidos a través del Espacio Común de Educación Superior a Distancia (Ecoesad) 2009-2010; aprovechar los convenios con instituciones perteneciente al Ecoesad; y utilizar las herramientas didácticas del Centro Multimodal de Ambientes Virtuales de Aprendizaje (CMAV), el cual ha creado 147 espacios virtuales dentro de la plataforma en apoyo a las clases presenciales en las que han participado alrededor de 800 alumnos de las licenciaturas en Medicina, Gobierno y Gestión Pública, Ingeniería en Sistemas de Energía, Ingeniería en Redes, Ingeniería Ambiental, Manejo de Recursos Naturales y del Centro de Información Geográfica.

Para apoyar el fortalecimiento del programa de educación a distancia se continuará capacitando a la planta docente en la planeación didáctica y el reforzamiento del papel del asesor-tutor hacia el aprendizaje significativo, característico de esta modalidad de enseñanza. Se promoverá que los docentes y el personal de apoyo participen en talleres para el desarrollo de una estructura curricular que incluya nuevas tecnologías para la información y la comunicación, así como cursos para el diseño de programas educativos en ambiente virtual sobre la plataforma Moodle y de gestión directiva para la educación a distancia. Con el apoyo y la asesoría de organismos especializados, la universidad se ha fijado como meta en los próximos seis años diseñar y ofertar un mínimo de cinco programas educativos de licenciatura y posgrado.

3.2.4 Deserción

La deserción es un problema que afecta el comportamiento de la matrícula universitaria, pues le impide mantener una tendencia ascendente, además es un indicador que toman en cuenta tanto los organismos evaluadores externos como la misma Dirección General de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública. La tasa de deserción es de 5 % y en caso de que la matrícula duplique su ritmo de crecimiento anual en 10 %, un total de 501 alumnos se incorporarían a las aulas universitarias cada año. En las actuales condiciones, se observa que la matrícula de la institución no crece significativamente aunque su impacto en la cobertura de la población estudiantil de nivel licenciatura en el estado es de alrededor de 15 %.

3.2.5 Formación integral

El modelo educativo de la universidad destaca por el balance que alcanza entre la formación general y la especialización, por la generación del conocimiento y el desarrollo de habilidades o destrezas, el saber

ser y el saber hacer (las competencias), por la formación humanística y la científico-técnica. Aunado a ello, se fomenta en el alumno la capacidad para el aprendizaje autónomo y el trabajo colaborativo. Por otro lado, el servicio social, las estancias y las prácticas profesionales, son experiencias que permiten al alumno aprender nuevas habilidades que pondrá en práctica en el futuro desempeño de diversos roles profesionales, a la vez que se enfrenta a situaciones reales en las que debe aplicar su juicio crítico a partir de una visión ética de su profesión. A todos estos componentes formativos del modelo educativo se suman las actividades deportivas y culturales, que refuerzan en el estudiante las habilidades para el estudio, la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Ello contribuye a que la institución promueva las expresiones artísticas y el fomento de la cultura, en beneficio no sólo de la comunidad universitaria sino de la sociedad quintanarroense. No hay duda de que la formación integral es una fortaleza del modelo educativo, aunque hace falta desarrollar más las actitudes y destrezas emprendedoras a fin de que el estudiante alcance mayor independencia [matriz 3.2, FE10].

Nuestra universidad cuenta con grupos culturales y deportivos que destacan a nivel estatal, regional y nacional; sin embargo, los altos niveles de competición que enfrentan requieren infraestructura deportiva y espacios adecuados que actualmente son resueltos a través de convenios con dependencias gubernamentales del ámbito del deporte y de la cultura [AE3].

3.2.6 Sistema de acompañamiento estudiantil

La calidad educativa de los programas de la universidad, al igual que la ampliación de su oferta e incremento de matrícula a través de nuevas modalidades de enseñanza aprendizaje, se fortalecen mediante un sistema de acompañamiento al desempeño estudiantil, instrumentado por el Programa Institucional de Tutorías. Este programa contribuye a abatir la deserción, ya que hace un seguimiento personalizado del aprovechamiento escolar; sin embargo, requiere ser evaluado y, en su caso, reestructurado, lo que supone elaborar los manuales y procedimientos que sistematicen y unifiquen su funcionamiento. Se deben aprovechar las experiencias exitosas en el uso de las tutorías grupales que hacen otras instituciones de educación superior y que ya emplea nuestra Unidad de Apoyo Académico para Estudiantes Indígenas. La revisión y actualización del programa ayudará a subsanar las deficiencias en las habilidades básicas de estudio de los alumnos de nuevo ingreso, al conducir su desarrollo académico tomando en cuenta los avances y problemas detectados.

3.2.7 Formación en valores, equidad, sostenibilidad y vida saludable

El proceso formativo se enriquece con la inclusión de principios, como la equidad entre los individuos, el cuidado al medio ambiente y la promoción de una vida saludable. Bajo esta tendencia, la formación universitaria refuerza su carácter integral y se adecua a las exigencias de igualdad y desarrollo sustentable que hacen suyos los organismos internacionales y los gobiernos nacionales y estatales. Acorde con ello, nuestra casa de estudios ha incorporado el Modelo de Equidad de Género (MEG), impulsado por el Instituto Nacional de las Mujeres, el cual busca implantar en las organizaciones políticas de equidad que promuevan derechos y oportunidades por igual para hombres y mujeres. El propósito es, por tanto, que en los siguientes años la universidad se distinga por ser una institución que contribuya significativamente a desterrar costumbres y prácticas discriminatorias mediante la promoción de una cultura de igualdad de oportunidades.

La equidad también incluye el tema de las capacidades, de ahí que para que la institución cumpla con su misión e ideario plasmado en su modelo educativo, deben darse las facilidades de acceso al conocimiento y aprovechamiento de los recursos institucionales a todas aquellas personas que tengan alguna discapacidad. Esto obliga a la universidad a facilitar el uso de las aulas, instalaciones y servicios universitarios, así como a sensibilizar a la comunidad en torno a los derechos de los que gozan las personas con algún tipo de discapacidad, a fin de que puedan desarrollarse plenamente. En tal sentido, debe efectuarse un diagnóstico del estado de todas las instalaciones universitarias para definir acciones concretas que garanticen la accesibilidad de los universitarios y de la sociedad en general a los servicios que brinda nuestra casa de estudios.

La universidad se distingue por contar con infraestructura y personal capacitado para apoyar el desarrollo académico de los estudiantes de distinto origen étnico. En los siguientes años la institución habrá de garantizar el mantenimiento de dicha fortaleza a través del apoyo al Centro de Estudios Interculturales, el cual atiende a 952 alumnos, de los cuales más de 98 % son de origen maya. Esta perspectiva intercultural de nuestra casa de estudios es clave para posicionar a Quintana Roo como una sociedad incluyente y con perfil propio, por su gran riqueza humana.

Se habrá de reforzar el Programa de Estilo de Vida Saludable, pues la condición física y psicológica es fundamental para el buen desempeño académico. Este programa ha dado resultados satisfactorios, toda vez que ha logrado vincular los aspectos sociodemográficos y de condición académica con los de ejercicio y actividad física, cuidado de la salud, alimentación, adicciones, sexualidad y estado emocional, para atender de forma estructurada el aprovechamiento escolar. Este programa será esencial en los próximos años para el desarrollo y bienestar de la comunidad universitaria.

Quintana Roo se distingue por la riqueza de sus recursos naturales, los cuales requieren cuidado y aprovechamiento racional, para sostener el crecimiento económico y el desarrollo de la sociedad. Nuestra casa de estudios tiene una responsabilidad mayor en esta tarea al formar el capital humano con las capacidades y la sensibilidad necesarias para promover el progreso material bajo el principio de la sustentabilidad. Es por ello que como parte del proceso de implementación del modelo educativo, se habrá de incorporar la temática de la sostenibilidad y medio ambiente en asignaturas transversales para todas las divisiones académicas.

3.2.8 Movilidad

La formación, para ser integral y estar acorde con las exigencias del entorno local, nacional e internacional, demanda que los estudiantes desarrollen actitudes y adquieran conocimientos que les permitan entender, comprender y colaborar en forma exitosa con personas de culturas distintas a aquella donde se desenvuelven tradicionalmente. Una fortaleza que se tiene al respecto es la inclusión del idioma inglés como parte del mapa curricular de todos los planes de estudio de licenciatura. Hace falta, sin embargo, retomar las acciones para adecuar los programas educativos al Sistema de Asignación y Transferencia de Créditos Académicos (SATCA), así como consolidar el Programa de la Lengua Maya. Es prioritario incrementar la movilidad estudiantil a nivel nacional e internacional, para ello se cuenta con becas de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), del Consorcio de

Universidades Mexicanas (Cumex) y del Programa Santander-Universia. El reto inmediato es mantener o incrementar el comportamiento observado de 2010 a 2011, toda vez que entre 2008 y 2009 se registró un descenso en la movilidad de 46 a 37; actualmente participan en algún esquema de intercambio 1.7 % de la matrícula (cuadro 3.3).

Cuadro 3.3. **Movilidad estudiantil (2008-2011)**

Concepto	Ámbito	Años			
		2008	2009	2010	2011
Enviado por la institución para complementar la formación académica	Nacional	0	2	0	2
	Internacional	12	1	11	33
Enviado por la institución con reconocimientos de créditos	Nacional	32	27	44	35
	Internacional	2	7	4	5
Total		46	37	59	75

Fuente: Dirección General de Bienestar Estudiantil con base en cifras reportadas por las divisiones académicas al 2011.

3.2.9 Becas

Es indispensable gestionar un mayor número de becas para apoyar a aquellos estudiantes que tienen un alto aprovechamiento escolar pero que por su precaria situación económica están en riesgo de abandonar sus estudios. En el 2012 se otorgaron 1070 becas para estos alumnos, con lo cual 24.7 % de la matrícula se beneficia de algún apoyo de instituciones gubernamentales y privadas, como el Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (Pronabes), la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), la Fundación Comunitaria de Cozumel (FCC), la Fundación Educación Superior Empresa (FESE), el H. Patronato de la Universidad de Quintana Roo, la Fundación de la Universidad de Quintana Roo (Funuqroo), el Consejo Quintanarroense de Ciencia y Tecnología (Coqcyt) y el Albergue Estudiantil Indígena. Asimismo, deberá reforzarse el Programa Hacer Gente de Bien, mediante el cual 24 benefactores contribuyen de forma voluntaria con recursos destinados a becas para el pago de inscripción de estudiantes de escasos recursos económicos. Una debilidad del programa es que sólo reciben algún tipo de beca alumnos de licenciatura. En los próximos años habrán de ponerse en práctica acciones para lograr una mayor sensibilización a fin de que más miembros de la comunidad universitaria, egresados y de la sociedad en general, apoyen a aquellos estudiantes que demuestran un alto aprovechamiento escolar pero requieren el respaldo económico para no abandonar sus estudios.

3.2.10 Infraestructura de apoyo a la formación

Frente a la demanda creciente de los egresados del bachillerato de mayores espacios en los centros de educación superior del estado, la universidad mantiene su política de ampliación de la oferta educativa en sus nuevas sedes, principalmente a través de la División de Ciencias de la Salud y la Unidad Académica Playa del Carmen. Sin embargo, la tendencia de crecimiento mostrada por la población estudiantil de

nivel medio superior en la entidad, y la respuesta de nuestra institución, hacen imperativo el mejor uso de las instalaciones y su ampliación, toda vez que ya empiezan a detectarse necesidades de nuevos espacios en las tres unidades académicas. Ello permitirá que se lleven a cabo con mayor eficiencia las funciones de docencia, investigación, la práctica de las actividades deportivas y culturales, y otras de apoyo estudiantil, como el servicio médico. La capacidad instalada de la universidad podría soportar un incremento de 10% en la matrícula hasta el 2016.

3.2.11 Egreso y titulación

La eficacia del proceso formativo y del apoyo académico se refleja en el egreso y la titulación. Entre 2010 y 2012 la tasa de eficiencia terminal por cohorte generacional pasó de 33 a 38%, en tanto que la tasa de titulación de licenciatura por cohorte generacional aumentó de 13 a 20%. Si bien se han tenido avances, los resultados no son los esperados y estos indicadores son señalados por los organismos evaluadores externos. En este sentido, la universidad habrá de desplegar una estrategia para revisar procedimientos de orientación al estudiante durante el proceso previo a la titulación, a fin de que aproveche las opciones para titularse. Adicionalmente, se deben explorar otras posibilidades de titulación, como la participación de los alumnos en la elaboración de proyectos empresariales afines a su carrera, o la publicación de resultados en revistas o libros con arbitraje. Con estas acciones se estaría dando respuesta tanto a los interesados por una alternativa orientada a la investigación como a quienes se inclinen por una opción profesionalizante. Las limitantes observadas son la falta de un horario de servicios más flexible para la atención al estudiante, además de la poca interrelación entre los módulos informáticos de egreso y titulación. En consecuencia, habrán de adecuarse estos mecanismos administrativos a fin de alcanzar mejores niveles de titulación.

El Sistema Nacional de Educación Superior ofrece oportunidades que la universidad debe aprovechar para obtener tasas más altas de titulación. Una de esas oportunidades es el Examen General de Egreso (EGEL) del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval), que además posibilita el ingreso al Padrón de Programas de Licenciatura de Alto Rendimiento Académico (PPLARA-EGEL). Cabe resaltar que desde 2002, cuando se inició la aplicación de este examen para los alumnos de Derecho, no se ha contemplado la participación de ningún programa ni su consecuente ingreso al PPLARA. Como se aprecia en el cuadro 3.4, de los 199 estudiantes que han presentado el EGEL, 2.5% ha tenido un desempeño sobresaliente (TDSS) y 29.6% un desempeño satisfactorio (TDS), en tanto que 67.8% no alcanzó a dar testimonio de su desempeño de acuerdo con el nivel establecido por el Ceneval. Estos resultados obligan a plantear una estrategia que permita aprovechar estas opciones de titulación a partir de una revisión curricular de los programas educativos, que se refleje en un buen desempeño académico; del mismo modo, habrán de explorarse alternativas para que los estudiantes obtengan su grado académico, pero será imprescindible continuar con los talleres de titulación que las divisiones académicas ofertan en cada ciclo escolar.

Cuadro 3.4. **Resultados globales del Examen General de Egreso (EGEL) 2011**

División	Programa Educativo	Estudiantes que presentaron el EGEL	Estudiantes con testimonio de:	
			Desempeño sobresaliente	Desempeño satisfactorio
Ciencias Políticas y Humanidades	Lengua Inglesa	59	0	8
Desarrollo Sustentable	Turismo	1	0	1
	Derecho	115	2	44
Ciencias Sociales y Económico Administrativas	Economía y Finanzas	14	1	3
	Turismo	11	2	4
Total		199	5 (2.5 %)	59 (29.6 %)

Fuente: Dirección General de Servicios Académicos.

3.2.12 Egresados

La formación universitaria se completa con el seguimiento a los egresados, pues al observar su trayectoria se pueden identificar carencias o fortalezas claves en su instrucción tanto para su inserción en el mercado laboral como para su desempeño profesional; además, se está en posibilidad de conocer su opinión acerca de la institución que los formó.

Según el XI Estudio de Seguimiento a Egresados, de los 581 egresados entrevistados, 83.8 % reporta haber encontrado su primer empleo en un lapso de seis a nueve meses; 46 % se desempeña en empleos profesionales que requieren los estudios realizados, mientras que 42 % labora en empleos que no requieren sus estudios. Respecto a sus ingresos, 47 % gana entre 5000 pesos y 10 000 pesos mensuales. La mayoría de ellos (61.7 %) trabaja en instituciones públicas. En general, la satisfacción de nuestros egresados por la formación recibida es de 75 %. Es importante mencionar que si bien año con año se realizan estos estudios, aún no se cuenta con una base de datos completa y actualizada. Se debe concluir lo más pronto posible el Modelo Institucional de Seguimiento de Egresados, que servirá para orientar contenidos curriculares, valorar la pertinencia de los programas educativos y conformar una cartera de cursos. Además, es imprescindible invitar a aquellos egresados cuyo éxito profesional en los sectores público y privado los posiciona como posibles benefactores del Programa Hacer Gente de Bien. En la actual coyuntura, su solidaridad y destacable trayectoria los hace un ejemplo a seguir y unos aliados con quienes contar.

Matriz 3.2. FODA. Estudiantado y formación

Fortalezas	Debilidades
FE1. La universidad cuenta con 100 % de su matrícula de licenciatura inscrita en programas educativos de calidad. FE2. El 78 % de los posgrados de la universidad están inscritos en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad. FE3. La universidad concentra 78 % de los posgrados de calidad en el estado. FE4. El Comité de Apoyo al Reconocimiento y Evaluación de los Programas Educativos ha probado su eficacia para que la universidad exhiba altos niveles de calidad académica. FE5. El modelo educativo fortalece la formación integral al incorporar nuevos paradigmas de la educación superior. FE6. El Centro de Estudios Interculturales muestra resultados satisfactorios en la atención a estudiantes de diferente origen étnico. FE7. El Programa de Estilo de Vida Saludable ha cambiado hábitos perjudiciales a la salud física y mental de los estudiantes. FE8. Todos los programas educativos incluyen en su currícula el idioma inglés. FE9. Las divisiones académicas ofrecen un taller de titulación cada año escolar. FE10 Se ofrece una amplia gama de actividades culturales y deportivas para la formación integral del estudiantado.	DE1. Se mantiene baja la matrícula de ingreso a los programas de licenciatura. DE2. El Programa Institucional de Tutorías requiere ser reestructurado para hacerlo más operativo y que cumpla sus objetivos. DE3. Únicamente 24.7 % de la matrícula de la universidad se beneficia con algún tipo de beca. DE4. Las tasas de egreso y titulación se mantienen bajas a pesar de haberse incrementado en los últimos años. DE5. El proceso de ingreso a los programas varía según el programa educativo de que se trate. DE6. Las becas del Programa Hacer Gente de Bien sólo se otorgan a estudiantes de licenciatura. DE7. Se mantiene bajo el porcentaje de alumnos que participan en algún esquema de movilidad. DE8. Falta un mecanismo para incentivar la participación de egresados y sociedad en general en el Programa Hacer Gente de Bien.
Oportunidades	**Amenazas**
OE1. El Plan Quintana Roo 2011-2016 establece un Sistema Estatal de Educación a Distancia. OE2. Se cuenta con un Centro Multimodal de Ambientes Virtuales que ya ha creado plataformas en apoyo a clases presenciales. OE3. Existen experiencias exitosas de tutorías grupales de otras instituciones de educación superior y de la misma Unidad de Apoyo Académico para Estudiantes Indígenas. OE4. Existen becas de movilidad estudiantil que ofrecen ANUIES, Cumex y Santander-Universia. OE5. El Examen General de Egreso es una alternativa para incrementar la tasa de titulación.	AE1. Alta tasa de egreso del sistema de bachillerato en el estado. AE2. Los indicadores de egreso y titulación de la Subsecretaría de Educación Superior no son acordes a los criterios del modelo educativo. AE3. La creación de nuevas IES podría colocar a nuestra institución en una situación de competencia por los espacios deportivos y culturales que nos son otorgados en prestamo por dependencias gubernamentales para la realización de nuestras actividades.

3.3 Vinculación y servicios para la innovación

La vinculación es una función de carácter estratégico que representa un puente sólido entre el conocimiento y el desarrollo económico y social, integral, sustentable y sostenible a nivel local, regional, nacional e internacional, mediante la cual la universidad asume su responsabilidad y compromiso con la sociedad, procurando dar respuesta pertinente a los problemas y necesidades presentes en su entorno. Por ello es considerada como uno de los ejes rectores del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2016.

La política institucional se concentrará en estrechar los lazos de cooperación entre la universidad y los sectores productivo, social, gubernamental y educativo, principalmente a través de los procesos que ya desarrollan las unidades de vinculación y el aprovechamiento de las tecnologías de información para ampliar el alcance de la difusión [matriz 3.3, FV1].

3.3.1 Servicio social, prácticas profesionales, bolsa de trabajo

Cabe citar la paradoja asentada en Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012:

> El hecho de alcanzar los niveles de escolaridad más altos no garantiza que los estudiantes se incorporen, una vez graduados, al mundo del trabajo. Ello habla de manera elocuente del problema de la falta de vinculación entre la educación superior y el mercado laboral. México requiere que todos los jóvenes que así lo deseen puedan tener acceso a educación superior de calidad, y también que los contenidos y métodos educativos respondan a las características que demanda el mercado laboral.

La universidad persigue que nuestros estudiantes se identifiquen con la sociedad en la que habrán de desempeñarse, con ese propósito se deberán fortalecer sus habilidades de emprendimiento a través de programas de servicio social y prácticas profesionales que vigoricen su formación integral y favorezcan su acceso al ámbito productivo [DV1].

Las actividades de vinculación requieren mayor impulso. La realidad que imponen las dinámicas productivas, académicas y sociales exige coordinación entre las unidades de vinculación de la universidad; lo anterior se refleja en el propio nivel de participación con las empresas durante el último ciclo escolar (2011-2012), durante el cual, de los proyectos realizados con el sector productivo, menos de 4 % fueron en investigación y desarrollo y educación continua; entre 8 y 12 % se destinaron a asesoría técnica y prácticas profesionales; polarizándose en el servicio social, donde se concentra 75 % de las actividades de vinculación.

Aunado a ello, y como se aprecia en el cuadro 3.5, la mayoría de los proyectos de vinculación se desarrollaron en dependencias del sector público (77 %) y, en menor grado, del sector productivo (23 %) [DV2]. El programa de Servicio Social busca fomentar valores y desarrollar la vocación de servicio como complemento de los programas educativos de calidad para la formación integral del estudiantado, por lo que es necesario reorientarlo hacia proyectos o programas no sólo de carácter social, sino también productivo. De continuar con la tendencia actual es posible que la universidad poco pueda aportar a la situación

económica actual, limitando la capacidad del estudiante de interactuar con la realidad productiva y de adaptarse a las tendencias del desarrollo sostenible [AV1].

***Cuadro 3.5*. Proyectos de vinculación con las empresas a finales del ciclo escolar 2011-2012**

Empresas	Investigación y desarrollo	Asesoría técnica	Prácticas profesionales	Educación continua	Servicio social	Total	Porcentaje
Sector público			6	2	177	185	77
Microempresas	5	18	3	6		32	13
Pequeñas empresas			16		3	19	8
Medianas empresas			4			4	2
Grandes empresas							0
Total	5	18	29	8	180	240	100
Porcentaje	2	8	12	3	75	100	

Fuente: Dirección General de Vinculación y Extensión.

Asimismo, la contribución de mayor número de instituciones de educación superior (IES) a la economía del conocimiento, así como a la existencia cada vez más notable de instituciones públicas y privadas y productos similares representan una competencia directa o indirecta a nuestros productos o servicios [AV2].

Para fortalecer la vinculación se cuenta con una base en el Plan de Implementación del Modelo Educativo de la universidad, que dentro de su Programa Estratégico de la Gestión del Uso y Distribución del Conocimiento contempla tres subprogramas orientados a la vinculación: el Servicio Social, las Prácticas Profesionales y la Educación Continua y Proyectos, en los cuales se establecen las siguientes estrategias: la elaboración del Plan Institucional de Vinculación y Extensión, que contemplará educación continua, proyectos, actividades de emprendimiento y centro de idiomas; el diseño del Plan Institucional de Servicio Social, orientado hacia la formación integral y de impacto social; el Reglamento y Manual de Operación del Servicio Social y Prácticas Profesionales, pues únicamente la Unidad Académica Cozumel opera con un manual y lineamientos aprobados por su Consejo Divisional, y, finalmente, la creación del Consejo Técnico de Vinculación, el cual ya está constituido con miembros de la comunidad universitaria, de los sectores privado y público, y de la sociedad civil, quienes aportan información valiosa para el desarrollo de proyectos académicos, de investigación, de desarrollo e innovación tecnológica y orientados al sector productivo, así como para mejorar los procesos y servicios de la iniciativa privada, lo que también debe fomentarse como estrategia de vinculación.

El Consejo Técnico de Vinculación constituye una fortaleza institucional, su labor incrementará los canales de comunicación con los diversos sectores para garantizar la pertinencia de los programas de servicio social y de las prácticas profesionales, en especial los orientados a problemas comunitarios y sociales para asegurar la inclusión del concepto de responsabilidad social en las acciones de vinculación [FV2].

Por otra parte, hace falta institucionalizar los lineamientos para estancias profesionales y servicio social, que la Unidad Académica Cozumel ya implementa, de acuerdo con las características particulares de la zona de cada unidad académica y garantizar un mayor control y seguimiento del impacto y alcance de éstos [FV3].

3.3.2 Publicación y divulgación de productos y resultados

Los productos y servicios universitarios tienen limitada presencia social [DV3], debido a que sólo se difunden por medio de la página web de la UQROO, de la *Gaceta Universitaria* y del programa *Voces Universitarias*, este último en sus versiones de radio y televisión, que transmite el Sistema Quintanarroense de Comunicación Social (SQCS). Aunado a ello, los contenidos de estos medios son deficientes debido a que no existe un adecuado seguimiento de las actividades académicas para su difusión [DV4].

3.3.2.1 Voces Universitarias

Voces Universitarias, programa de radio y televisión dirigido a la comunidad universitaria, se realiza en coproducción con el SQCS [OV2]. El programa de televisión se transmite lunes y sábado a través del Canal 7 Más y el de radio los jueves por Radio Chetumal. El objetivo de este programa es difundir las actividades universitarias, promover la oferta escolar y servir de vínculo con la sociedad quintanarroense, pero hace falta una actualización de contenidos y de imagen, así como mayor número de transmisiones.

3.3.2.2 Gaceta Universitaria

La *Gaceta Universitaria* es una publicación cuatrimestral con un tiraje de 1 000 ejemplares, que mantiene la comunicación entre la comunidad universitaria y conserva la memoria institucional. Si bien ha transformado su imagen y contenidos, es menester que difunda el quehacer universitario con un formato más acorde a las necesidades de información de los universitarios y de la sociedad; para incrementar la cobertura de la *Gaceta* se considera su difusión en línea. Se trabaja además en el boletín semestral de vinculación, que se producirá también en línea y tendrá un tiraje inicial de 3 000 ejemplares, hasta alcanzar los 10 000 para lograr la cobertura estatal [FV4].

3.3.2.3 Redes sociales

Para aprovechar las tecnologías de la información, la universidad ha incursionado en el uso de las redes sociales más frecuentadas por los miembros de la comunidad universitaria, como Facebook y Twitter.

En los últimos seis meses el sitio www.uqroo.mx registró 31 781 visitas, de las cuales 48.28 % lo abandonaron. En promedio, los usuarios visitan 3.37 páginas en 1.46 minutos, lo cual indica que la información de la página necesita un cambio de formato y que debe ser actualizada con frecuencia; asimismo, en tanto la información publicada sea sólo de interés interno el posicionamiento de nuestra web será limitado.

La presencia universitaria en redes sociales requiere consolidarse a través de una estrategia global de carácter institucional; por ejemplo, los materiales publicados no corresponden a las redes sociales donde se publican; los textos que se reciben para publicación no siguen las recomendaciones para lograr un mejor posicionamiento en los buscadores; las unidades académicas utilizan gran cantidad de micrositios o sitios de la universidad fuera del dominio uqroo.mx y la imagen que difunden no es homogénea.

El canal de You Tube de la universidad es el que más se perfila a un posicionamiento claro, pues en corto tiempo su monitoreo revela resultados positivos; sin embargo, su actualización demanda un gran trabajo de producción.

En concreto, la universidad precisa el diseño de una estrategia de difusión que esté a la altura de la demanda y de los recursos tecnológicos más utilizados, para transmitir de manera oportuna y suficiente los retos claves para el futuro de la sociedad, posicionar una imagen positiva y hacer efectivo el cumplimiento del derecho a la información y divulgación de aquello que le interesa a la sociedad: la diversidad de la vida universitaria en sus facetas institucional, académica, científica, cultural, de vinculación y de gestión.

En este sentido, y para responder a la demanda informativa de diferentes públicos, será importante aprovechar las oportunidades que proporciona nuestro Centro de Investigación de Lenguas (CIL), ya que posee las herramientas, métodos y sistemas de comunicación acordes con las necesidades actuales de información [FV5].

Por otra parte, para aumentar el impacto de las acciones de comunicación la radio convencional no es una opción, pues demanda una infraestructura electrónica de amplia potencia para que la señal sea captada en el mayor número de municipios, en especial en aquellos donde se ubican nuestras unidades académicas; además, su mantenimiento y actualización tecnológica significarían grandes inversiones.

Considerando que la audiencia está cambiando sus medios de acceder a la información [OV3], la transmisión de Radio Universidad por internet representa una gran oportunidad de difusión; cabe considerar que la información que genera la universidad y otras instituciones hermanas está en formatos que no podrían ser reproducidos en radio tradicional. La radio por internet ofrecería la posibilidad de ser escuchada en cualquier sitio donde se tenga acceso a banda ancha. Este tipo de radio y las estaciones de satélite tienen la ventaja de que sus costos son casi nulos.

3.3.3 Educación continua

La Subsecretaría de Educación Superior define a la educación continua como la modalidad educativa que permite a un profesionista actualizarse en un área específica; o si no se tienen estudios formales pero se desea profesionalizar la actividad laboral, acceder a la oferta de diversas actividades educativas con reconocimiento curricular, como cursos, talleres, seminarios y diplomados, o bien de educación no formal.

3.3.3.1 Capacitación

El número de cursos de capacitación y la diversidad de temas impartidos durante el 2012, permite refrendar la fortaleza que posee nuestra universidad al contar con personal calificado para llevarlos a cabo [FV6]; sin embargo, las academias no generan contenidos específicos y tampoco existe un censo de éstos; al no contar con un catálogo de oferta de servicios en este rubro se limita su demanda [OV4]. Es necesario que las divisiones generen una cartera de servicios que considere una cuota de ventas por proyecto, ya que representa una gran oportunidad para incrementar los ingresos propios de la universidad.

La universidad participó en las siguientes actividades de capacitación: en coordinación con el Instituto Quintanarroense de la Mujer (IQM) impartió los cursos Voces jóvenes en contra de la violencia de género y Prevención del embarazo en adolescentes, a 8 698 estudiantes de nivel medio superior, así como el curso Violencia familiar, al que asistieron 177 alumnos, docentes y administrativos. En apoyo al Programa de Nivelación de Profesores de Eduación Básica de la Secretaría de Eduación Pública (SEP) se realizaron ocho cursos para 160 maestros y el diplomado Actualización de la enseñanza del inglés. Con la Administración Portuaria Integral de Quintana Roo (Apiqroo) organizamos el curso Planeación estratégica; y con el sector empresarial talleres y diplomados sobre Ventas exitosas, Mercadotécnia y publicidad, Photoshop básico y Diseño de páginas web.

3.3.3.2 Actualización

Para mejorar el programa institucional de educación continua se debe trabajar en la planeación de cursos en las áreas de interés para los egresados y para la sociedad, lo cual obliga a establecer un mayor contacto con ellos a fin de contar con información real acerca de sus necesidades de actualización [DV5].

Durante el año pasado se atendió la demanda de capacitación de las siguientes instituciones: por convenio con la Comisión Nacional Forestal (Conafor) se impartió el diplomado en Cadenas de Producción en el estado de Hidalgo; con la Comisión Estatal de Derechos Humanos (CEDH) el diplomado en Derechos Humanos y la Familia, y en coordinación con el Instituto de Administración Pública de Quintana Roo se llevó a cabo un diplomado en Juicios Orales con asistencia de personal de la propia universidad y los poderes legislativo y judicial; en convenio con la Universidad Abierta y Educación a Distancia de la UNAM, dio inicio el diplomado de Formación del Docente en Educación a Distancia el cual concluyó en 2012. Cabe señalar que si bien se prestó un servicio, estos diplomados fueron actividades aisladas que no contaron con la suficiente difusión para que la oferta fuera aprovechada por un mayor número de usuarios [DV6].

Este rubro comparte las fortalezas referidas en el punto de capacitación, pues la universidad cuenta con personal calificado para responder a este reto. Crear el programa de educación continua así como el catálogo de oferta de temas de actualización permitiría aprovechar la demanda externa de pares académicos e instituciones del sector público, que anualmente se observa [OV4].

3.3.4 Desarrollo, investigación aplicada y consultoría

3.3.4.1 Investigación aplicada

La universidad ha definido a las unidades de vinculación como elementos que se caracterizan por realizar su función a través de cuerpos académicos, programas educativos, direcciones, centros y programas sociales. En concreto, las áreas de vinculación en una universidad deben resaltar por el impacto social y académico de sus resultados.

En la universidad destacan en esa responsabilidad la Dirección General de Vinculación y Extensión, el Centro Emprendedor de Negocios; el Centro de Idiomas; Educación Continua y Proyectos; el Programa de Seguimiento a Egresados y el Programa de Equidad de Género. El Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA)-Quintana Roo, respaldado por la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Banco Mundial; el Programa de Descentralización Estratégica; el Observatorio Urbano de la Riviera Maya; el Observatorio Urbano de Violencia Social y de Género de la Riviera Maya; el Observatorio Urbano Local de Chetumal; el Centro de Información Geográfica; el Centro de Estudios Interculturales; el Bufete Jurídico; el Centro de Investigación y Desarrollo del Turismo (Cidetur); el Grupo de Ordenamiento Territorial; el Centro de Monitoreo y Predicciones Económicas de Quintana Roo (Cemopre); y el Centro de Interpretación de la Naturaleza y la Cultura Maya.

Derivado también de los convenios institucionales, se han desarrollado importantes proyectos de investigación [FV7] con instituciones de educación superior, centros de investigación y once con instituciones del extranjero. Estas alianzas han dado como resultado el Laboratorio de Cambio Climático y Modelación Estadística (Laccme) y el Laboratorio de Energías Renovables del Sureste de México (Lenerse), que reúne el esfuerzo de ocho instituciones de educación superior en torno a la detección de las zonas de mayor flujo de viento y energía solar, para su uso potencial como energías limpias. El programa del Centro de Observación de Zonas Costeras se convierte en un área de oportunidad de gran valía tanto por los recursos que puede generar como por la oportunidad de insertar a investigadores y egresados en su implementación.

El Programa de Seguimiento y Monitoreo del Programa de Ordenamiento Ecológico Marino y Regional del Golfo de México y Mar Caribe es un proyecto de alcance nacional, impulsado por el gobierno federal, a través de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), y por los gobiernos de las seis entidades costeras beneficiadas; ello ha sido razón para que la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) asignara a la universidad la elaboración del Programa Estatal de Acción ante el Cambio Climático, lo cual constituye una oportunidad de desarrollo para docentes y estudiantes.

Hacer partícipes de estas experiencias a nuestros estudiantes e investigadores es el reto para el aprendizaje independiente y el desarrollo de proyectos acordes a las necesidades de su entorno, para ello es fundamental la definición de criterios que permitan incrementar el trabajo multidisciplinario y la vinculación con los sectores social y empresarial. En este sentido, es importante fortalecer los mecanismos institucionales para promover y garantizar la transferencia de conocimiento y tecnología, y el seguimiento en el éxito de su implementación.

3.3.4.2 Consultoría

Ser instancia verificadora acreditada en el Programa de Descentralización Estratégica para el Desarrollo de lo Local (PDEDL) nos ha permitido contribuir en la búsqueda de estrategias para la evaluación de los diez municipios del estado y que investigadores y estudiantes tomen como laboratorios la realidad municipal de Quintana Roo, conservar esta distinción es un reto ante la cada vez mayor presencia de universidades públicas y privadas que desarrollan actividades de evaluación.

Con el apoyo irrestricto del sector empresarial del estado se han ejercido recursos para efectuar de forma conjunta actividades académicas y realizar proyectos de investigación orientados al desarrollo e innovación tecnológica, con fondos del Programa de Innovación del Conacyt-Secretaría de Desarrollo Económico

del Gobierno del Estado; por su parte, el Centro Emprendedor de Negocios (CEN) y el Fondo PYME otorgan asesorías de gestión para conformar proyectos empresariales, y el Centro de Monitoreo y Predicciones Económicas de Quintana Roo (Cemopre), integrado por académicos y estudiantes destacados, proporcionan al gobierno y a la iniciativa privada pronósticos sobre el entorno económico de nuestro estado y de la región.

Como se observa, de los avances en este eje estratégico depende la consolidación de grandes temas que son parte de nuestra misión universitaria y cuya atención fue recomendada tanto por los CIEES como por el Copaes, en sus recientes auditorías, al señalar que los programas educativos y de investigación se encuentran escasamente vinculados. Reducir estas brechas es uno de los desafíos más fuertes que tiene nuestra universidad [DV7].

Matriz 3.3. **FODA. Vinculación y servicios para la innovación**

Fortalezas	Debilidades
FV1. La existencia de unidades de vinculación. FV2. La existencia del Consejo Técnico de Vinculación. FV3. En la Unidad Académica Cozumel se cuenta con un modelo funcional para dar seguimiento al servicio social y estancias profesionales. FV4. Se tienen las bases para la divulgación de los productos y resultados del quehacer universitario, a través de los programas *Voces Universitarias*, la *Gaceta Universitaria*, el boletín de vinculación y las redes sociales. FV5. Centro de Investigación de Lenguas (CIL) equipado para producción radiofónica. FV6. Personal con la formación para impartir cursos de educación continua. FV7. Existen un gran número de convenios con instituciones educativas y del sector público.	DV1. Las capacidades de emprendimiento, visión empresarial y de servicio en todos los programas educativos es limitado. DV2. Escasa vinculación con el sector productivo. DV3. Se carece de medios de divulgación regional y nacional. DV4. Deficiente seguimiento de las actividades académicas para su difusión. DV5. Escasa vinculación con los egresados para detectar necesidades de actualización. DV6. Los procesos que realizan las unidades de vinculación se llevan a cabo de manera desarticulada. DV7. Los programas educativos y de investigación se encuentran escasamente vinculados (observación de los CIEES y Copaes).
Oportunidades	**Amenazas**
OV1. La disposición de instituciones públicas y privadas con las que tenemos convenios. OV2. Apoyo irrestricto del sistema de comunicación estatal con el que se producen los programas de radio y televisión *Voces Universitarias*. OV3. Aprovechamiento de las preferencias del uso del internet para posicionar la imagen de la universidad. OV4. Demanda anual constante de capacitación y actualización en los diferentes sectores.	AV1. La escasa vinculación universitaria con el sector productivo limita la capacidad del estudiante de adaptarse a las tendencias del desarrollo actual AV2. Existencia de organizaciones, empresas o productos similares a los nuestros, que puedan representar una competencia directa o indirecta.

3.4 Modernización de la gestión e infraestructura

3.4.1 Normatividad universitaria

Las funciones sustantivas de la universidad son reguladas por la Ley Orgánica y por los reglamentos que de ella se derivan, con base en el análisis de este marco normativo existen condiciones para que la institución realice sus actividades; no obstante, hay áreas en las que se requiere mejorar o ampliar los instrumentos jurídicos [matriz 3.4, DG1].

Actualmente se trabaja en la reforma integral del marco normativo y a través de este trabajo se integran los instrumentos para regular las actividades de prácticas profesionales, investigación, servicio social, tutorías, consejo social, becas, titulación, programas académicos y las funciones de la alta dirección de la universidad [FG1].

3.4.2 Gestión administrativa

3.4.2.1 Recursos financieros

El presupuesto ordinario de la Universidad de Quintana Roo para el periodo 2007-2012, en promedio, estuvo integrado por recursos provenientes de las aportaciones federales (47.1 %), estatales (48.2 %) y de ingresos propios (4.7 %). Por capítulo de gasto, 78 % de estos recursos se destinaron el rubro de los servicios personales y el 22 % restante para gastos de operación básicos; esta distribución limita la realización de actividades sustantivas de docencia, investigación, vinculación y extensión [DG2 y AG1].

Para suplir las limitaciones del presupuesto ordinario y apoyar la realización de las actividades sustantivas, las instituciones de educación superior recurren a los fondos extraordinarios concursables de la SEP-DGESU mediante la presentación de proyectos específicos. A partir del año 2007 los fondos aumentaron en número y en montos de manera importante y se ampliaron los conceptos de gasto hacia rubros como honorarios, servicios, materiales, acervos, infraestructura académica (bienes muebles) y obra pública, lo que ha permitido a las universidades disponer de flexibilidad en el gasto y de mayores beneficios para las actividades académicas [OG1].

Con los recursos obtenidos por la Universidad de Quintana Roo a través de estos fondos en el lapso de 2007 a 2009, se logró la construcción, equipamiento y puesta en marcha de la División de Ciencias de la Salud y de la Unidad Académica Playa del Carmen; también el equipamiento de laboratorios, de aulas, acervos bibliográficos y desarrollo de actividades académicas en las unidades de Chetumal y Cozumel [FG2]. A partir del 2010 se experimentó una fuerte contracción en el número y monto de los fondos, lo que provocó un descenso gradual de los recursos en nuestra institución, tal como se observa en el cuadro 3.6.

Este descenso se debió a dos circunstancias: primero, en el año 2007 la universidad participó en ocho fondos, mientras que en 2011 y 2012 sólo se pudo acceder a tres, básicamente por la reorientación que impusieron las reglas y lineamentos de operación de esos fondos al ampliar su cobertura a más universidades, como las interculturales, institutos tecnológicos y politécnicos, acotando la participación de las universidades públicas estatales a ciertos fondos y a menores bolsas para concurso; segundo, algunos fondos solicitan aportaciones a partes iguales entre gobierno federal y gobierno estatal, y en los últimos dos años

la entidad ha presentado serias restricciones presupuestales que impiden cumplir o respaldar los montos solicitados en los proyectos, y en caso de aportarlos, tienden a ser inferiores a los montos autorizados, propiciando que la federación se ajuste también a la baja en su participación.

Cuadro 3.6. **Fondos extraordinarios recibidos respecto del presupuesto ordinario** (**en miles de pesos**)

Fondo	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Intereses PIFI	1 991			10 965	460	
PIFI	10 3441	12 015	14 173	14 168	13 237	12 369
FAM	9 149	15 297	29 860	21 741	17 648	17 051
Promep			5 527	3 153	3 357	7 056
Fondos externos (SEP-DGESU)	14 939	74 375	99 444	51 236	19 260	17 162
Fondos externos (estatal)	3 159	64 315	108 216	25 397	16 260	13 075
Total fondos externos	39 580	166 003	257 221	126 661	70 715	66 715
Presupuesto ordinario	181 307	198 658	224 707	257 009	275 879	291 192
Porcentaje en relación con el presupuesto ordinario	22	84	114	49	26	23

Fuente: Dirección General de Planeación. Departamento de Programación y Presupuesto.

Una eventual reducción de los montos de los fondos extraordinarios y de las aportaciones del gobierno estatal podrían afectar el presupuesto universitario, lo que repercutiría en el retraso de actividades académicas e incluso en su cancelación, sumado a la presión que podría enfrentar la universidad por parte de algunos proveedores [AG2].

Por otra parte, las disposiciones gubernamentales federales y estatales en materia de presupuesto y gasto público han establecido con carácter de obligatorio, a partir del presente año, la implementación del presupuesto basado en resultados, que busca el ejercicio ordenado y con impacto en las actividades sustantivas de las instituciones, dejando de lado el presupuesto inercial que es irreductible [OG2].

Ante la necesidad de seguir cumpliendo con el desarrollo de las actividades sustantivas y mantener la dinámica académica y operativa con el mayor impacto mediante el uso racional de los recursos financieros, en escenarios recesivos, es crucial para la universidad revisar y reasignar el presupuesto hacia el interior de la gestión y de las divisiones académicas, e incrementar la proporción de los ingresos propios mediante esquemas que permitan diversificar las fuentes de ingresos [DG3].

3.4.2.2 Transparencia

La universidad, al recibir recursos financieros de origen federal y estatal, está obligada por ley a ejercerlos bajo los principios de eficacia, eficiencia y transparencia, así como rendir cuentas del uso que hace de los recursos y el resultado de su ejercicio; para ello, posterior al cierre de cada ejercicio fiscal, somete a revisión su cuenta pública para ser auditada y dictaminada, y entregarla en tiempo y forma al Congreso del Estado y al Congreso de la Unión.

Así también, cada año la Auditoría Superior del Estado efectúa una revisión en situ de las operaciones de ejercicios fiscales reportados, y hasta la fecha sólo ha habido observaciones menores que en su momento han sido solventadas.

Por otra parte, trimestralmente se presentan a la SEP-DGESU informes del ejercicio de los recursos extraordinarios, reportando avances programáticos-presupuestales y financieros, que se publican en la página web institucional en la sección de transparencia, para dar atención a las disposiciones establecidas en las reglas y lineamientos de operación de dichos fondos en tiempo y forma, aspecto que ha contribuido a que la universidad pueda continuar concursando por recursos en subsecuentes periodos.

A partir de 2012, como parte de las disposiciones de la Ley General de Contabilidad Gubernamental y de la Ley General de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, es obligatorio que todas las dependencias del ámbito federal, estatal y municipal, así como los organismos descentralizados, implementen la Armonización Contable en el ejercicio del gasto público, con la finalidad de transparentar el ejercicio de los recursos en tiempo real a través de los momentos contables, tema que la universidad atendió desde 2011 y estará cumpliendo con toda normalidad en el ejercicio fiscal 2013, siendo de las pocas instituciones de educación superior en el país que ya atienden tal disposición [FG3].

3.4.2.3 Sistemas de información y modernización

La distribución geográfica de las unidades académicas, en Chetumal, Playa del Carmen y Cozumel, representa un reto para mantener la comunicación al interior y exterior de la universidad. Una de las soluciones que se ha implementado para mejorar la conectividad y la comunicación es el Centro de Tecnologías de la Información y la Comunicación (CTIC), que interconecta los servidores de nuestros edificios, además de albergar las bases de datos y sistemas de telecomunicaciones cuenta con una red (de nodos y *wi-fi*) que atiende a más de cuatro mil estudiantes en las unidades académicas.

Sin embargo, la tecnología utilizada por la CTIC tiene una antigüedad de poco más de 15 años, con mantenimiento ha seguido operando con cierta normalidad, pero cada vez es más difícil y costosa su operación. Los gastos se incrementan por la dificultad de hallar en el mercado las refacciones para el equipo y por el creciente costo del mantenimiento. A lo anterior se agrega el crecimiento del volumen de operaciones y el consumo de mayores recursos del servidor que requieren los nuevos programas. [DG4]. En este sentido, se hace necesario establecer esquemas para la renovación de los equipos centrales o su arrendamiento.

Las unidades académicas de Chetumal y Cozumel también presentan rezago en el tendido de la red alámbrica, cuyas características y antigüedad afectan el funcionamiento de la red universitaria; es necesario actualizarla con fibra óptica y garantizar la conectividad y velocidad en las operaciones [DG5]. Adicionalmente, los sistemas de apoyo a la gestión operan de manera aislada y requieren interconexión para su escalamiento a un enfoque gerencial [DG6].

Ahora bien, el aumento de las operaciones en la gestión y los criterios de los operadores de los diversos procesos para suplir la ausencia de políticas en el accionar cotidiano, propicia el establecimiento de controles que en la mayoría de los casos se convierten en un freno que hacen lento y retrasan el flujo de la

información, generando procesos complicados y molestos; aunado a esta problemática, gran parte de las operaciones que se realizan en las áreas administrativas se efectúan manualmente con apoyo de hojas de cálculo, ante el aumento del volumen de las operaciones es crucial analizar cuántas y cuáles de ellas deben o pueden automatizarse y cuáles deben desecharse [DG7].

3.4.2.4 Capital humano

Para el cabal cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que norman el quehacer de todas las áreas y todos los niveles de la universidad, se requiere personal preparado, que cuente con las competencias laborales que exige cada puesto de trabajo; sin embargo, el monto del presupuesto ordinario no es suficiente para lograr este cometido; asimismo, no existe un programa que permita identificar las necesidades de capacitación del personal y de un programa orientado al desarrollo de las competencia por áreas [DG8]. Ante tal situación, es necesario realizar las acciones correspondientes para implementar el programa que permita identificar las necesidades de capacitación en función de la especialidad requerida en las áreas y puestos de trabajo.

Las actividades cotidianas y las operaciones derivadas de los flujos de información entre las diversas unidades responsables de la universidad van generando con el tiempo una zona de confort entre el personal, así como fricciones, esquemas de trabajo, liderazgos y actitudes indiferentes, que en conjunto crean un clima laboral que se convierte en freno y resistencia cuando surge la necesidad institucional de adaptarse rápidamente a las tranformaciones que demanda el entorno. Es así, que los cambios resultan lentos y no con la profundidad que requieren las nuevas exigencias. Es evidente la necesidad de realizar un diagnóstico del clima laboral en la universidad, que sirva de base para efectuar las transformaciones a que haya lugar [DG9].

En este sentido, también es necesario apropiarse de nuestros valores universitarios, tales como la colaboración, el compromiso, el respeto, la tolerancia y la honestidad, de tal manera que la razón de ser de la universidad se vea reflejada en la conducta individual de los integrantes de su comunidad. En este año se creó el Comité de Equidad de Género con la intención de generar un ambiente laboral de respeto y tolerancia entre hombres y mujeres, así como de asegurar condiciones de equidad en el trato y las prestaciones laborales.

3.4.2.5 Estructura organizacional

En el año 2010 se realizaron modificaciones al organigrama institucional con la finalidad de adecuarlo al modelo educativo y de mejorar el funcionamiento de la gestión como apoyo a las actividades académicas.

Esta reconfiguración en la estructura organizacional dio por resultado un crecimiento no sustentado presupuestalmente. La imposibilidad de contar con el presupuesto para activar áreas nuevas y concretar una serie de actividades motivó al H. Consejo Universitario a revisar la estructura del organigrama y su funcionalidad, revisión que dio lugar a nuevos ajustes y al redimensionamiento de la estructura más acorde al presupuesto disponible institucionalmente [FG4]. No obstante, la particularidad de la Unidad Académica Chetumal como sede de la administración central genera la concentración de actividades y propicia diferencias entre las unidades académicas en los estándares de prestación de los servicios a la

comunidad universitaria, situación que deberá ser analizada y solventada mediante la mejora de los procesos a través del Sistema de Gestión de la Calidad.

3.4.3 Gestión académica

3.4.3.1 Servicios escolares

Mientras que el control y seguimiento de la trayectoria escolar de los estudiantes de profesional asociado y de licenciatura se realiza a través del Sistema de Administración Escolar (SAE), los programas de posgrado no cuentan con un sistema idóneo, lo cual dificulta la evaluación del desempeño académico de los estudiantes de este nivel y de la eficiencia de los programas, con los principales indicadores de la trayectoria escolar que facilitan la toma de decisiones en la operación de los programas de posgrado [DG10].

Gran parte de la información del SAE puede consultarse en línea, así como las principales operaciones, como inscripciones y reinscripciones; sin embargo, la población estudiantil aún necesita realizar operaciones en ventanilla, pero el horario laboral concluye a las cuatro de la tarde y el horario de clases a las diez de la noche, lo anterior dificulta al alumnado concluir sus trámites [DG11].

3.4.3.2 Servicios bibliotecarios

El sistema bibliotecario se compone de las bibliotecas de la unidades académicas de Chetumal, Cozumel, Playa de Carmen y de la División de Ciencias de la Salud, con más de 39 000 títulos y más de 80 000 volúmenes, alrededor de 500 suscripciones a revistas especializadas, más de 14 bases de datos y diversos acervos multimedia disponibles para consulta.

De las cuatro bibliotecas que integran el sistema, dos cuentan con instalaciones adecuadas (Chetumal y Cozumel), y dos (Playa del Carmen y la División de Ciencias de la Salud) se encuentran en instalaciones provisionales, ya que están en proceso de construcción y de adquisición de los títulos y ejemplares necesarios para la operación de los programas educativos.

La consolidación de la calidad de los programas educativos de la Unidad Académica Playa del Carmen y de la División de Ciencias de la Salud en los próximos años, requerirá la conclusión de los espacios para los servicios bibliotecarios [DG12].

3.4.3.3 Enseñanza de idiomas

En el año 2008 se incluyeron en el mapa curricular de los planes de estudio las asignaturas para que el alumnado cumpliera con el requisito del idioma inglés, para ello se estableció en la Unidad Académica Chetumal el Programa Universitario de Idiomas (PUI), pero esta estrategia no se ha establecido de igual forma en las unidades académicas de Cozumel y Playa del Carmen; por lo anterior, es preciso ampliar y uniformar los criterios en el PUI hacia estas unidades académicas, así como asegurar la infraestructura y el equipamiento para su operación a fin de que la población estudiantil de todas las unidades académicas cumpla con este requisito [DG13].

3.4.4 Infraestructura educativa

3.4.4.1 Crecimiento y desarrollo

A poco más de 21 años del inicio de actividades en la Unidad Académica Chetumal, su infraestructura se encuentra casi a 100% de lo proyectado en el plan de crecimiento de infraestructura física. Actualmente está en proceso de construcción el aula magna, que albergará eventos académicos.

La Unidad Académica Cozumel cuenta con 60% de la infraestructura física proyectada en su plan de crecimiento, está por concluir la construcción de los laboratorios, sin embargo, aún no cuenta con el equipamiento necesario para su completa operación [DG14].

En la Unidad Académica Playa del Carmen sólo se ha construido la primera etapa y se encuentran en proceso las instalaciones que albergarán a la biblioteca. En la División de Ciencias de la Salud se han concluido las aulas, los laboratorios y la biblioteca, respecto de esta última aún está pendiente su equipamiento.

La Universidad de Quintana Roo se encuentra en plena etapa de crecimiento y desarrollo, y si bien existen espacios en aulas para ampliar la matrícula, la gestión para la consolidación de la infraestructura física y de su equipamiento en áreas de servicios de apoyo como biblioteca, laboratorios, entre otros, jugará un papel relevante en los próximos años.

3.4.4.2 Mantenimiento

Uno de los grandes retos que ha tenido que afrontar la institución es asegurar el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física ya que la capacidad institucional es insuficiente, este reto incluye la capacitación del personal encargado de los servicios de electricidad, plomería y aires acondicionados, a fin de que adquieran competencias que garanticen el adecuado servicio a las instalaciones y su funcionalidad [DG15].

3.4.4.3 Bienes inmuebles (terrenos)

La universidad tiene diversos predios, entre los que destacan los ubicados en las ciudades de Cancún, Felipe Carrillo Puerto, Playa del Carmen, Cozumel y Chetumal; los tres últimos cuentan con instalaciones para la docencia, mientras que los predios de Cancún y Felipe Carrillo Puerto requieren su identificación y protección por parte de la institución [DG16, AG03].

3.4.5 Desarrollo sustentable

Quintana Roo se caracteriza por dedicar parte de su extensión territorial a la protección y conservación de los recursos naturales. De acuerdo con la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp) de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) la entidad dispone de cuatro reservas de la biósfera, seis parques nacionales, cinco áreas de protección de flora y fauna y un santuario. Por tal

motivo, nuestra universidad realiza diversas actividades que contribuyen a la sustentabilidad del ambiente con base en los criterios del Cuerpo Académico Biodiversidad y Sustentabilidad de los Recursos Naturales, donde la participación de los profesores-investigadores se destaca en la integración de programas de ordenamiento territorial, acciones de conservación de especies marinas, pero sobre todo la investigación y la organización de eventos nacionales e internacionales [FG5].

Uno de los grandes retos en el país y en el estado es asegurar un crecimiento económico verde o sustentable en los próximos años, con acciones que ayuden a mitigar el calentamiento global y el deterioro del ambiente en los ecosistemas más frágiles, en este contexto la universidad desempeñará un papel estratégico en el desarrollo de acciones de investigación, pero también en la implementación de una gestión responsable con el ambiente.

3.4.6 Seguridad universitaria

Debido a las condiciones de inseguridad que han existido en los últimos años a nivel nacional [AG4], la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) promovió la integración del Manual de Seguridad para Instituciones de Educación Superior para delinear estrategias y protocolos que hagan frente a los principales incidentes delictivos que ocurren dentro de las instalaciones de los campus universitarios.

Con base en la estrategia delineada por la ANUIES, nuestra universidad integró e instaló formalmente el Comité de Seguridad Universitaria (CSU) con el interés de preservar la seguridad de la comunidad universitaria, de las instalaciones y del mismo espacio público. Los principales temas de atención son el uso y venta de droga o alcohol, agresión sexual, robo a bienes personales o patrimoniales, amenaza con artefactos punzocortantes, armas de fuego y explosivos, incendios, siniestros naturales y emergencias en laboratorios [DG17].

Matriz 3.4. **FODA. Modernización de la gestión e infraestructura**

Fortalezas	Debilidades
FG1. La institución trabaja en la revisión de la legislación y su actualización para su pertinencia.	DG1. La legislación universitaria ha sido rebasada por la operación y los cambios en el entorno.
FG2. Experiencia institucional en la elaboración de proyectos para la gestión de recursos en fondos extraordinarios.	DG2. Baja contribución de los ingresos propios al presupuesto de la institución.
FG3. La universidad destaca en la trasparencia y rendición de cuentas ante las autoridades gubernamentales y la sociedad, en el accionar de la gestión institucional.	DG3. La distribución presupuestal al interior de las unidades responsables no se realiza con criterios basados en resultados.
FG4. Disponibilidad presupuestal acorde al esquema de la estructura organizacional.	DG4. El Centro de Tecnologías de la Información y la Comunicación, a pesar de ser de reciente construcción con edificios modernos, dispone de equipo de más de 15 años de antigüedad.
FG5. La universidad tiene un papel preponderante en la entidad como promotor, investigador y divulgador de la protección a los ecosistemas y el desarrollo sustentable.	DG5. Existen deficiencias en el cableado de las redes de las TIC en las unidades académicas de Chetumal y Cozumel que afectan la operación eficaz.
	DG6. Falta una mayor integración entre los sistemas de información universitaria que permita generar datos para la toma de decisiones a nivel institucional.
	DG7. El crecimiento en los flujos de información y el establecimiento de controles generan burocratización de los procesos.
	DG8. Ausencia de programa para detectar necesidades de capacitación con base en competencias laborales.
	DG9. Los esquemas de trabajo y las relaciones laborales actuales han propiciado un clima laboral que contribuye a lentificar las acciones de mejora en las áreas de trabajo.
	DG10. La operación de los programas de posgrado no se realiza a través del sistema de administración escolar.
	DG11. Horario limitado para trámites administrativos en la atención a estudiantes.
	DG12. Se requiere la conclusión (infraestructura y equipamiento) de las bibliotecas en la Unidad Académica Playa del Carmen y en la División de Ciencias de la Salud.
	DG13. El PIU como elemento para que el alumnado cumpla con el requisito del idioma inglés no se establece en igual forma en las tres unidades académicas.

(continúa)

Matriz 3.4. **FODA. Modernización de la gestión e infraestructura**

(finaliza)

Fortalezas	Debilidades
	DG14. Existe infraestructura física que no se utiliza total o parcialmente por falta de equipamiento. DG15. La infraestructura física existente recibe principalmente mantenimiento correctivo. DG16. No existe control sobre los bienes inmuebles de la universidad. DG17. Falta desarrollar e implementar las acciones conducentes para dar atención a las temáticas de seguridad universitaria contempladas por el Comité de Seguridad Universitaria.
Oportunidades	**Amenazas**
OG1. Existen distintos organismos públicos y privados que ofrecen fondos a las que pueden acceder las universidades. OG2. Disposiciones gubernamentales en el ámbito del gasto público para mejorar la asignación presupuestal con base en resultados al interior de las instituciones.	AG1. Disminución de las aportaciones de los gobiernos federal y estatal. AG2. Reducción de los fondos extraordinarios concursables. AG3. Invasión de los predios que conforma el patrimonio universitario. AG4. Inseguridad prevaleciente en todo el país, así como la presencia de siniestros naturales que ponen en riesgo las instalaciones de las unidades académicas y de la propia comunidad universitaria.

3.5 Matriz FODA. Diagnóstico institucional

Matriz 3.5. **FODA. Diagnóstico institucional**

Fortalezas	Debilidades
FPI1. El porcentaje de profesores-investigadores de carrera (PIC) que cuentan con estudios de posgrado (96 %) está por encima de la media nacional (86 %).	DPI1. La falta de comisiones dictaminadoras especializadas por áreas disciplinares dificulta los procedimientos de ingreso y promoción de los profesores-investigadores de carrera.
FPI2. El porcentaje de PIC que cuentan con grado de doctor (48 %) está por encima de la media nacional (34 %).	DPI2. Los procedimientos para la evaluación y permanencia de los PIC tienen aspectos mejorables que aún están siendo atendidos y que han dificultado su realización.
FPI3. El porcentaje de PIC que cuentan con el reconocimiento al Perfil Deseable (77 %) de la Secretaría de Educación Pública (Promep) está por encima de la media nacional (43 %).	DPI3. La falta de un reglamento de investigación dificulta la realización de este proceso universitario sustancial.
FPI4. El porcentaje de PIC que cuentan con el reconocimiento como Investigador Nacional (47 %) del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología está por encima de la media nacional (17 %).	DPI4. La insuficiente capacitación brindada al profesorado acerca de aspectos normativos y procedimentales administrativos dificulta el ejercicio de proyectos y recursos.
FPI5. La institución cuenta con una Comisión Institucional de Evaluación y Seguimiento de los Cuerpos Académicos (CIESCA) que funciona adecuadamente y ha permitido mejorar su gestión.	DPI5. La consolidación de cuerpos académicos ha sido lenta debido a que la producción académica colectiva aún no alcanza el volumen requerido.
FPI6. Los PIC participan activamente en redes de colaboración con otras instituciones nacionales e internacionales.	DPI6. La falta de criterios mínimos institucionales para asegurar la calidad de las publicaciones ha conducido a un nivel heterogéneo del fondo editorial.
FPI7. Algunos eventos académicos organizados por la universidad han ganado reconocimiento y alcance en los ámbitos regional, nacional e internacional.	DE1. Se mantiene baja la matrícula de ingreso a los programas de licenciatura.
FE1. La universidad cuenta con 100 % de su matrícula de licenciatura inscrita en programas educativos de calidad.	DE2. El Programa Institucional de Tutorías requiere ser reestructurado para hacerlo más operativo y que cumpla sus objetivos.
FE2. El 78 % de los posgrados de la universidad están inscritos en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad.	DE3. Únicamente 24.7 % de la matrícula de la universidad se beneficia de algún tipo de beca.
FE3. La universidad concentra 78 % de los posgrados de calidad en el estado.	DE4. Las tasas de egreso y titulación se mantienen bajas a pesar de haberse incrementado en los últimos años.
FE4. El Comité de Apoyo al Reconocimiento y Evaluación de los Programas Educativos, ha probado su eficacia para que la universidad exhiba altos niveles de calidad académica.	DE5. El proceso de ingreso a los programas varía según el programa educativo de que se trate.
FE5. El modelo educativo fortalece la formación integral al incorporar nuevos paradigmas de la educación superior.	DE6. Las becas del Programa Hacer Gente de Bien sólo se otorgan a estudiantes de licenciatura.
	DE7. Se mantiene bajo el porcentaje de alumnos que participan en algún esquema de movilidad.

(continúa)

3.5. Matriz FODA. Diagnóstico institucional

(continuación)

Fortalezas	Debilidades
FE6. El Centro de Estudios Interculturales muestra resultados satisfactorios en la atención a estudiantes de diferente origen étnico.	DE8. Falta un mecanismo para incentivar la participación de egresados y sociedad en general en el Programa Hacer Gente de Bien.
FE7. El Programa de Estilo de Vida Saludable ha cambiado hábitos perjudiciales a la salud física y mental de los estudiantes.	DV1. Las capacidades de emprendimiento, visión empresarial y de servicio en todos los programas educativos es limitado.
FE8. Todos los programas educativos incluyen en su currícula el idioma inglés.	DV2. Escasa vinculación con el sector productivo.
FE9. Las divisiones académicas ofrecen un taller de titulación cada año escolar.	DV3. Se carece de medios de divulgación regional y nacional.
FV1. La existencia de unidades de vinculación.	DV4. Deficiente seguimiento de las actividades académicas para su difusión.
FV2. La existencia del Consejo Técnico de Vinculación.	DV5. Escasa vinculación con los egresados para detectar necesidades de actualización.
FV3. En la Unidad Académica Cozumel, se cuenta con un modelo funcional para dar seguimiento al servicio social y estancias profesionales.	DV6. Los procesos que realizan las unidades de vinculación se llevan a cabo de manera desarticulada.
FV4. Se tienen las bases para la divulgación de los productos y resultados del quehacer universitario, a través de los programas *Voces Universitarias*, la *Gaceta Universitaria*, el boletín de vinculación y las redes sociales.	DV7. Los programas educativos y de investigación se encuentran escasamente vinculados (observación de los CIEES y Copaes).
FV5. Centro de Investigación de Lenguas (CIL) equipado para producción radiofónica.	DG1. La legislación universitaria ha sido rebasada por la operación y los cambios en el entorno.
FV6. Personal con la formación para impartir cursos de educación continua.	DG2. Baja contribución de los ingresos propios al presupuesto de la institución.
FV7. Existen un gran número de convenios con instituciones educativas y del sector público.	DG3. La distribución presupuestal al interior de las unidades responsables no se realiza con criterios basados resultados.
FG1. La institución trabaja en la revisión de la legislación y su actualización para su pertinencia.	DG4. El Centro de Tecnologías de la Información y la Comunicación, a pesar contar con con edificios modernos de reciente construcción, dispone de equipo de más de 15 años de antigüedad.
FG2. Experiencia institucional en la elaboración de proyectos para la gestión de recursos en fondos extraordinarios.	DG5. Existen deficiencias en el cableado de las redes de las TIC en las unidades académicas de Chetumal y Cozumel que impiden una operación eficaz.
FG3. La universidad destaca en la trasparencia y rendición de cuentas ante las autoridades gubernamentales y la sociedad, en el accionar de la gestión institucional.	DG6. Falta una mayor integración entre los sistemas de información universitaria que permita generar datos para la toma de decisiones a nivel institucional.
FG4. Disponibilidad presupuestal acorde al esquema de la estructura organizacional.	DG7. El crecimiento en los flujos de información y el establecimiento de controles generan burocratización de los procesos.
FG5. La universidad tiene un papel preponderante en la entidad como promotor, investigador y divulgador de la protección a los ecosistemas y el desarrollo sustentable.	DG8. No existen programa para detectar necesidades de capacitación con base en competencias laborales.

(continúa)

3.5. Matriz FODA. Diagnóstico institucional

(continuación)

Fortalezas	Debilidades
	DG9. Los esquemas de trabajo y las relaciones laborales actuales han propiciado un clima laboral que contribuye a lentificar las acciones de mejora en las áreas de trabajo.
	DG10. La operación de los programas de posgrado no se realiza a través del sistema de administración escolar.
	DG11. Es limitado el horario para los trámites administrativos que realizan los estudiantes.
	DG12. Se requiere la conclusión (infraestructura y equipamiento) de las bibliotecas en la Unidad Académica Playa del Carmen y la División de Ciencias de la Salud.
	DG13. El PIU como elemento para que el alumnado cumpla con el requisito del idioma inglés no se establece por igual en las tres unidades académicas.
	DG14. Existe infraestructura física que no se utiliza total o parcialmente por falta de quipamiento.
	DG15. La infraestructura física existente recibe principalmente mantenimiento correctivo.
	DG16. No existe control sobre los bienes inmuebles de la universidad.
	DG17. Falta desarrollar e implementar las acciones conducentes para dar atención a las temáticas de seguridad universitaria contempladas por el Comité de Seguridad Universitaria.
Oportunidades	**Amenazas**
OPI1. Identificar y aprovechar al máximo los esquemas de becas ofrecidos por Promep, Conacyt y otras instancias nacionales y extranjeras, para mejorar la habilitación del profesorado.	API1. Que continúe la imposibilidad de incorporar personal externo a la Universidad como miembros de sus cuerpos académicos y de incorporar personal de la Universidad a cuerpos académicos de otras instituciones de educación superior, ya que esto limita el potencial investigador y la creación de cuerpos académicos interinstitucionales.
OPI2. Identificar y aprovechar al máximo los fondos de financiamiento externos ofrecidos por Promep, Conacyt, Coqcyt y otras instancias nacionales y extranjeras, para apoyar el desarrollo de la investigación.	AE1. Hay una alta tasa de egreso del sistema de bachillerato en el estado.

(continúa)

3.5. Matriz FODA. Diagnóstico institucional

(finaliza)

Oportunidades	Amenazas
OE1. El Plan Quintana Roo 2011-2016 establece un Sistema Estatal de Educación a Distancia.	AE2. Los indicadores de egreso y titulación de la Subsecretaría de Educación Superior no son acordes a los criterios del modelo educativo.
OE2. Se cuenta con un Centro Multimodal de Ambientes Virtuales que ya ha creado plataformas en apoyo a clases presenciales.	AV1. La escasa vinculación universitaria con el sector productivo limitan la capacidad del estudiante de adaptarse a las tendencias del desarrollo actual
OE3. Existen experiencias exitosas de tutorías grupales de otras instituciones de educación superior y de la misma Unidad de Apoyo Académico para Estudiantes Indígenas.	AV2. Existencia de organizaciones, empresas o productos similares a los nuestros, que puedan representar una competencia directa o indirecta.
OE4. Hay becas de movilidad estudiantil que ofrecen ANUIES, el Cumex y Santander-Universia.	AG1. Disminución de las aportaciones de los gobiernos federal y estatal.
OE5. El Examen General de Egreso es una alternativa para incrementar la tasa de titulación.	AG2. Reducción de los fondos extraordinarios concursables.
OV1. La disposición de instituciones públicas y privadas con las que tenemos convenios.	AG3. Invasión de los predios que conforma el patrimonio universitario.
OV2. Apoyo irrestricto del sistema de comunicación estatal con el que se producen los programas de radio y televisión *Voces Universitarias*.	AG4. Inseguridad prevaleciente en todo el país, así como la presencia de siniestros naturales que ponen en riesgo las instalaciones de las unidades académicas y de la propia comunidad universitaria.
OV3. Aprovechamiento de las preferencias del uso del internet para posicionar la imagen de la universidad.	
OV4. Demanda anual constante de capacitación y actualización en los diferentes sectores.	
OG1. Existen distintos organismos públicos y privados que ofrecen fondos a las que pueden acceder las universidades.	
OG2. Disposiciones gubernamentales en el ámbito del gasto público para mejorar la asignación presupuestal con base en resultados al interior de las instituciones.	

4. Horizonte estratégico a 2016

Edificio de rectoría
Unidad Académica Chetumal

4.1 Visión

La Universidad de Quintana Roo es una institución consolidada en su oferta académica y en su producción científica, reconocida por su compromiso con el cuidado del medio ambiente y la difusión de la cultura. Sus programas educativos responden a un modelo de enseñanza-aprendizaje innovador e intercultural, que permite una formación integral de profesionistas líderes y agentes del cambio social. Es referente de educación superior en el sur-sureste del país, Centroamérica y el Caribe, y contribuye en la definición de líneas estratégicas para el desarrollo del estado, de la región y de México. Sus funciones sustantivas de docencia e investigación son pertinentes a las necesidades del entorno y mantiene una estrecha vinculación con el sector productivo y social, así como con instituciones de educación superior nacionales y del extranjero.

4.2 Objetivos estratégicos

1. Garantizar la habilitación académica del profesorado y la investigación de calidad.
2. Mantener la calidad alcanzada por los programas educativos de licenciatura y posgrado, ampliando su cobertura a través de nuevas modalidades de enseñanza aprendizaje y del fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes.
3. Fortalecer la vinculación de la Universidad de Quintana Roo mediante una relación dinámica e intensiva con el entorno social y productivo del estado.
4. Consolidar un sistema de gestión institucional que dé soporte a las actividades sustantivas con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y con apego a los valores institucionales.

4.3. Ejes estratégicos

Tomando en consideración los perfiles social, económico y educativo del estado de Quintana Roo y del país; las tendencias internacionales de la educación superior, y los resultados que arrojó el taller de consulta para elaborar el presente documento, se definieron los siguientes ejes estratégicos, de los que se derivan programas, metas e indicadores, para cumplir con los objetivos que habrán de guiar a la institución en los siguientes cuatro años:

1. Profesorado e investigación
2. Estudiantado y formación

3. Vinculación y servicios para la innovación

4. Modernización de la gestión e infraestructura

Eje 1. Profesorado e investigación

Objetivo 1. Garantizar la habilitación académica del profesorado y la investigación de calidad.

Estrategias

1. Fortalecer el impulso a la habilitación académica del profesorado.

1.1 Identificar y maximizar el aprovechamiento de los esquemas de becas externas para continuar mejorando la habilitación del profesorado, tales como las ofrecidas por el Conacyt, el Promep y otras instancias nacionales y extranjeras.

1.2 Incrementar las opciones para que el profesorado obtenga el grado académico preferente en coordinación con otras IES nacionales o internacionales, aprovechando las redes de colaboración existentes y el establecimiento de nuevas redes, así como los esquemas de becas referidos en el punto anterior.

1.3 Incrementar el fomento a la participación de los PIC para participar en las convocatorias de Reconocimiento de Perfil Deseable de Promep.

1.4 Incrementar el fomento a la participación de los PIC para participar en las convocatorias del Sistema Nacional de Investigadores del Conacyt.

2. Fortalecer el impulso a la investigación científica.

2.1 Establecer estímulos a la producción científica de calidad.

2.2 Considerar los factores de impacto y la indización de las revistas en las que publican los profesores investigadores de carrera de la UQROO en las evaluaciones de la calidad de su producción científica.

2.3 Definir mecanismos para la integración de cuerpos académicos interdivisionales y la creación de interinstitucionales.

2.4 Crear el Consejo Editorial y establecer los criterios, lineamientos o políticas editoriales que garanticen la calidad de las publicaciones de la universidad

3. Fortalecer el impulso a la capacitación del profesorado.

3.1 Apoyar al profesorado para la fortalecer la capacidad de escritura científica y humanística.

Políticas

1. La administración y las divisiones académicas colaborarán en la creación o reactivación de comités, programas o procesos orientados a mejorar la habilitación, reconocimiento, actualización y evaluación permanente del profesorado, con base en el Modelo Educativo y sus políticas operativas.

2. El Plan Estratégico de Investigación y Posgrado deberá guardar congruencia con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional vigente, con el Modelo Educativo y sus políticas operativas.

3. Los profesores investigadores de carrera participarán preferentemente en las convocatorias del Sistema Nacional de Investigadores del Conacyt, del Programa de Mejoramiento del Profesorado de la SEP, del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente de la UQROO, entre otras que proponga la institución o el profesor interesado.

4. Los profesores investigadores de carrera que no cuenten con el grado de doctor realizarán las acciones para obtener dicho grado con base en los programas establecidos en los planes de desarrollo de las divisiones y de los cuerpos académicos a los que se encuentren adscritos.

5. Será prioritario el diseño y/o fortalecimiento de los programas que promuevan la investigación colegiada entre la planta docente y el estudiantado, la titulación y la consolidación de cuerpos académicos.

6. Todos los cuerpos académicos de la institución contarán con un plan de desarrollo acorde con los formatos y lineamientos que para tal efecto determine la administración universitaria.

7. La administración universitaria y las divisiones académicas fortalecerán la Comisión Institucional de Evaluación y Seguimiento de Cuerpos Académicos (CIESCA) para evaluar la integración de nuevos CA y analizar la factibilidad de la permanencia de los ya existentes; emitirá además las recomendaciones que permitan a los primeros mejorar su proceso de integración o el avance hacia su consolidación a los segundos.

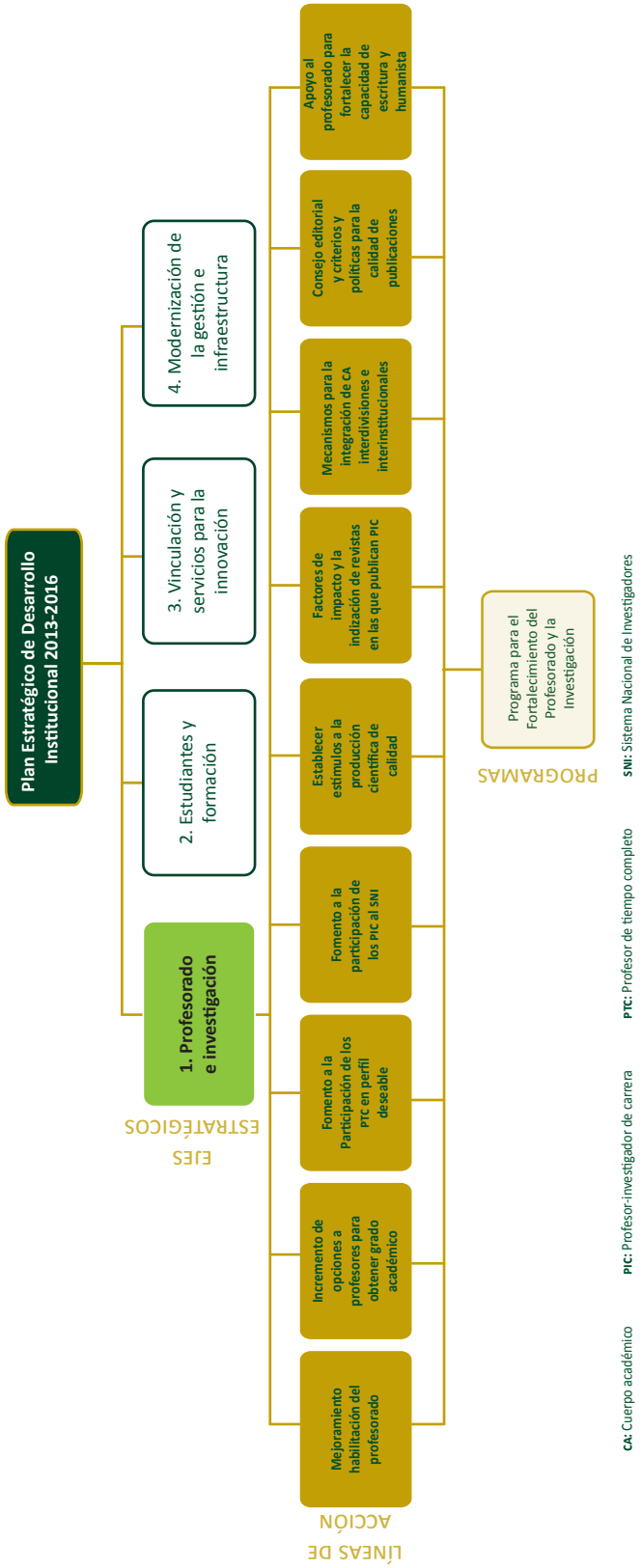
8. La divisiones académicas apoyarán preferentemente a los cuerpos académicos o investigadores que contemplen en sus planes de labores la formación de recursos humanos con fines de titulación, de prácticas profesionales y de servicio social, así como la publicación de productos de investigación de buena calidad.

9. Para el otorgamiento de fondos específicos la administración universitaria privilegiará los proyectos de investigación que favorezcan la titulación de los estudiantes.

10. Las divisiones académicas realizarán las gestiones necesarias para que sus cuerpos académicos cuenten con los acervos, espacios, equipo y mobiliario adecuados para el desarrollo de sus líneas de generación y aplicación del conocimiento.

Programa

- Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación



CA: Cuerpo académico **PIC:** Profesor-investigador de carrera **PTC:** Profesor de tiempo completo **SNI:** Sistema Nacional de Investigadores

Diagrama 1.1. **Profesorado e investigación**

Cuadro 1.1. Profesorado e investigación

Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)

Eje estratégico	1. Profesorado e Investigación
Objetivo estratégico	1. Garantizar la habilitación académica del profesorado y la investigación de calidad
Estrategia	1. Fortalecer el impulso a la habilitación académica del profesorado
Línea de acción	1.1. Identificar y maximizar el aprovechamiento de los esquemas de becas externas para continuar mejorando la habilitación del profesorado, tales como las ofrecidas por el Conacyt, el Promep y otras instancias nacionales y extranjeras
Programa	Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)
Responsable	Dirección General de Investigación y Posgrado / Divisiones Académicas

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
8	1. Identificación y aprovechamiento de nuevas fuentes externas de becas de posgrado	Nuevo esquema de becas externas identificado y aprovechado	S/R*	2	4	6	8	8
4	2. Impulsar a PIC que no cuentan con estudios de posgrado para que obtengan el grado deseable	Grado de maestría	164	164	166	166	168	168
20	3. Impulsar a PA que no cuentan con estudios de posgrado para que obtengan el grado deseable	Grado de maestría	63	67	72	77	83	83

	Indicadores*	Referentes (%)	Meta % 2013	Meta % 2014	Meta % 2015	Meta % 2016	Total (%)
Porcentaje de PIC con posgrado =	Núm. PIC con posgrado / Núm. PIC	96	96	97	97	98	98
Porcentaje de PA con posgrado =	Núm. de PA con posgrado / Núm. PA	30	32	34	37	40	40

*Sin referencia

NOTA: PA = Profesor de asignatura; PIC = Profesor investigador de carrera

Cuadro 1.2. Profesorado e investigación

Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)

Eje estratégico	1. Profesorado e Investigación							
Objetivo estratégico	1. Garantizar la habilitación académica del profesorado y la investigación de calidad							
Estrategia	1. Fortalecer el impulso a la habilitación académica del profesorado							
Línea de acción	1.2. Incrementar las opciones para que el profesorado obtenga el grado académico preferente en coordinación con otras IES nacionales o internacionales aprovechando las redes de colaboración existentes y el establecimiento de nuevas redes, así como los esquemas de becas referidos en la línea de acción anterior							
Programa	Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)							
Responsable	Dirección General de Investigación y Posgrado / Divisiones Académicas							
Metas	**Acciones**	**Unidad de medida**	**Referente**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**Total**
12	1. Impulsar a los PIC sin doctorado para que tengan el grado preferente	Grado de doctor	82	85	88	91	94	94
	Indicadores*		**Referentes %**	**Meta %**				**Total (%)**
				2013	**2014**	**2015**	**2016**	
Porcentaje de PTC con grado preferente =	Núm. PIC con grado preferente / Núm. PIC		48	50	51	53	55	55

* Considerando el número de PIC, PTC y PA vigentes en 2012

NOTA: PA = Profesor de asignatura; PIC = Profesor investigador de carrera; PTC = Profesor de tiempo completo

Cuadro 1.3. Profesorado e investigación

Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación [PFPI]

Eje estratégico	1. Profesorado e Investigación							
Objetivo estratégico	1. Garantizar la habilitación académica del profesorado y la investigación de calidad							
Estrategia	1. Fortalecer el impulso a la habilitación académica del profesorado							
Línea de acción	1.3. Incrementar el fomento a la participación de los PIC en las convocatorias de Reconocimiento de Perfil Deseable de Promep							
Programa	Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación [PFPI]							
Responsable	Dirección General de Investigación y Posgrado / Divisiones Académicas							
Metas	**Acciones**	**Unidad de medida**	**Referente**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**Total**
13	1. Impulsar a los PIC que no cuentan con el Reconocimiento al Perfil Promep para que lo obtengan y a los que ya lo tienen para que lo renueven	Reconocimiento Perfil Promep	132	135	138	141	145	145
	Indicadores*		**Referentes %**	**Meta (%)**				**Total (%)**
				2013	**2014**	**2015**	**2016**	
Porcentaje de PIC con perfil Promep =	Núm. PIC con Perfil Promep / Núm. PIC		77	79	81	82	85	85

* Considerando el número de PIC, PTC y PA vigentes en 2012

NOTA: PA = Profesor de asignatura; PIC = Profesor investigador de carrera; Promep = Programa de Mejoramiento del Profesorado; PTC = Profesor de tiempo completo

Cuadro 1.4. Profesorado e investigación

Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)

Eje estratégico	1. Profesorado e Investigación
Objetivo estratégico	1. Garantizar la habilitación académica del profesorado y la investigación de calidad
Estrategia	1. Fortalecer el impulso a la habilitación académica del profesorado
Línea de acción	1.4 Incrementar el fomento de la participación de los PIC en las convocatorias del Sistema Nacional de Investigadores del Conacyt
Programa	Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)
Responsable	Dirección General de Investigación y Posgrado / Divisiones Académicas

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
8	1. Impulsar a los PIC que no forman parte del SNI para que obtengan su reconocimiento y a los que ya lo tienen para que lo renueven y mejoren su nivel	Nuevo reconocimiento del SNI	41	43	45	47	49	49

	Indicadores*	Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
			2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de PIC miembros del SNI =	Núm. PIC con reconocimiento del SNI / Núm. PIC	24	25	26	27	29	29

* Considerando el número de PIC, PTC y PA vigentes en 2012

NOTA: PA = Profesor de asignatura; PIC = Profesor investigador de carrera; PTC = Profesor de tiempo completo; SNI = Sistema Nacional de Investigadores

Cuadro 1.5. Profesorado e investigación

Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)

Eje estratégico	1. Profesorado e Investigación
Objetivo estratégico	1. Garantizar la habilitación académica del profesorado y la investigación de calidad
Estrategia	2. Fortalecer el impulso a la investigación científica
Línea de acción	2.1. Establecer estímulos a la producción científica de calidad
Programa	Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)
Responsable	Secretaría General / Dirección General de Investigación y Posgrado / Divisiones Académicas

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
1	1. Desarrollar y operar un programa de estímulos a la producción científica de calidad	Programa	S/R*	0	1	1	1	1
60	2. Impulsar la incorporación de estudiantes a los CA y sus proyectos de investigación	Estudiante incorporado	S/R	15	30	45	60	60
40	3. Impulsar la incorporación de profesores de asignatura a los CA y sus proyectos de investigación	Profesor de asignatura incorporado	S/R	10	20	30	40	40
4	4. Innovaciones a los mecanismos de gestión y procuración de fondos de financiamiento para proyectos de investigación	Innovación operando	S/R	1	2	3	4	4
8	5. Equipar adecuadamente laboratorios y talleres	Laboratorio o taller equipado	S/R	2	4	6	8	8

*Sin referencia

Nota: CA = cuerpo académico

Cuadro 1.6. Profesorado e investigación

Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)

Eje estratégico	1. Profesorado e Investigación
Objetivo estratégico	1. Garantizar la habilitación académica del profesorado y la investigación de calidad
Estrategia	2. Fortalecer el impulso a la investigación científica
Línea de acción	2.2. Considerar los factores de impacto y la indización de las revistas en las que publican los PTC de la UQROO en las evaluaciones de la calidad de su producción científica
Programa	Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)
Responsable	Comisión Académica Permanente / Dirección General de Investigación y Posgrado / Divisiones Académicas

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
1	1. Desarrollar un esquema que permita tomar en consideración los factores de impacto e indización de las revistas en las que publican los PTC de la universidad en la evaluación de la calidad de su producción científica	Esquema desarrollado	S/R*	1	1	1	1	1
1	2. Incorporar la consideración de factores de impacto e indización de las revistas en las que publican los PTC de la universidad en la evaluación de la calidad de su producción científica	Factor incorporado	S/R	0	1	1	1	1
1	3. Desarrollar e implantar un plan que permita incrementar en al menos 7 % anual la publicación de artículos científicos en revistas arbitradas de calidad	Plan	S/R	1	1	1	1	1
1	4. Diseñar e implementar un plan específico para la gestión de mayores apoyos para la publicación y divulgación de los productos de los proyectos de investigación	Plan implementado	S/R	0	1	1	1	1

*Sin referencia

NOTA: PTC = Profesor de tiempo completo

Cuadro 1.7. Profesorado e investigación

Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)

Eje estratégico	1. Profesorado e Investigación
Objetivo estratégico	1. Garantizar la habilitación académica del profesorado y la investigación de calidad
Estrategia	2. Fortalecer el impulso a la investigación científica
Línea de acción	2.3 Definir mecanismos para la integración de CA interdivisionales y la creación de los interinstitucionales
Programa	Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)
Responsable	Honorable Consejo Universitario / Comisión Académica Permanente / Dirección General de Investigación y Posgrado

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
1	1. Definir y establecer políticas y criterios para la integración de cuerpos académicos interdivisionales	Política	S/R*	1	1	1	1	1
1	2. Definir y establecer políticas y criterios para la integración de cuerpos académicos interinstitucionales	Política	S/R	0	1	1	1	1
12	3. Impulsar el establecimiento y la consolidación de redes de colaboración nacionales e internacionales de investigación	Red	21	23	26	29	33	33
1	4. Desarrollar e implementar un sistema que permita promover la movilidad académica relacionada con proyectos de investigación y cuerpos académicos	Sistema	S/R	0	1	1	1	1
1	5. Instrumentar y operar el proyecto Sistema Regional para la investigación de Zonas Costeras	Proyecto	0	1	1	1	1	1

*Sin referencia

NOTA: CA = cuerpo académico

Cuadro 1.8. Profesorado e investigación

Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)

Eje estratégico	1. Profesorado e Investigación
Objetivo estratégico	1. Garantizar la habilitación académica del profesorado y la investigación de calidad
Estrategia	2. Fortalecer el impulso a la investigación científica
Línea de acción	2.4. Crear el Consejo Editorial y establecer los criterios, lineamientos o políticas editoriales que garanticen la calidad de las publicaciones de la universidad
Programa	Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)
Responsable	Honorable Consejo Universitario / Abogado General / Dirección General de Investigación y Posgrado / Comisión Académica Permanente

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
1	1. Concluir la elaboración del Reglamento de Investigación de la universidad	Reglamento aprobado	S/R*	1	1	1	1	1
1	2. Revisar y actualizar el Estatuto del Personal Académico (EPA) y el Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente (PEDPD)	EPA y PEDPD actualizados y aprobados	S/R	1	1	1	1	1
7	3. Revisar y mejorar los procesos de ingreso, evaluación, permanencia y promoción del profesorado	Proceso mejorado	S/R	4	5	6	7	7
3	4. Incorporar el uso de TIC en los procesos de ingreso, permanencia y promoción en el seno del la Comisión Académica Permanente	Proceso mejorado	S/R	3	3	3	3	3
5	5. Integración de comisiones dictaminadoras por área de conocimiento en el seno de la Comisión Académica Permanente y del HCU	Comisión por área de conocimiento	S/R	5	5	5	5	5
1	6. Creación de un Consejo Editorial para el aseguramiento de la calidad de las publicaciones de la universidad	Consejo creado	S/R	1	1	1	1	1
1	7. Definir, establecer e implantar políticas, lineamientos y criterios editoriales para las publicaciones de la universidad	Política implantada	S/R	0	1	1	1	1

*Sin referencia

NOTA: HCU = Honorable Consejo Universitario; TIC = Tecnologías de la Información y Comunicación

Cuadro 1.9. Profesorado e investigación

Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación (PFPI)

Eje estratégico	1. Profesorado e Investigación
Objetivo estratégico	1. Garantizar la habilitación académica del profesorado y la investigación de calidad
Estrategia	3. Fortalecer el impulso a la capacitación del profesorado
Línea de acción	3.1. Apoyar al profesorado para fortalecer la capacidad de escritura científica y humanística
Programa	Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación [PFPI]
Responsable	Dirección General de Investigación y Posgrado / Divisiones Académicas

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
1	1. Desarrollar e implantar un programa para fortalecer la capacidad de escritura científica y humanística del profesorado	Programa	S/R*	0	1	1	1	1
8	2. Realizar campañas de socialización en todas las unidades académicas sobre las oportunidades y políticas de intercambio y movilidad relacionadas con investigación	Campaña	S/R	2	4	6	8	8
8	3. Realizar campañas de socialización en todas las unidades académicas sobre la importancia de participar en la organización de eventos académicos de prestigio nacional e internacional	Campaña	S/R	2	4	6	8	8

*Sin referencia

Eje 2. Estudiantado y formación

Objetivo 2. Mantener la calidad alcanzada por los programas educativos de licenciatura y posgrado, ampliando su cobertura a través de nuevas modalidades de enseñanza aprendizaje y del fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes.

Estrategias

1. Fortalecer la gestión académica.
   - 1.1 Asegurar la calidad de la oferta educativa mediante el fortalecimiento del Comité de Apoyo al Reconocimiento y Evaluación de los Programas Educativos (CARAPE).
   - 1.2 Uniformar el proceso de ingreso en su fase académica para incrementar la matrícula y aprovechar los beneficios del Sistema Estatal de Educación a Distancia.
   - 1.3 Evaluar y mejorar el funcionamiento del Programa Institucional de Tutorías para aprovechar las experiencias exitosas de asesorías grupales.
   - 1.4 Mejorar las tasas de egreso y titulación a través del asesoramiento al estudiante en los últimos ciclos académicos, la simplificación de los procesos respectivos y el uso del Examen General de Egreso.
   - 1.5 Consolidar el Centro Multimodal de Ambientes Virtuales para enriquecer la formación integral del estudiante.
2. Mantener la pertinencia del modelo educativo.
   - 2.1 Garantizar la adecuación del modelo educativo a las demandas de desarrollo del estado, la región y el país, a través de la actualización de sus principios rectores.
   - 2.2 Consolidar el Centro de Estudios Interculturales y el Programa de Estilo de Vida Saludable, con la canalización de recursos financieros, materiales y humanos necesarios para su operación.
3. Fomentar la movilidad estudiantil.
   - 3.1 Promover la participación de los estudiantes en esquemas de movilidad para utilizar las becas que para ese fin ofrecen diversos organismos públicos y privados.
4. Reforzar el vínculo con egresados y con la sociedad.
   - 4.1 Invitar a egresados y a la sociedad en general a apoyar económicamente a estudiantes de licenciatura y posgrado en situación económica adversa pero con buen desempeño académico; la contribución será canalizada al Programa Hacer Gente de Bien.

Políticas

1. El diseño, actualización y operación de los planes de estudio deberá realizarse de acuerdo con los criterios establecidos en el Modelo Educativo vigente y en sus políticas operativas.

2. Como estrategias formativas de integración y contribución social será prioritario el puntual seguimiento

y apoyo a los alumnos a través de los diversos programas institucionales, para potenciar las habilidades de aprendizaje, las capacidades, los valores, las actitudes y la salud integral de los estudiantes a lo largo de su trayectoria académica.

3. La formación práctica y la asesoría en ciencias básicas serán esenciales para mejorar el aprovechamiento y el desempeño de los alumnos.

4. Las mejoras a los esquemas y a los instrumentos de evaluación tanto del aprendizaje como de los programas educativos se realizarán de acuerdo con los criterios establecidos en el Modelo Educativo y en sus políticas operativas, y como resultado del consenso entre las divisiones académicas, la administración universitaria y órganos colegiados pertinentes.

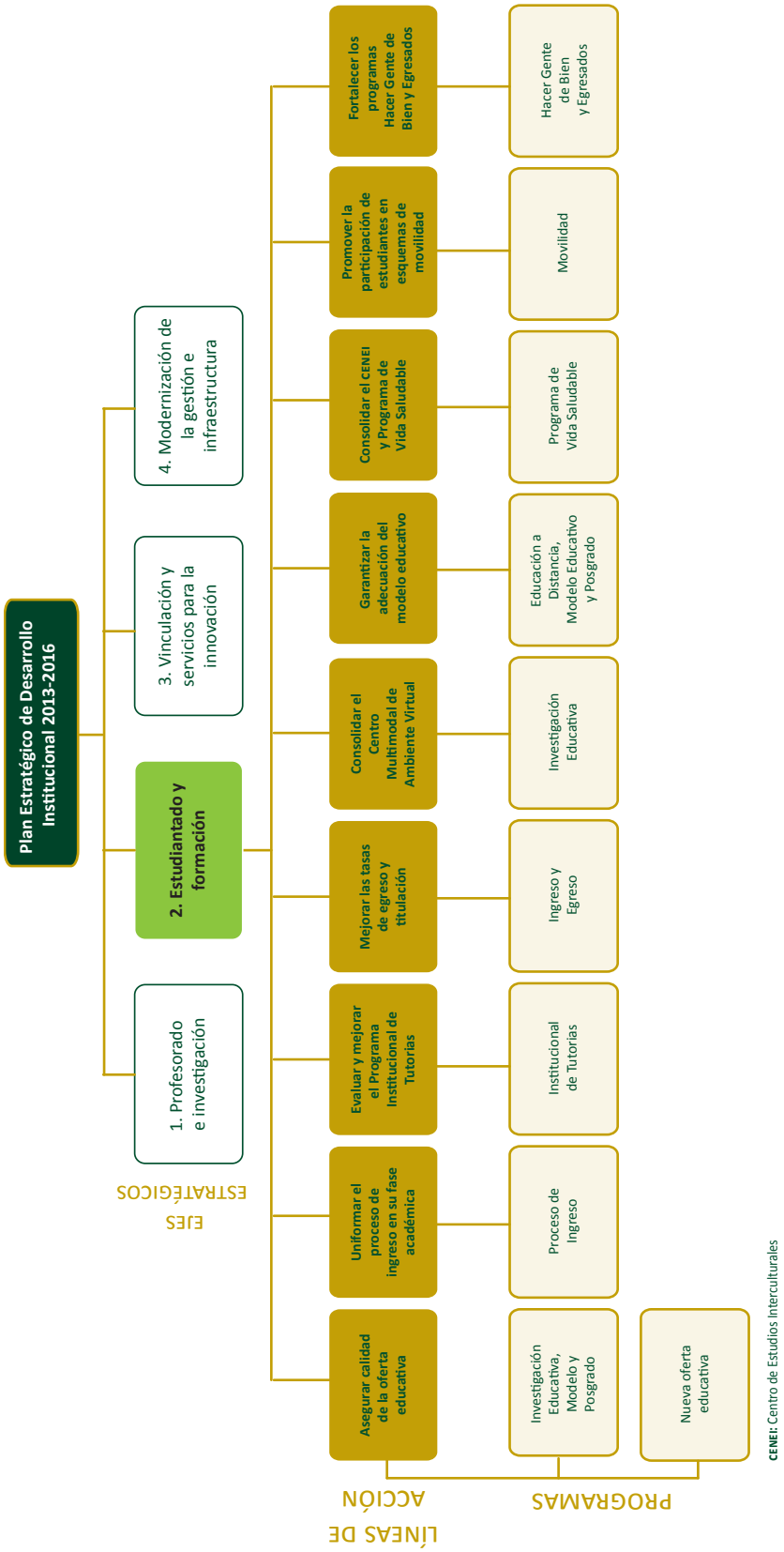
5. Las divisiones académicas reportarán a la administración universitaria los avances, retos y necesidades relacionadas con el proceso de evaluación de los programas educativos, así como del cumplimiento de las recomendaciones de los organismos evaluadores, acreditadores o certificadores a efecto de solicitar la acreditación de los programas evaluables.

6. Se mantendrá comunicación permanente con el estudiantado y los egresados a fin de proveer a las divisiones académicas de información confiable y oportuna sobre la permanencia y continuidad de los programas educativos.

7. La administración universitaria y las divisiones académicas elaborarán programas específicos que contribuyan a la diversificación de las opciones para la titulación y mejoren los procesos de titulación existentes.

Programas

- Programa de Oferta Académica
- Programa de Proceso de Ingreso
- Programa Institucional de Tutorías
- Programa de Ingreso y Egreso
- Programa de Educación a Distancia y Modelo Educativo
- Programa de Estilo de Vida Saludable
- Programa de Movilidad
- Programa Hacer Gente de Bien y Egresados



CENEI: Centro de Estudios Interculturales

Diagrama 2.1. **Estudiantado y formación**

Cuadro 2.1. Estudiantado y formación

Oferta Académica

Eje estratégico	2. Estudiantado y formación
Objetivo estratégico	2. Mantener la calidad alcanzada por los programas educativos de licenciatura y posgrado, ampliando su cobertura a través de nuevas modalidades de enseñanza aprendizaje y el fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes
Estrategia	1. Fortalecer la gestión académica
Línea de acción	1.1. Asegurar la calidad de la oferta educativa mediante la consolidación del Comité de Apoyo al Reconocimiento y Evaluación de los Programas Educativos (CARAPE)
Programa	Oferta Académica
Responsables	Secretaría General / Dirección General de Servicios Académicos

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
33	1. Obtener la acreditación y/o nivel 1 de los CIEES de los programas educativos evaluables	Programa educativo	S/R*	8	16	24	33	33
7	2. Ofrecer nuevos programas educativos de licenciatura	Programa educativo	25	29	32	32	32	32
3	3. Ofrecer nuevos programas educativos de maestría	Programa educativo	8	8	11	11	11	11
1	4. Ofrecer nuevos programas educativos de doctorado	Programa educativo	1	1	2	2	2	2

	Indicadores	Referentes (%)	Meta (%) 2013	2014	2015	2016	Total (%)
Porcentaje de programas acreditados =	Núm. programas acreditados / Núm. programas educativos	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de programas a evaluar =	Núm. programas evaluables / Núm. programas educativos	100	100	100	100	100	100
Porcentaje de nuevos programas educativos de licenciatura =	Núm. nuevos programas educativos de licenciatura / Núm. total programas educativos de licenciatura	100	16	10	0	0	26
Porcentaje de nuevos programas educativos de maestría =	Núm. nuevos programas educativos de maestría / Núm. total programas educativos de maestría	100	0	38	0	0	38
Porcentaje de nuevos programas educativos de doctorado =	Núm. nuevos programas educativos de doctorado / Núm. total programas educativos de doctorado	100	0	100	0	0	100

NOTA: CIEES = Comités Interinstitucionales para la Evaluación de Educación Superior

Cuadro 2.2. Estudiantado y formación

Proceso de Ingreso

Eje estratégico	2. Estudiantado y formación							
Objetivo estratégico	2. Mantener la calidad alcanzada por los programas educativos de licenciatura y posgrado, ampliando su cobertura a través de nuevas modalidades de enseñanza aprendizaje y el fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes							
Estrategia	1. Fortalecer la gestión académica							
Línea de acción	1.2. Uniformar el proceso de ingreso en su fase académica para incrementar la matrícula y aprovechar los beneficios del Sistema Estatal de Educación a Distancia							
Programa	Proceso de Ingreso							
Responsable	Dirección General de Servicios Académicos							
Metas	**Acciones**	**Unidad de medida**	**Referente**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**Total**
4	1. Revisión y mejora del proceso de ingreso	Proceso actualizado	S/R*	1	2	3	4	4
	Indicadores		**Referentes (%)**	**Meta (%)**				**Total (%)**
				2013	**2014**	**2015**	**2016**	
Porcentaje de procesos actualizados =	Núm. de procesos actualizados / Total de procesos		S/R	24.2	24.2	24.2	27.3	100

*Sin referencia

Cuadro 2.3. Estudiantado y formación

Institucional de Tutorías

Eje estratégico	2. Estudiantado y formación
Objetivo estratégico	2. Mantener la calidad alcanzada por los programas educativos de licenciatura y posgrado, ampliando su cobertura a través de nuevas modalidades de enseñanza aprendizaje y el fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes
Estrategia	1. Fortalecer la gestión académica
Línea de acción	1.3. Evaluar y mejorar el funcionamiento del Programa Institucional de Tutorías para aprovechar las experiencias exitosas de asesorías grupales
Programa	Institucional de Tutorías
Responsable	Dirección General de Servicios Académicos

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
4	1. Evaluación de las tutorías	Evaluación realizada	S/R*	1	2	3	4	4
3	2. Comparación con tres programas de tutorías de otras IES	Documento comparativo	S/R	1	2	3	3	3

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de alumnos de bajo rendimiento =	Núm. alumnos de licenciatura de bajo rendimiento por ciclo escolar / Matrícula activa		9	8.5	7	6	5	5

*Sin referencia

Nota: IES = Instituciones de Educación Superior

Cuadro 2.4. Estudiantado y formación

Ingreso y Egreso

Eje estratégico	2. Estudiantado y formación
Objetivo estratégico	2. Mantener la calidad alcanzada por los programas educativos de licenciatura y posgrado, ampliando su cobertura a través de nuevas modalidades de enseñanza aprendizaje y el fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes
Estrategia	1. Fortalecer la gestión académica
Línea de acción	1.4. Mejorar las tasas de egreso y titulación a través del asesoramiento al estudiante en los últimos ciclos académicos, la simplificación de los procesos respectivos y el uso del Examen General de Egreso
Programa	Ingreso y Egreso
Responsable	Dirección General de Servicios Académicos / Divisiones Académicas

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
26	1. Aumentar la tasa de eficiencia terminal	Tasa de eficiencia terminal con incremento (%)	32	43	48	53	58	58
20	2. Aumentar la tasa de titulación	Tasa de titulación con incremento (%)	18	24.5	29	33.5	38	38
24	3. Mantener la apertura anual de un taller de titulación por cada división académica	Taller realizado	4	10	16	22	28	28

Cuadro 2.5. Estudiantado y formación

Educación a Distancia y Modelo Educativo

Eje estratégico	2. Estudiantado y formación
Objetivo estratégico	2. Mantener la calidad alcanzada por los programas educativos de licenciatura y posgrado, ampliando su cobertura a través de nuevas modalidades de enseñanza aprendizaje y el fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes
Estrategia	1. Fortalecer la gestión académica
Línea de acción	1.5. Consolidar el Centro Multimodal de Ambientes Virtuales para enriquecer la formación integral del estudiante y garantizar la adecuación del Modelo Educativo a las demandas del desarrollo del estado, la región y el país, a través de la actualización de sus principios rectores
Programa	Educación a Distancia y Modelo Educativo
Responsable	Dirección General de Servicios Académicos

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
500	1. Incrementar el número de alumnos que reciban enseñanza en plataforma virtual	Alumno registrado en plataforma virtual	S/R*	200	300	400	500	500
4	2. Diseñar y ofertar programas educativos en plataforma virtual	Programa educativo en plataforma virtual ofertado	S/R	0	1	2	4	4
21	3. Evaluación de los compromisos contenidos en el Plan de Implementación del Modelo Educativo	Evaluación	S/R	5	10	15	21	21

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de alumnos en plataforma virtual =	Núm. de alumnos de licenciatura en plataforma virtual / Matrícula activa		S/R	5	7	10	11	12
Porcentaje de compromisos cumplidos =	Compromisos cumplidos / Compromisos		S/R	20	35	50	80	80

*Sin referencia

Cuadro 2.6. Estudiantado y formación

Programa de Estilo de Vida Saludable

Eje estratégico	2. Estudiantado y formación
Objetivo estratégico	2. Mantener la calidad alcanzada por los programas educativos de licenciatura y posgrado, ampliando su cobertura a través de nuevas modalidades de enseñanza aprendizaje y el fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes
Estrategia	2. Mantener la pertinencia del modelo educativo
Línea de acción	2.1. Consolidar el Centro de Estudios Interculturales y el Programa de Estilo de Vida Saludable, con la canalización de recursos financieros, materiales y humanos necesarios para su operación
Programa	Programa de Estilo de Vida Saludable
Responsables	Dirección General de Bienestar Estudiantil / División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
100	1. Asegurar participación en actividades del Programa de Estilo de Vida Saludable	Matrícula atendida (%)	S/R*	100	100	100	100	100
4000	2. Atención de alumnos por el Centro de Estudios Interculturales	Alumno atendido	S/R	1000	2000	3000	4000	4000

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de matrícula en Programa Vida Saludable =	Núm. estudiantes de licenciatura en Programa de Vida Saludable / Matrícula activa		100	100	100	100	100	100

*Sin referencia

Cuadro 2.7. Estudiantado y formación

Movilidad

Eje estratégico	2. Estudiantado y formación
Objetivo estratégico	2. Mantener la calidad alcanzada por los programas educativos de licenciatura y posgrado, ampliando su cobertura a través de nuevas modalidades de enseñanza aprendizaje y el fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes
Estrategia	3. Fomentar la movilidad estudiantil
Línea de acción	3.1. Promover la participación de los estudiantes en esquemas de movilidad para utilizar las becas que para ese fin ofrecen diversos organismos públicos y privados
Programa	Movilidad
Responsable	Dirección General de Bienestar Estudiantil

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
11	1. Incentivar la participación de alumnos en esquemas de movilidad	Matrícula en movilidad (%)	75	78	82	86	86	86

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de alumnos en movilidad =	Núm. alumnos en movilidad / Matrícula activa		1.7	1.8	1.9	2	2	2

Cuadro 2.8. Estudiantado y formación

Hacer Gente de Bien y Egresados

Eje estratégico	2. Estudiantado y formación
Objetivo estratégico	2. Mantener la calidad alcanzada por los programas educativos de licenciatura y posgrado, ampliando su cobertura a través de nuevas modalidades de enseñanza aprendizaje y el fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes
Estrategia	4. Reforzar el vínculo con egresados y con la sociedad
Línea de acción	4.1. Invitar a egresados y a la sociedad en general a apoyar económicamente a estudiantes de licenciatura y posgrado en situación económica adversa pero con buen desempeño académico; la contribución será canalizada al Programa Hacer Gente de Bien
Programas	Hacer Gente de Bien y Egresados
Responsables	Dirección Técnica / Dirección General de Vinculación

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
430	1. Recaudar mayores aportaciones entre los egresados y la sociedad para incrementar el fondo de becas	Matrícula con beca (%)	1062	1161	1277	1385	1492	1492

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de alumnos becados =	Núm. alumnos becados / Matrícula activa		24.7	27.2	29.7	32.2	34.7	34.7

Eje 3. Vinculación y servicios para la innovación

Objetivo 3. Fortalecer la vinculación de la Universidad de Quintana Roo a través de una relación dinámica e intensiva con el entorno social y productivo del estado.

Estrategias

1. Consolidar los programas de servicio social, prácticas y estancias profesionales relacionados con la atención de problemas comunitarios y sociales del entorno.

    1.1 Consolidar los programas de servicio social focalizados a la atención de problemas comunitarios y sociales del entorno.

    1.2 Consolidar los programas de práctica o estancia profesional focalizados al fortalecimiento de los conocimientos teóricos-prácticos en el área de su profesión y a la inserción laboral.

2. Generar nuevos medios de comunicación con alcance regional para el posicionamiento de los productos universitarios.

    2.1 Aprovechar la existencia de las tecnologías de la información para difundir y posicionar los productos y servicios universitarios en medios electrónicos.

3. Implementar y desarrollar un programa de recursos de promoción, medios nuevos y actuales a fin de promover los servicios de actualización, capacitación, transferencia de tecnología y bolsa de trabajo.

    3.1 Incrementar las acciones para el desarrollo del Programa de Educación Continua en el rubro de capacitación.

    3.2 Incrementar las acciones para el desarrollo del Programa de Educación Continua en el rubro de actualización.

    3.3 Incrementar las acciones para el desarrollo de proyectos de vinculación con el sector público, el sector privado y las instituciones de educación superior.

    3.4 Incrementar las acciones que fortalezcan la participación del sector privado en la bolsa de trabajo.

Políticas

1. Los procesos de vinculación, extensión y difusión de la cultura deberán respetar los criterios establecidos en el Modelo Educativo vigente y en sus políticas operativas.
2. La universidad será promotora y líder en el establecimiento de redes de trabajo colaborativo a nivel estatal, regional, nacional e internacional.
3. Se responderá a las necesidades del entorno que correspondan con los intereses y funciones sustantivas de la universidad a través de la vinculación con los sectores educativo, social, empresarial y gubernamental mediante relaciones de reciprocidad.
4. Los programas de educación continua contarán con el aval de los órganos y autoridades que la administración universitaria determine, para garantizar principalmente la atención de los egresados.

5. Se fortalecerán los procesos de cooperación y movilidad que la universidad defina para su proyección a nivel estatal, regional, nacional e internacional.
6. Se considerará la internacionalización como un aspecto de relevancia institucional para el desarrollo de las funciones de docencia, investigación y vinculación de la universidad.

Programas

- Servicio Social
- Prácticas y Estancias Profesionales
- Innovación en las Comunicaciones
- Educación Continua-Capacitación
- Educación Continua-Actualización
- Consultoría y Transferencia Tecnológica
- Bolsa de Trabajo

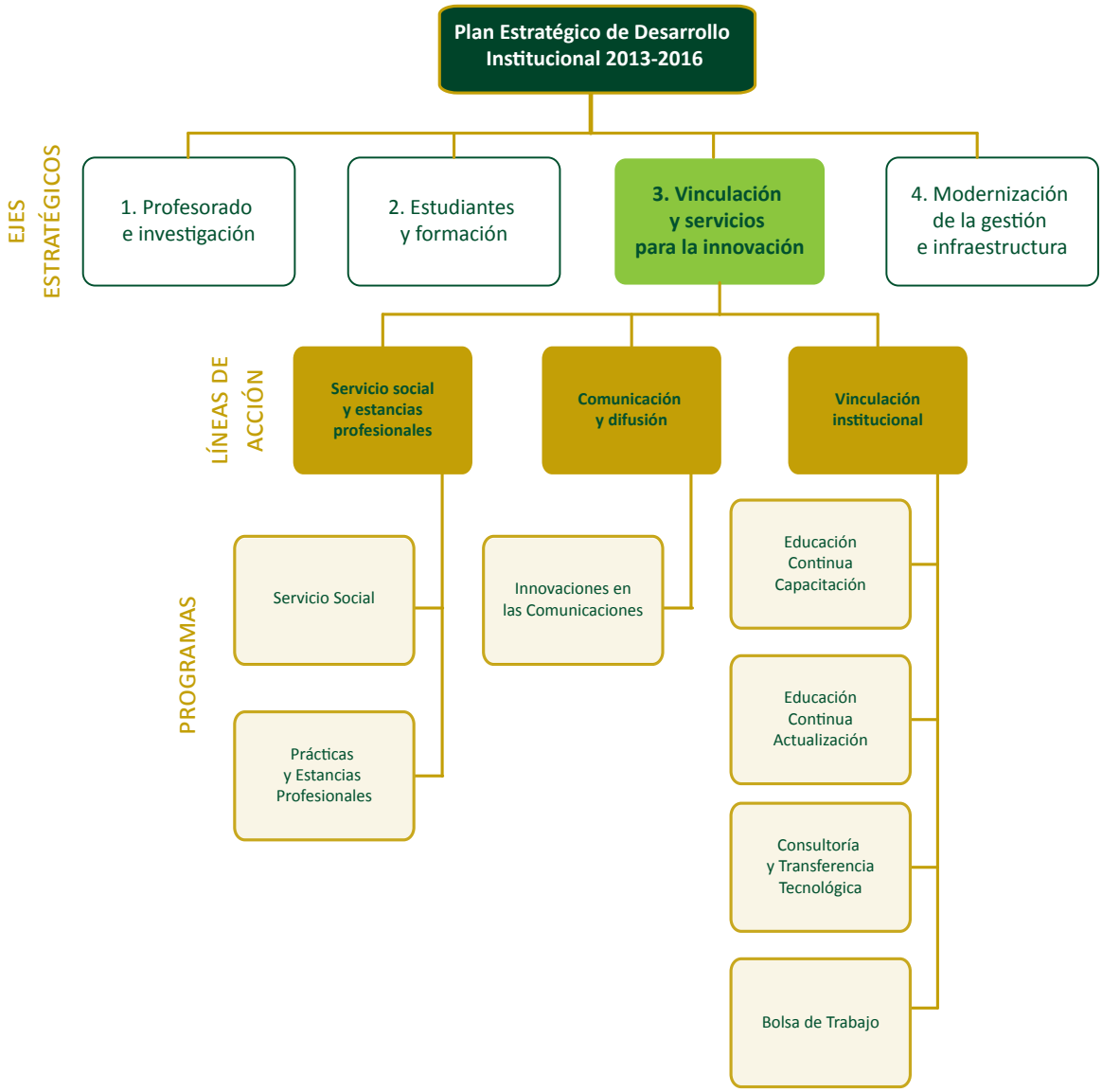


Diagrama 3.1. **Vinculación y servicios para la innovación**

Cuadro 3.1. Vinculación y servicios para la innovación

Servicio Social

Eje estratégico	3. Vinculación y servicios para la innovación
Objetivo estratégico	3. Fortalecer la vinculación de la Universidad de Quintana Roo a través de una relación dinámica e intensiva con el entorno social y productivo del estado
Estrategia	1. Consolidar los programas de servicio social, prácticas y estancias profesionales relacionados con la atención de problemas comunitarios y sociales del entorno
Línea de acción	1.1. Consolidar los programas de servicio social focalizados a la atención de problemas comunitarios y sociales del entorno
Programa	Servicio Social
Responsables	Dirección General de Bienestar Estudiantil / Departamento de Servicio Social y Prácticas Profesionales

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
795	1. Incrementar el número de alumnos prestadores de servicio social liberados	Alumno	241	241	491	756	1036	1036
42	2. Incrementar el número de programas o proyectos focalizados a la atención de problemas comunitarios y sociales	Programa o proyecto	10	10	22	36	52	52
21	3. Incrementar el número de convenios de colaboración en materia de servicio social	Convenio	2	2	6	13	23	23

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de prestadores en programas o proyectos comunitarios =	Núm. de prestadores en programas o proyectos comunitarios / Núm. de prestadores		4	4	4	5	6	6
Porcentaje de practicantes en nuevos convenios de colaboración =	Núm. de prestadores en nuevos convenios de colaboración / Núm. de prestadores		4	4	4	5	6	6

Cuadro 3.2. Vinculación y servicios para la innovación

Práctica o Estancia Profesional

Eje estratégico	3. Vinculación y servicios para la innovación
Objetivo estratégico	3. Fortalecer la vinculación de la Universidad de Quintana Roo a través de una relación dinámica e intensiva con el entorno social y productivo del estado
Estrategia	1. Consolidar los programas de servicio social, prácticas y estancias profesionales relacionados con la atención de problemas comunitarios y sociales del entorno
Línea de acción	1.2. Consolidar los programas de práctica o estancia profesional focalizados al fortalecimiento de los conocimientos teóricos-prácticos en el área de su profesión y a la inserción laboral
Programa	Práctica o Estancia Profesional
Responsables	Dirección General de Bienestar Estudiantil / Departamento de Servicio Social y Prácticas Profesionales

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
291	1. Incrementar el número de alumnos en práctica o estancia profesional, registrados en tiempo y forma	Alumno	91	91	185	282	382	382
12	2. Incrementar el número de convenios en materia de práctica o estancia profesional con el sector productivo	Convenio	2	2	5	9	14	14
16	3. Gestionar el desarrollo de la práctica o estancia profesional en instituciones del sector productivo	Empresa	3	3	7	12	19	19

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de practicantes en convenios =	Núm. de practicantes en convenios / Núm. de practicantes		2	2	4	7	10	10
Porcentaje de practicantes en el sector productivo =	Núm. de practicantes en el sector productivo / Núm. de practicantes		2	2	4	7	10	10

Cuadro 3.3. Vinculación y servicios para la innovación

Programa Integral de Comunicación Universitaria

Eje estratégico	3. Vinculación y servicios para la innovación
Objetivo estratégico	3. Fortalecer la vinculación de la Universidad de Quintana Roo a través de una relación dinámica e intensiva con el entorno social y productivo del estado
Estrategia	2. Generar nuevos medios de comunicación con alcance regional para el posicionamiento de los productos universitarios
Línea de acción	2.1. Aprovechar la existencia de las tecnologías de la información para difundir y posicionar los productos y servicios universitarios en medios electrónicos
Programa	Programa Integral de Comunicación Universitaria
Responsables	Dirección Técnica / Departamento de Comunicación Social

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
1	1. Radio internet universitaria	Señal al aire	S/R*	1	1	1	1	1
1	2. *Gaceta Universitaria* on line	Gaceta en línea	S/R	1	1	1	1	1

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de productos universitarios difundidos a través de Radio Internet =	Núm. de productos difundidos / Núm. de productos universitarios		S/R	0	20	40	60	60
Porcentaje de productos universitarios difundidos a través de *Gaceta universitaria* =	Núm. de productos difundidos / Núm. de productos universitarios		S/R	0	5	10	15	15

*Sin referente

Cuadro 3.4. Vinculación y servicios para la innovación

Educación Continua - Capacitación

Eje estratégico	3. Vinculación y servicios para la innovación
Objetivo estratégico	3. Fortalecer la vinculación de la Universidad de Quintana Roo a través de una relación dinámica e intensiva con el entorno social y productivo del estado
Estrategia	3. Implementar y desarrollar un programa de recursos de promoción, medios nuevos y actuales a fin de promover los servicios de actualización, capacitación, transferencia de tecnología y bolsa de trabajo
Línea de acción	3.1. Incrementar las acciones para el desarrollo del Programa de Educación Continua en el rubro de capacitación
Programa	Educación Continua - Capacitación
Responsables	Dirección General de Vinculación y Extensión / Departamento de Educación Continua y Proyectos

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
40	1. Aumentar los cursos de educación continua	Curso / taller / diplomado	10	20	30	40	50	50
20	2. Aumentar la oferta de cursos de idiomas	Curso / taller	20	25	30	35	40	40
4	3. Actualizar el Catálogo de Educación Continua, en el rubro de capacitación, incluyendo la oferta de las divisiones académicas de las tres unidades	Actualización	S/R*	1	2	3	4	4
24	4. Firmar contratos o convenios para otorgar servicios de capacitación	Contrato / convenio	5	10	15	22	29	29

*Sin referente

Cuadro 3.5. Vinculación y servicios para la innovación

Educación Continua - Actualización

Eje estratégico	3. Vinculación y servicios para la innovación
Objetivo estratégico	3. Fortalecer la vinculación de la Universidad de Quintana Roo a través de una relación dinámica e intensiva con el entorno social y productivo del estado
Estrategia	3. Implementar y desarrollar un programa de recursos de promoción, medios nuevos y actuales a fin de promover los servicios de actualización, capacitación, transferencia de tecnología y bolsa de trabajo
Línea de acción	3.2. Incrementar las acciones para el desarrollo del Programa de Educación Continua en el rubro de actualización
Programa	Educación Continua - Actualización
Responsables	Dirección General de Vinculación y Extensión / Departamento de Educación Continua y Proyectos

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
4	1. Actualizar el Catálogo de Educación Continua, en el rubro de actualización, incluyendo la oferta de las divisiones académicas de las tres unidades	Actualización	S/R*	1	2	3	4	4
12	2. Firmar contratos o convenios para otorgar servicios de actualización	Contrato / convenio	3	6	9	12	15	15

*Sin referente

Cuadro 3.6. Vinculación y servicios para la innovación

Consultoría y Transferencia Tecnológica

Eje estratégico	3. Vinculación y servicios para la innovación
Objetivo estratégico	3. Fortalecer la vinculación de la Universidad de Quintana Roo a través de una relación dinámica e intensiva con el entorno social y productivo del estado
Estrategia	3. Implementar y desarrollar un programa de recursos de promoción, medios nuevos y actuales a fin de promover los servicios de actualización, capacitación, transferencia de tecnología y bolsa de trabajo
Línea de acción	3.3. Incrementar las acciones para el desarrollo de proyectos de vinculación con el sector público el sector privado y las instituciones de educación superior
Programa	Consultoría y Transferencia Tecnológica
Responsable	Dirección General de Vinculación y Extensión

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
28	1. Participar en las convocatorias para el desarrollo de proyectos mediante la vinculación empresa-sector público-IES	Proyecto	6	12	18	24	32	32
80	2. Asesorar en el desarrollo de proyectos de emprendedores a través del Programa de Incubación de Empresas	Proyecto	20	40	60	80	100	100
28	3. Firmar convenios para el desarrollo de proyectos de vinculación empresa-sector público-IES	Convenio	6	12	18	26	34	34
90	4. Firmar convenios para servicios de consultoría en el desarrollo de proyectos	Convenio	30	30	60	90	120	120
11	5. Proyectos aprobados en distintas convocatorias (Indesol, Fondo Pyme, Conacyt, etcétera)	Proyecto	4	7	10	12	15	15

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de proyectos aprobados en convocatorias =	Núm. de proyectos aprobados / Núm. de proyectos presentados en convocatorias		66	58.3	55.5	50	46.8	46.8

Nota: IES = Instituciones de Educación Superior

Cuadro 3.7. Vinculación y servicios para la innovación

Bolsa de Trabajo

Eje estratégico	3. Vinculación y servicios para la innovación
Objetivo estratégico	3. Fortalecer la vinculación de la Universidad de Quintana Roo a través de una relación dinámica e intensiva con el entorno social y productivo del estado
Estrategia	3. Implementar y desarrollar un programa de recursos de promoción, medios nuevos y actuales a fin de promover los servicios de actualización, capacitación, transferencia de tecnología y bolsa de trabajo
Línea de acción	3.4. Incrementar las acciones que fortalezcan la participación del sector privado en la bolsa de trabajo
Programa	Bolsa de Trabajo
Responsables	Dirección General de Vinculación y Extensión / Egresados / Bolsa de Trabajo

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente %	2013	2014	2015	2016	Total
15	1. Participar en ferias de empleo	Feria	3	6	10	14	18	18
40	2. Realizar visitas e invitar por los diversos medios de comunicación a empresas a que publiquen sus vacantes en la Bolsa de Trabajo	Empresa	10	20	30	40	50	50
230	3. Actualizar la Bolsa de Trabajo	Vacante	50	100	155	215	280	280
28	4. Promoción de la Bolsa de Trabajo a través de diversos medios de comunicación	Promoción	6	12	18	26	34	34

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de vacantes ocupadas por egresados =	Contratados vía bolsa de trabajo UQROO / Núm. de vacantes publicadas		S/R*	20	30	40	50	50

Eje 4. Modernización de la gestión e infraestructura

Objetivo 4. Consolidar un sistema de gestión institucional que dé soporte a las actividades sustantivas con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y con apego a los valores institucionales.

Estrategias

1. Fortalecer el presupuesto institucional para garantizar el desarrollo de las actividades sustantivas.

    1.1 Aumentar la participación en fondos de concurso para obtener recursos financieros extraordinarios, que contribuyan al desarrollo de actividades sustantivas de la universidad.

    1.2 Hacer más eficiente la asignación de recursos presupuestales hacia el interior de las Unidades Responsables (URE), buscando mayor eficacia en las actividades institucionales.

    1.3 Aumentar la captación de los ingresos propios mediante el desarrollo de proyectos internos empresariales y de educación continua.

2. Mantener actualizada la legislación universitaria y el patrimonio inmobiliario institucional.

    2.1 Mantener actualizada la legislación universitaria para dar soporte a las actividades sustantivas de la universidad.

    2.2 Establecer las acciones conducentes para garantizar la preservación del patrimonio inmobiliario universitario.

3. Modernizar los sistemas de información para asegurar una gestión eficaz en todos los niveles institucionales.

    3.1 Simplificar los procesos de gestión bajo los principios de eficiencia y eficacia para mejorar la calidad de los servicios institucionales.

    3.2 Mejorar los servicios de tecnologías de la información en la universidad para garantizar servicios con estándares de calidad similares en las unidades académicas.

4. Fortalecer las competencias laborales del personal universitario y la cultura organizacional, como base para lograr mayor dinamismo en el desempeño institucional.

    4.1 Reforzar los valores institucionales para adecuar la cultura organizacional a las exigencias del entorno social.

    4.2 Fortalecer las competencias laborales del personal de la gestión institucional según los distintos ámbitos de trabajo universitario.

5. Garantizar el funcionamiento pleno de la infraestructura educativa de la universidad

    5.1 Garantizar el funcionamiento pleno de la infraestructura educativa mediante su mantenimiento preventivo.

6. Brindar seguridad en las unidades académicas ante situaciones de riesgos inducidos y naturales.

    6.1 Garantizar la seguridad de la comunidad universitaria y de las propias instalaciones de las unidades académicas ante problemáticas de adicciones, violencia, robo y siniestros naturales.

Políticas

1. Las unidades académicas, divisiones, cuerpos académicos y programas educativos deberán integrar sus programas de desarrollo de acuerdo con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

2. La administración universitaria designará a los órganos o comisiones que evalúen la disponibilidad o, en su caso, gestionen los recursos humanos, financieros y estructurales para la creación de nuevas unidades académicas e implantación de nuevos programas educativos, a fin de garantizar su funcionamiento con criterios de calidad.

3. La administración universitaria promoverá la generación, actualización, difusión y uso de los instrumentos de planificación que orienten el crecimiento y el desarrollo armónico y programado de la universidad, en congruencia con los planes vigentes de desarrollo y de educación a nivel nacional y estatal.

4. Será prioritaria la generación sistemática de información oportuna y confiable que apoye la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la administración universitaria y de las divisiones académicas.

5. Los sistemas de información de la universidad se sustentarán en los criterios de calidad que las normas definan para garantizar la integridad, disponibilidad y seguridad en el manejo de la información.

6. Las direcciones administrativas y académico-administrativas realizarán sus actividades en el marco de la mejora continua de la calidad de los servicios que ofrecen, siendo prioritaria la calidad de la atención a los estudiantes y a otros usuarios de los servicios universitarios.

7. Se deberá contar con un marco normativo actualizado que dé soporte al desarrollo de las actividades sustantivas universitarias y esté apegado al marco del Modelo Educativo y de sus políticas operativas.

8. La administración universitaria definirá acciones que promuevan el ejercicio de rendición de cuentas y transparencia, y los criterios de eficacia y eficiencia, en apego a los lineamientos estatales y federales.

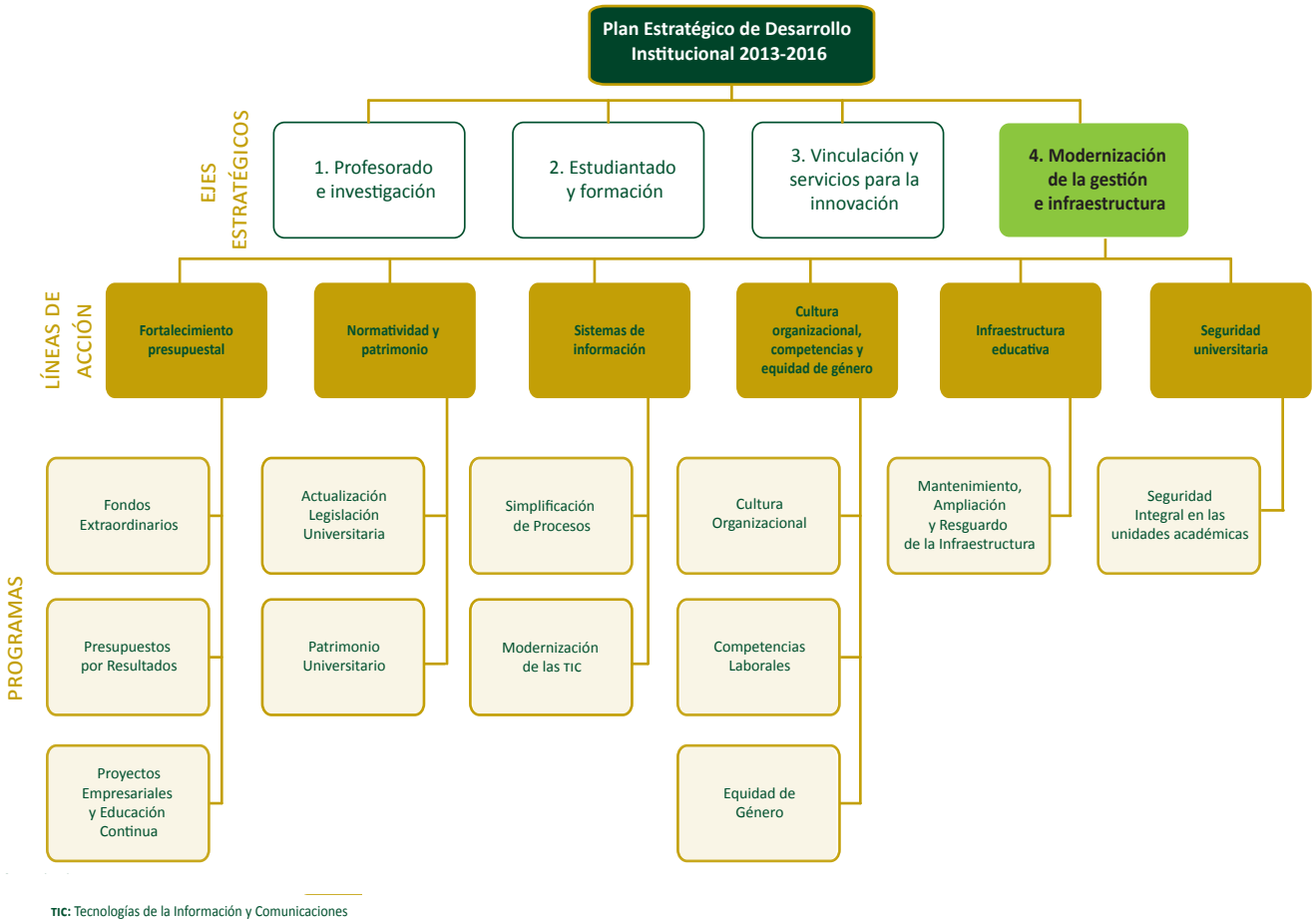
9. La asignación y ejercicio del presupuesto se realizará de acuerdo con el criterio del presupuesto basado en resultados el cual será de observancia para todas las unidades responsables de la universidad.

10. Los procesos de adquisición, actualización, mantenimiento, optimización y renovación de mobiliario, equipos de cómputo y telemática u otras tecnologías y acervos destinados a la docencia, investigación o mejora de la gestión, se apegarán a las recomendaciones establecidas en los planes y programas o por las comisiones que correspondan.

11. Se crearán los comités o programas que promuevan el liderazgo de la universidad, en el cumplimiento de las normas nacionales de seguridad e higiene, cuidado ambiental, equidad de género, seguridad universitaria, entre otras que la institución considere aplicables.

Programas

- Programa Fondos Extraordinarios
- Programa Presupuesto por Resultados
- Programa Proyectos Empresariales y Educación Continua
- Programa Modernización de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)
- Programa Simplificación de Procesos
- Programa Actualización de la Legislación Universitaria
- Programa Patrimonio Universitario
- Programa Cultura Organizacional
- Programa Competencias Laborales
- Programa de Equidad de Género
- Programa Mantenimiento, Ampliación y Resguardo de la Infraestructura
- Programa Seguridad Integral en las Unidades Académicas



TIC: Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Diagrama 4.1. **Modernización de la gestión e infraestructura**

Cuadro 4.1. Modernización de la gestión e infraestructura

Fondos Extraordinarios

Eje estratégico	4. Modernización de la gestión e infraestructura
Objetivo estratégico	4. Consolidar un sistema de gestión institucional que dé soporte a las actividades sustantivas con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y con apego a los valores institucionales
Estrategia	1. Fortalecer el presupuesto institucional para garantizar el desarrollo de las actividades sustantivas
Línea de acción	1.1. Aumentar la participación en fondos de concursos para obtener recursos financieros extraordinarios que contribuyan al desarrollo de actividades sustantivas de la universidad
Programa	Fondos Extraordinarios
Responsables	Dirección General de Planeación / Departamento de Programación y Presupuesto

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
4	1. Presentar proyectos de diversos fondos en DGESU y ANUIES	Número de proyectos autorizados	11	11	14	15	15	15
2	**Fondos Extraordinarios**		3	3	5	5	5	5
8	• PIFI		S/R*	8	8	8	8	8
1	• FAM		S/R	1	1	1	1	1
1	• ANUIES		S/R	1	1	1	1	1
2	• Estatales		S/R	0	1	2	2	2

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de proyectos aceptados =	Núm. de proyectos aceptados / Núm. de proyectos presentados		100	100	100	100	100	100
Porcentaje de proyectos autorizados =	Núm. de proyectos autorizados / Núm. de proyectos aceptados		100	100	100	100	100	100
Porcentaje de efectividad en montos =	Montos autorizados / Montos solicitados		40	40	45	50	55	55

*Sin referente

Nota: ANUIES = Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educacion Superior; DGESU = Dirección General de Educación Superior Universitaria; FAM = Fondo de Aportaciones Múltiples; PIFI = Programa Integral de Fortalecimiento Institucional

Cuadro 4.2. Modernización de la gestión e infraestructura

Presupuesto por Resultados

Eje estratégico	4. Modernización de la gestión e infraestructura
Objetivo estratégico	4. Consolidar un sistema de gestión institucional que dé soporte a las actividades sustantivas con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y con apego a los valores institucionales
Estrategia	1. Fortalecer el presupuesto institucional para garantizar el desarrollo de las actividades sustantivas
Línea de acción	1.2. Hacer más eficiente la asignación de recursos presupuestales hacia el interior de la unidades responsables, buscando mayor eficacia en las actividades institucionales
Programa	Presupuesto por Resultados
Responsables	Dirección General de Planeación / Departamento de Programación y Presupuesto

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
10	1. Taller de sensibilización de Presupuesto Basado en Resultados (PBR) a directores de gestión y Divisiones Académicas	Taller impartido	S/R*	10	10	10	10	10
4	2. Revisión conjunta de presupuesto	Revisión	S/R	1	2	3	4	4
4	3. Defensa de presupuesto por dirección y departamentos.	Minuta	S/R	1	2	3	4	4
4	4. Presentación del presupuesto con base en el PBR	POA 2014	S/R	1	2	3	4	4

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje URE con PBR =	Total de URE con PBR / Total de URE presupuestales		S/R	60	100	100	100	100
Porcentaje de presupuesto reasignado =	Monto del presupuesto anual reasignado / Monto de presupuesto anual ordinario		S/R	1.77	2.07	2.07	2.07	2.07

* Sin referente

Nota: POA = Programa Operativo Anual; URE = Unidad Responsable

Cuadro 4.3. Modernización de la gestión e infraestructura

Proyectos Empresariales y Educación Continua

Eje estratégico	4. Modernización de la gestión e infraestructura
Objetivo estratégico	4. Consolidar un sistema de gestión institucional que dé soporte a las actividades sustantivas con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y con apego a los valores institucionales
Estrategia	1. Fortalecer el presupuesto institucional para garantizar el desarrollo de las actividades sustantivas
Línea de acción	1.3. Aumentar la captación de los ingresos propios mediante el desarrollo de proyectos internos empresariales y de educación continua
Programa	Proyectos Empresariales y Educación Continua
Responsables	Rectoría / Dirección General de Vinculación / Departamento de Educación Continua / Proyectos

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
6	1. Realización de estudios de factibilidad	Estudio realizado	S/R*	2	4	6	6	6
6	2. Apoyo financiero externo para implementar los proyectos	Financiamiento otorgado	S/R	1	2	4	6	6
6	3. Puesta en marcha del proyecto	Proyecto en operación	S/R	1	2	4	6	6
1	4. Integración de catálogo de cursos y diplomados	Catálogo de educación continua	S/R	1	1	1	1	1
4	5. Difusión de oferta en educación continua	Campaña publicitaria	S/R	1	2	3	4	4
53	6. Impartición de cursos y diplomados	Curso y diplomado impartido	S/R	8	20	35	53	53

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de proyectos financiados =	Proyectos financiados / Proyectos elaborados		S/R	100	100	100	100	100
Porcentaje de proyectos impartidos =	Cursos impartidos / Cursos programados		S/R	100	100	100	100	100

* Sin referente

Cuadro 4.4. Modernización de la gestión e infraestructura

Actualización de la Legislación Universitaria

Eje estratégico	4. Modernización de la gestión e infraestructura
Objetivo estratégico	4. Consolidar un sistema de gestión institucional que dé soporte a las actividades sustantivas con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y con apego a los valores institucionales
Estrategia	2. Mantener actualizada la legislación universitaria y el patrimonio inmobiliario institucional
Línea de acción	2.1. Actualizar la legislación universitaria para dar soporte a las actividades sustantivas universitarias
Programa	Actualización de la Legislación Universitaria
Responsable	Abogado General

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
11	1. Culminar la Reforma Integral	Reglamento actualizado	S/R*	3	2	1	5	11
1	1.1. Reglamento General		S/R	1	1	1	1	1
1	1.2. Reglamento de Investigación		S/R	1	1	1	1	1
1	1.3. Reglamento de Servicio Social		S/R	1	1	1	1	1
1	1.4. Reglamento de Tutorías		S/R	0	1	1	1	1
1	1.5. Reglamento Interno		S/R	0	0	1	1	1
1	1.6. Reglamento de Vinculación		S/R	0	0	0	1	1
1	1.7. Reglamento de Organización		S/R	0	0	0	1	1
1	1.8. Reglamento de Becas		S/R	0	0	0	1	1
1	1.9. Reglamento de Prácticas Profesionales		S/R	0	0	0	1	1
1	1.10. Reglamento de Autoridades Universitarias		S/R	0	0	0	1	1
1	1.11. Reglamento de Ingresos Propios		S/R	0	1	1	1	1

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de reglamentos actualizados =	Total de reglamentos actualizados / Total de reglamentos programados por actualizar		S/R	100	100	100	100	100

* Sin referente

Cuadro 4.5. Modernización de la gestión e infraestructura

Patrimonio Inmobiliario Universitario

Eje estratégico	4. Modernización de la gestión e infraestructura							
Objetivo estratégico	4. Consolidar un sistema de gestión institucional que dé soporte a las actividades sustantivas con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y con apego a los valores institucionales							
Estrategia	2. Mantener actualizada la legislación universitaria y el patrimonio inmobiliario institucional							
Línea de acción	2.2. Establecer las acciones conducentes para garantizar la preservación del patrimonio inmobiliario universitario							
Programa	Patrimonio Inmobiliario Universitario							
Responsable	Abogado General							
Metas	**Acciones**	**Unidad de medida**	**Referente**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**Total**
16	1. Actualización de las cédulas catastrales	Cédula catastral actualizada	S/R*	4	8	12	16	16
4	1.1. Predio Cancún		S/R	1	2	3	4	4
4	1.2. Predio Carrillo Puerto		S/R	1	2	3	4	4
4	1.3. Predio Playa del Carmen		S/R	1	2	3	4	4
4	1.4. Predio Cozumel		S/R	1	2	3	4	4
	Indicadores		**Referentes (%)**	**Meta (%)**				**Total (%)**
				2013	**2014**	**2015**	**2016**	
Porcentaje de predios regularizados =	Predios regularizados / Total de predios		S/R	100	100	100	100	100

* Sin referente

Cuadro 4.6. Modernización de la gestión e infraestructura

Simplificación de Procesos

Eje estratégico	4. Modernización de la gestión e infraestructura
Objetivo estratégico	4. Consolidar un sistema de gestión institucional que dé soporte a las actividades sustantivas con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y con apego a los valores institucionales
Estrategia	3. Modernizar los sistemas de información para asegurar una gestión eficaz en todos los niveles institucionales
Línea de acción	3.1. Simplificar los procesos de gestión bajo los principios de eficiencia y eficacia para mejorar la calidad de los servicios institucionales
Programa	Simplificación de Procesos
Responsables	Dirección General de Planeación / Departamento de Gestión de la Calidad

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
29	1. Revisión de los procesos del SIGC	Proceso revisado	S/R*	15	29	29	29	29
29	2. Simplificación y adecuación al modelo educativo	Proceso simplificado	S/R	0	15	29	29	29
2	3. Integración al SIGC de la UAPC y DCS	Proceso integrado	S/R	2	2	2	2	2
31	4. Evaluación del desempeño del proceso	Proceso evaluado	S/R	0	0	31	31	31
31	5. Mejora de procesos	Proceso mejorado	S/R	0	0	0	31	31

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de procesos simplificados =	Núm. procesos simplificados / Procesos totales		0	0	50	100	100	100
Porcentaje de procesos evaluados =	Núm. procesos evaluados / Procesos totales		0	0	0	100	100	100
Porcentaje de procesos mejorados =	Núm. procesos mejorados / Procesos totales		0	0	0	0	100	100

* Sin referente

Nota: DCS = División de Ciencias de la Salud; SIGC = Sistema Institucional de Gestión de la Calidad; UAPC = Unidad Académica Playa del Carmen

Cuadro 4.7. Modernización de la gestión e infraestructura

Modernización de la Infraestructura de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

Eje estratégico	4. Modernización de la gestión e infraestructura
Objetivo estratégico	4. Consolidar un sistema de gestión institucional que dé soporte a las actividades sustantivas con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y con apego a los valores institucionales
Estrategia	3. Modernizar los sistemas de información para asegurar una gestión eficaz en todos los niveles institucionales
Línea de acción	3.2. Mejorar los servicios de tecnologías de la información en la universidad para garantizar servicios con estándares de calidad similares en las unidades académicas
Programa	Modernizar la Infraestructura de las TIC
Responsable	Dirección de Informática

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
3	1. Implementación de la Firma Electrónica Avanzada en los procesos de gestión	Sistema actualizado	S/R*	0	1	2	3	3
4	2. Actualización de los sistemas pertenecientes al SIU	Sistema actualizado	1	2	3	4	5	5
20	3. Programa de soporte a sistemas	Sistema en mantenimiento	5	10	15	20	25	25
4	4. Elaboración del Sistema de Información Ejecutiva (SIE)	Etapa	S/R	1	2	3	4	4
4	5. Programa para la implementación de alta disponibilidad de los sistemas y servicios de cómputo de la universidad	Etapa	S/R	1	2	3	4	4
4	6. Programa de actualización de los equipos y programas relacionados con los servicios y sistemas	Etapa	S/R	1	2	3	4	4
3	7. Programa de actualización de la infraestructura de red de la universidad	Etapa	S/R	1	2	2	3	3
4	8. Programa de ampliación y consolidación de la red inalámbrica	Etapa	S/R	1	2	3	4	4
4	9. Programa de mantenimiento preventivo y correctivo a equipos de cómputo	Programa	S/R	1	2	3	4	4
1	10. Lograr la certificación en seguridad de la información	Certificación	S/R	0	1	1	1	1

(continúa)

Cuadro 4.7. Modernización de la gestión e infraestructura

Modernización de la Infraestructura de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

(finaliza)

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
1	11. Lograr la certificación en eficiencia energética	Certificación	S/R	0	0	0	1	1
1	12. Elaborar el Plan Estratégico de Tecnologías de Información	Plan	S/R	1	1	1	1	1
5	13. Proyectos contenidos en el Plan Estratégico de Tecnologías de Información	Proyecto	S/R	0	1	3	5	5

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de sistemas implementados con firma electrónica =	Núm. de sistemas modificados / Núm. de sistemas en operación		0	0	11	22	33	33
Porcentaje de sistemas actualizados =	Núm. de sistemas modificados / Núm. de sistemas existes		11	22	33	44	55	55
Porcentaje de implementación del plan =	Núm. de etapas terminadas / Núm. de etapas planeadas		0	20	40	70	100	100
Porcentaje de certificaciones establecidas =	Núm. de certificación realizada / Núm. de certificaciones planeadas		0	0	50	50	100	100

Nota: SIU = Sistema de Información Universitaria; TIC = Tecnologías de la Información y Comunicación

Cuadro 4.8. Modernización de la gestión e infraestructura

Desarrollo de Competencias Laborales

Eje estratégico	4. Modernización de la gestión e infraestructura
Objetivo estratégico	4. Consolidar un sistema de gestión institucional que dé soporte a las actividades sustantivas con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y con apego a los valores institucionales
Estrategia	4. Fortalecer las competencias laborales del personal universitario y la cultura organizacional como base para lograr mayor dinamismo en el desempeño institucional
Línea de acción	4.1. Reforzar los valores institucionales para adecuar la cultura organizacional a las exigencias del entorno social
Programa	Desarrollo de Competencias Laborales
Responsables	Dirección General de Administración y Finanzas / Departamento de Recursos Humanos

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
4	1. Diagnóstico de necesidades de capacitación	Diagnóstico realizado	S/R*	1	2	3	4	4
3	2. Implementación del programa de capacitación	Programa implementado	S/R	0	1	1	1	1
3	3. Comparativa de evaluación del desempeño anterior y el actual	Documento de análisis comparativo	S/R	0	3	3	3	3

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de personal capacitado en su especialidad laboral =	Núm. de personal capacitado / Total de personal de gestión		S/R	0	30	60	100	100

* Sin referente

Cuadro 4.9. Modernización de la gestión e infraestructura

Cultura Organizacional

Eje estratégico	4. Modernización de la gestión e infraestructura
Objetivo estratégico	4. Consolidar un sistema de gestión institucional que dé soporte a las actividades sustantivas con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y con apego a los valores institucionales
Estrategia	4. Fortalecer las competencias laborales del personal universitario y la cultura organizacional como base para lograr mayor dinamismo en el desempeño institucional
Línea de acción	4.2. Fortalecer las competencias laborales del personal de la gestión institucional de acuerdo con los distintos ámbitos de trabajo universitario
Programa	Cultura Organizacional
Responsables	Dirección General de Administración y Finanzas / Departamento de Recursos Humanos

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
1	1. Evaluación de clima laboral	Evaluación realizada	S/R*	1	1	1	1	1
1	2. Realización del diagnóstico de cultura organizacional	Diagnóstico realizado	S/R	1	1	1	1	1
1	3. Implementación del programa de mejora de la cultura organizacional	Programa implementado	S/R	0	1	1	1	1
2	4. Medición del cambio en la cultura organizacional	Medición realizada	S/R	0	0	1	2	2

* Sin referente

Cuadro 4.10. Modernización de la gestión e infraestructura

Equidad de Género

Eje estratégico	4. Modernización de la gestión e infraestructura							
Objetivo estratégico	4. Consolidar un sistema de gestión institucional que dé soporte a las actividades sustantivas con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y con apego a los valores institucionales							
Estrategia	4. Fortalecer las competencias laborales del personal universitario y la cultura organizacional como base para lograr mayor dinamismo en el desempeño institucional							
Línea de acción	4.3. Reforzar los valores institucionales para adecuar la cultura organizacional a las exigencias del entorno social							
Programa	Equidad de Género							
Responsables	Dirección Técnica / Departamento de Participación Social y Género							
Metas	**Acciones**	**Unidad de medida**	**Referente**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**Total**
4	1. Campaña de difusión de principios y valores de la equidad de género	Campaña de difusión realizada	S/R*	1	2	3	4	4
12	2. Realización de talleres sobre equidad de género	Talleres impartido	S/R	3	6	9	12	12
2	3. Certificación institucional sobre equidad de género	Certificación obtenida	S/R	0	1	2	2	2

* Sin referente

Cuadro 4.11. Modernización de la gestión e infraestructura

Infraestructura Educativa

Eje estratégico	4. Modernización de la gestión e infraestructura
Objetivo estratégico	4. Consolidar un sistema de gestión institucional que dé soporte a las actividades sustantivas con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y con apego a los valores institucionales
Estrategia	5. Garantizar el funcionamiento pleno de la infraestructura educativa de la universidad
Línea de acción	5.1 Establecer las acciones de mantenimiento preventivo, de seguimiento en las ampliaciones de obras y en el resguardo de la infraestructura universitaria
Programa	Infraestructura Educativa
Responsables	Dirección General de Administración y Finanzas / Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
1	1. Elaboración del Programa Anual de Mantenimiento Preventivo	Programa anual	S/R*	1	1	1	1	1
1	2. Implementación del Programa Anual de Mantenimiento	Programa implementado	S/R	1	1	1	1	1
1	3. Actualización del Plan Maestro de Infraestructura	Plan actualizado	S/R	1	1	1	1	1
1	4. Seguimiento al Plan Maestro de Infraestructura	Bitácora de seguimiento	S/R	0	1	1	1	1

	Indicadores		Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
				2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de avance actividades de mantenimiento preventivo =	Acciones realizadas Programa Anual Mtto. / Total acciones Programa Anual Mtto.		S/R	100	100	100	100	100

* Sin referente

Cuadro 4.12 Modernización de la gestión e infraestructura

Seguridad Integral en las Unidades Académicas

Eje estratégico	4. Modernización de la gestión e infraestructura
Objetivo estratégico	4. Consolidar un sistema de gestión institucional que dé soporte a las actividades sustantivas con criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y con apego a los valores institucionales
Estrategia	6. Brindar seguridad en las unidades académicas ante situaciones de riesgos inducidos y naturales
Línea de acción	6.1. Garantizar la seguridad de la comunidad universitaria y de las propias instalaciones de las unidades académicas ante problemáticas de adicciones, violencia, robo y siniestros naturales
Programa	Seguridad Integral en las Unidades Académicas
Responsable	Dirección Técnica / Dirección General de Administración y Finanzas / Comité de Seguridad Universitaria

Metas	Acciones	Unidad de medida	Referente	2013	2014	2015	2016	Total
1	1. Elaborar el Manual de Seguridad Universitaria	Manual elaborado	S/R*	1	1	1	1	1
4	2. Difusión del manual y de los protocolos a la comunidad universitaria	Campaña de difusión	S/R	1	2	3	4	4
12	3. Realización de simulacros ante inseguridad y siniestros	Simulacro realizado	S/R	0	4	8	12	12

	Indicadores	Referentes (%)	Meta (%)				Total (%)
			2013	2014	2015	2016	
Porcentaje de comunidad universitaria con conocimiento de manuales y protocolos =	Población universitaria con conocimiento del manual y protocolos / Total población universitaria	S/R	60	100	100	100	100
Porcentaje de comunidad universitaria en simulacro =	Población universitaria participante / Total población universitaria	S/R	30	40	45	50	50

* Sin referente

5. Instrumentación, seguimiento y evaluación

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2016 contiene las principales orientaciones que habrán de dirigir el rumbo de la universidad en los siguientes cuatro años. El plan ayuda a que las funciones sustantivas de docencia e investigación, así como de extensión y difusión de la cultura, converjan en el propósito de hacer realidad los principios contenidos en la misión y visión de la universidad. Para que esto último sea posible, es indispensable hacer confluir las múltiples tareas y actividades universitarias, pues sólo así se tendrá claridad en el camino a seguir y se emplearán de mejor forma los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la institución. El plan contribuye, asimismo, a que la comunidad universitaria y la sociedad perfilen la posición de esta casa de estudios para los inicios de la segunda década de este siglo.

Las ideas e intenciones de los universitarios y la sociedad quintanarroense contenidas en este documento, se llevan a cabo a partir de la identificación de prioridades, la delimitación de tiempos específicos para el cumplimiento de objetivos y metas, así como la designación de los responsables para alcanzarlos. Por su contenido, el PEDI es un marco de referencia tanto conceptual como práctico o funcional, pues traduce el credo y voluntad de la comunidad universitaria y la sociedad, en acciones y resultados medibles. Al fijar parámetros, se puede valorar con mayor objetividad las múltiples actividades y tareas que ejecutan las áreas académicas y administrativas, y los titulares o encargados de ellas.

La instrumentación del PEDI y la evaluación de su puesta en práctica, se hace siguiendo una lógica que va de lo general a lo particular. En este ejercicio de planeación, se definen los temas que se consideran prioritarios para el desarrollo de la universidad; se fijan objetivos, se dictan políticas, se diseñan estrategias, las que a su vez cuentan con líneas de acción; y se identifican los programas y los responsables. Una sistematización de este tipo facilita la puesta en marcha y seguimiento del plan, lo que a su vez permite que la alta dirección pueda reconocer debilidades o problemas e introducir las medidas correctivas que sean necesarias para alcanzar los objetivos y metas planteados. Visto así, el plan se caracteriza por su flexibilidad y adecuación a los cambios que se suceden al interior de la universidad y en los contextos local, nacional e internacional.

Cada uno de los cuatro ejes estratégicos tiene un solo objetivo, lo que sin duda ayuda a concentrar los esfuerzos de planeación, sobre todo si se toma en cuenta la creciente complejidad que empieza a adquirir el movimiento y operación continua de la universidad, y dada la diversidad de las principales funciones que tiene encomendada. Si los objetivos señalan lo que se quiere conseguir, las estrategias enuncian el modo cómo habrán de alcanzarse los fines propuestos. Las estrategias, a su vez, se concretan en líneas de acción y en programas, a los que se evalúa en función de indicadores y su ejecución según tiempos establecidos. Así, el plan es un documento riguroso en su concepción, puesta en marcha y seguimiento, pero de fácil comprensión tanto para los universitarios como para el público más amplio de la sociedad quintanarroense.

Como es de esperarse, la instrumentación de este plan demandará recursos materiales, financieros y humanos, cuya eficaz, eficiente y oportuna gestión, son clave para el cumplimiento de los fines que la universidad se ha fijado en el presente y el futuro inmediatos. Como parte de esa gestión destaca el tipo de evaluación que se emplea, pues en ella confluyen dos herramientas cuya semejanza se traduce en una mayor certeza de las etapas recorridas. En efecto, el plan contiene sus propios cuadros de seguimiento, los que se agrupan de acuerdo con los ejes y objetivos estratégicos, y en los que se incluyen estrategias, líneas de acción, programas, responsables e indicadores. A esto se suma el método OVAR (Objetivos, Variables de Acción y Responsables), el cual hace descansar la evaluación de lo planeado, a partir de objetivos estratégicos, acciones o tareas y responsables. Además, OVAR cuenta con su propio tablero de seguimiento o control, el que permite registrar el cumplimiento periódico o calendarizado de las acciones o tareas de esos objetivos estratégicos.

Para garantizar el mejor seguimiento de este plan, sus componentes serán articulados con la parrilla OVAR dadas su flexibilidad y capacidad para verificar y controlar las acciones implementadas. Ambos instrumentos, los cuadros de seguimiento contenidos en este documento y el tablero de seguimiento de la parrilla OVAR, serán revisados y analizados trimestralmente para identificar las desviaciones y realizar los ajustes y actualizaciones pertinentes de manera tal que, mediante la implementación de aquellas nuevas acciones necesarias y el fortalecimiento de las aquí propuestas, se alcancen los objetivos establecidos. De manera análoga, el plan será objeto de examen en su conjunto durante el mes de diciembre de cada año, para adaptarlo a las necesidades cambiantes del entorno, siempre con la mira de lograr la transformación social encomendada a la universidad a través del cumplimiento de su misión.

El tipo de planeación que se sigue en el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad, siendo este documento su más claro ejemplo, refuerzan la coherencia interna en el equipo directivo de la institución y contribuye a alcanzar una gestión académica y administrativa más profesional. Pero más importante aún, el ejercicio de planeación que realiza la universidad se ha ido consolidando como una práctica que va más allá de los requerimientos que hoy se pide a las instituciones de educación superior, se ha convertido en una conducta y disposición de la comunidad universitaria por dar mayor claridad y armonía a las tareas que lleva a cabo. La reciente revisión del modelo educativo, en la que participaron un significativo número de universitarios, es una muestra más de esa entrega y ánimo que les caracteriza, conscientes de la responsabilidad y compromiso que tienen ante la sociedad quintanarroense, la nación y el mundo.

Siglas y acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CA	Cuerpo académico
CAC	Cuerpos Académicos Consolidados
CAEC	Cuerpos Académicos en Consolidación
CAEF	Cuerpos Académicos en Formación
CARAPE	Comité de Apoyo al Reconocimiento y Evaluación de los Programas Educativos
CEDH	Comisión Estatal de Derechos Humanos
CENEI	Centro de Estudios Interculturales
Cemopre	Centro de Monitoreo y Predicciones Económicas de Quintana Roo
CEN	Centro Emprendedor de Negocios
Ceneval	Centro de Evaluación para la Educación Superior
Cidetur	Centro de Innovación y Desarrollo de Turismo
CIEES	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
CIESCA	Comisión Institucional de Evaluación y Seguimiento de los Cuerpos Académicos
CIL	Centro de Investigación de Lenguas
CMAV	Centro Multimodal de Ambientes Virtuales de Aprendizaje
Conacyt	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
Conafor	Comisión Nacional Forestal
Conapo	Consejo Nacional de Población
Coneval	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
Copaes	Consejo para la Acreditación de la Educación Superior
Coqcyt	Consejo Quintanarroense de Ciencia y Tecnología
CSU	Comité de Seguridad Universitaria
CTIC	Centro de Tecnologías de la Información y la Comunicación
Cumex	Consorcio de Universidades Mexicanas
DGESU	Dirección General de Educación Superior Universitaria
DCS	División de Ciencias de la Salud
Ecoesad	Espacio Común de Educación Superior a Distancia
EGEL	Examen General de Egreso
EPA	Estatuto del Personal Académico
FAM	Fondo de Aportaciones Múltiples
FAO	Organización para la Agricultura y la Alimentación
FCC	Fundación Comunitaria de Cozumel
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
Funuqroo	Fundación de la Universidad de Quintana Roo
HCU	Honorable Consejo Universitario
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IES	Instituciones de Educación Superior
IMCO	Instituto Mexicano para la Competitividad, A. C.
Indesol	Instituto Nacional de Desarrollo Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
ISSSTE	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado
Laccme	Laboratorio de Cambio Climático y Modelación Estadística

Lenerse	Laboratorio de Energías Renovables del Sureste de México
LGAC	Líneas de Generación y Aplicación Innovadora del Conocimiento
MEG	Modelo de Equidad de Género
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OVAR	Objetivos, Variables de Acción y Responsables
PA	Profesor de asignatura
PDEDL	Programa de Descentralización Estratégica para el Desarrollo de lo Local
PE	Programa Educativo
PEA	Población económicamente activa
PEDI	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
PEI	Programa de Estímulo a la Innovación
PESA	Programa Especial para la Seguridad Alimentaria
PFPI	Programa para el Fortalecimiento del Profesorado y la Investigación
PIB	Producto interno bruto
PIC	Profesor investigador de carrera
PIFI	Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
PNPC	Padrón Nacional de Posgrados de Calidad
POA	Programa Operativo Anual
PPLARA	Padrón de Programas de Licenciatura de Alto Rendimiento Académico
PPLARA-EGEL	Padrón de Programas de Licenciatura de Alto Rendimiento Académico
Promep	Programa de Mejoramiento del Profesorado
Pronabes	Programa Nacional de Becas para la Educación Superior
PTC	Profesor de tiempo completo
PUI	Programa Universitario de Idiomas
pyme	Pequeñas y medianas empresas
RNSES11	Ranking Nacional de la Subsecretaría de Educación Superior 2011
SAE	Sistema de Administración Escolar
SATCA	Sistema de Asignación y Transferencia de Créditos Académicos
Semarnat	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SEP	Secretaría de Educación Pública
SEQ	Secretaría de Educación de Quintana Roo
SES	Subsecretaría de Educación Superior
SIGC	Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
SIU	Sistema de Información Universitaria
SNI	Sistema Nacional de Investigadores
SQCS	Sistema Quintanarroense de Comunicación Social
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
TDS	Testimonio de desempeño satisfactorio
TDSS	Testimonio de desempeño sobresaliente
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UAPC	Unidad Académica Playa del Carmen
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
Unesco	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
URE	Unidad Responsable
UQROO	Universidad de Quintana Roo

Literatura consultada

Ahumada C., M. (2008). La libertad de investigación científica. Orígenes de este derecho y configuración constitucional. *Revista Estudios Socio-Jurídicos* 10(1), 11-49.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2000). *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES.* México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

-------- (1998). *La universidad mexicana en el umbral del siglo XXI, visiones y proyecciones*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Banco Mundial (2012). *Food prices, nutrition, and the Millenium Development Goals.* Washington: Banco Mundial.

Bravo C., A. (1998). Arribo a la crisis y nuevas exigencias a la educación superior. En ANUIES (Ed.), *La universidad mexicana en el umbral del siglo XXI, visiones y proyecciones* (pp. 47-65). México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Careaga V., L. e Higuera B., A. (2011). *Quintana Roo. Historia breve* (2.ª ed.). México: El Colegio de México, Fondo de Cultura Económica.

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (2005). *Informe sobre la educación superior en México.* Septiembre. México: Cámara de Diputados. LIX Legislatura.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2011). *Pobreza en México y en las entidades federativas, 2008-2010.* Julio. México.

Consejo Nacional de Población (2003). *Proyecciones de la población de México, 2000-2050.* México: Consejo Nacional de Población.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2012). Última reforma DOF 25-06-2012. Recuperada de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf

Durkheim, E. (2001). *Las reglas del método sociológico.* Madrid: Ediciones Akal.

Foro Consultivo Científico y Tecnológico (2012). *Diagnóstico en Ciencia y Tecnología e Innovación. Quintana Roo 2004-2011*. México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico.

Gobierno del Estado de Quintana Roo (1991). Decreto por el que se crea la Universidad de Quintana Roo como organismo descentralizado y de interés público y social del estado de Quintana Roo. *Periódico Oficial* [Extraordinario] (*VII*)7, 4ta. época, 31 de mayo.

-------- (2011). *Plan Quintana Roo 2011-2016.* México: Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe-Unesco/SEP (2003). *Informe Nacional sobre la Educación Superior en México*. Octubre.

Instituto Mexicano para la Competitividad (2010). *Análisis de competitividad 2010. Quintana Roo.* México: Instituto Mexicano para la Competitividad.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2000). *Quintana Roo. Perfil sociodemográfico. XII Censo General de Población y Vivienda.* México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

-------- (2010a). *Censo de Población y Vivienda 2010.* México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

-------- (2010b). *Principales resultados del Censo de Población y Vivienda 2010. Quintana Roo.* México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

-------- (2011). *Perspectiva estadística de Quintana Roo. Diciembre 2011.* México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

-------- (2012). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Indicadores estratégicos. Indicadores de ocupación y empleo al segundo trimestre de 2012.* México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1 [23 de septiembre de 2012].

Knight, J. y DeWit, H. (1997). *Internationalization of Higher Education in Asia Pacific.* Ámsterdam: Asociación Europea de Educación Internacional.

Marín, A. (1998). *La universidad mexicana en el umbral del siglo XXI, visiones y proyecciones*. México: ANUIES

Martínez N. (11 de septiembre de 2012). Lento avance en educación superior. Sigue rezago: OCDE. *El Universal*. Recuperado de http://www.eluniversal.com.mx/notas/869554.html

Martínez R., F. (2001). Federalización y subsistemas estatales de educación superior. Las políticas educativas mexicanas en los años noventa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa, 6*(13), 425-453.

Mato, D. (2012). Educación superior y pueblos indígenas y afrodescendientes en América Latina. Constituciones, leyes, políticas públicas y prácticas institucionales. En Daniel Mato (Coord.). *Educación superior y pueblos indígenas y afrodescendientes en América Latina. Normas, políticas y prácticas* (pp. 13-98). Caracas: Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.

Mendoza R., J. (3 de noviembre de 2011). *Perspectivas 2020 de la educación superior.* Lámina 11/19. *Foro Regional de Planeación de la Educación Superior. Región Sur-Sureste de la ANUIES*. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Organización de las Naciones Unidas (2000). *Objetivos de Desarrollo del Milenio.* Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.

Presidencia de la República (2005). *Quinto Informe de Gobierno. Anexo estadístico.* México: Presidencia de la República.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2008). *Perspectivas del Medio Ambiente Urbano: GEO Playa del Carmen.* Ayuntamiento de Solidaridad: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

-------- (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. México: Presidencia de la República.

Rangel G., A. (1979). *La educación superior en México.* México: El Colegio de México.

Rodríguez G., R. y Casanova C., H. (2005). Higher education policies in Mexico in the 1990s: A critical balance. *Higher Education Policy* 18, 51-65.

Secretaría de Educación Pública (2005). *Aspectos financieros del sistema universitario de educación superior. Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica.* México: Secretaría de Educación Pública.

-------- (2007). *Programa Sectorial de Educación 2007-2012.* México: Secretaría de Educación Pública.

-------- (s/f). *Portal de indicadores.* México: Secretaría de Educación Pública-Dirección General de Educación Superior Universitaria. Recuperado de http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/Principal/subdirecciones/indicadores [19 de septiembre de 2012].

-------- (s/f). *Guía para formular el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2012-2013.* México: Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación de Quintana Roo. Subsecretaría de Planeación (abril de 2012). *Estadística Básica. Ciclo Escolar 2011-2012*. Chetumal.

Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo (2005). *Programa Sectorial 2005-2011.* México.

-------- (s/f). Indicadores turísticos 2011, México Recuperado de http://sedetur.qroo.gob.mxIndex.php/estadisticas/indicadores-turisticos [28 de junio de 2012].

Tuirán, R. (s/f). *Avances y retos de la educación superior pública y particular en México.* Lámina 12/34. *XXXIV Reunión Nacional de Universidades Particulares e Instituciones Afines (CUPRIA)*. SEP-SES.

Unesco (2003). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior.* París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

-------- (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior.* París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura..

-------- (2010). *Comunicado de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior.* París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

-------- (2011). *Unesco and education.* París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Universidad de Quintana Roo (1998). Legislación Universitaria. Ley Orgánica de la Universidad de Quintana Roo. *Periódico oficial*, 10 de julio. México.

-------- (2004). *Reglamento general aprobado por el H. Consejo Universitario el 26 de mayo.* México.

-------- (2007). *Estudio de factibilidad para la apertura del campus de la Universidad de Quintana Roo en el municipio de Solidaridad (Playa del Carmen).* México: Universidad de Quintana Roo.

-------- (2010) *Modelo Educativo. Resumen ejecutivo aprobado por el H. Consejo Universitario el 10 de septiembre.* México.

Uvalic-Trumbic, S. (2004) *Educación superior en una sociedad mundializada: documento de orientación.* París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Zoraida V., J. (1997). La modernización educativa (1988-1994). *Historia Mexicana 46*(4), 927-952.

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

"Fructificar la razón: trascender nuestra cultura"