

# PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO



# PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO

Grupo coordinador

**M.A. Elina Elfi Coral Castilla**

Rectora

**Dra. Lourdes Castillo Villanueva**

Secretaria General

Grupo Asesor

**Alma Herrera Márquez**

**Ana Rosa Castellanos C.**

**Lourdes Medina Cuevas**

**Addy Rodríguez Betanzos**

Primera edición: 2012

Implementación del Modelo Educativo de la UQRoo es una publicación de:

La Universidad de Quintana Roo y el Grupo Asesor

D.R. Universidad de Quintana Roo

Blvd. Bahía s/n esq. Ignacio Comonfort

Col. Del Bosque, CP 77019

Chetumal, Q. R.

ISBN: 978-607-9015-47-3

M.A. Elina Elfi Coral Castilla  
Rectora

Dra. Lourdes Castillo Villanueva  
Secretaria General

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

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. Jaime Silverio Ortegón Aguilar  
Director General de Investigación y Posgrado

M.E.S. Roberto Acosta Olea  
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

Dra. René Lozano Cortés  
Directora de la División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

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

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

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



# CONTENIDO

9	Introducción
11	Presentación
13	Capítulo I. Marco de referencia.
14	Tendencias de la educación superior en el marco de la sociedad del conocimiento
25	Capítulo II. Modelo Educativo
25	Misión
27	Visión
28	Valores
28	Modelo Educativo
30	Gestión del conocimiento
30	Gestión del aprendizaje
33	Gestión de la producción del conocimiento
33	Gestión del uso y distribución del conocimiento
33	Gestión institucional
34	Modelo Académico
35	Docencia
36	Gestión y aplicación innovadora del conocimiento
37	Extensión y difusión cultural
37	Modelo Organizacional
39	Capítulo III. Metodología
45	Capítulo IV. Programas estratégicos
46	Gestión del aprendizaje
52	Gestión de la producción del conocimiento
60	Gestión del uso y distribución del conocimiento
70	Gestión institucional
81	Conclusiones
89	Corolario
92	Bibliografía
93	Anexos





## INTRODUCCIÓN

La celebración de dos décadas de vida universitaria ha motivado una intensa reflexión que nos ha conducido al análisis y a una planeación participativa para un mejor desempeño académico, con el interés de arribar a una nueva etapa en nuestro desarrollo institucional, donde la sinergia de acciones y el trabajo en colaboración han sido simiente de una dinámica universitaria que nos permite mirarnos como una institución innovadora, organizada, eficiente y altamente productiva en la gestión, el uso y la socialización del conocimiento.

Estos avances son posibles por el esfuerzo cotidiano y decidido de quienes han asumido con gran responsabilidad las tareas propias de los diversos espacios institucionales, imprimiendo en ellos un dinamismo creador, aportando ideas, trabajo, programas y proyectos, que en su conjunto, y a lo largo de poco más de tres años, nos han permitido contar con un planteamiento central de nuestro Modelo Educativo y con su estrategia de implementación.

Lo que hemos logrado, y de lo cual nos congratulamos, es un paso más en el camino hacia la consolidación de nuestra universidad como una institución de alta calidad académica. Pero reconocemos que nuestro modelo es un principio de orientación y rumbo, que sólo se convierte en realidad hasta que es interiorizado por toda la comunidad universitaria, permeando en todas y cada una de las acciones que día a día realizamos en la institución.

Como todo modelo educativo, éste constituye una guía para los programas y proyectos en que se despliega, pero su mayor logro será la adopción de sus elementos filosóficos, metodológicos, valorales y de gestión, en el actuar cotidiano de nuestra comunidad universitaria, cuando cada investigador, cada docente, cada estudiante, cada administrador y cada directivo, se distingan y reconozcan socialmente por su excelente desempeño profesional, su humanismo y ética de vida, así como por la responsabilidad de sus acciones.

Deseamos felicitar a quienes han colaborado en esta noble tarea, invitándoles a continuar con mayor entusiasmo y con la seguridad de que todo esfuerzo dedicado a este propósito se verá reflejado en nuestros egresados, en su aportación a la sociedad y en la contribución que generamos desde los espacios universitarios para coadyuvar al desarrollo de nuestra región.

M.A. Elina Elfi Coral Castilla  
Rectora



## PRESENTACIÓN

Los trabajos desarrollados durante los cuatro últimos años, nos llevaron a la integración de un modelo educativo que ha contado con la amplia participación de todos los actores universitarios, en una reflexión colectiva que recupera la experiencia, conocimientos, perspectivas y visiones, que se constituyeron en aportaciones durante el taller celebrado los días 25 y 26 de octubre del 2010, en el que contamos con cuatro mesas de trabajo para organizar y orientar la proyección de nuestro Modelo Educativo y su estrategia de implementación, estrategia de trabajo que guiará el devenir institucional.

La riqueza de este documento que ahora ponemos a su consideración estriba en que recoge detalladamente las aportaciones de los actores fundamentales de la vida universitaria y proyecta el futuro al que aspiramos llegar, significándonos como una institución preocupada y ocupada en crear y mantener una dinámica de mejora permanente de su quehacer educativo.

Cada grupo de trabajo logró identificar las necesidades de sus propios ámbitos en relación con la misión y la visión institucionales, y en correlación y coherencia con las políticas institucionales, lo que nos ha permitido estructurar una matriz proyectiva de trabajo que enmarca las acciones de cada dependencia en forma integrada y con metas definidas colectivamente.

Así, hemos podido visualizar también nuestras fortalezas y debilidades, centrando nuestro diagnóstico en procesos, productos e impactos, generando una discusión académica permanente que nos posibilita la constitución de una cultura innovadora, a la que nos hemos comprometido con este modelo educativo, donde la gestión de acciones que cada cual realiza, se convierte en una acción comunicativa aglutinadora que nos perfila y define como una institución formadora de sujetos creativos, con altas capacidades y competencias profesionales, en una dinámica de aprendizaje permanente.

Enlazar la misión, la visión, las políticas operativas, los programas y proyectos, en un análisis de correspondencia, fue el objetivo que nos marcamos en el taller celebrado en octubre; con sus resultados se logró alinear el modelo académico con el modelo educativo, en una síntesis de propuestas que ahora ponemos a su disposición y revisión, pues de antemano sabemos que todo proceso alcanza mayores y mejores grados de perfeccionamiento, en una continuidad de construcción colectiva permanente.

Agradecemos la disposición que tienen para esta labor institucional y les reiteramos la invitación a permanecer en tan importante tarea, para lograr los objetivos que nos hemos propuesto.

Dra. Lourdes Castillo Villanueva  
Secretaria General



# CAPÍTULO I

## MARCO DE REFERENCIA

Desde principios de la década de los noventa, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) planteaba que los recursos humanos altamente calificados son un factor crítico en el crecimiento económico, al grado de que las diferencias en el bienestar y el crecimiento entre países sólo se pueden explicar por este factor, y cuanto mayor sea el desarrollo de los recursos humanos, en relación con las otras medidas del desarrollo, como el ingreso real per cápita, habrá más posibilidades de crecimiento y prosperidad (BID, 1994). Lo anterior, sobre la base de que a mayores niveles de educación corresponden mayores niveles de crecimiento económico.

La transición de una sociedad de base industrial a una sociedad basada en el conocimiento y la información, se caracteriza por la importancia que tiene la síntesis entre generación de conocimiento, procesamiento de información y comunicación de símbolos. Esa síntesis se ha convertido en la principal fuente de crecimiento económico y también, en muchos países desarrollados, de bienestar genérico para la población. En la transición, el conocimiento y la información están reemplazando al capital, que se produce con la explotación de los recursos naturales (sociedad agrícola), y a la fuerza de trabajo o al dinero como variables clave de la generación y distribución del poder en la sociedad (Tedesco, 2000).

En este marco, la educación universitaria contribuye al avance de la sociedad para lograr los acuerdos internacionales sobre los objetivos de desarrollo del milenio (ODM). El comunicado final emitido en la Conferencia Mundial de Educación Superior de la Unesco (2009) transmite un claro mensaje de que la agenda de la educación global debería reflejar estas realidades, establecer estrategias claras para ofrecer su apoyo a los ODM y compartir sus conocimientos de forma más efectiva a través de colaboraciones a nivel institucional, nacional e internacional.

Dice Jérôme Bindé (2000) en el libro que coordinó a principios de siglo, *Claves para el siglo XXI*, que prepararse para el futuro exige una ética de la discusión y una ética del futuro. En esta dirección vale decir que preparar para el futuro a la universidad pública conlleva a articular todos sus procesos bajo el principio de responsabilidad social, ya que éste es el crisol que, por un lado, le permitirá mantenerse atenta a los ritmos de transformación del entorno, a sus contradicciones y a su complejidad; y, por otro, la llevará a tener presente las expectativas de las jóvenes generaciones que apuestan sus proyectos de vida a la mejor, más rigurosa y crítica formación universitaria.<sup>1</sup>

A un mundo nuevo corresponde una universidad nueva; a nuevas ciencias que todo lo invaden, reforman y minan, nuevas cátedras. Es criminal el divorcio entre la educación que

---

<sup>1</sup> En este caso surge la exigencia de que las universidades públicas se preparen para enfrentar el dinamismo de las transformaciones científicas y tecnológicas, así como los nuevos perfiles sociales, políticos y culturales que determinarán el surgimiento de nuevos escenarios de participación profesional.

se recibe en una época y la época. Educar es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo a nivel de su tiempo, para que flote sobre él y no dejarlo debajo de su tiempo con lo que no podría salir a flote; es preparar al hombre para la vida [Lavanderos, 2002:8].

## **TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL MARCO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

Como en todo periodo de transición, hay en el entorno un conjunto de rasgos favorables y procesos germinales que pueden potenciar un desarrollo exponencial de las sociedades, pero también existen fuertes obstáculos a las posibilidades de transformación de sus instituciones.

En especial, países como México, cuya producción de conocimiento se genera fundamentalmente en las universidades, deberán invertir un enorme esfuerzo en innovar de manera articulada las instituciones universitarias en su conjunto; de tal forma que aseguren una nueva relación del binomio investigación-formación universitaria, con innovaciones en la administración, gestión y organización de todas las actividades que tienen que ver con la invención, difusión y transferencia de conocimientos y tecnologías.

Esta reorientación de las universidades públicas, implica los siguientes aspectos:

1. Escalamiento de los niveles de inversión. Los costos de la investigación y el trabajo académico de frontera se elevan cada vez más y las posibilidades de realizar investigación dependen de la obtención cuantiosa de recursos físicos, humanos y financieros. La producción del conocimiento requiere de una creciente inversión. Esto representa un cambio radical en la orientación de los recursos hacia la universidad y las instituciones de educación.
2. Intensidad en la formación de recursos humanos en nuevas áreas de conocimiento. En este marco, se requiere una mayor inversión en la calidad y capacidad creativa de los académicos.
3. Ubicación del desarrollo de los conocimientos en áreas determinadas.
4. Creación de estructuras de gestión y transferencia de tecnologías.

La importancia de estos factores conduce a una reorganización integral de la universidad pública. Para empezar, implican el desarrollo de estructuras académicas interdisciplinarias y de modelos pedagógicos basados en la articulación entre la academia y los nuevos requerimientos de la sociedad y de la producción. El desarrollo de esta infraestructura académica requiere la presencia de cuerpos colegiados bilaterales o trilaterales que, al “horizontalizar” la toma de decisiones, aumenten su capacidad de respuesta innovadora ante los vertiginosos cambios.

Existe un conjunto de tendencias que se está presentando en el comportamiento institucional, en las estructuras, en los estilos de organización y en el papel social y económico de las universidades modernas. De manera general, se perfilan a continuación las que tienen una fuerte repercusión en la configuración futura.

En principio destacan las consecuencias de una mundialización acelerada, que ha favorecido un incremento en la importancia que tiene la educación superior en el contexto mundial, el surgimiento de una red internacional de conocimientos y el efecto de las tecnologías de información y comunicación.

En la educación superior hay nuevas y apasionantes posibilidades de estudio e investigación que ya no se limitan con las fronteras nacionales; sin embargo, hay que considerar que esta tendencia puede tener efectos negativos en la cultura y la autonomía nacionales.

De manera general son desafíos de la mundialización (Unesco, 2009):

- La desigualdad entre los sistemas de educación superior a nivel internacional y nacional.
- La asimétrica relación con el centro, ya que somos periferia en el mundo académico, sobre todo en materia de investigación y la consecuente reputación de excelencia.
- Las tensiones derivadas de criterios de calificación entre los que destacan: el inglés como idioma principal de instrucción e investigación y los fondos para la investigación.
- La tensión entre cobertura y calidad.

Por otro lado, la expansión de la educación superior ha estado motivada por el paso a las economías postindustriales, la ascensión de los sectores de servicios y la economía del conocimiento.

En el mundo desarrollado se ha dado un impresionante incremento de la matrícula, que contrasta con regiones y países del mundo caracterizados por una creciente desigualdad en el acceso.

En los países de América Latina y el Caribe, la expansión se ha concentrado en el sector privado al grado de que, en la década de los noventa, en esta región se observó el mayor crecimiento de particulares que ofrecen el servicio de educación en todo el mundo.

De manera general, esta tendencia se caracteriza por los siguientes rasgos:

- a) La universalización de la educación superior supone el acceso para todos los que tienen las capacidades, la motivación y la preparación adecuada en cualquier etapa de la vida.

- b) El diseño e instrumentación de un modo de gestión basado en el doble principio de autonomía responsable y transparencia en la rendición de cuentas.
- c) La utilización de formas variadas de intervención para atender las necesidades de educación para todos y a lo largo de toda la vida.
- d) El desarrollo de sistemas de evaluación que aseguren altos niveles de calidad y pertinencia.
- e) La incorporación de una función ética que propicie la reorientación del sistema de valores, entre ellos la cultura de la paz, la tolerancia, la equidad y la justicia.
- f) El desarrollo de redes de cooperación con otras instituciones de educación superior.
- g) El diseño de sistemas de certificación, que garanticen la movilidad académica, la flexibilidad curricular y la construcción de trayectorias personales innovadoras; siempre en el marco de programas institucionales de alta calidad académica.

La tendencia indica que la demanda social seguirá creciendo en los próximos años, esto exige poner en marcha transformaciones fundamentales en los sistemas, las organizaciones, la calidad, los contenidos y la articulación de la sociedad, y en la economía con las instituciones. En América Latina la matriculación es todavía la mitad que la registrada en los países de altos ingresos, y en México la tendencia apunta hacia un lento crecimiento, absorción del nivel medio superior al superior.

Por otro lado, la cobertura de la población del grupo de edad correspondiente se ha incrementado poco (pasó de 16% a 28%, ubicándose el mayor crecimiento en el sector privado). El nivel de posgrado presentó un crecimiento notable, se cuadruplicó. En cuanto a la oferta, es preciso señalar que mantiene los rasgos de hace cuatro décadas; la matrícula se concentra en ciencias sociales y administrativas; prácticamente no hay nuevas carreras relacionadas con nuevos desarrollos del conocimiento.

No está por demás señalar que no obstante las múltiples iniciativas de los últimos años, el aumento del número de alumnos en el nivel de educación superior no ha beneficiado por igual a todos los sectores de la sociedad. Según un reciente estudio comparado de 15 países, aunque ha aumentado la inclusión, en casi todas las clases privilegiadas han conservado su ventaja relativa (Unesco, 2009).

En este marco, los desafíos son los siguientes:

- a) Proporcionar enseñanza superior a todos los sectores de la población significa afrontar desigualdades sociales hondamente arraigadas en la historia, la cultura y la estructura económica.
- b) El costo sigue siendo un obstáculo gigantesco al acceso; incluso donde la enseñanza es gratuita los estudiantes tienen que soportar costos indirectos, como los gastos de mantenimiento.



- c) Las becas, las subvenciones y los programas de préstamos están alcanzando cierto éxito, pero por sí solos no pueden eliminar los obstáculos económicos.
- d) Incluso en los países con una tasa elevada de matriculación persisten las desigualdades. La probabilidad de que sus alumnos prosigan los estudios hasta obtener un título, para el que se requieren cuatro años de estudios, está determinada en gran medida por la condición socioeconómica de la familia del estudiante.

La mundialización también ha propiciado una movilidad estudiantil sin precedentes: más de 2,500,000 personas cursan estudios fuera de su país y se calcula que en 2020 la cifra se incrementará a siete millones. Cabe destacar que este crecimiento es resultado de estrategias nacionales e institucionales que se combinan con decisiones personales y que alientan la movilidad (Bindé, 2000).

Ante los desafíos de la movilidad de estudiantes que impone el siglo XXI, México debe impulsar una nueva gama de oportunidades y aprovechar el entorno mundializado de la educación superior, pues de proseguir las pautas actuales de internacionalización, la distribución de la riqueza y el talento del mundo estarán más sesgados aún.

La formación universitaria también se ha trastocado, pues se requieren nuevas e innovadoras instituciones que consideren las siguientes variables: diversidad en la edad, experiencia y perfil de los estudiantes, interculturalidad, intereses de la demanda, necesidades sociales emergentes, cambios en el mercado de trabajo. Por otro lado, está claro que un alumnado cada vez más diverso también ejerce presión para que se instauren nuevos sistemas de apoyo académico y enfoques innovadores de la enseñanza.

La profesión de docente universitario está sometida a presiones más intensas que nunca; la necesidad de satisfacer las demandas de masificación ha reducido en muchos países la cualificación media de los profesores de ese nivel: en el mundo la mitad de los profesores universitarios apenas posee un diploma de licenciatura (en China sólo 9% son doctores; 35% en la India); en países en desarrollo muchos docentes de nivel superior sólo tienen una licenciatura y en numerosas naciones ha aumentado la cantidad de profesores de tiempo parcial, especialmente en América Latina, donde 80% del profesorado se halla en esa situación (Unesco, 2009). El panorama en este renglón es realmente complicado, pues está creciendo el número de profesores pluriempleados que trabajan tiempo parcial en universidades públicas y privadas, en un mercado de trabajo que contribuye a la fuga de cerebros.

La mundialización, la integración regional y la movilidad determinan la necesidad de normas reconocidas internacionalmente; en este marco, el aumento explosivo de instituciones tradicionales y nuevas plantea interrogantes respecto de las normas de calidad.

La garantía de calidad es una prioridad en los programas políticos de muchas naciones, pero más allá de esta situación la calidad implica la formación y apropiación de nuevas destrezas, una amplia base de conocimientos y diversas competencias para moverse en un mundo más complejo e interdependiente.

También hay que responder a los “consumidores” de servicios educativos (alumnos, padres y empleadores) que exigen algún tipo de certificación de las instituciones y de las cualificaciones que conceden. Los mecanismos existentes para establecer una comparabilidad internacional son todavía nuevos y están en gran medida sin ensayar.

Al desplazarse los estudiantes, y los programas, cada vez más fácilmente a través de las fronteras, la comparabilidad de las cualificaciones educativas ha pasado a ser una cuestión fundamental de los debates internacionales. Aunque la calidad es un concepto multidimensional, en la mayoría del mundo se ha establecido una pauta para evaluar la educación superior. Cada vez se hace más hincapié en los “resultados” de la educación superior; los evaluadores buscan nuevos datos e indicadores que demuestren que los alumnos han llegado a dominar objetivos.

En el plano internacional, los programas de garantía de calidad constituyen ahora una parte fundamental reconocida de la educación superior, pero es preciso integrar las actividades nacionales, regionales e internacionales. A fin de promover este diálogo, la Unesco se ha asociado al Banco Mundial para crear la Iniciativa Mundial (IM), que fomenta la capacidad en materia de garantía de calidad, en la que habrá miembros de muchas redes regionales e internacionales.

La educación superior es un motor primordial del desarrollo económico; sin embargo, los ingresos fiscales de los Estados no crecen con la rapidez con que se incrementan sus costos. La escasez del financiamiento debida a la masificación ha obligado a que los sistemas e instituciones de educación superior generen cada vez mayores ingresos.

Los padres o los estudiantes asumen en mayor medida los gastos de matrícula y otros derechos; incluso en Europa, cuya tradición ha sido la gratuidad. El aumento del número de estudiantes ha supuesto un problema capital para sistemas en los que la tradición ha consistido en dar acceso a una enseñanza superior gratuita o muy subvencionada, modelo que, financieramente, se ha convertido en insostenible.

En la década de los noventa tanto los organismos crediticios internacionales (Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo) como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) ejercieron una fuerte presión para hacer de la educación superior un proyecto totalmente autofinanciable. Esta tendencia al autofinanciamiento se acompañó de evaluaciones institucionales externas; restricciones salariales matizadas por incrementos extraordinarios y diferenciales por medio de programas especiales de estímulos al rendimiento y la aplicación de modelos administrativos gerenciales.

Debido a ello se observa una inclinación política más extendida hacia una mayor privatización de servicios que anteriormente prestaba el Estado. Particularmente en los años recientes, y como producto de tendencias fiscales, hay una presión que se traduce en la creciente demanda por generar rentas de fuentes privadas que podrían poner en peligro, o al menos condicionar, el financiamiento del Estado.

De esta forma, a lo largo de las dos últimas décadas, la orientación de las políticas de educación superior se articuló a un conjunto de prioridades necesarias al modelo neoliberal: recuperación de costos; reducción de la matrícula de estudios superiores y aumento de la básica y la técnica; vinculación directa con el sector productivo; diversificación del financiamiento para reducir el peso del subsidio público (cobro de colegiaturas, esquemas crediticios, venta de servicios, transferencia tecnológica); gestión eficiente y presupuestación negociada (con indicadores ligados al rendimiento comprobable); incremento del número de instituciones privadas con cobros del costo total de la enseñanza; y evaluación del peso relativo de la autonomía universitaria.

Esta situación contraviene los acuerdos tomados en la Conferencia Mundial de la Educación Superior en el sentido de que la responsabilidad irrestricta del Estado es el financiamiento de la educación superior. Las universidades públicas tienen que enfrentar el duro golpe de una política económica caracterizada por hacer de la rentabilidad el criterio central de asignación presupuestaria. Bajo esta perspectiva es secundaria la importancia centenaria que la universidad pública latinoamericana ha tenido en la conformación de nuestras naciones y en la movilidad y ascenso social de sus poblaciones.

Las salidas que en el marco de la tendencia se aprecian en el corto plazo son las siguientes (Unesco, 2009):

- a) Soluciones en las esferas del costo y la demanda: aumentar el número de alumnos de los cursos y la carga docente, reemplazar a profesores de tiempo completo por docentes a tiempo parcial, menos costosos.
- d) Soluciones de carácter político, aplicadas con respecto a los ingresos, consisten en compartir los costos, por lo general junto con la imposición del pago de las matrículas y de “cargas de uso” por el alojamiento y la alimentación. Se ha instaurado el pago de la matrícula en países donde la educación superior era gratuita o casi gratuita.
- c) Reducir las subvenciones a los estudiantes y las becas; mantener el sector público pequeño, de elite y selectivo.
- d) Cargar los costos del aumento del número de alumnos a los padres y a los estudiantes mediante el fomento de un creciente sector privado de enseñanza superior.

Hoy, como nunca, es preciso proponer proyectos críticos a la fuerza política y económica que tienen los organismos financieros internacionales; convencer a los poderes legislativos y ejecutivos de que la educación, y en particular la de nivel superior, implica una inversión social, cuyos beneficios se observan en la disminución de la pobreza y de la exclusión social, en el crecimiento económico y en el logro de un alto nivel de bienestar genérico para toda la población.

Las tres misiones de la universidad moderna –docencia, investigación y extensión, y difusión– viven en constante tensión entre ellas en distintos niveles.

Las universidades investigadoras están en la cima del sistema académico y participan directamente en la red mundial del conocimiento. Para construirlas hacen falta grandes inversiones y su sostenimiento es caro. Hay que mantener sus locales e instalaciones –comprendidas por laboratorios, bibliotecas e infraestructura de información y tecnología– en los niveles internacionales más elevados.

Las investigaciones en terrenos fundamentales, como la tecnología de la información y las ciencias de la vida, han adquirido una enorme importancia para los programas nacionales de desarrollo y para el prestigio de determinadas instituciones. Particularmente en los últimos años ha aumentado el apoyo a las investigaciones efectuadas en universidades en materia de biotecnología y ciencias de la información.

En este contexto, se promueve una perspectiva estratégica, en la que la generación de conocimiento se ha convertido en el paradigma que ha modificado el perfil de las universidades e instituciones de educación superior de diferente tipo y nivel, para impulsar y consolidar la formación de cuadros humanos altamente especializados para la investigación. Estos cambios han provocado que los resultados de investigación científica sean trasladados a propiedad intelectual, a mercancías comercializables y a desarrollo económico. Lo anterior ha significado una ruptura con la tradicional concepción de institución educativa concentrada en el conocimiento en sí misma y en el compromiso con las necesidades de la sociedad, particularmente con los grupos pobres.

La primera gran transformación de las universidades fue el paso de instituciones de preservación de la cultura a instituciones de creación de nuevo conocimiento. La segunda ocurrió cuando este conocimiento empezó a usarse desde una perspectiva económica, bajo la forma de servicios de transferencia de conocimientos, lo que propicia la disminución del tiempo entre el momento en que se produce un conocimiento y su aplicación en la industria.

El conocimiento como capital se expresa fundamentalmente en las posibilidades de las instituciones educativas de realizar transferencia de conocimientos y la creación de tecnologías con cobertura económica, bajo formas útiles y dentro de prácticas comerciales.

El nuevo papel de la universidad en la producción y transferencia de conocimiento y tecnologías ha empezado a desintegrar las viejas estructuras y prácticas académicas dentro de

otras nuevas fronteras intelectuales, disciplinarias y profesionales, en una lógica de constante innovación, creando un complejo sistema de interacciones.

Este sistema de interacciones es posible a partir de la creación de redes, vínculos interinstitucionales, la colaboración y cooperación entre instituciones públicas, privadas, organismos no gubernamentales, organismos crediticios internacionales e individuos que, teniendo características y funciones claramente diferenciadas, propician nuevos lenguajes, valores e intereses que dan lugar a nuevos sistemas de innovación.

Sin embargo, la utilización del conocimiento de manera intensiva y extensiva requiere de una capacidad social sólida y de la infraestructura que haga posible capitalizar el conocimiento producido.

En México, esta tendencia aún no representa un paradigma dominante entre las instituciones. Las formas más comunes de vinculación universidad-empresa se concentran en la docencia y en una impresionante oferta de diplomados de actualización, orientados fundamentalmente a capacitar para el mercado de trabajo. Pero la tendencia indica un incremento en el interés por establecer relaciones formales entre instituciones de educación superior con empresas o instituciones gubernamentales, y cuyos fines sean explícitamente la innovación y desarrollo de tecnologías; el desafío, en todo caso, es generar una plataforma operativa que permita concretar este nuevo sistema.

Por otra parte, la tendencia internacional hacia la organización institucional y las formas de gobierno marca el desarrollo de universidades que se van articulando en torno a un nuevo conjunto de valores donde la innovación, o más bien el sentido emprendedor, constituye la base de los nuevos cambios organizacionales.

El sentido emprendedor de las universidades se cristaliza con cuatro rasgos: el fortalecimiento del núcleo directivo; la expansión de la periferia; la diversificación de la base financiera; el estímulo al corazón académico e integración de una cultura emprendedora.

Estos rasgos propician un sentido diferente de la autonomía porque amplía su base de autodeterminación, dada su mayor independencia del subsidio gubernamental, pero también porque introduce un nuevo tipo de relaciones y modos de pensamiento donde cada unidad académica opera con relativa independencia para conseguir y usar fondos y recursos; crear nuevas ofertas educativas; disminuir la burocracia en la toma de decisiones; y establecer mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

La pertinencia hace referencia a las nuevas relaciones entre la universidad y la sociedad, la economía y el mundo en su conjunto; lo que implica el contacto directo con los requerimientos internacionales, sociales y económicos hacia la educación superior. Esta tendencia cierra el círculo con la derivada de la investigación y la producción, con la transferencia directa de conocimientos y tecnologías.

La pertinencia, en este marco, se alcanza al cambiar la organización de la investigación y los aprendizajes, la cooperación y las estructuras en red, los vínculos con sectores de la economía, grupos sociales y nuevas formas de financiamiento y gestión.

En México, el problema de la pertinencia de la educación superior se ha concentrado mucho más en lo referente a los cambios en la evaluación y la acreditación externas. De este modo, el desarrollo de los múltiples mecanismos para evaluar la pertinencia, se ha vinculado con la diversificación de los mecanismos y criterios de asignación de subsidio público.

Es así que pertinencia, calidad y acreditación constituyen una unidad que se articula con el establecimiento de un sistema único y estandarizado de información y evaluación, para tareas de planeación estratégica de instituciones educativas, gobierno y sociedad en su conjunto. La estandarización incluye información sobre los componentes financieros, de recursos humanos, de matrícula, planeación, evaluación institucional y ubicación y desempeño de los egresados.

Se ha dicho que la tecnología de la información, la enseñanza a distancia y otras innovaciones impulsadas por la tecnología harán perder vigencia a la universidad tradicional. Sin embargo, es evidente que la desaparición de la universidad tradicional no sucederá en un futuro inmediato.

A pesar de que ha habido una desconexión profunda y generalizada entre el empleo de las TIC y su aprovechamiento para mejorar la calidad, se están produciendo cambios importantes y es uno de los elementos primordiales de las transformaciones de la universidad del siglo XXI.

Las TIC están introduciendo una revolución en la enseñanza abierta y a distancia. Los conceptos de enseñanza asincrónica, derivados de esta revolución, reflejan las nuevas necesidades de la sociedad. Este cambio lleva en sí el germen de una verdadera revolución pedagógica hacia estructuras móviles y flexibles. Pero debe enfatizarse que la universidad deberá mantener su importante papel de la circulación del saber al servicio de una inteligencia colectiva distribuida.

El concepto de universidad virtual supone la utilización de las TIC y una combinación de las diferentes herramientas tecnológicas que permite el desarrollo de un nuevo paradigma que favorece el aprendizaje a lo largo de la vida en una nueva relación entre los actores y su formación. La universidad virtual puede concebirse como una metauniversidad que aporta a las universidades existentes: infraestructura de educación a distancia; asesoramiento y asistencia para la creación de las estructuras necesarias; contenidos pedagógicos compartidos; medios técnicos y humanos para facilitar la preparación de contenidos pedagógicos en red.

Por otra parte, las TIC están introduciendo una revolución en la enseñanza a distancia, porque inducen un cambio pedagógico en la relación maestro-estudiante y estudiante-

estudiante; promueven la interactividad y el aprendizaje proactivo y tienen la capacidad de ampliar la cobertura.

La internet ha revolucionado realmente cómo se comunica el conocimiento. En las economías más adelantadas del mundo, las TIC se han difundido exponencialmente y afectan prácticamente a todas las dimensiones de la educación superior. Los espacios de creación de redes sociales, mediante el correo electrónico y en línea, propician que los universitarios colaboren y lleven a cabo investigaciones conjuntas.

Se han generalizado las revistas electrónicas, que en algunas disciplinas han adquirido gran importancia. Los editores tradicionales de libros y revistas recurren cada vez más a la internet para distribuir sus publicaciones. El movimiento en pro de la gratuidad de los recursos educativos ha cobrado gran impulso, dando acceso gratuito a cursos, planes de estudio y enfoques pedagógicos que no existen localmente.

Bajo esta perspectiva, el nuevo docente deberá dominar el nuevo ambiente de las TIC, estar listo para un cambio radical de función, reforzando y actualizando al mismo tiempo su conocimiento disciplinario. Un aprendizaje apropiado de las TIC, que provea una visión integral de la disciplina poniendo énfasis en la cultura de la información, es un elemento clave en el éxito de la preparación de los docentes.

El nuevo docente sale del aislamiento de la clase y recibe un apoyo logístico importante que le corresponde saber coordinar y utilizar; debe tener a su disposición especialistas de la producción para que pueda obtener un resultado de calidad en cuanto a la forma y concentrarse el fondo, es decir en el contenido pedagógico.

El objetivo de las mediatecas virtuales y de las bibliotecas electrónicas es dar a todo científico, investigador, docente, estudiante, un espacio virtual de informaciones que le permitan acceder al conjunto de los productos necesarios para su educación, su formación, sus trabajos de investigación.

Esto implica poner a disposición del usuario un conjunto de servicios no limitados por la distancia ni el tiempo:

- a) bases de información
- b) bases de conocimientos
- c) difusiones selectivas de información
- d) obras y revistas en texto completo
- e) notas de investigación, notas de lectura y fichas técnicas
- f) tesis y disertaciones
- g) programas lógicos e interfaces
- h) programas didácticos



En un futuro próximo, las nuevas formas de trasmisión del saber deberían integrar a su dinámica: el reconocimiento de la diversidad regional, el codesarrollo, la excelencia científica; la propiedad intelectual; la posibilidad de transportar los contenidos pedagógicos y el enfoque de calidad.



## CAPÍTULO II

### MODELO EDUCATIVO

El siglo XXI ha favorecido la emergencia de grandes consensos acerca de la necesidad de llevar a cabo una profunda transformación de los modelos educativos, a fin de que sean más pertinentes con los desafíos de nuestro tiempo. Ello implica: a) revolucionar el currículo de las licenciaturas y expandir el posgrado hacia nuevas áreas de la ciencia, la tecnología, las ciencias sociales, económicas y las humanidades; b) definir un programa de prioridades de investigación, vinculados con problemas ingentes de la sociedad; c) destacar a la universidad en la sociedad, en la cultura y en la tecnología; favorecer su vinculación con los grupos sociales más necesitados y crear mecanismos directos de relación con los sectores productivos y sociales; revisar los instrumentos normativos y legislativos, y para preparar un cambio sustancial de los documentos fundamentales de la vida universitaria; adecuar la estructura académico-administrativa en cuerpos colegiados más horizontales que verticales, y mejorar cualitativamente los medios de comunicación interna, la toma de decisiones y la gestión de recursos.

La planeación institucional –entendida como ejercicio de reflexión, consciente e intencionado de sus actores– implica partir del origen, naturaleza y contradicciones de cada institución. En este sentido, el ejercicio de planeación que se realizó en la UQRoo inició con la consideración de que su historia, si bien es reciente, no deja de ser intensa; su vínculo comprometido con el entorno y su capacidad de innovación se expresan, desde su origen, en el alto impacto nacional de sus productos de investigación, sus egresados y su mirada crítica a la sociedad.

En este proceso de planeación la UQRoo también expresó la voz de una comunidad que sintetiza la compleja conformación de un espacio que se encuentra permanentemente construyendo su identidad, a pesar de las contradicciones de nuestro tiempo y entorno.

En esta marco, el taller de planeación se dirigió a la recuperación de la identidad y los valores; lo que representa la integración de aquellos principios que forjaron a la UQRoo y que conviene resaltar y difundir entre la comunidad a fin de reconocer, reencontrar y revalorar nuestra historia institucional.

#### MISIÓN

El Modelo Educativo de la Universidad de Quintana Roo cumple con la misión de impulsar una educación integral en los niveles de licenciatura y posgrado para formar personas comprometidas al servicio de los demás en todas las áreas del conocimiento; promover un ambiente armónico, adecuado para un desarrollo pleno; aplicar conocimientos innovadores que contribuyan al desarrollo social y económico de Quintana Roo y del país; promover el desarrollo sustentable en la región; generar y aplicar conocimientos innovadores; generar óptimas condiciones para la convivencia humana; mantener una proyección regional, nacional e internacional; contribuir al desarrollo humano y del conocimiento desde una perspectiva innovadora, sustentable, y multicultural; preservar acer-

vos científicos y fomentar la cultura universal mediante el desarrollo de valores éticos, actitudes y habilidades; impulsar el trabajo colegiado y las prácticas educativas flexibles, autodidactas, grupales e interdisciplinarias; integrar múltiples ambientes de aprendizaje al mismo tiempo; y cultivar importantes tradiciones científicas y humanísticas que le permitan enriquecer su identidad.

Esta misión se encuentra definida en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (18 de enero, 2012):

Formar 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 les permitan integrarse al desarrollo social y económico en un ambiente competitivo; generar y aplicar conocimientos útiles e innovadores en una vigorosa vinculación con la sociedad; preservar los acervos científicos, culturales y naturales; intercambiar conocimientos y recursos con instituciones nacionales e internacionales para aprovechar las oportunidades generadas en el mundo, con la firme intención de contribuir al desarrollo sustentable y al fortalecimiento de la cultura e identidad de Quintana Roo y de México.

Son fines del Modelo Educativo de la Universidad de Quintana Roo:

- Asumir la visión humanística (respeto a la diversidad, multiculturalidad y pluralidad) como principio filosófico
- Formar integralmente (emprendimientos, internacionalización, responsabilidad social, con énfasis en el cuidado del medio ambiente y estilo de vida saludable).
- Asumir la calidad como una filosofía institucional
- Vincular la universidad con el entorno para el desarrollo económico y el bienestar social
- Consolidar un modelo educativo innovador y flexible que integra diversos ambientes de aprendizaje
- Formar profesionistas e investigadores que contribuyan al desarrollo científico, humanístico y tecnológico, que se reconozcan por ser innovadores, críticos, propositivos, competentes, respetuosos, responsables y solidarios de la dignidad humana
- Favorecer la producción de conocimientos de vanguardia y sólidas metodologías dirigidas a la comprensión de la sustentabilidad
- Fomentar la participación colegiada y el desarrollo integral de los universitarios y de la comunidad externa, mediante actividades culturales, artísticas, deportivas, científicas y de servicio

- Responder al interés de estudiar e intervenir en la solución de los principales problemas del país a través de proyectos institucionales, integrados al desarrollo regional
- Formar egresados con experiencia e impulsar el progreso del ser humano
- Formar profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano
- Fortalecer una universidad conocida, comprometida, y evaluada

## VISIÓN

El Modelo Educativo de la Universidad de Quintana Roo se proyecta como una propuesta innovadora que garantiza educación superior, líder en la formación cultural, humanística, científica y tecnológica, de profesionistas responsables con el desarrollo humano sustentable y la sociedad; que mejora la calidad de vida y superación de la comunidad.

Se constituye como el eje que articula la identidad y el orgullo UQRoo, dado su evidente compromiso con el progreso humano, sus actividades científicas y tecnológicas y su espíritu de servicio. Su cultura emprendedora inspira tanto el liderazgo regional en la generación de conocimiento de punta como el compromiso con el cuidado del medio ambiente. Promueve el respeto con todas las formas y expresiones culturales y científicas, y favorece la apertura de todas las corrientes del pensamiento.

Su visión se encuentra claramente definida en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (24 de febrero, 2010):

La Universidad de Quintana Roo es reconocida a nivel nacional como una de las mejores universidades públicas y goza de prestigiosas alianzas académicas en Centroamérica, el Caribe y otras regiones del mundo. Se encuentra sólidamente establecida en las principales poblaciones del estado; representa una opción educativa para todos los jóvenes que desean mejorar su calidad de vida y constituye un pilar de la identidad y del orgullo quintanarroenses. Su comunidad académica participa en programas de movilidad e intercambio para enriquecer su comprensión del entorno mundial.

Sus egresados poseen una formación integral y una cultura emprendedora con capacidad para iniciar sus propios negocios; desempeñarse profesionalmente en el ámbito público, privado y social; trabajar en distintos entornos culturales; y emplear herramientas científicas y tecnológicas para acceder a nuevos conocimientos. Se distinguen por su compromiso con el progreso del ser humano, su amor a la patria y su conciencia social y ambiental.

Sus profesores se caracterizan por su sólida vocación docente, su preparación a nivel de maestría o doctorado y son ejemplo de conducta profesional. Promueven el aprendizaje del alumno y se sitúan a la vanguardia en el uso de las nuevas tecnologías para brindar educación a distancia y educación continua. La universidad propicia la innovación educativa, mediante cambios estratégicos en programas, espacios, tecnologías, procesos para mejorar la enseñanza, investigación y gestión.

La investigación científica y tecnológica es una actividad prioritaria que contribuye a elevar la calidad de los programas educativos y el desarrollo regional; depende principalmente de los cuerpos académicos, cuyos resultados son reconocidos a nivel nacional. Las principales áreas de interés institucional son: ecología y medio ambiente; economía y negocios; estudios del Caribe y cultura maya; gobierno y gestión pública; identidad cultural; salud; educación; y turismo.

Sus programas educativos, reconocidos de calidad por organismos nacionales, se preparan para la acreditación internacional; cuentan con modernas instalaciones y equipos; propician una fuerte vinculación de los estudiantes con su entorno regional; y el desarrollo de aptitudes y competencias indispensables para interactuar en ámbitos multiculturales tanto a nivel nacional como internacional.

Su marco jurídico, congruente con las actividades académicas y administrativas, hace de la universidad un espacio para el conocimiento en el que los principios de equidad, igualdad de oportunidades y respeto a la diversidad aseguran el desarrollo pleno de mujeres y hombres. Su rumbo estratégico se define con la participación de la comunidad universitaria y los sectores representativos de la sociedad quintanarroense. Posee un sistema de gestión, evaluado y certificado, que satisface a los usuarios, rinde cuentas claras y se mejora a diario con la labor comprometida de administrativos, directivos y profesores, altamente competentes y profundamente identificados con los valores institucionales.

## VALORES

La proyección de la Universidad de Quintana Roo tiene como plataforma los valores compartidos y socializados por su Modelo Educativo; estos valores representan el impulso que articula sus políticas y las materializa en sus programas estratégicos:

- Humanismo
- Internacionalización
- Orgullo UQRoo
- Compromiso
- Pluralidad
- Inclusión social
- Innovación
- Calidad
- Sustentabilidad
- Responsabilidad social
- Emprendedor
- Solidaridad

## MODELO EDUCATIVO

La definición de este modelo educativo tiene como punto de partida la existencia de una filosofía institucional, expresada en su Ley Orgánica, su definición de lo que es (su misión) y de lo que aspira a ser (su visión), así como los valores y principios que deben ser sostenidos.

El artículo 3º de la Ley Orgánica, fracción I, precisa:

Impartir educación superior en los niveles técnicos, de licenciatura, estudios de posgrado, cursos de actualización y especialización mediante las diferentes modalidades de enseñanza, para formar los profesionistas, profesores e investigadores que requiere el Estado de Quintana Roo, la región y el país, en su armónico desarrollo socioeconómico y cultural. 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.

La Ley Orgánica establece con claridad la finalidad principal de la UQRoo: formar recursos humanos. Los rasgos que esa formación debe tener y las capacidades y valores que debe proporcionar para que esos recursos humanos puedan contribuir al desarrollo del estado, de la región y el país, son considerados en la misión de nuestra universidad:

Formar profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano y el amor a la patria, a través de un modelo educativo integral que mediante diferentes modalidades de enseñanza-aprendizaje fomente y desarrolle valores, actitudes y habilidades que les permita integrarse al desarrollo social y económico en un ambiente competitivo; generar y aplicar conocimientos innovadores útiles a la sociedad a través de una vigorosa vinculación; preservar los acervos científicos, culturales y naturales; intercambiar conocimientos y recursos con instituciones nacionales e internacionales para aprovechar las oportunidades generadas en el mundo, con la firme intención de contribuir al desarrollo sustentable, así como al fortalecimiento de la cultura e identidad de Quintana Roo y México.

Los valores y actitudes que caracterizan al proyecto universitario se definen con precisión en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (SIGC): justicia, libertad, honestidad, respeto, ética, liderazgo, eficiencia, superación, unidad y comunicación. Del mismo modo, se explicitan los principios fundamentales que orientan las funciones básicas de la UQRoo desde su creación: calidad, vinculación, multidisciplinaria, innovación; y dos más en la actualidad: transparencia y flexibilidad. Diez valores y actitudes precisas, así como seis principios transversales que guían la vida universitaria de la UQRoo.

El Modelo Educativo de la UQRoo presenta una visión prospectiva institucional, concebida como una organización en equilibrio que aprende y se orienta hacia la gestión del conocimiento en su modelo académico y curricular, pero también hacia la gestión institucional, en su modelo organizacional y en el Sistema de Información Universitaria.

En el esquema, la gestión del conocimiento y la gestión institucional aluden a una visión de la institución universitaria que se adapta a la sociedad global en la que se encuentra, en una proyección estratégica, desde la que se orientan el modelo académico y el modelo

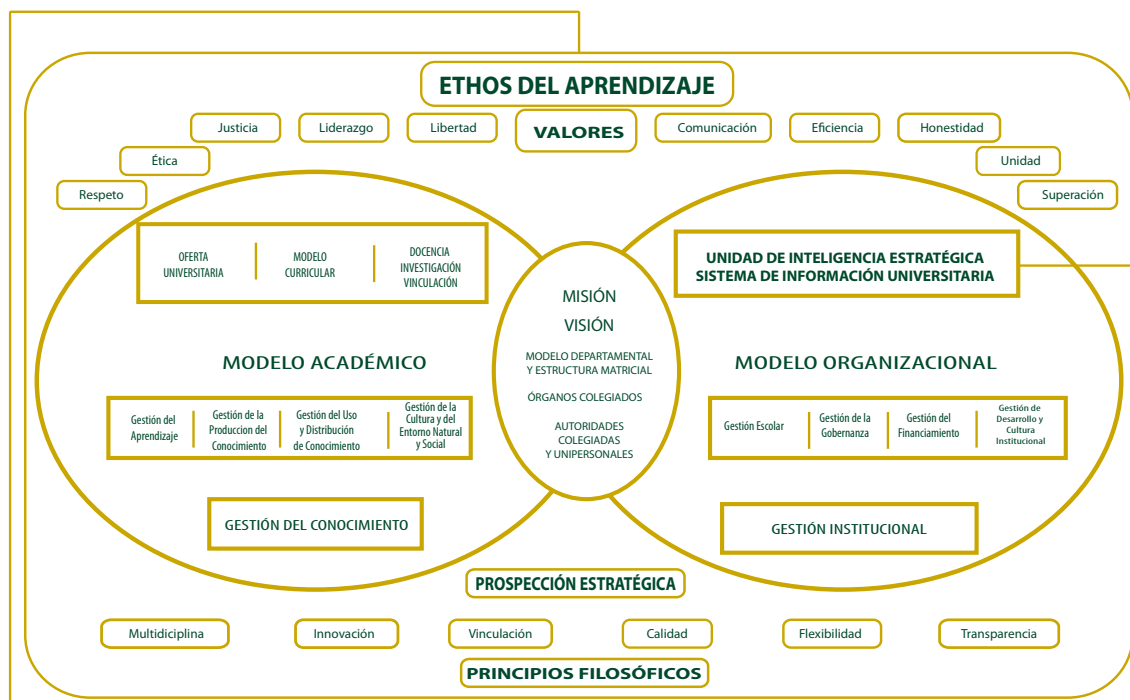


Figura del modelo educativo de la UQROO

organizacional, que rigen y comparten espacios dentro de la vida universitaria, operando bajo un modelo departamental, una estructura matricial, órganos colegiados, autoridades colegiadas y unipersonales, quienes en conjunto, y en distintos niveles, definen, articulan y retroalimentan permanentemente la currícula universitaria a través de una planeación prospectiva que operacionaliza, por un lado, la gestión del conocimiento y, por el otro, la gestión institucional, en una dinámica que considera los grandes ejes del proyecto institucional, inmerso en los valores y principios en que se sustenta nuestra institución, para el desarrollo articulado de sus funciones básicas, en atención a una formación integral del estudiante, una investigación pertinente y de calidad y una vinculación que atiende a las demandas de la dinámica social.

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

### GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

#### a) Formación integral del educando

El carácter integral de la formación del educando implica, en primer lugar, establecer un balance adecuado entre formación general y especialización; entre la adquisición de la cultura y la preparación para el ejercicio de una profesión; entre la obtención de conocimientos y el

dominio de las habilidades; entre el saber y el saber hacer; entre la formación humanística y la formación científico-técnica.

En segundo lugar, conlleva el desarrollo diversificado y armónico de todos sus talentos; de sus actitudes frente a la vida; de su capacidad emprendedora, creativa y positiva para solucionar problemas; de sus habilidades para la búsqueda y manejo de información; la reflexión, análisis objetivo y sistemático, y la capacidad de trabajo en equipo. De hecho, debe darse un énfasis particular, para cada educando, en los talentos que mejor domine y en los cuales pretenda desempeñarse y destacar. En tercer lugar, el desarrollo personal integral es la meta básica de la formación en la UQRoo. Por lo tanto, se buscará reforzar las cualidades y características de la persona: superación, valores éticos y morales, e intereses individuales, sin descuidar su compromiso de colaboración grupal.

#### **b) Aprendizaje autónomo**

La función dominante no es la enseñanza, sino el aprendizaje. El papel del profesor es coordinar las actividades de aprendizaje, de las cuales el estudiante es el centro y el ejecutor. El aprender autónomo implica responsabilizarse de la propia formación, aprender por cuenta propia mediante el estudio personal, a partir de la propia comprensión, pero sobre todo, mediante la acumulación de experiencias ajenas comunicadas por múltiples medios. El aprender autónomo compromete al estudiante a responsabilizarse de su propio desarrollo académico, con el respaldo del profesor y de las áreas de atención y servicios estudiantiles, para lograr su formación integral. Al mismo tiempo, el estudiante tiene la posibilidad de ir seleccionando las materias optativas de acuerdo con sus intereses y con una orientación de sus áreas profesionales más cercanas a su vocación. La institución debe establecer mecanismos que ayuden a operar un sistema más personalizado de instrucción, donde el meollo de la formación no sean las materias y las clases que se imparten (docencia), sino los módulos y las unidades de aprendizaje (estudio personal).

#### **c) Flexibilidad**

Se pretende alcanzar una estructura curricular mucho más flexible, de manera que cada estudiante, de acuerdo con sus intereses, su capacidad y su desempeño académico, tenga la posibilidad de diseñar su programa con su tutor. La estructura curricular buscará propiciar la formación multidisciplinaria y la capacitación para realizar las diversas tareas de una profesión. En tal sentido, la instrumentación de la estructura departamental y el fortalecimiento de los cuerpos académicos cooperan en esa línea curricular que irá lográndose con acciones estratégicas que permitan alcanzar el objetivo planteado. En la universidad se deben diversificar las experiencias y actividades para el aprendizaje, de manera que las “clases” tradicionales no sean la modalidad dominante para organizar el trabajo académico de los estudiantes. Conviene explorar las posibilidades de formación fuera de las aulas, utilizar los recursos cibernéticos y multimedia, las prácticas, el servicio social, la difusión cultural y la extensión universitaria, entre otros recursos.



El aprendizaje debe incluir la experiencia práctica propia (investigaciones documentales, experimentales o de campo; viajes de estudio, talleres, etcétera), además de la experiencia de otros (entrevistas con expertos, conferencias y cursos, seminarios y simposios, grupos de trabajo, estudios de caso). Los contenidos informativos del aprendizaje están cada vez más accesibles mediante sistemas cibernéticos. Los sistemas interactivos, la realidad virtual, los sistemas de instrucción por computadora, los simuladores de ambientes y de situaciones problemáticas, se han convertido ya en recursos para el aprendizaje y son la base de los sistemas de aprendizaje autónomo.

Debido a todo lo anterior, las horas clase frente a maestros deberán irse reduciendo, para dar lugar a otros recursos y modalidades de aprendizaje, organizadas y combinadas en forma óptima. Ello implica que la universidad cuente con un sistema de acreditación homogéneo y sistemático basado en los objetivos curriculares y programáticos de cada curso y actividad de aprendizaje, e independiente de la modalidad de formación seguida.

#### **d) Perfil profesional del profesorado**

El profesor ya no se concibe como la fuente única de transmisión del conocimiento mediante la docencia y la cátedra. Su función es fungir como tutor y asesor del alumno. El profesor universitario es el facilitador, el promotor y supervisor del proceso de aprendizaje autónomo realizado por el estudiante, responsable en última instancia de su formación.

Como promotor del proceso de aprendizaje del alumno, el profesor tiene ante todo la responsabilidad de construir con el estudiante su programa de estudios. A cada profesor se le encomienda la tutoría de un determinado número de alumnos que supervisará a lo largo de su formación, por lo que las solicitudes de registro y de modificaciones a los programas de estudios, se presentan con la anuencia del profesor-tutor. Como facilitador del proceso de aprendizaje del estudiante, el profesor cumple el papel de informante experto y consultor; es con quien el alumno recurre para obtener información adicional y, sobre todo, aclara dudas de su formación.

El profesor es también el supervisor del proceso de aprendizaje; aplica todo tipo de pruebas y evaluaciones para medir el logro de los objetivos de aprendizaje del alumno; reconoce el cumplimiento de diversas experiencias de aprendizaje contenidas en los programas, hace un balance global de los créditos cubiertos por el estudiante, y asegura el ritmo adecuado de avance del alumno a lo largo de su programa, al que puede autorizar cambios después de las respectivas evaluaciones.

El profesor, si bien debe cumplir funciones de docencia, no es ya como repetidor de fuentes de información que el alumno puede consultar y asimilar por cuenta propia, sino como divulgador de sus propias ideas, con base en la investigación lo que lo lleva permanentemente a una gestión del aprendizaje.



## GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO

La UQRoo reconoce como parte de su trabajo sustantivo la generación de nuevo conocimiento. La investigación básica y la aplicada son vertientes de una de sus funciones esenciales. A través de la investigación, no sólo contribuye al desarrollo del saber, sino que asume su compromiso de participar en la solución de problemas concretos y reales del estado, en su entorno natural y social.

La investigación en la institución es pilar de su actividad académica y contribuye a la articulación de las demás funciones universitarias. Las actividades de aprendizaje en el nivel de licenciatura han de promover en los estudiantes la formación y desarrollo de habilidades y actitudes positivas para la investigación. Asimismo, la universidad orienta sus esfuerzos de investigación y desarrollo hacia su propio quehacer.

La transición de la universidad convencional hacia la nueva universidad está en función de la autoinvestigación, que resulta imprescindible para consolidarse como una institución educativa de innovación.

La investigación universitaria buscará ser interdisciplinaria y multidisciplinaria; en la institución define las líneas de desarrollo de los programas de posgrado, en congruencia con el modelo adoptado, con el compromiso social inherente a este modelo.

## GESTIÓN DEL USO Y DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los programas de difusión cultural y de extensión de los servicios a la comunidad juegan un papel importante en la institución universitaria, al ser concebidos y desarrollados como parte de las actividades de una mayor vinculación con la sociedad, para brindar lo que como universidad se genera o procesa. Asimismo, los programas de difusión cultural y de extensión de los servicios al interior de la universidad se perciben como elementos esenciales para la formación integral del estudiante. En esta función se incluyen las manifestaciones artísticas, la educación continua, la divulgación de la ciencia y la tecnología, el servicio social, los servicios de atención comunitaria y las diversas manifestaciones culturales, entendido el concepto de cultura en su acepción más amplia, es decir, como todo aquello que el ser humano crea en un tiempo y un espacio concretos.

Por consiguiente, estudiantes y maestros participan en las actividades de difusión y extensión cultural, con el apoyo, coordinación y promoción de funcionarios y personal técnico.

## GESTIÓN INSTITUCIONAL

Aunada a la gestión del conocimiento, la gestión institucional se articula en el modelo organizacional de la UQRoo en apoyo a las funciones sustantivas de Docencia, Investigación, Extensión y Difusión Cultural, por lo tanto, comprende los siguientes ámbitos:

- Escolar
- Gobernanza
- Financiamiento
- Desarrollo y cultura institucional

La gestión institucional, de acuerdo con la normatividad establecida en la UQRoo, se define en los siguientes términos:

Para dar operatividad y vigencia a los conceptos y elementos esenciales del modelo de la UQRoo, se ha adoptado una estructura departamental que propicia la vida académica colegiada y la flexibilidad de los programas docentes, se propone facilitar la interdisciplina y la multidisciplina en los programas académicos de cualquiera de sus funciones básicas: docencia, investigación y extensión, y se cuenta con una organización académica que permite racionalizar el uso de los recursos para la docencia y evitar la duplicidad de cursos.

La organización académica, la estructura administrativa y de gobierno, así como el financiamiento de la universidad están acordes con la misión social, el modelo académico, el proyecto educativo y el de investigación. Las estructuras o esquemas organizativos se operan en esquemas flexibles y adecuados a las necesidades que impongan las diversas etapas de desarrollo del proyecto institucional.

La organización académica ha de impulsar el trabajo docente, de investigación y de difusión y extensión, con el más alto grado de eficiencia y calidad para lograr la excelencia, optimizando tiempo y uso de los recursos humanos y materiales.

La estructura y los procesos administrativos han de ser reflejo de las necesidades derivadas del ámbito académico, y un apoyo fundamental para el desempeño de las funciones y el logro de los objetivos institucionales.

El gobierno universitario está basado en la legitimidad de sus órganos de autoridad colegiados y unipersonales, en un régimen de derecho, que fortalece la participación del personal académico, de los estudiantes y de la sociedad, dentro de la universidad. Las normas y reglamentos se orientan a agilizar los procesos administrativos y a propiciar la realización de las funciones universitarias de acuerdo con los principios, fines y políticas institucionales.

El uso óptimo y el manejo transparente de los recursos económicos es un compromiso institucional y es la base sobre la cual descansa el principio de responsabilidad en el uso de los recursos públicos de que dispone la universidad. Con base en la planeación, considerada en la universidad como instrumento de racionalidad y previsión, se creará la infraestructura y los mecanismos técnicos y de participación adecuados, para la toma de decisiones y la definición del proyecto universitario.

## **MODELO ACADÉMICO**

Ningún modelo educativo puede aspirar al éxito si no descansa en un modelo académico congruente, éste es la forma organizativa-estructural que permite concretar en el trabajo

diario los principios del modelo educativo y proyectarlos hacia todas las funciones sustantivas de la institución. El modelo académico es el que provee el diseño curricular y la organización académica adecuada para que el modelo educativo pueda llevarse a la práctica.

## DOCENCIA

### **a) La oferta profesional**

La elección de los programas de educación superior, en los niveles técnico, licenciatura, posgrado y actualización, así como en las diferentes modalidades (enseñanza escolarizada, educación a distancia, sistemas de universidad virtual, etcétera), se hará considerando las necesidades derivadas del desarrollo socioeconómico y cultural, así como la función complementaria de la UQRoo en el sistema estatal y regional de instituciones de educación superior del país y del área de influencia. La revisión y actualización de los planes y programas de estudio será una práctica constante en el mejoramiento de los contenidos y los instrumentos para la formación de los profesionales, con base en las normas de calidad y pertinencia establecidas en el ámbito académico nacional e internacional.

### **b) La formación integral del educando**

Se logrará mediante la participación de los estudiantes en experiencias educativas diversificadas, a saber: actividades extracurriculares; contacto vivencial con la práctica profesional; servicio social a la comunidad y formativo en su profesión; y acciones de vinculación emprendidas con sus maestros (proyectos de investigación, extensión y difusión). La universidad debe organizar y ofrecer estas actividades como parte de sus servicios puesto que cabe recalcar que la función dominante no es la enseñanza, sino el aprendizaje; en consecuencia, el papel del profesor es coordinar las actividades de aprendizaje, de las cuales el estudiante es el centro y el ejecutor.

La universidad promueve mecanismos que ayuden a operar un sistema más personalizado de instrucción donde el centro de la formación no sean las materias y las clases que se impartan (docencia), sino los módulos y las unidades de aprendizaje (estudio personal), la estructura curricular, por tanto, obedece permanentemente a la noción y práctica de la innovación educativa.

Sin duda, en el proceso de aprendizaje, el alumno tiene un papel activo, participa en la definición de su camino de aprendizaje del conocimiento; desarrolla destrezas, habilidades, aptitudes y capacidades con el apoyo tutorial de sus profesores; fortalece valores y actitudes, y asume la responsabilidad plena de su desarrollo humano. En el trabajo académico hay que considerar que el alumno, al desarrollarse integralmente, no sólo se forma, sino que colabora en el desarrollo de sus compañeros –a través de la interacción grupal–, participa en los procesos de creación del conocimiento mediante su incorporación en grupos de investigación y se relaciona con el medio social a través de proyectos específicos de trabajo.

Por consiguiente, la innovación en los procesos curriculares, de instrucción y aprendizaje significativo deben ser periódicamente revisados y actualizados a la realidad del entorno educativo universitario.

#### c) La formación básica para el aprendizaje-autónomo

Por lo general, los estudiantes no adquieren una capacidad de estudio autónomo desde los primeros niveles del sistema educativo, lo que hace indispensable que la universidad organice un tipo de formación propedéutica previa a los estudios del nivel superior. Lo esencial en esta perspectiva es que el estudiante cuente con habilidades básicas de lecto-escritura, redacción, lógica-matemática y dominio de lenguajes (español, al menos una lengua extranjera y lenguaje cibernético) que garanticen el logro de las aptitudes y actitudes necesarias para desarrollar independencia en su aprendizaje.

Se ofrece al estudiante una formación práctica en el dominio de las herramientas del aprendizaje autónomo: desarrollo de habilidades de autoestudio; elaboración de agendas de trabajo; diseño de proyectos; métodos de investigación documental; uso del centro de información; comunicación por internet; organización de visitas de estudio, etcétera, que no se aprenden, por lo general, en forma sistemática y programada en las universidades.

Con lo anterior, el estudiante contará con los métodos, las técnicas y las herramientas intelectuales, así como las actitudes y aptitudes requeridas para estudiar en forma permanente y autónoma.

#### GESTIÓN Y APLICACIÓN INNOVADORA DEL CONOCIMIENTO

La UQRoo reconoce como parte de su trabajo sustantivo la generación de nuevo conocimiento, y la investigación básica y la aplicada son vertientes de una de sus funciones esenciales. Esto se logrará mediante la investigación científica y humanística, así como a través de procesos de innovación (tecnológica y otros) y de desarrollo experimental, cuyas actividades deben destinarse a plantear soluciones o resolver problemas regionales, en colaboración con instancias externas, tales como: comunidades, organismos sociales, empresas, dependencias gubernamentales, instituciones educativas y de investigación. Esas actividades se rigen por normas y lineamientos específicos.

Pero si la UQRoo orienta sus esfuerzos de investigación y desarrollo hacia su propio quehacer, entonces se recomienda la creación de un Centro de Investigación Educativa, ya que el Modelo Educativo propicia la transición de la universidad convencional hacia la nueva universidad mediante procesos de autoinvestigación, que resultan imprescindibles para consolidarse como una institución educativa de innovación. Para la investigación, se buscará diversificar su financiamiento y establecer los mecanismos que propicien y faciliten el patrocinio de instituciones y fundaciones nacionales y extranjeras.

## EXTENSIÓN Y DIFUSIÓN CULTURAL

Se concibe como la vinculación de la universidad con la sociedad mediante la gestión de servicios y manifestaciones culturales, donde el concepto de cultura se adopta en su acepción más amplia; es decir, 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.

En su interacción, la universidad y la sociedad deben construir redes regionales de conocimiento de participación interinstitucional, para la puesta en común de las manifestaciones artísticas, la educación continua, la divulgación de la ciencia y la tecnología, el servicio social, los servicios de atención comunitaria y las diversas expresiones culturales que se gestionen.

La extensión universitaria se concibe así, como el espacio que vincula el conocimiento, sea científico, tecnológico, humanístico o artístico, con las necesidades locales, nacionales y regionales. Su objetivo es, primordialmente, promover la utilidad social del conocimiento y la práctica solidaria y formativa, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población; lo que hace a la extensión universitaria una actividad bidireccional.

Como institución productora de conocimientos y formadora de opinión y tendencias, la universidad tiene una responsabilidad social incuestionable; quizá su tarea prioritaria deba ser pensarse a sí misma, elucidando las condiciones en las que construye el conocimiento, en las que forma profesionales, en las que concibe la condición humana para conocer y actuar. La posición estratégica de la universidad en el seno de la sociedad, la llama a la responsabilidad, siempre. Pero hoy, más que nunca, este llamado es imperioso.

Por consiguiente, estudiantes y maestros participarán en las actividades de extensión y difusión cultural, y contarán con el apoyo, coordinación y promoción de funcionarios y personal técnico. Asimismo, deben responder, en lo conceptual y en la asignación de recursos, al peso específico de interés y compromiso institucional en este campo.

## MODELO ORGANIZACIONAL

Para garantizar el desarrollo adecuado de las funciones de la universidad, se convocará a su programación y sistematización, sobre la base de un modelo organizacional acorde con su modelo académico y con sus propios principios y características institucionales; la universidad establecerá con cierta periodicidad políticas operativas de implementación del Modelo Educativo, considerando la opinión de los miembros de la comunidad universitaria, órganos y autoridades colegiadas y unipersonales, quienes, en conjunto y en distintos niveles, definan, articulen y retroalimenten las funciones sustantivas de la universidad; a través de un ejercicio participativo de planeación prospectiva y estratégica. Por lo anterior, se fortalecerá permanentemente al sistema de información universitaria.



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

El proceso de diseño del *Plan para la Implementación del Modelo Educativo de la Universidad de Quintana Roo* se realizó con el propósito de impulsarlo a partir del diseño e instrumentación de su trayectoria futura, en un contexto de profunda incertidumbre, caracterizado por la presencia de crisis financieras, reducción del financiamiento a las instituciones de educación superior y transformación de las políticas educativas nacionales e internacionales.

El diseño del Modelo Educativo tuvo como punto de partida una extensa revisión bibliográfica que fue la base para un marco de análisis sobre las principales características y desafíos que enfrenta la educación superior en el contexto internacional, regional y nacional; esto implicó el estudio acerca del impacto que la generación de conocimiento científico y la innovación tecnológica tienen en la actualidad.

A la luz de este marco de referencia, se reflexionó acerca del devenir de la Universidad de Quintana Roo y se establecieron los criterios generales para conformar un documento que propusiera rasgos (ideas-fuerza) de los modelos educativo y académico y de las políticas operativas de la UQRoo en el marco de las Tendencias de la educación superior (CMES, 2009). Del mismo modo, se definieron programas estratégicos en sus cuatro ámbitos (Gestión del aprendizaje, Gestión de la producción de conocimiento, Gestión del uso y distribución del conocimiento y Gestión institucional) y en sus funciones sustantivas (Docencia, Investigación y Extensión y Difusión Cultural).

La participación colegiada fue el mejor camino para diseñar el plan; bajo esa perspectiva el taller fue el centro estratégico de un cambio institucional comprometido con políticas de largo alcance, diseñadas a partir de la apropiación crítica de una cultura de planeación flexible e innovadora; lo que contribuyó a disminuir las fuentes de conflicto, integrar equipos de trabajo multidisciplinarios y multisectoriales, y promover la apropiación de innovaciones conceptuales, metodológicas y técnicas en todos los involucrados en la toma de decisiones.

Aunado a lo anterior, esta dinámica de trabajo colegiado propició el desarrollo de esquemas de pensamiento anticipatorio, la propuesta conjunta de componentes y la búsqueda de amplios niveles de consenso con el objetivo central de que todos los sectores involucrados se sintieran representados en el documento final.

A diferencia de la estructura organizacional de tipo vertical, en la que se corre el riesgo de perder información en la medida en que ésta se desplaza de manera ascendente o descendente y se tienden a diluir las responsabilidades, la estructura de un taller fue horizontal porque se articula a partir de una tarea precisa (desarrollo institucional) en la que los equipos de trabajo participaron de principio a fin, haciendo fluir de manera dinámica la información, promoviendo amplios consensos respecto al rumbo y las diversas rutas a seguir e impulsando la creatividad y la iniciativa de todos los actores involucrados en este proceso.

Esta organización horizontal coadyuva a encontrar respuestas, y las proporciona dentro del marco de una alineación con una funcionalidad interrelacionada e integrada del trabajo y las metas, solución de problemas en “tiempo real” y el mejoramiento continuo del desempeño, fomenta una cultura de apertura, cooperación y colaboración, una cultura que centra la atención en el mejoramiento continuo del desempeño y valora la delegación de autoridad en los actores [Ostroff, 1999: 11 y 12]

En este mismo sentido, el taller proporcionó un marco de análisis acerca del papel de la universidad pública, y de la UQRoo, en el modelo de sociedad que pretendemos. Así, el taller se asumió como un ejercicio ético, consensuado, riguroso, metódico, plural, tolerante y creativo.

Su objetivo central fue traducir los deseos en objetivos, las intenciones en acciones prioritarias, y su función en anticipar y actuar estratégicamente desde el presente para alcanzar el futuro deseado, ello implica avanzar por fases intermedias para lograr un punto de no retorno.

La base organizativa, que se operó desde la Secretaría General, incorporó a todos los sectores de la UQRoo y aseguró el óptimo apoyo logístico (espacios de trabajo grupal, fuentes de información, líneas de comunicación con las instancias institucionales responsables de los procesos propuestos, entre otros).

El enfoque de planeación que se siguió favoreció el análisis de los aspectos sustanciales contenidos en la misión y permitió articularlos, de manera coherente, con los diversos componentes del plan de desarrollo y con los soportes institucionales de la universidad; de manera correlativa dio lugar al ajuste y a la innovación institucional.

El taller tuvo como sede un salón de trabajo en Playa del Carmen, los días 25 y 26 de octubre de 2010, en estas sesiones de trabajo se planteó lo siguiente:

## **OBJETIVOS**

- Analizar las políticas operativas de la UQRoo en el marco de las tendencias internacionales planteadas por la Unesco en la Conferencia Mundial de Educación Superior en 2009.
- Analizar los modelos educativo y académico en el marco de las tendencias internacionales planteadas por la Unesco en la Conferencia Mundial de Educación Superior en 2009.
- Alinear los modelos educativo y académico con las políticas operativas de la UQRoo aprobadas el 10 de julio de 2010.
- Desarrollar el *Plan de Implementación de los Modelos Educativo y Académico de la UQRoo*



## DINÁMICA DE TRABAJO

El taller tuvo tres fases:

Fase 1. Análisis de las políticas operativas y del Modelo Educativo de la UQRoo, en el marco de las tendencias internacionales planteadas por la Unesco en la Conferencia Mundial de Educación Superior en 2009.

El procedimiento fue el siguiente:

- a) Lectura previa de tendencias de la educación superior.
- b) Análisis de la correspondencia entre las políticas operativas y el Modelo Educativo de la UQRoo y las tendencias y acuerdos alcanzados en la Conferencia Mundial de Educación Superior (Unesco, 2009). Formatos 1 y 2.
- c) Trabajo grupal.

El análisis se realizó con la Técnica de Integración de Esfuerzos (TIE).

Fase 2. Alineamiento del Modelo Educativo con las políticas operativas de la UQRoo aprobadas el 10 de julio de 2010.

El procedimiento fue el siguiente:

- a) Trabajo grupal para alinear el Modelo Educativo con las políticas operativas de la UQRoo aprobadas el 10 de julio de 2010. Formato 3. Todos los grupos trabajaron con el mismo formato y con la Técnica de Integración de Esfuerzos.

Fase 3. Desarrollo del *Plan de Implementación del Modelo Educativo*.

El procedimiento fue el siguiente:

- a) Trabajo grupal para definir los rasgos de la visión, misión y principios filosóficos del Plan de Implementación del Modelo Educativo. Formato 4.
- b) Trabajo grupal para definir las áreas y los programas estratégicos de los ámbitos que abarca el Modelo Educativo. Formatos 5, 6, 7, y 8.
- c) Trabajo grupal para definir las áreas y los programas estratégicos de los ámbitos que abarca el modelo académico. Formatos 9, 10, y 11. Cada grupo trabajó con un formato diferente.

Trabajo grupal para determinar a los responsables y actores institucionales que desarrollarán las áreas y los programas estratégicos de los ámbitos que abarcan los modelos educativo y académico. Formato 12.

La dinámica de trabajo fue la Técnica de Integración de Esfuerzos.

## TÉCNICA DE INTEGRACIÓN DE ESFUERZOS

### Concepto

Es una técnica grupal utilizada para la detección, análisis y solución de tareas específicas, que asegura la participación de todos los miembros del grupo. Por sus características tiende a generar amplios consensos en torno al contenido de las propuestas.

### Objetivos

1. Lograr la síntesis de propuestas que permita la identificación y comprensión objetiva del asunto o problemática, tomando como antecedentes hechos y no prejuicios.
2. Establecer objetivos comunes que permitan a un grupo transformarse en equipo y encaminar los esfuerzos personales hacia metas compartidas.
3. Realizar acciones directas para la solución, con un conocimiento realista de la problemática y con un compromiso de cumplir tareas por parte de todos los integrantes del equipo.

### Ventajas

1. Los participantes en grupo, anónimamente y por escrito, emiten más fácilmente una opinión, que individualmente y en forma oral.
2. A través del anonimato se resuelven más fácilmente problemas interpersonales y de autoridad.
3. Permite refinar conclusiones sin caer en el ataque personal.
4. Permite integrar a un equipo que funciona como grupos incoherentes.
5. Permite tomar mejores decisiones en función de una colectividad y, en consecuencia, facilita su aceptación al momento de traducirse en acciones concretas.
6. Permite encauzar esfuerzos personales hacia objetivos compartidos.

Tomando como eje central de este trabajo la planeación estratégica y la técnica de integración de esfuerzos, el Taller para la Elaboración del Plan de Implementación del Modelo Educativo se realizó con la participación de 44 universitarios, representantes de los diversos espacios institucionales, considerando que todas las voces son necesarias y todas las opiniones son importantes en la construcción de una colectividad propositiva y emprendedora.

En el marco de las tendencias internacionales para la educación superior y de los objetivos para el desarrollo del milenio emanados de los acuerdos internacionales emitidos en la Conferencia Mundial de la Educación Superior, nos comprometimos, como institución universitaria, a establecer nuevas estrategias que nos permitan llevar el conocimiento de

forma más efectiva a la sociedad y formar a nuestros estudiantes en una visión renovada y una ética del futuro.

Los participantes en el taller abordamos la tarea de formular las estrategias para el *Plan de Implementación del Modelo Educativo* en la perspectiva alineada de la misión, la visión, las políticas institucionales y el propio modelo de educación, en una permanente integración de esfuerzos, dirigido y coordinado por la Rectoría y la Secretaría General.

De acuerdo con las tendencias de la educación superior, a partir de grandes categorías se identificaron los grados de coherencia y pertinencia de las diversas políticas operativas, los principios filosóficos, la misión y la visión, respecto a los programas estratégicos por ámbito de desempeño, dando como resultado una serie de programas y proyectos derivados.

Se realizó posteriormente una plenaria y cada grupo de trabajo elaboró las conclusiones sobre todos los aspectos considerados relevantes y significativos para el proceso de implementación.



## CAPÍTULO IV

### PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para hacer realidad el *Plan de Implementación del Modelo Educativo* y llevar a la práctica sus propósitos, este capítulo reúne los programas que pretenden transformar sustancialmente los siguientes aspectos:

- La estructura académico-disciplinaria
- La oferta educativa
- Los contenidos curriculares
- Las prioridades del conocimiento: qué se produce y cómo se distribuye
- La reorganización académico-administrativa de los recursos
- La relación entre la institución, la sociedad y la economía
- La planeación estratégica en la construcción de escenarios futuros

En un ejercicio colegiado se formularon programas estratégicos para la aplicación del modelo educativo en cuatro ámbitos: Gestión del aprendizaje, Gestión de la producción del conocimiento, Gestión del uso y distribución del conocimiento y Gestión institucional, para cada uno se definieron objetivos, variables, tareas, responsables, tiempos de realización y resultados. Las acciones planteadas se coordinan entre sí, de tal forma que la viabilidad de la aplicación del modelo hace necesario que se asuman compromisos desde cada uno de los ámbitos, ya que éstos darán la pauta a una aplicación sostenida.

Con ese propósito se realizó una segunda fase de integración colectiva el 18 de febrero en la ciudad de Campeche, con una nutrida participación. Se trabajó en la depuración de los programas estratégicos de cada ámbito; las rutas de planeación, variables y tareas derivadas de cada programa estratégico; se establecieron así los resultados esperados, tiempos y entidades responsables, así como el trabajo de planificación previo al llenado de las parrillas ovar, como herramientas de seguimiento y evaluación institucional a través de la metodología ovar, que permitirán una integración de coherencia y consistencia entre los ámbitos propios del modelo educativo, la estructura institucional y los responsables de las diversas instancias.

Desde una perspectiva de subsidiariedad, donde cada cual asume la responsabilidad que le corresponde, la comunidad de la UQRoo se propone orientar el desarrollo institucional, incorporando nuevas tareas y afinando otras, para dar concreción al modelo educativo en una paulatina integración de sus principios rectores, en todas y cada una de las actividades que los universitarios realizan, haciendo realidad este modelo, en el que todos los participantes, aportan y enriquecen el ejercicio tradicional de planeación estratégica, así como los nuevos retos, desafíos y variables derivados del modelo educativo.

Para su operación, el modelo se despliega desde los grandes ámbitos, se traduce en programas estratégicos y, a su vez, éstos se refieren en objetivos, variables, tareas, responsables, tiempos y resultados, en el reconocimiento de que un modelo educativo se construye en el hacer cotidiano de todos los miembros de la comunidad universitaria.

A continuación, se presentan los grandes ámbitos, incorporando una matriz con los programas estratégicos que por el momento se derivan de cada uno de ellos, en la claridad de que el avance en la operación del modelo, nos llevará a realizar ajustes y adecuaciones, de tal manera que los cuadros iniciales sólo nos marcan la estrategia metodológica, como punto de arranque del proceso de implementación, y será la puesta en marcha de las tareas y actividades que de ellas se derivan, lo que nos posibilite continuar la construcción y desarrollo de nuevos y mejores programas estratégicos que nos lleven a la consolidación del modelo educativo en el trabajo cotidiano de la Universidad de Quintana Roo.

### **GESTIÓN DEL APRENDIZAJE**

El motor de toda institución educativa es la gestión del conocimiento; los procesos de mediación, creación y construcción de ambientes de aprendizaje forman parte intrínseca de las acciones orientadas a la formación integral del educando, para ello, la constante mejora de los proyectos curriculares, los procesos de formación y capacitación de la planta académica y el diseño de nuevas y mejores estrategias didácticas, articuladas a la constitución y desarrollo de competencias profesionales, son la herramienta que desde los diversos espacios académicos hacen posible la concreción del modelo educativo.

En el análisis realizado, a través de los formatos, respecto de las características del Modelo Educativo, existentes o ausentes en las estrategias y metodologías de aprendizaje, se observó que no existe coherencia ni alineación entre los objetivos curriculares, las formas de movilidad, y la gestión curricular; igualmente, se identificaron carencias en cuanto al soporte tecnológico y las condiciones para una mayor flexibilidad en la operación de los programas educativos.

Se insistió en la necesidad de intensificar los procesos de mediación y uso del conocimiento desde la gestión curricular y los aprendizajes, promoviendo el fortalecimiento de la planta académica, ya que no existe hasta ahora un programa de inducción que capacite a los docentes en la adquisición de herramientas didácticas, epistemológicas y tecnológicas, para que incorporen innovaciones en su quehacer educativo. Ello ha generado que cada nuevo integrante de la comunidad termina por autoformarse en función de su experiencia, expectativas e intereses personales. No es un esfuerzo institucional.

Se propone, entonces, consolidar la cultura e identidad universitaria, de tal forma que cada uno de los miembros de la comunidad se apropie del ser institucional, y sienta la satisfacción de formar parte de esta comunidad universitaria. No se trata de acumular documentos

ni de imponer mecanismos de control o castigo. El objetivo es estimular una cultura institucional que alcance un estado de identificación en el que la comunidad universitaria actúe por el *orgullo* de sentirse parte de la UQRoo. Se precisa una mayor difusión y precisión de los documentos del modelo educativo y de las políticas educativas.

Enfatizar la importancia de las funciones de los jefes de departamento, ya que éstos son el vínculo entre el modelo educativo y la filosofía institucional con los profesores. Involucrar a los jefes de departamento en los procesos de formación e inducción de personal académico para desarrollar un programa de inducción para profesores.

Favorecer la corresponsabilidad e identidad en el proceso de socialización del modelo y conceptualizar de manera colectiva con todos los miembros de la comunidad universitaria, para que los estudiantes se integren a un “ambiente modelado”.

Revisar continuamente las tendencias de nuestro modelo educativo, para que no se constituya en un credo inamovible, sino que esté en permanente actualización; este análisis, confrontado con la forma como se estructura el modelo educativo, nos dará una visión de la calidad del avance y de los logros que sean factibles. Después de alinear el modelo con las tendencias se pueden redefinir las políticas institucionales y mejorar su operación.

El modelo y las políticas son dos documentos que corren en paralelo y requieren vincularse a una visión y perspectiva de internacionalización y de movilidad académica.

Desarrollar un modelo organizacional que apoye el modelo educativo, considerando:

1. La interrelación directa entre el modelo académico y el área administrativa.
2. Para recuperar el modelo educativo de la universidad, cada unidad debe contar con recursos en una política de organización. Que cada unidad atienda los problemas de su entorno y cuente con los recursos.
3. Ajustar el modelo organizacional y la operación administrativa al modelo educativo y al esquema organizacional de unidades regionales, ampliando el espectro de comunidades de inserción para la institución.
4. Diversificar y ampliar la oferta educativa existente y mantener el semestre cero para estudiantes en zonas de alta marginación social y económica.
5. Tomar en cuenta cómo se va a operacionalizar en niveles el modelo educativo, en los procesos de uso del conocimiento y de gestión de los aprendizajes.
6. Implementar nuevas modalidades de enseñanza, lo que a su vez permitirá la ampliación de la cobertura y el fomento de la equidad educativa.
7. Aprovechar al máximo los proyectos nacionales (pifi) que contribuyan al mejora-

miento e innovación de la gestión del aprendizaje, la implementación de un sistema de créditos académicos (Satca) y la eficiencia en trámites académicos.

8. Orientar la gestión curricular en la perspectiva de la sustentabilidad, incorporando las temáticas transversales de responsabilidad ciudadana con el cuidado del entorno y la interculturalidad.
9. Fortalecer a la docencia en los procesos de evaluación de los aprendizajes para que éstos se constituyan en una herramienta para la retroalimentación de los académicos y permita dar cuenta de los elementos de suficiencia y deficiencia, observados durante la formación profesional y en el posgrado.
10. Explicitar, como parte del modelo de la gestión del aprendizaje, las orientaciones, metodologías, criterios y herramientas didácticas, tecnológicas y epistemológicas, en concordancia con un enfoque multidisciplinar e interdisciplinar.
11. Fortalecer la formación docente en el enfoque socioformativo del modelo educativo.
12. Desarrollar un modelo de evaluación de los aprendizajes mediante la acreditación de competencias, con instrumentos diseñados colegiadamente por los docentes.
13. Implementar en los diversos departamentos académicos, la elaboración anual de sus planes de desarrollo, especificando los proyectos anuales de investigación, docencia y extensión.
14. Establecer con claridad el sentido de las líneas de investigación, sus proyectos y el vínculo que éstos guardan con los programas curriculares y la formación universitaria.
15. Los programas educativos requieren articularse con los proyectos de extensión universitaria, identificando los ámbitos de intervención social que desde cada programa se pueden establecer.
16. Crear un sistema de seguimiento y evaluación de los procesos de acreditación y certificación de los programas educativos, con el interés de reconocer su impacto y efectos en los procesos de aprendizaje y que los estudiantes reconozcan los avances en la calidad de los profesores, en la calidad de los programas educativos y de la gestión académica que se realiza.
17. Generar y mantener un seguimiento de egresados para conocer las formas y características de contratación, o bien, de autoempleo, el grado de su impacto social y la efectividad en su desempeño profesional.
18. Orientar los mecanismos de ingreso, promoción y permanencia del personal académico y administrativo, a los principios, valores, filosofía y criterios del Modelo Educativo en concordancia con las políticas institucionales.



Cuadro 1. Programas estratégicos de la Gestión del aprendizaje

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
<b>1.1. Modelo curricular</b>	Rediseñar planes y programas de estudio de acuerdo con un modelo curricular institucional	Elaborar el modelo curricular de conformidad con el modelo educativo	Integrar la Comisión del Modelo Curricular (CMC) / DGSa-DIE	Marzo 2011 / Comisión oficializada	La CMC está integrada por representantes de las diferentes divisiones académicas y el PIE
			Elaborar un marco conceptual del modelo curricular basado en competencias, con un enfoque socioformativo / DGSa-DIE-CMC	Marzo-diciembre 2011 / Guía para la alineación de planes y programas de estudio a un modelo por competencias	Esta guía orienta la implementación del modelo por competencias en los planes y programas de estudio
			Diseñar una guía metodológica para el proceso de rediseño de acuerdo con el modelo curricular / DGSa-DIE-CMC	Marzo-diciembre 2011 / Guía para la alineación de planes y programas de estudio a un modelo por competencias	
			Gestionar la aprobación del modelo curricular ante el HCU / DGSa-DIE	Marzo 2012 / Modelo curricular aprobado	
			Adecuar la reglamentación existente sobre la creación y modificación de planes de estudio en modalidad presencial / DGSa-DIE, AG	Diciembre 2012 / Reglamento de Plan de Estudios adecuado	
		Rediseñar planes y programas de estudio	Rediseñar planes y programas de estudio por competencias guiados por el modelo curricular / DES, DGSa-DIE, HCU-CRPE	Enero 2013-diciembre 2015 / Seis programas por año	Se procurará la asesoría de expertos en el tema (enfoque socioformativo) para trabajar en colaboración con las academias
			Homologar planes y programas de estudio al sistema SATCA / DES, DGSa-DIE, HCU-CRPE	Enero 2013-diciembre 2015 / Seis programas por año /	
			Adaptar el SAE al modelo curricular / DGSa-DIE-DSE, DGP-DS	Diciembre 2012 / SAE adaptado al modelo curricular	Se debe contar con capacitación referente al modelo curricular
			Gestionar la aprobación de los planes y programas de estudio / DES, DGSa-DIE, HCU-CRPE	Diciembre 2012-diciembre 2015 / Seis programas por año	
<b>1.2. Desarrollo profesional docente acorde al modelo educativo</b>	Formar y actualizar a la planta académica de acuerdo con los requerimientos del Modelo Educativo	Inducir a profesores de tiempo completo y de asignatura al Modelo Educativo	Integrar y actualizar un equipo de profesores para el proceso de inducción, a través de un taller de formación / DGSa-DIE, DES	Marzo-abril 2011 / Equipo de monitores	El equipo de monitores está integrado por profesores de las distintas divisiones académicas
			Diseñar y desarrollar materiales instruccionales para el proceso de inducción / DGSa-DIE-equipo de monitores	Marzo-abril 2011 / Materiales para la inducción	

(continúa)

**Cuadro 1. Programas estratégicos de la Gestión del aprendizaje**  
(Continuación)

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Desarrollar el proceso de inducción al modelo educativo de los profesores de la universidad / DGSA-DIE, DES	Abril-diciembre 2012 / 100% PTC y de asignatura inducidos en el modelo educativo	
			Diseñar el modelo didáctico pedagógico de la UQRoo en correspondencia con el modelo educativo / DGSA-DIE, DES	Febrero-abril 2012 / Modelo didáctico pedagógico	
		Formar y actualizar en cuatro ámbitos: docencia, investigación, vinculación y tutorías	Desarrollar el Sistema Automatizado de Registro de Profesores-SARP, DI-DS, DGSA-DIE	Marzo-abril 2012 / SARP en funcionamiento	
			Diseñar el perfil de los profesores, de acuerdo con competencias docentes / DGSA-DIE	Agosto 2012 / Perfiles de profesores definidos	
			Implementar el Programa de Desarrollo Profesional Docente de manera modular con opción a diplomado / DGSA-DIE, DES, DGP-DS	Mayo 2011- permanente / Profesores actualizados	Financiamiento compartido con las DES
			Implementar un diplomado en vinculación, para docentes / DGVE, DGSA	Agosto-diciembre 2012 / Profesores actualizados	
			Diseñar la estrategia de evaluación docente de acuerdo con el logro de competencias / DGSA-DIE, DES	Febrero-abril 2012	
			Implementar la estrategia de seguimiento y evaluación del Programa de Desarrollo Profesional Docente / DGSA-DIE, DES	Mayo 2012- permanente / Base de información de profesores formados	
<b>1.3. Proceso de ingreso</b>	Adecuar el proceso de ingreso al Modelo Educativo	Proceso de admisión	Definir, de acuerdo con el Modelo Educativo, los criterios de selección para cada programa educativo / DGSA-DSE, DES	Agosto-diciembre 2012 / Lineamientos de los criterios de selección para convocatoria de aspirantes	Se considera integrar las propuestas establecidas en el modelo curricular
			Adecuar el proceso de selección a los criterios establecidos / DGSA-DSE, DES	Diciembre 2012 / Convocatoria de admisión	
			Evaluación de resultados del proceso de selección / DGSA-DSE	Octubre 2013 / Informe de resultados	

(continúa)

**Cuadro 1. Programas estratégicos de la Gestión del aprendizaje**  
(Continuación)

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
		Programa de Introducción a la Universidad (PIU)	Rediseñar el PIU de acuerdo con el Modelo Educativo / DGSA-DSE	Febrero 2013 / PIU rediseñado	Se considera integrar las propuestas establecidas en el modelo curricular
			Adecuar la normatividad relacionada con el PIU / AG, DGSA -DSE, HCU	Mayo 2013 / Normatividad PIU actualizada	
			Implementar PIU rediseñado / DGSA -DSE, DES	Junio 2013 / PIU impartido al total de alumnos aceptados	
			Evaluar PIU / DGSA -DSE, DES	Noviembre 2013 / Informe de resultados de evaluación	
		Semestre cero	Analizar la pertinencia y factibilidad del semestre cero / DGSA-DIE-DSE, DES	Junio 2012/ Informe de resultado de análisis	En caso de ser favorable se pasa a las siguientes tareas
			Diseñar el semestre cero / DGSA-DIE, DES	Septiembre 2012 / Diseño de semestre cero	
			Implementar semestre cero / DES, DGSA-DIE	Agosto-diciembre 2013/ Semestre cero implementado	Se requiere contar con aulas y docentes para su implementación
			Evaluar implementación de semestre cero / DGSA -DIE-DSE, DES	Febrero 2014 / Informe de resultados de evaluación	
<b>1.4. Sistema Institucional de Tutorías (SIT)</b>	Establecer un programa de tutorías acorde con los principios del Modelo Educativo	Diseñar un Sistema Institucional de Tutorías (SIT)	Definir el modelo de tutorías de acuerdo con el Modelo Educativo / DGSA-DIE, DES-ID-ST, Comisión Promotora de Tutorías	Marzo-septiembre 2012/ Sistema Institucional de Tutorías	El SIT es responsabilidad de la Coordinación de Tutorías
			Gestionar en colaboración con el Depto. Jurídico la reglamentación de la función tutorial en los marcos jurídicos de la institución / DGSA-DIE-PT	Marzo-septiembre 2012/ Un reglamento de tutorías y marco jurídico actualizado	Es necesaria la aprobación de los cambios normativos y reglamentarios
			Gestionar la aprobación del sistema institucional de tutorías ante Consejo Universitario / DGSA-DIE-PT	Diciembre 2012/ Sistema aprobado	
			Promover el Sistema Institucional de Tutorías / DGSA-DIE-PT, DES, CPT	Marzo-septiembre 2012/ Presentación del SIT a Consejos Divisionales, tutores, tutorados, y áreas de apoyo (comunidad universitaria)	Participan ST y JD

(continúa)

**Cuadro 1. Programas estratégicos de la Gestión del aprendizaje**  
(Finaliza)

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
		Implementar el SIT	Difundir a través de jornadas tutoriales la importancia de las tutorías en la comunidad universitaria / DGSA-DIE-PT	Septiembre 2012 / Comisión Promotora de Tutorías, tutores-tutorados	
			Adaptar el Portal SAE a las necesidades del Sistema Institucional de Tutorías / DGP-DS, DGSA-DIE-PT	Diciembre 2012 / Portal SAE actualizado	
			Capacitar a los PTC en el uso de herramientas básicas que faciliten la acción tutorial / DGSA-DIE, DES, CPT	Marzo y octubre 2012 / Talleres, pláticas, conferencias con tutores y tutorados	
			Implementar el SIT acorde con el Modelo Educativo / DGSA-DIE-PT, CPT	Septiembre-diciembre 2012 / SIT implementado	
		Dar seguimiento al SIT	Diseñar una estrategia de control y evaluación del SIT / DGSA-DIE-PT, CPT	Diciembre 2012 / Instrumentos estratégicos de control y evaluación del SIT	
			Evaluar objetivamente la eficiencia del Sistema Institucional de Tutorías / DGSA-DIE-PT	Marzo 2013 / Informe de resultados de evaluación	Deberá contarse con evaluación externa

## GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO

La generación de nuevo conocimiento no sólo es parte del trabajo sustantivo de la universidad, sino que es pilar de su actividad académica y contribuye a la articulación del resto de las funciones universitarias; es la fuente de información para la toma de decisiones académicas estratégicas, así como la actualización constante de los contenidos de los programas educativos.

En este caso es importante señalar que la capacidad de las sociedades para innovar los procesos de producción, distribución y uso crítico de la información, para transformarla en conocimiento socialmente útil, es lo que marca la diferencia entre las economías. La utilización intensiva de conocimientos determina que su distribución sea mucho más democrática que la distribución de cualquier otro factor tradicional de poder (Tedesco, 2000); bajo esta perspectiva, el conocimiento se reconoce como un bien social que no debe estar sujeto a pautas comerciales ni a la dinámica del mercado.

A esta dinámica se agregan procesos que pueden considerarse gérmenes de cambio por su capacidad para potenciar el desarrollo de universidades innovadoras; entre ellos se pueden mencionar:

Una nueva economía mundial basada en el conocimiento que requiere de la innovación tecnológica y la producción de conocimientos con alto valor económico y social (Conacyt, 2007).

La creación de empresas de conocimiento que son sistemas de organización entre las universidades y las empresas y que interactúan con instituciones tradicionales en procesos complejos de transformación (Didriksson, 2007, 64).

El incremento de redes que vinculan a las universidades con los sectores público, privado y sociedad civil, favoreciendo ingresos extraordinarios e infraestructura. Estas redes se caracterizan por ser estructuras armónicamente articuladas, pero con capacidad para establecer relaciones atemporales, deslocalizadas e itinerantes.

La aplicación de innovaciones globales y multinacionales ligadas a tecnologías de información y comunicación que pueden acortar brechas científicas y propiciar la colaboración interinstitucional.

El creciente interés de los jóvenes por inscribirse en alguna institución de educación superior.

La emergencia de formas alternativas de organización académica que tienden a tensionar las estructuras universitarias generadas por las disciplinas científicas clásicas (medicina, ingeniería, derecho).

La investigación, en sus vertientes básica y aplicada, es una función esencial de la universidad, en ella se debe alentar el desarrollo de la investigación científica y humanística, así como la innovación y el desarrollo experimental. Los esfuerzos institucionales, responden al compromiso de plantear soluciones o resolver problemas regionales, en colaboración con instancias externas, tales como: comunidades, organismos sociales, empresas, dependencias gubernamentales, instituciones educativas y de investigación.

Las actividades de aprendizaje en todos los niveles han de promover en los estudiantes la formación y desarrollo de habilidades y actitudes positivas para la investigación, con la participación de ellos en los proyectos de investigación y desarrollo de sus tesis. En la institución, la producción de conocimiento es la base para las líneas de desarrollo de los programas de posgrado, en congruencia con el modelo adoptado, dentro de un compromiso social inherente a él.

La transición de la universidad convencional hacia la nueva universidad está en función de la autoinvestigación, que resulta imprescindible para consolidarse como una institución educativa de innovación. La autoinvestigación educativa permite la mejora de la función sustantiva de docencia y de los procesos académicos.

La investigación universitaria buscará ser interdisciplinaria y multidisciplinaria; siempre respetuosa de las normas y lineamientos específicos, en una búsqueda constante para diversificar su financiamiento, así como establecer los mecanismos que propicien y faciliten el patrocinio de instituciones y fundaciones nacionales y extranjeras.

Son propósitos de la Gestión de la Producción de Conocimiento:

1. Promover el desarrollo del conocimiento de punta en todos los campos de conocimiento.
2. Promover la implementación de nuevos programas de posgrado, fomentando con ello el desarrollo de la investigación.
3. Desarrollar innovaciones que fomenten el trabajo conjunto en proyectos de investigación, innovación y experimentación y potencien las redes de conocimiento.
4. Generar modelos educativos que consideren la diversidad social, cultural e individual como un eje fundamental en el diseño y desarrollo curricular para lograr la equidad en la calidad de los aprendizajes
5. Desarrollar grupos de investigación, reflexión e intercambio de experiencias en los diferentes campos de conocimiento.
6. Realizar estudios de tendencias para adaptar la oferta educativa a las necesidades sociales y demandas laborales.
7. Desarrollar y promover la investigación vinculada con los sectores que respondan a las necesidades productivas y sociales.

Para alcanzarlos, la UQRoo ha decidido imprimir un esfuerzo adicional en su transformación ya que tienen que constituirse en pieza clave para la generación de ciencia y tecnología y para el diseño de nuevos modelos educativos, sociales y culturales.

Cuadro 2. Programas estratégicos de la Gestión de la producción del conocimiento

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones	
<b>2.1. Investigación y posgrado pertinente y relevante</b>	Orientar la investigación y el posgrado para responder a las necesidades locales y regionales	Realizar un estudio prospectivo de la investigación y el posgrado en la universidad	Conformar un grupo interdisciplinario de investigadores que defina el protocolo del proyecto / DGIP, DGP, DES	Febrero-marzo 2012 / Integración del grupo de trabajo y protocolo del proyecto	Considerar un desarrollo informático de acompañamiento al plan de desarrollo y prospectiva de la investigación	
			Identificar el futuro deseado en materia de investigación y posgrado / DGIP, DGP, DES	Abril-mayo 2012 / Futuro deseado identificado		
			Llevar a cabo el análisis de la situación actual / DGIP, DGP, DES	Junio-julio 2012 / Diagnóstico de situación actual		
			Identificar las brechas entre el futuro deseado y la situación actual / DGIP, DGP, DES	Julio 2012 / Identificación de brechas		
			Definir las estrategias, acciones y vías para alcanzar el futuro deseado / DGIP, DGP, DES	Agosto-diciembre 2012 / Plan Prospectivo con documento ejecutivo	El informe incluirá la definición de los proyectos estratégicos y la propuesta a los diferentes sectores involucrados	
		Elaborar un plan de desarrollo de investigación y el posgrado en la universidad	Identificar las áreas prioritarias a desarrollar y las fortalezas por CA y GI / DGIP, DES	Marzo-mayo 2012 / Minutas de talleres con los coordinadores de los CA y GI		
			Analizar los documentos institucionales, estatales y nacionales estratégicos para el desarrollo de la investigación y el posgrado / DGIP, DES	Mayo-julio 2012 / Resumen de áreas identificadas		
			Elaborar el Plan de Desarrollo / DGIP, DGP	Julio-noviembre 2012 / Plan de Desarrollo de Investigación y Posgrado		
			Someter el Plan de Desarrollo a la autorización del HCU / DGIP, DGP	Diciembre 2012-abril 2013 / Plan autorizado		
			Divulgar el Plan de Desarrollo / DGIP, DGP	Abril-julio 2013 / Difusión del Plan de Desarrollo		
			Desarrollar programas y proyectos de investigación que procuren mantener una adecuada vinculación con la satisfacción de necesidades locales y regionales y una armónica interrelación con la docencia en licenciatura y el posgrado	Llevar a cabo un taller para la elaboración de propuestas de programas de investigación multidisciplinarias por parte de los CA y GI, que contengan las necesidades en infraestructura y equipamiento / DGIP, DGP	Junio 2012 / Propuestas de programas de Investigación	Revisión anual, coordina la DGIP y participan los coordinadores de CA consolidados y en consolidación, liderando los proyectos

(continúa)

**Cuadro 2. Programas estratégicos de la Gestión de la producción del conocimiento (continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Integrar una cartera de necesidades y problemas de los sectores productivo y social / DGVE / DGIP, Consejo Técnico de Vinculación	Marzo-mayo 2012 / Cartera de necesidades y problemas	
			Someter las propuestas de programas de investigación para la autorización de las divisiones / DGIP, DES-CD	Julio-septiembre 2012 / Programas de investigación aprobados	
			Gestionar los recursos para el desarrollo de proyectos internos, alineados con los programas de investigación / DGIP, DGP	Permanente / Fondo de investigación	Revisión anual durante febrero de cada año
			Llevar a cabo reuniones con los CA, GI e investigadores para actualizarlos en el manejo del SIGA y Siprefi / DGP, DGIP, DES	Mayo de 2012- permanente / PTC actualizados en el SIGA y Siprefi	
		Difundir y divulgar el conocimiento a la sociedad	Realizar un foro anual de Investigadores y alumnos / DGIP, DGSA, DES	Octubre 2012 / Foro	
			Difundir los resultados de investigación al público en general mediante el desarrollo de foros, cursos y talleres / DGIP, DES-STIP	Mayo y octubre 2012 / Foros realizados	Tarea permanente, con dos foros al año
			Crear un Consejo Editorial (CE) a nivel institucional / DGIP, DES	Febrero-julio 2012 / Consejo Editorial	
			Poner en operación el Departamento Editorial / DGIP	Septiembre 2012 / Departamento instalado	
			Generar los lineamientos editoriales / DGIP-CE	Septiembre-diciembre 2012 / Lineamientos aprobados en RED	
<b>2.2. Programa de Investigación Educativa</b>	Contar con un programa de investigación educativa que responda a las demandas derivadas de la implementación del modelo educativo	Realizar los estudios de trayectoria escolar de cada uno de los PE	Contactar a un especialista para apoyar el desarrollo de esta actividad / DGSA-DIE	Enero 2012 / Designación de coordinador	
			Definir el modelo, incluyendo la metodología, para los estudios de trayectoria escolar / DGSA-DIE, DES. DGSA —DSE, DGVE—DSSPP	Febrero de 2012 / Modelo de estudios de trayectoria escolar definida	

(continúa)



**Cuadro 2. Programas estratégicos de la Gestión de la producción del conocimiento (continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	VARIABLES	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Crear un sistema de información en el que las diferentes áreas alimenten la base de datos para los estudios de trayectoria / DGP-DS, DGSA-DIE, DSE, DGVE-DSSPP, DES	Febrero-diciembre 2012 / Plataforma electrónica del Sistema de Información	Es necesario que las distintas áreas actualicen esta base de datos de forma periódica, y realizar un seguimiento-verificación de forma semestral
			Alimentar el sistema de información con los datos existentes / DGSA-DSE, DGVE-DSSPP, DES	Agosto-diciembre 2012 / Plataforma electrónica con datos	
			Gestionar recursos para realizar los estudios de trayectoria escolar / DGP, DGIP, DES, DGSA-DIE, DGVE	Marzo-diciembre 2012 / Recursos asignados a los proyectos	
			Realizar convocatoria interna para los CA de la universidad que tengan experiencia en la realización de estudios de trayectoria escolar / DGIP, DGSA-DIE	Febrero 2012 / Proyecto asignado	
			Generar estadísticas e indicadores derivados del estudio de trayectoria escolar / DGIP, DGSA-DIE	Febrero-mayo 2012 / Informe de resultados	Esta actividad deberá ser realizada de forma anual
			Interpretar las estadísticas e indicadores generadas en los estudios para turnarlos al área académica respectiva / DGSA-DIE, DES	Mayo-julio 2012 / Informe de resultados	Esta actividad deberá ser realizada de forma anual
			Definir e instrumentar los planes de acción para la mejora de los planes de estudio de cada DES / DES, DGSA-DIE	Agosto-diciembre 2012 / Planes de acción	Esta actividad deberá ser realizada de forma anual
		Realizar los estudios de seguimiento de egresados	Definir el modelo de seguimiento de egresados que incluya la metodología / DGSA-DIE, DES	Abril-agosto 2012 / Modelo de estudio de seguimiento de egresados	
			Generar los listados de egresados / DGSA-DSE	Septiembre 2012 / Listado de egresados	
			Gestionar el financiamiento para llevar a cabo el estudio de seguimiento de egresados / DGP, DGIP, DES, DGSA-DIE, DGVE	Abril-agosto 2012 / Financiamiento	

(continúa)

**Cuadro 2. Programas estratégicos de la Gestión de la producción del conocimiento (continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Realizar convocatoria interna para los CA de la universidad que tengan experiencia en la realización de estudios de egresados / DGIP, DGSA-DIE	Agosto 2012 / Convocatoria	
			Llevar a cabo el levantamiento de encuestas / DGIP, DGSA-DIE	Septiembre-diciembre 2012 / Encuestas aplicadas	
			Generar la base de datos a partir de la captura de encuestas / DGIP, DGSA-PIE	Enero-abril 2013 / Base de datos	
			Analizar los datos a nivel institucional y por PE / DGIP, DGSA-DIE	Abril-mayo 2013 / Informe detallado y Resumen ejecutivo	Incluye generación de estadísticas e indicadores
			Retroalimentar a los programas educativos / DGSA-DIE, DES	Mayo-agosto 2013 / Minutas de reuniones con academias	
<b>2.3. Modelo educativo y posgrados</b>	Implementar el modelo educativo en los posgrados asegurando su calidad	Asegurar el adecuado funcionamiento del posgrado	Gestionar el financiamiento para llevar a cabo los estudios de pertinencia de los PE / DGIP, DGP	Enero-julio de 2012 / Recursos asignados	
			Definir la metodología para los estudios de pertinencia de los PE / DGIP	Enero-mayo de 2012 / Metodología definida	
			Realizar los estudios de pertinencia para los posgrados / DGIP, DGP	Mayo de 2012-mayo de 2013 / Estudios de pertinencia de PE	
			Evaluar los posgrados universitarios / DGIP	Noviembre de 2012 / Evaluación y observaciones a los posgrados sin PNPc. Acorde a los calendarios de PNPc Conacyt / Evaluaciones de PNPc	Se debe hacer una evaluación anual de los posgrados que no pertenezcan al PNPc y generar observaciones que faciliten su ingreso
			Definir el modelo curricular / DGIP, DGSA-DIE, comités académicos de posgrado	Marzo-septiembre de 2012 / Modelo curricular	
			Actualizar los planes de estudio para adecuarlos al modelo curricular / DES, DGIP, DGSA-DIE	Diciembre 2012-diciembre 2014 / Planes de estudio actualizados	
			Generar los lineamientos de operación del posgrado / DGIP, DES-STIP	Abril 2012 / Lineamientos de operación de posgrado aprobados en RED	Considerar políticas para la asignación de profesores al núcleo básico, directores de tesis, programación de asignaturas, infraestructura, recursos, entre otros

(continúa)

**Cuadro 2. Programas estratégicos de la Gestión de la producción del conocimiento (finaliza)**

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Propiciar la participación de profesores visitantes en el posgrado / DGIP, DES-comités académicos de posgrado	Agosto-diciembre 2012 / Resumen de convocatorias de fortalecimiento al posgrado y programas de profesores visitantes  Marzo-mayo 2012 / Documento de buenas prácticas para la participación de profesores visitantes	El documento de buenas prácticas debe comprender recomendaciones sobre el desarrollo de cronogramas y actividades como cursos, charlas, seminarios, evaluaciones, participación como jurado de exámenes de grado, etcétera
			Dar seguimiento a la atención de observaciones y actualizaciones de planes de estudios de los posgrados / DGIP, CARAPE	Bimestral / Minuta de seguimiento	
		Apoyar la participación de alumnos de tiempo completo en los posgrados	Identificar y difundir opciones de becas a estudiantes de posgrado / DGIP, DGVE-DSSPP	Agosto-diciembre 2012 / Material de difusión de becas y Procedimiento de registro de becarios y apoyo a estudiantes	
			Establecer un seminario permanente para la presentación de tesis y proyectos / DGIP, comités académicos de los posgrados	Enero-abril 2012 / Programa de seminarios por posgrado	
			Gestionar espacios para estudiantes de posgrado / DGIP, DES	Abril-diciembre 2012 / Espacios con cubículos para estudiantes de posgrado	
		Flexibilizar los créditos para incluir la investigación	Incluir asignaturas optativas "Apoyo a proyecto de investigación" en los planes de estudios o Reconocimiento de actividades extra aula y en horarios no restringidos en los planes de estudios / DGIP, DGSA-DIE	Septiembre 2012 - septiembre 2013 / Artículo en el Reglamento de Estudios Superiores	Poner en el modelo curricular
			Proponer que se autorice la titulación por publicación científica / DGIP, AG	Septiembre 2012- septiembre 2013 / Artículo en el Reglamento de Estudios Superiores	

## GESTIÓN DEL USO Y DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los programas de educación continua, difusión cultural y de extensión de los servicios a la comunidad deben ser concebidos y desarrollados como parte de las actividades de vinculación con la sociedad para ofrecerle lo que la universidad genera o procesa; asimismo, los orientados al interior de la universidad deben ser esenciales para la formación integral del estudiante.

En esta función se incluyen las manifestaciones artísticas, pero también la educación continua, la divulgación de la ciencia y la tecnología, el servicio social, los servicios de atención comunitaria y las diversas manifestaciones culturales, entendido el concepto de cultura en su acepción más amplia, es decir, como todo aquello que el ser humano crea en un tiempo y un espacio concretos, por consiguiente, estudiantes, maestros y administrativos deberán participar en las actividades de difusión y extensión cultural, y contar con el apoyo, coordinación y promoción de funcionarios y personal técnico. Asimismo, deben responder en lo conceptual y en la asignación de recursos al peso específico de interés y compromiso institucional en este campo.

## VINCULACIÓN, EXTENSIÓN Y DIFUSIÓN CULTURAL

Ante la inercia o la probabilidad de que estas actividades se realicen en las universidades de manera casuística o como respuesta a intereses particulares de personas o grupos internos, la universidad realizará un proceso de programación y sistematización sobre la base de sus propios principios y características institucionales, estableciendo con cierta periodicidad políticas operativas de implementación del Modelo Educativo, considerando la opinión de los miembros de la comunidad universitaria, órganos y autoridades colegiadas y unipersonales, quienes en conjunto, y en distintos niveles, definan, articulen y retroalimenten las funciones sustantivas de la universidad.

### Propuestas

1. Precisar y explicitar las políticas educativas de vinculación, extensión y difusión cultural, por ejemplo Gestión y aplicación innovadora del conocimiento y personal académico.
2. Alinear en forma precisa la docencia con la vinculación, la extensión y la difusión de la cultura.
3. Incluir al egresado de la UQRoo, en el modelo educativo y en las políticas.
4. Realizar difusión permanente de los académicos, estudiantes y egresados que participan en la Gestión de la producción del conocimiento y la Gestión y aplicación innovadora del conocimiento.
5. Creación de un órgano colegiado que atienda extensión, difusión, investigación y vinculación.
6. Implementar un modelo de seguimiento y evaluación al Modelo Educativo y sus respectivas políticas.

**Cuadro 3. Programas estratégicos de la  
Gestión del uso y distribución del conocimiento**

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
<b>3.1. Vida y Cultura</b>	Desarrollar las habilidades y competencias necesarias para la vida universitaria	Desarrollar el Programa de Estilo de Vida Saludable	Desarrollar un programa que permita mejorar el estilo de vida física, psicológica y emocional / DGBE, DGAF-DRH	Febrero- julio 2012 / Programa general concluido	Se precisará: 1. Fechas de implementación 2. Vinculación con el Modelo Curricular 3. Mecánica de implementación
			Presentar a las academias el Programa de Estilo de Vida Saludable para que sea incorporado en los programas educativos / DGBE, DES	Agosto-diciembre 2012 / Programa consensuado	Se precisarán los responsables por programa educativo
			Presentar el Programa de Estilo de Vida Saludable ante el H. Consejo Universitario, para su aprobación /DGBE	Enero 2012 / Programa aprobado	
			Tener una infraestructura adecuada para brindar los servicios médicos y psicológicos mínimos indispensables para la comunidad universitaria –educación para la salud, nutrición, prevención y control de enfermedades, identificación oportuna de enfermedades, salud reproductiva, esquemas básicos de vacunación, entre otros– y un gimnasio / DGBE, DGP, DGAF	Diciembre 2013-enero 2015 / Infraestructura instalada	
			Contar con el servicio médico y psicológico en las tres unidades durante el horario de clases: 7:00 a 22:00 hrs. continuas / DGBE, DGP	Febrero 2013 / Contratación de médicos y psicólogos de tiempo completo	Dependerá del presupuesto 2013

(continúa)

**Cuadro 3. Programas estratégicos de la  
Gestión del uso y distribución del conocimiento  
(continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	Variabes	Tareas/ Responsables	Tiempo/ Resultados	Observaciones
		Fortalecer las competencias del modelo curricular a partir del rediseño de los programas de asignaturas deportivas y culturales	Rediseñar los programas de las materias de cultura y deportes incorporando actividades que fortalezcan las competencias: hábitos y competencias para el estudio, comunicación, habilidad para la solución de problemas y trabajo colaborativo / DGBE, DGSA-DIE	Diciembre 2013 / Rediseño de los programas	
			Reunión de un equipo de expertos que revise, evalúe y actualice los programas de asignaturas deportivas y culturales de acuerdo con los principios del Modelo Educativo / DGBE, DGSA-DIE	Octubre 2013 / Análisis de los programas	
			Incorporar los programas, en caso de que la evaluación lo considere adecuado, a las divisiones académicas que correspondan según la evaluación de los expertos / DGBE, DGSA-DIE, DES	Enero 2014 / Incorporación de las actividades culturales y deportivas a la división correspondiente	
		Impulsar las actividades deportivas como parte de la formación integral de acuerdo con el modelo educativo	Desarrollar un programa de eventos y torneos recreativos para fomentar la correcta utilización del tiempo de ocio / DGBE-DCD	Junio 2012 / Calendario de eventos y torneos	
			Diseñar un programa de actividades deportivas y selectivos de la Universidad de Quintana Roo / DGBE-DCD	Agosto 2012 / Programa diseñado	
			Crear torneos interuniversitarios para promover la actividad deportiva / DGBE-DCD	Febrero 2012 / Calendario de torneos definido	
			Diseñar un programa de desarrollo de deportistas de alto rendimiento para crear equipos representativos de gran impacto en el sureste / DGBE-DCD)	Junio 2013 / Programa diseñado	

(continúa)

**Cuadro 3. Programas estratégicos de la  
Gestión del uso y distribución del conocimiento  
(continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	Variabes	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Mejorar las instalaciones dedicadas al desarrollo del Programa para el Fortalecimiento de los Equipos Representativos / DGBE-DCD / DGP / DGAF	Enero 2012 - enero 2013 / Programa diseñado	Dependerá del presupuesto asignado
			Promover y ofertar las instalaciones y los servicios deportivos a la población con la finalidad de ser autofinanciables / DGBE-DCD, DGVE	Abril 2012-enero 2013 / Catálogo de instalaciones y servicios	El catálogo de instalaciones y servicios culturales-deportivos incluirá el costo y tiempo de uso de cada uno de ellos. Previo al catálogo habrá un programa de difusión y promoción
		Impulsar las actividades culturales como parte de la formación integral de acuerdo con el Modelo Educativo	Diseñar un programa de desarrollo de estudiantes con alto perfil cultural para crear grupos representativos culturales de gran impacto en el sureste / DGBE-DCD	Agosto 2012 / Grupos representativos nuevos o fortalecidos	
			Desarrollar un programa de infraestructura cultural para el perfeccionamiento de las habilidades en las actividades culturales / DGBE-DCD	Junio 2012 / Programa terminado	
			Elaborar un programa de difusión de las actividades culturales dirigido a la población / DGBE-DCD	Junio 2012 / Programa de Promoción Anual de Eventos elaborado	El programa de difusión incluirá: 1. Medios de difusión 2. Calendario anual de eventos 3. Actividades culturales
			Proyectar las actividades culturales con costo dirigido a la población para que puedan ser autofinanciables / DGBE-DCD, DGVE	Agosto a diciembre del 2012 / Catálogo de actividades culturales enviado al Programa de Vinculación	El catálogo de las actividades culturales incluirá el costo y tiempo de cada una. Previo al catálogo habrá un programa difusión y promoción. Globalizar todas las actividades culturales de la UQRoo

(continúa)

**Cuadro 3. Programas estratégicos de la  
Gestión del uso y distribución del conocimiento  
(continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	VARIABLES	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
		Fomentar las competencias informacionales	Diseñar objetivos educativos en competencias informacionales y búsqueda de información para la construcción del programa / DGSA-DIE, DGSA-DB, DGAF-DCT	Agosto 2012 / Objetivos diseñados	Trabajar con la Comisión del Modelo Curricular para el desarrollo de los objetivos. Se recomienda definir el objetivo en función del perfil del egresado. Por ejemplo, en las licenciaturas de Ingeniería en Redes por su propia formación, ya tienen mayor conocimiento de tecnologías, por lo que el enfoque del objetivo será diferente
			Analizar el programa de la asignatura general Metodología de la investigación con el objetivo de insertar en ella los objetivos educativos por competencias informacionales / DGSA-DIE, DGSA-DB, DGAF-DCT	Diciembre 2012 / Propuesta de objetivos educativos en competencias informacionales inserto en el programa de la asignatura de metodología de la investigación	La asignatura es de tronco común y se imparte en diferentes momentos para cada carrera y división. Habrá que estandarizar esta acción para que el efecto de los objetivos sea eficaz; es decir, diseñar los objetivos educativos para el momento idóneo que deben tener las competencias los alumnos
			Someter a aprobación del H. Consejo Universitario el Programa de Estudio de la asignatura Metodología de la Investigación / DGSA-DIE, DGSA-DB, DGAF-DCT	Diciembre 2012 / Programa de la asignatura Metodología de la Investigación aprobado por el HCU	
			Evaluar y procurar la disponibilidad, tanto en las DES como a nivel institucional, de la infraestructura necesaria para apoyar el desarrollo de las competencias informacionales / DGSA-DB, DGAF-DCT	Septiembre 2012-permanente / Áreas suficientes y equipadas para el adecuado logro de objetivos	Se requiere de la ampliación de las áreas de cómputo, pues todas las divisiones requerirán de espacios con conexión a la red para el desarrollo de competencias, la Biblioteca cuenta sólo con dos áreas, una que corresponde al servicio diario y otra para esta acción con sólo 20 equipos.

(continúa)



**Cuadro 3. Programas estratégicos de la  
Gestión del uso y distribución del conocimiento  
(continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Capacitar al personal que impartirá los módulos concernientes a los objetivos planteados / DGSA-DIE, DGSA-DB, DGAF-DCT	Junio 2015 / Docentes capacitados	
			Evaluar los resultados de la implementación / DGSA-DB, DGAF-DCT	Diciembre 2015 / Evaluación de resultados	Definir un instrumento de evaluación estándar para detectar niveles de competencia inicial, de avance y de revalidación / examen departamental
		Fomentar la cultura digital entre la comunidad universitaria	Identificar las necesidades de capacitación en cultura digital / DI, DGAF-DRH	Julio 2012 / Diagnóstico	
			Elaborar el Programa de Fomento de la Cultura Digital entre la Comunidad Universitaria / DI, DGSA-DB	Agosto-diciembre 2012 / Programa de Fomento de la Cultura Digital	
			Diseñar un manual y tutoriales en línea que permitan el uso eficiente y adecuado de las tecnologías / DI	Enero-marzo 2013 / Manual diseñado	
			Implementar el programa de capacitación, considerando su amplia difusión / DGAF-DRH, DI	Marzo-noviembre 2013 / Personas capacitadas	En el programa se especificará cuando inicia y termina, quien trabajará el diseño, desde que elementos del modelo educativo, y con qué enfoque
			Evaluar los resultados del programa de capacitación / DGAF-DRH, DI	Diciembre 2013 / Evaluación terminada y presentación de resultados	Definir un instrumento de evaluación estándar para detectar niveles de competencia inicial, de avance y de revalidación / examen departamental
<b>3.2. Servicio Social y Prácticas Profesionales</b>	Apoyar la formación integral del estudiante a través del servicio social y práctica profesional con impacto en la sociedad	Contar con el Reglamento y Manual de operación del Servicio Social y Prácticas Profesionales	Someter la aprobación del Nuevo Reglamento de Servicio Social y Prácticas Profesionales ante el H. Consejo Universitario / DGVE-DSSPP, AG	Junio 2012 / Reglamento aprobado	Modelo Académico Docencia (Formación Integral del Educando) Extensión y Difusión de la Cultura Política Operativa 56 (Estudiantes / Egresados) 69 (Extensión, Difusión Cultural y Vinculación Social) 84 (Planeación y Administración)

(continúa)

**Cuadro 3. Programas estratégicos de la  
Gestión del uso y distribución del conocimiento  
(continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Conformar una comisión que supervise, actualice, evalúe y promueva el Servicio Social y las Prácticas Profesionales / DGVE-DSSPP	Julio 2012 / Integración de la Comisión de Servicio Social y Prácticas Profesionales	Definir las funciones y actividades administrativas y académicas (consensadas); acciones o actividades de coordinación; y diseño o rediseño de formatos
			Elaborar el manual de operación que contemple mecanismos y criterios de aprobación, cancelación o suspensión de Programas de Servicio Social y Prácticas Profesionales, así como criterios de asignación de prestadores a dichos programas / DGVE-DSSPP, DES	Julio-octubre 2012 / Manual de operación	Se define: 1. Fechas de registro y evaluación de los programas de Servicio Social 2. Diseños de formatos de registro, evaluación y seguimiento de los programas de Servicio Social 3. Criterios en función de la misión, visión, valores, principios del Modelo Educativo y perfil de egreso
			Desarrollar talleres de sensibilización respecto del Nuevo Reglamento de Servicio Social y Prácticas Profesionales con cada una de la divisiones académicas / DGVE-DSSPP, DES	Septiembre-octubre 2012 / Talleres de sensibilización realizados	
		Desarrollar el módulo de Servicio Social y Prácticas Profesionales del Portal SAE (Sistema de Administración Escolar) de acuerdo con el Manual de Operación	Realizar un diagnóstico de las modificaciones necesarias para adecuar el Módulo de Servicio Social con el Manual de Operación de Servicio Social y Prácticas Profesionales / DGVE-DSSPP, DGP-DS	Enero-junio 2012 / Diagnóstico realizado	Los principales requerimientos del sistema girarán en torno al proceso de registro y aprobación de los programas de servicio social, así como la selección-asignación de prestadores y la evaluación de los programas
			Efectuar los cambios al Módulo de Servicio Social y crear el de Prácticas Profesionales según el diagnóstico realizado / DGVE-DSSPP, DGP-DS	Septiembre-diciembre 2012 / Módulo de Servicio Social y Prácticas Profesionales	

(continúa)

**Cuadro 3. Programas estratégicos de la Gestión del uso y distribución del conocimiento (continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
		Desarrollar el plan Institucional de Servicio Social orientado hacia la formación Integral y de Impacto Social	Diseño del Plan Institucional de Servicio Social a cargo de la Comisión de ss que recoja la misión, visión, valores y principios filosóficos del Modelo Educativo / DGVE-DSSPP, CSSPP	Diciembre 2011-mayo 2012/ Plan Institucional de Servicio Social	Deberá girar en torno a la misión, visión, valores y principios filosóficos del modelo educativo y el perfil de egreso, y priorizando el servicio social comunitario
			Desarrollar programas de servicio social comunitario multidisciplinarios / DGVE-DSSPP, CSSPP	Mayo-septiembre 2012 / Proyectos de servicio social comunitarios desarrollados	Los proyectos de servicio social comunitario se desarrollan en el marco del Plan Institucional de Servicio Social, siguiendo los lineamientos y mecanismos definidos en el Manual de Operación.
			Implementar proyectos institucionales de servicio social comunitario multidisciplinarios / DGVE-DSSPP, CSSPP	Septiembre-diciembre 2012 / Proyectos de servicio social comunitarios implementados	Los proyectos de servicio social comunitario se implementan respetando el Plan Institucional Anual de Servicio Social y atendiendo los lineamientos y mecanismos definidos en el Manual de Operación.
		Difundir los resultados de la vinculación con la población	Desarrollar un programa de difusión de los resultados de la intervención a través del Servicio Social con la población y de la Práctica Profesional /DGVE-DSSPP, CSSPP	Octubre-diciembre 2012 / Programa diseñado	El programa de difusión podrá contener las siguientes modalidades de difusión: 1. Eventos de difusión (foros, ferias, congresos) 2. Folletería y carteles 3. Página web y correo electrónico
			Realizar el Foro Universitario de Servicio Social (DGVE-DSSPP / CSSPP)	Mayo 2012 / Foro realizado	Se desarrollarán a lo largo del año actividades y eventos que permitan la extensión y difusión del uso y distribución del conocimiento a través del servicio social

(continúa)

**Cuadro 3. Programas estratégicos de la  
Gestión del uso y distribución del conocimiento  
(continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
		Vincular la práctica profesional con el sector público, productivo y sociedad civil	Definir el catálogo de áreas de trabajo óptimas para desarrollar la práctica profesional por programa educativo y las competencias que deben desarrollar los estudiantes de acuerdo con el PE / DGVE-DSSPP, CSSPP, DGSE- DIE	Mayo a julio 2012 / Catálogo de Competencias Básicas y Específicas	El Catálogo de Competencias Básicas y Específicas se empleará como una herramienta de formación educativa estratégica que permita potenciar la experiencia del mercado laboral a través de la práctica profesional
<b>3.3. Educación Continua y Proyectos</b>	Promover la actualización de conocimiento para la sociedad en general	Desarrollar un programa institucional de educación continua y consultoría	Generar una propuesta colegiada del Programa Institucional de Educación Continua y Consultoría / DGVE-DECP, DES	Abril-noviembre 2012 / Programa Institucional de Educación Continua diseñado colegiadamente	Se contempla la participación de los ST y jefes de centros de extensión de las DES
			Definir las políticas de operación de las áreas que ofrecen servicios de Educación Continua y Consultoría / DGVE-DECP / DES	Noviembre 2012 / Políticas para la operación del Programa Institucional de Educación Continua y Consultoría	Se contempla la participación de los ST y jefes de centros de extensión de las DES
		Desarrollar y ofertar a través de un catálogo los servicios institucionales de educación continua y consultoría	Solicitar la propuestas de servicios de educación continua y consultoría a cada una de las academias y centros de extensión universitarios / DGVE-DECP, DES	Marzo 2012 / Listado de servicios de educación continua y consultoría	
			Diseñar e integrar el Catálogo de Servicios Institucionales de Educación Continua y Consultoría / DGVE-DECP, DT-DII	Abril 2012 / Catálogo de Servicios Institucionales de Educación Continua y Consultoría	
			Desarrollar una campaña de promoción del Catálogo de Servicios Institucionales de Educación Continua y Consultoría / DGVE-DECP, DT-DII, DGAF-DCT	Mayo 2012 / Campaña promocional	Impresión en pdf y página web
<b>3.4. Vinculación</b>	Fomentar la distribución del conocimiento (investigación y extensión) a través de la difusión en escenarios locales, regionales, nacionales e internacionales	Desarrollar un programa institucional de vinculación y extensión	Realizar talleres para consensuar con las divisiones académicas el concepto de vinculación y extensión en la Universidad de Quintana Roo / DGVE, DES	Marzo-abril 2012/ Definición de vinculación y extensión de cada división académica	

(continúa)

**Cuadro 3. Programas estratégicos de la  
Gestión del uso y distribución del conocimiento  
(continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Integrar las definiciones de vinculación y extensión de cada división académica para definir la vinculación y extensión en la Universidad de Quintana Roo / DGVE	Mayo-junio 2012 / Definición del concepto de vinculación y extensión para la Universidad de Quintana Roo	
			Elaborar el Programa Institucional de Vinculación y Extensión a partir de las definiciones de vinculación y extensión para la Universidad de Quintana Roo / DGVE	Junio 2012 / Programa Institucional elaborado	
			Fortalecer la identidad institucional mediante el diseño y promoción de imágenes, prototipos y frases "institucionales", sobre todo en los estudiantes / DGVE, DT-DI	Junio-diciembre 2012	
		Elaborar el Plan Institucional de Vinculación y Extensión	Realizar un taller para presentar la propuesta del Plan Institucional de Vinculación y Extensión / DGVE, DES	Junio 2012 / Plan consensuado	Se consensuará con los ST, jefes de Centro de Extensión, directores y representantes administrativos
			Presentar la propuesta final del Plan Institucional de Vinculación y Extensión para su aprobación e implementación en reunión de directores / DGVE	Agosto 2012 / Plan Institucional de Vinculación y Extensión aprobado	
			Difundir el Plan Institucional de Vinculación y Extensión entre la comunidad universitaria / DGVE, DGAF-DCT	Septiembre 2012 / Plan Institucional de Vinculación y Extensión difundido	
		Constituir el Consejo Técnico de Vinculación para retroalimentar el Programa y Plan Institucional de Vinculación y Extensión	Invitar a integrantes de la comunidad universitaria y empresarios para formar parte del Consejo Técnico de Vinculación / DGVE	Diciembre 2011 / Acta constitutiva del Consejo Técnico de Vinculación	
			Generar un reglamento o un manual de operaciones del Consejo Técnico de Vinculación / DGVE	Enero-junio 2012 / Manual	

(continúa)

**Cuadro 3. Programas estratégicos de la Gestión del uso y distribución del conocimiento (finaliza)**

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Organizar la primera Reunión del Consejo Técnico de Vinculación a fin de recibir de sus integrantes las propuestas de la sociedad sobre la pertinencia de los cursos, diplomados, planes y programas de la Universidad de Quintana Roo / DGVE	Marzo 2012 / Propuestas recibidas	

## GESTIÓN INSTITUCIONAL

La UQRoo ha considerado como eje fundamental para la implementación del Modelo Educativo –a la par de su Modelo Académico– al Modelo Organizativo, para propiciar con él una gestión institucional de calidad y mejora de la vida académica.

Un modelo organizativo que incremente la cultura de aprendizaje para el desarrollo institucional, a partir de la realidad socialmente construida por sus miembros, de procesos de interacción social y relación con los contextos y ambientes en los que funciona, para el desarrollo de nuevas capacidades de gestión y creación de cultura, en donde sus integrantes se enriquezcan personal y profesionalmente.

La gestión institucional parte así de su propia cultura, como un proceso sinérgico en el marco de las relaciones que, surgidas al interior de la universidad y con su entorno, dan apertura a una cultura innovadora que desarrolla un proyecto colaborativo, el cual lleva consigo un concepto basado en organizaciones que aprenden, que involucra a los miembros de la organización en procesos de cambio en torno a una mejora continua, reflexiva y comprensiva.

En este proceso socializador se involucra al individuo en la toma de iniciativas y empoderamiento sobre su propio desarrollo, le alimenta y oxigena la imaginación, suscitando la creatividad y el espíritu crítico.

Por tanto, se estaría incidiendo también en el fenómeno de la colegialidad, de la co-gestión institucional que no se refiere sólo a la toma de decisiones en común, sino a la realización de un trabajo en un ambiente democrático, de autodeterminación, de diálogo-interdependencia, de corresponsabilidad y de valoración-crítica. Así, la noción de *gestión* se refiere a la intersección entre la organización, la decisión y el trabajo académico mediante procesos de participación, concertación y decisión, que definen

el desarrollo de la actividad institucional (Medina, 2003). En tal sentido el modelo de la UQRoo, adopta una estructura departamental que propicie la vida académica colegiada y la flexibilidad de los programas docentes, que facilite con ello la interdisciplina y la multidisciplina de los programas académicos y permita racionalizar el uso de los recursos para la docencia.

La organización académica, la estructura administrativa y de gobierno, así como el financiamiento de la UQRoo, están acordes con la misión social, el Modelo Académico, el proyecto educativo y el de investigación, con estructuras y esquemas organizativos flexibles para adecuarse a las necesidades de las diversas etapas de desarrollo del proyecto institucional (UQRoo, 2010:15).

En la gestión institucional se implica por tanto, siguiendo a Aguerrondo (1996), la capacidad de generar y sostener líneas de acción que corresponden a un proceso gradual de toma de decisiones, que vayan ensanchando el campo de lo posible, vista así, refiere a una sucesión de situaciones de cambio, organizadas en torno a una meta “imagen objetivo”, que funciona tanto como organizador de las decisiones como criterio de evaluación respecto a lo que se desea lograr, por eso conduce el proceso de una organización flexible y heterodirigida, que no sólo acepta el desafío de cambio, sino que es capaz de aprovecharse de él como motor de la transformación institucional.

Así, en un proceso participativo, se analizan las tendencias de la educación superior, definidas en el marco de la Conferencia Mundial realizada por la Unesco en el año 2009, respecto de las políticas operativas y el rubro de planeación y administración.

Como resultado, se identificó una mayor alineación entre las tendencias relativas a la garantía de la calidad, rendición de cuentas y marcos de cualificaciones, así como con la tecnología de la información y las comunicaciones, las tendencias sobre el profesorado universitario y el entorno de la investigación también se valoran, en más de 50% de las opiniones, como políticas a seguir en la universidad. Ya por debajo de este porcentaje destacan las tendencias consideradas en las políticas operativas: Enseñanza, aprendizaje y planes de estudio y Financiamiento de la enseñanza superior y el debate sobre el bien público y el bien privado.

El resto de los temas no son considerados relevantes para la implementación del Modelo Educativo de la UQRoo. Sobre la relación específica con los acuerdos derivados de la Conferencia Mundial de Educación Superior, sólo destaca con más de 50% lo concerniente a Responsabilidad Social de la educación superior.

Del análisis realizado a las tendencias de la educación superior y los modelos Educativo y Académico de la UQRoo, se identifica que existe una mayor alienación entre el rubro de Gestión institucional especificado en el modelo educativo y en siete de las once tenden-

cias con más de 50% y hasta 72.72% de mayor a menor, éstas son: Financiamiento de la enseñanza superior y el debate sobre el bien público y el bien privado; La tecnología de la información y las comunicaciones; Enseñanza, aprendizaje y planes de estudio; Garantía de calidad, rendición de cuentas y marcos de cualificaciones; Profesorado universitario; El entorno de la investigación; y, Aumentar la movilidad del alumnado. En lo relativo a los acuerdos derivados de la Conferencia Mundial, arriba de 50% percibe mayor relación con el modelo educativo en cuanto a la Gestión institucional sobre Responsabilidad social de la educación superior y aprendizaje, Investigación e innovación (véase cuadro 2).

Derivado del análisis realizado entre las Políticas Operativas y los modelos Educativo y Académico de la UQRoo con respecto a la Gestión institucional, se identificó que existe un buen nivel de alienación ya que tres de las ocho áreas de Políticas Operativas son contempladas con más de 70%, destacando: Planeación y Administración, Extensión, Difusión Cultural y Vinculación Social y, Generación y aplicación innovadora de conocimiento; en más de 60% se registran Planes de Estudio, Procesos de aprendizaje y Personal académico, siendo la de menor relación Estudiantes y egresados, con 55% (véase cuadro 3).

Las observaciones que se vertieron en torno a la Gestión institucional, delimitan algunas acciones a considerar para impulsar la implementación del Modelo Educativo. Se considera que hay aspectos que no se encuentran suficientemente detallados en su descripción, por lo que se enfatiza textualmente en las siguientes propuestas:

1. Desarrollar un Modelo Organizacional que apoye al Modelo Educativo.
  - En el Modelo Educativo y en las Políticas no se mencionan la interrelación directa entre el Modelo Académico y el área administrativa.
  - Para recuperar el Modelo Educativo de la universidad, cada unidad debe contar con recursos en una política de organización. Que cada unidad atienda los problemas de su entorno y cuente con los recursos.
  - Ajustar el Modelo Organizacional y la operación administrativa al Modelo Educativo y al esquema organizacional de unidades regionales.
  - Tomar en cuenta cómo se va a operacionalizar en niveles el modelo. Eso tiene que ver con cultura y con generación y difusión de conocimiento.
2. La gestión institucional debe responder en forma transversal a los planteamientos del Modelo Educativo; aun cuando la mayoría opinó que no en los aspectos analizados, se debe entender que sí está contemplando los aspectos de este modelo en la gestión institucional.
3. Nuestro modelo de estructura de organización departamental nos habilita para realizar la multidisciplinaria y transversalidad, por lo tanto debe implementarse en la práctica.



4. La gestión y la academia deben caminar juntos en la proyección del Modelo Educativo y no trabajar en forma separada (no articulada).
5. La organización académica ha adquirido una madurez debido a la prioridad que se la ha dado; sin embargo, debe desarrollarse en forma paralela con la gestión institucional.
6. La gestión institucional debe tener un mayor peso como apoyo a las funciones sustantivas, no existe una adecuada interacción: No se ha logrado que la institución tenga un impacto en la sociedad, por lo que es importante que la universidad salga a la sociedad (mayor vinculación).
7. La gestión tiene que ser más incluyente en la fase de la planeación.

Cuadro 4. Programas estratégicos de la Gestión institucional

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
<b>4.1. Gobernanza</b>	Asegurar la coherencia entre la estructura y las normas con los modelos Educativo y Académico	Implementar el Modelo De Organización Académica Departamental	Identificar las funciones que desarrollan las direcciones, secretarías técnicas y departamentos en cada una de las DES / DGSA, DGIP, DES	Mayo a julio 2012 / Diagnóstico del funcionamiento actual de las áreas académicas-administrativas	
			Definir las estrategias para ajustar las funciones de acuerdo con el Reglamento de Organización Académica Departamental / DGSA, DGIP	Agosto-septiembre 2012 / Propuesta de implementación	
			Ejecutar un plan de desarrollo profesional por competencias para cada uno de los cargos académico administrativos en las DES / DGSA, DGIP, DES	Octubre 2012-mayo 2013 / Programa de inducción al cargo	
			Alinear los instrumentos de evaluación y estímulos a los parámetros del Modelo Educativo / SG, DGSA, DGIP, DGVE	Junio 2012-mayo 2013 / Instrumentos de evaluación y estímulo	Identificar el perfil de profesor-investigador de la UQRoo establecido en el Modelo Educativo y políticas nacionales (Promep, SNI, etc.). Se contemplan modificaciones al EPA y demás reglamentos
		Fomentar la visión de gobierno, dirección estratégica y proactiva de la organización (autogestión del conocimiento)	Elaborar el plan prospectivo institucional 2012-2025 / DGP	Febrero-diciembre 2012 / Plan prospectivo	Esta tarea deberá ser contemplada en las parrillas OVAR de todas las direcciones.

(continúa)

**Cuadro 4. Programas estratégicos de la Gestión institucional  
(continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Gestionar el financiamiento para llevar a cabo el estudio de pertinencia de los PE / DGP	Enero-julio 2012 / Recursos asignados	
			Fortalecer la conciencia y el conocimiento para la construcción de una institución con vida autónoma / DGP, AV, AG, DGAF	Octubre-noviembre 2012 / Propuesta de desconcentración de los servicios universitarios	
			Realizar la desconcentración de los servicios universitarios / DGP, Rectoría, SG)	Agosto-diciembre 2013 / Unidades Académicas desconcentradas	
			Difundir en la sociedad la visión y los objetivos de una Universidad moderna y altamente competitiva / DT-DCS	Enero-mayo 2013 / Eventos de difusión y comunicación en medios masivos con el título "Universidad y sociedad"	
		Mejorar la cultura organizacional para fortalecer la identidad	Generar una especialidad en Administración Universitaria con el apoyo de la Organización Universitaria Interamericana (OUI) / DGIP, DES	Julio 2012-julio 2013 / Plan de estudios	
			Acreditar los conocimientos y habilidades de los mandos medios y superiores en tópicos estratégicos de gestión académica y administrativa / Todas las direcciones	Agosto 2013-julio 2015 / Profesionalización de mandos medios y superiores	
			Establecer acciones de responsabilidad social y sustentabilidad en todas las áreas de gestión, desarrollo e implementación del Modelo Educativo en las unidades universitarias / Todas las direcciones	Agosto 2012-permanente / Estudios, propuestas y acciones de cultura verde	
			Alinear el SIGC al Modelo Educativo con base en la redefinición de los procesos generales / DGP-DGC	Julio 2012- noviembre de 2013 / Nuevos estándares y lineamientos	
<b>4.2. Eficiencia en el uso de recursos</b>	Optimización de los recursos humanos y materiales	Analizar el clima organizacional de la institución universitaria a partir de sus competencias laborales	Realizar un estudio de eficiencia institucional / DGAF-DRH, DGP-DGC	Mayo a septiembre 2012 / Obtener por cada trabajador universitario la ficha de su perfil y capacidades	

(continúa)

**Cuadro 4. Programas estratégicos de la Gestión institucional  
(continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	Variabes	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Obtener el perfil de desempeño y capacidades de cada uno de los recursos humanos / DGAF-DRH, DGP-DGC	Mayo a septiembre 2012 / Elaborar los perfiles generales e ideales del trabajador por niveles gerenciales	
			Definir las estrategias de acción para atender los problemas, ambientes y perfiles / DGAF-DRH, DGP-DGC	Septiembre-octubre 2012 / Documento de alineación: Problemas, perfiles y prioridades	
			Implementar el plan de optimización de los recursos con base en el estudio / DGAF-DRH, DGP-DGC	Octubre 2012-julio 2013 / Reporte técnico del impacto en la organización, el ambiente y la psicodinámica del personal	
		Potenciar el uso de la infraestructura, equipos y materiales institucionales	Realizar un diagnóstico del uso y distribución de los espacios, aulas y mobiliario que se utiliza / DGSA-DSE, DGAF-DRMSG, DES	Mayo-julio 2012 / Inventario de uso de espacios	
			Integrar y presentar un plan de optimización de los recursos con base en los resultados del diagnóstico / DGSA-DSE, DGAF-DRMSG	Agosto-septiembre 2012 / Plan de optimización de recursos	
			Implementar el plan de optimización institucional / DGSA-DSE, DGAF-DSGRM	Octubre 2011-octubre 2012 / Plan implementado	
<b>4.3. Financiamiento universitario</b>	Establecer estrategias de diversificación de fuentes de financiamiento universitario con una aplicación acorde a las necesidades de implementación del modelo educativo	Propiciar que la universidad cuente con los recursos para el desarrollo del modelo educativo	Identificar fondos extraordinarios para participar con proyectos acordes a las necesidades del Modelo Educativo / DES, DGIP, DGSA, DGVE	Mayo 2011-permanente / Fondos identificados	
			Participar en bolsas concursables de fondos extraordinarios / Todas las direcciones	Febrero 2012-permanente / Informe de resultados	
			Elaborar un modelo de asignación presupuestal / DGP, Comisión HCU	Febrero-junio 2012 / Modelo que incluya diagnóstico del uso actual de los recursos asignados	
		Incrementar los ingresos propios	Promover la oferta de proyectos financiados en los ámbitos público y privado / DGVE, DES	Permanente / Informe financiero	

(continúa)

**Cuadro 4. Programas estratégicos de la Gestión institucional  
(continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Ajustar los procedimientos para la administración de los ingresos generados / DGVE, DGAF, AI	Mayo-agosto 2012 / Normas y procedimientos	
			Plantear políticas de distribución de ingresos entre las unidades universitarias / DGP, DGVE, AI	Agosto-diciembre 2012 / Políticas	
<b>4.4. Innovación y aplicación de las TIC</b>	Propiciar el uso de tecnologías en la gestión del conocimiento establecido en el Modelo Educativo y las políticas universitarias	Asegurar la eficiencia y efectividad de los servicios del centro de tecnologías y comunicaciones (CTC)	Realignar la razón de ser (misión), visión y políticas de las TIC en la UQRoo para ampliar la socialización, virtualización e incorporación de la WEB2.0 / DI	Julio-noviembre 2012 / Misión, visión y políticas	La participación de todas las direcciones debe contemplarse en las parrillas OVAR.
			Identificar los requerimientos de cada área de gestión del Modelo Educativo para optimizar los recursos de tecnologías y comunicaciones / DI, todas las direcciones	Septiembre-noviembre 2012 / Documento de necesidades y propuestas de cada dirección para la DI	
			Evaluar permanentemente los estándares de TIC implantados / DI	Junio-septiembre 2012 / Diagnóstico de la DI	
			Elaborar un plan estratégico de desarrollo e innovación de las TIC / DI	Noviembre de 2012-febrero 2013 / Plan estratégico	El plan debe contener los estándares y lineamientos en el manejo de TIC y la adquisición de equipo de cómputo
		Propiciar un modelo de educación a distancia (ED) o educación multimodal	Integrar los nuevos paradigmas de la enseñanza basado en el uso de las TIC, contemplando la vinculación de los recursos académicos de las unidades universitarias / DGSA-DIE, SG-DCT	Mayo 2011-octubre 2012 / Documento de investigación	Esta variable debe estar estrechamente vinculada con el programa estratégico del modelo curricular del eje de Gestión del Aprendizaje
			Establecer las políticas acordes a la educación a distancia o multimodal (DGSA-DIE)	Noviembre 2011-febrero 2012 / Políticas para establecer el modelo	
			Elaborar el modelo de educación a distancia o multimodal (DGSA-DIE)	Febrero-noviembre de 2012 / Modelo de Educación a Distancia	
			Realizar un estudio de factibilidad para determinar la oferta académica en educación a distancia (ED) / DGP, DGSA-DIE	Marzo 2012-febrero 2013 / Factibilidad de PE en ED	

(continúa)

**Cuadro 4. Programas estratégicos de la Gestión institucional (continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	VARIABLES	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Implementar el programa de ED / DGSÁ-DIE, DGVE, DGP, DES	AGOSTO 2012-NOVIEMBRE 2014 / PROGRAMA IMPLEMENTADO	
		Impulsar la modalidad en educación a distancia en la UQRoo	Diseñar el modelo de educación a distancia en UQRoo / DGSÁ-DIE, DES	Mayo 2011- febrero 2012 / Modelo de educación a distancia	
			Formar a los profesores para la creación de contenidos digitales y diseño de entornos virtuales de aprendizaje bajo el modelo de educación a distancia de la UQRoo / DGSÁ-DIE / DES)	Mayo 2011-diciembre 2012 / Profesores capacitados	
			Diseñar una guía para la elaboración de planes y programas de estudio a distancia / DGSÁ-DIE, DES	Enero-diciembre 2012 / Guía	Se trabajaría en colaboración con la Comisión del Modelo Curricular (CMC)
			Generar un programa de educación a distancia / DGSÁ-DIE, DES, DGVE	Enero-diciembre 2012 / Programa de Educación a Distancia	
		Alinear el Sistema de Información Universitaria a los requerimientos de implementación del Modelo Educativo	Identificar los requerimientos de automatización de procesos de las gestión del modelo educativo / DI	Mayo 2012-julio 2013 / Un documento de requerimientos	
			Establecer prioridades a partir de la definición de necesidades de las áreas de gestión del modelo educativo / DI, comité designado	Agosto-septiembre 2013 / Proyectos de desarrollo con base en justificación de prioridades.	
			Elaborar un plan estratégico de desarrollo del SIU / DI	Septiembre-noviembre 2013 / Plan del SIU	
Internacionalización	Desarrollar las competencias necesarias para la vida (universitaria) en un entorno intercultural, interdependiente e interconectado	Desarrollar el diagnóstico de las acciones históricas y de las necesidades de internacionalización de la UQRoo	Desarrollar un diagnóstico de las acciones internacionales de la universidad que permita conocer en detalle las acciones desarrolladas en la universidad desde su creación hasta el presente (DGBE / DGIP / DGSÁ / DES)	Julio-octubre 2012 / Diagnóstico concluido y bases de datos integrada	Se contempla la participación de los departamentos académicos, CA, GI y alumnos internacionales

(continúa)

**Cuadro 4. Programas estratégicos de la Gestión institucional  
(continuación)**

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Realizar una encuesta entre docentes para identificar las líneas de interés, contactos y relaciones académicas estratégicas en el ámbito de la cooperación internacional / DGBE, DGIP, DGSa, DES	Agosto-septiembre 2012 / Diagnóstico concluido	
			Presentación del diagnóstico a las divisiones y autoridades de la UQRoo / DGCA	Noviembre 2012 / Diagnóstico presentado	
		Definir la visión estratégica del Programa de Internacionalización de la Universidad	Estudio comparativo (Benchmark) de las estrategias de internacionalización con las instituciones nacionales (Cumex) líderes en el campo de la internacionalización / DGBE	Julio-octubre 2012 / Documento de análisis, Informe	Se contempla contactar a las universidades de Guadalajara, Colima, Hidalgo, Sonora, entre otros
			Consulta con los principales socios académicos internacionales actuales: BC, Nuevo México, Appalachian, Colombia, Costa Rica, Rovira y Virgili etc. / DGBE	Julio-octubre 2012 / Documento de análisis, Informe	
			A partir de los diagnósticos y del estudio comparativo se definirán los lineamientos generales de una estrategia de internacionalización que responda a las necesidades propias así como a las tendencias y políticas de desarrollo de la educación superior a nivel nacional e internacional (DGBE / DGIP / DGSa / DES)	Noviembre 2012-marzo 2013 / Plan de Acción de mediano plazo	
			Presentación del Plan de Acción / DGBE	Marzo 2013 / Presentación Plan de Acción	
		Instrumentar el Plan o Estrategia de Internacionalización de la Universidad	A partir de los diagnósticos y de la definición del Plan de Acción se pueden definir los socios estratégicos en el ámbito internacional (DGBE / DGIP / DGSa / DES)	Octubre 2012-junio 2013 / Relación de socios académicos	

(continúa)

**Cuadro 4. Programas estratégicos de la Gestión institucional (finaliza)**

Programa estratégico	Objetivo	Variables	Tareas / Responsables	Tiempo / Resultados	Observaciones
			Fortalecimiento de las relaciones institucionales con los organismos nacionales e internacionales de cooperación internacional: ANUIES, AMPEI, CONAHEC, CBIR (Canadá), CARICOM, CSUSA y las Asociaciones Europeas de Colaboración (DGBE, DGIP, DGSA, DES)	Octubre 2012-junio 2013 / Relación de asociaciones de cooperación Internacional estratégicas	
			Definir el ámbito y alcance de la estrategia de internacionalización (DGBE / DGIP, DGSA, DES)	Enero-junio 2013 / Plan desarrollado	
			Presentación y socialización del Plan Institucional de Cooperación Académica / DGBE	Junio 2013 en adelante / Difusión del Plan a través de medios impresos y electrónicos y de la presentación en los foros nacionales e internacionales correspondientes, en la comunidad universitaria, en el ámbito de las universidades asociadas y de los organismos internacionales seleccionados	
			Desarrollo de las actividades definidas en el Plan de Internacionalización incluyendo actividades de movilidad estudiantil, intercambio académico, profesores visitantes, proyectos de investigación etc. / DGCA, DGIP, DGSA, DES	Junio 2013 en adelante / Acciones de cooperación nacional e internacional implementadas	





## CONCLUSIONES

La comunidad de la UQRoo planteó, a lo largo de dos días de intenso trabajo, innumerables aportaciones para impulsar un proyecto académico a la altura de los desafíos del siglo XXI. Hay una enorme claridad en la definición del rumbo y un gran compromiso en el camino que se debe seguir para construir un proyecto que nos consolide como una institución reconocida por la calidad de sus procesos académicos y por la transparencia de su gestión.

En la misma proporción se plantearon acciones específicas para iniciar una fase de articulación de los diversos documentos que se han generado en la universidad, pues si bien comparten los principios que caracterizan a los procesos de innovación, es preciso generar líneas de acción que conduzcan a su precisión conceptual y a una mayor coherencia entre ellos.

Por otra parte, el sentido de autocrítica prevaleció en las diversas sesiones de trabajo, enfatizando la necesidad de promover mecanismos más efectivos de socialización de los documentos de planeación institucional; fortalecer la capacidad de generar conocimiento, mejorar el impacto de las acciones de extensión universitaria y de difusión cultural en la sociedad; mejorar y ampliar el posgrado; coparticipar en el mejoramiento de las condiciones generales de bienestar de la comunidad universitaria; generar una cultura académica caracterizada por la construcción de grandes consensos, incorporar a las tecnologías de información y comunicación, impulsar la cooperación nacional e internacional y consolidar el Modelo Educativo.

Cabe advertir que no se trata de acumular documentos, ni de imponer mecanismos de control o castigo para asegurar la implantación del modelo; el objetivo de una estrategia comprensiva de desarrollo y gestión es estimular una cultura institucional orientada hacia la innovación, en la que la comunidad universitaria actúe por el *orgullo* de sentirse parte de la UQRoo. En este sentido, es de central importancia favorecer la corresponsabilidad en el proceso de socialización, conceptualización colectiva y apropiación crítica de nuestro Modelo Educativo.

De manera puntual, en el Taller se estableció un importante conjunto de compromisos cuyo propósito es consolidar el Modelo Educativo desde una perspectiva multidimensional. Con la idea de definir un plan de trabajo específico que asegure su cumplimiento, a continuación se presentan tales compromisos:

### **FUNDAMENTAR LOS MODELOS EDUCATIVO Y ACADÉMICO EN EL MARCO DE LAS TENDENCIAS INTERNACIONALES, REGIONALES Y NACIONALES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

- Analizar la pertinencia de las tendencias propuestas por la Unesco (Conferencia Mundial de Educación Superior, 2009) en el documento extenso de los modelos Educativo y Académico de la UQRoo.
- Explicitar, en los casos en que se considere adecuado, la(s) tendencia(s) a las que responden los fundamentos de los modelos Educativo y Académico.

- Identificar y referenciar la función de las tendencias en los modelos Educativo y Académico.

### **IMPULSAR LA RENOVACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL EN LA UQRoo**

- Generar las condiciones para que la responsabilidad social y ambiental se constituyan como el eje que permee todos los procesos de gestión para la vida universitaria: aprendizaje, producción de conocimiento, uso y distribución del conocimiento e institucional.
- Diseñar estrategias y mecanismos que articulen la Gestión en la producción de conocimiento y la Gestión del uso y distribución social del conocimiento. El primero de ellos orientado a producir conocimiento pertinente socialmente y el segundo a asegurar su transferencia a la sociedad de manera inmediata. El criterio para determinar el cumplimiento de este compromiso es la claridad operativa.
- Agregar en el Marco de referencia las dimensiones de responsabilidad social y ambiental y determinar las políticas que garantizarán su concreción.
- Lograr que la institución tenga un impacto visible en la sociedad, por lo que es importante una mayor vinculación de todas sus funciones sustantivas con el entorno.
- Fortalecer en los planes de estudio, la vinculación con los sectores público y social. Esta vinculación debe estar explícita en el diseño curricular.

### **CONSOLIDAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA A LA UQRoo**

- Reforzar una política que incida en el fortalecimiento de la identidad universitaria.
- Se precisa una mayor difusión del Modelo Educativo, de las Políticas Operativas y del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007-2012.
- Estimular la cultura e identidad universitaria; de tal forma que cada uno de los miembros de la comunidad se apropie de dicha identidad y actúe en función de ella.
- Promover el conocimiento del modelo en toda la universidad: enfatizar sus fundamentos y ampliar la argumentación acerca de sus múltiples ventajas respecto a otros modelos nacionales e internacionales.

### **ROBUSTECER EL MODELO EDUCATIVO**

- Difundir con múltiples estrategias los documentos que se produjeron para el diseño del Modelo Educativo y de las Políticas Operativas.
- Estructurar el documento de manera más amplia, de tal forma que los fundamen-

tos y las políticas institucionales a las que obedece sean explícitos. Implica hacer un análisis muy detallado de las políticas que permean el modelo y de los ajustes que deben hacerse en el ámbito organizacional.

- Justificar el modelo es una necesidad, ya que permitirá precisar las convergencias con las tendencias internacionales y determinar lo que nos distingue de otros modelos.
- Alinear todos los documentos que estructuran la acción institucional en su conjunto, ya que será imposible impulsar el cambio con planteamientos desarticulados.
- Consolidar todas las acciones que lleven a alcanzar el principal objetivo del modelo, que es la formación integral de los estudiantes.
- Articular las modalidades de educación presencial y educación a distancia. Ello exige hacer explícitas las modalidades alternativas que la universidad impulsa y puede impulsar.
- Mejorar la calidad, ampliar la cobertura y asegurar el impacto. Ello implica la ausencia de políticas que favorezcan el acceso y la equidad.
- Evaluar permanentemente el impacto del semestre 0 con indicadores que midan el acceso, la trayectoria de los estudiantes y el desempeño académico.
- Socializar el Modelo Educativo, pues es necesario que toda la comunidad académica lo conozca, lo discuta y lo enriquezca. La estrategia debe contemplar, entre otras acciones, la realización de talleres que favorezcan la apropiación del modelo por parte de todos los sectores y que generen las condiciones que se requieren para el óptimo desarrollo de las nuevas funciones que tienen que llevar a cabo las instancias responsables de operarlo (departamentos y divisiones).
- Explicitar los mecanismos y las estrategias de vinculación entre procesos de gestión, funciones sustantivas y sectores de la sociedad.
- Revalorar la articulación de la docencia con la investigación como columna vertebral de la formación profesional y transformar la concepción de la academia con miras a la consolidación de una comunidad docente más integrada y orientada a la generación, extensión y difusión del conocimiento.

### **FORMAR CUADROS ACADÉMICOS Y ACADÉMICO-ADMINISTRATIVOS CON LOS MÁS ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD**

- Resolver de manera inmediata la ausencia de programas institucionales de inducción dirigidos a maestros y a administradores, ya que el carácter de la formación debe es-

tar cohesionado por un sólido proyecto institucional. Con ello se atenderán los efectos de atomización que se producen cuando la formación se define a partir del esfuerzo, expectativas e interés personales.

- Atender de manera inmediata el desconocimiento que los profesores tienen de los programas y modelos. Este compromiso implica considerar las características y necesidades reales de la planta docente.
- Incorporar a los jefes de departamento en el proceso de involucramiento de los profesores al proyecto académico de la UQRoo. El primer paso es fortalecer su toma de conciencia acerca del relevante papel que tienen en la concreción de un modelo innovador que forma, bajo los más altos estándares de calidad y pertinencia, a cientos de jóvenes universitarios y contribuye al desarrollo del país y de Quintana Roo.
- Generar los puentes no resueltos entre la administración y lo que ocurre en el aula. Implica darle seguimiento a problemas detectados y el diseño de estrategias de anticipación a los posibles problemas que se presenten en el desarrollo del modelo.

#### **DISEÑAR Y DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA MULTIDIMENSIONAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UQRoo**

- Asumir que la internacionalización exige expandir horizontes, estar abierto a nuevos paradigmas y contribuir al contexto inmediato
- Desarrollar en el Modelo Educativo un apartado que explicita la naturaleza, objetivos y programas que impulsará la internacionalización, ya que este proceso no puede reducirse al fortalecimiento de un idioma extranjero.
- Desarrollar la dimensión intercultural del Modelo Educativo y proponer acciones específicas en esta materia.
- Puntualizar en el documento del Modelo Educativo, el sentido que deberá tener la internacionalización, pues las políticas operativas plantean objetivos más amplios. En esta tarea debe analizarse la pertinencia de que la internacionalización se convierta en un eje transversal a todo el modelo.
- Incorporar criterios, mecanismos y acciones que garanticen la movilidad de académicos y de estudiantes. Ello implica determinar los campos que deben consolidarse, así como la determinación de las áreas en que la UQRoo es una potencia, pues la movilidad debe ser bidireccional.
- Vincular los programas de movilidad con las necesidades locales, regionales y nacionales a fin de que se clarifique su contribución al desarrollo.

### **COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

- Fomentar la movilidad académica, la creación de redes de investigación y el diálogo: Ello implica la coordinación y promoción de acciones con otras instituciones de educación superior.
- Ampliar las redes de comunicación de la UQRoo y crear un programa institucional de acceso a bases de datos e información especializada que sea accesible a profesores y estudiantes.
- Desarrollar un programa amplio de intercambio científico, tecnológico, cultural, recreativo y deportivo entre todas las entidades académicas de la UQRoo.

### **MECANISMOS PARA FORTALECER E INTEGRAR LAS FUNCIONES UNIVERSITARIAS**

#### **SUSTANTIVAS Y LOS PROCESOS DE GESTIÓN**

- Integrar actividades de la licenciatura con el posgrado, sobre todo, cuando los científicos hayan consolidado líneas de investigación de frontera que coadyuven a actualizar los planes y programas de estudio o las prácticas de laboratorio que se realizan en la licenciatura.
- Analizar la pertinencia de incorporar profesores y estudiantes de las licenciaturas a investigadores o grupos de investigación del posgrado principalmente de carácter interdisciplinario.
- Crear las condiciones favorables para que los profesores y estudiantes puedan alcanzar el dominio de una lengua extranjera.
- Difundir los hallazgos de investigación que se producen en la UQRoo, así como información, metodologías e instrumentos de trabajo.
- Desarrollar programas de inducción a la investigación para la formación de nuevos investigadores que contribuyan al reemplazo generacional, a la consolidación de grupos y a la creación de redes interinstitucionales, nacionales, regionales e internacionales.
- Diseñar un instrumento que norme, permita el registro y la regulación de las actividades de investigación en el posgrado y que considere una política permanente para establecer convenios de colaboración, obtener financiamiento, garantizar apoyo a investigadores para estancias semestrales e impulsar la creación de plataformas cooperantes.
- Mantener un equilibrio entre las actividades de extensión y difusión de la cultura con la docencia e investigación, toda vez que su importancia es equivalente en la formación profesional. Esta integración puede encaminarse a crear programas de carácter metacurricular y transversal.

## **DESARROLLAR UN MODELO ORGANIZACIONAL QUE APOYE EL MODELO EDUCATIVO**

- Desarrollar un modelo organizacional que apoye el Modelo Educativo.
- Alinear la Gestión institucional con los modelos Educativo y Académico ya que en los documentos no se menciona la interrelación directa entre el Modelo Educativo y el área administrativa.
- Recuperar el Modelo Educativo de la universidad en cada unidad a fin de que se cuente con recursos suficientes para su implementación, y cuya ejecución se encuentre enmarcada en las políticas institucionales.
- Ajustar el Modelo Organizacional y la operación administrativa tanto a los modelos Educativo y Académico como al esquema organizacional de unidades regionales.
- Determinar los mecanismos y responsables que van a instrumentar en diferentes niveles el modelo. Este compromiso abarca los cuatro procesos de gestión y una intensa y extensa estrategia de comunicación que disminuya la incertidumbre y fortalezca los consensos.
- Asegurar que la reforma educativa abarque todos los ámbitos de la universidad
- Asegurar que la gestión institucional responda en forma transversal a los requerimientos del Modelo Educativo.
- Desarrollar los mecanismos institucionales que permitirán que la estructura organizacional departamental fortalezca la multidisciplinaria y la transversalidad.
- Generar vasos comunicantes entre la gestión y la academia a fin de que avancen conjuntamente en la proyección del Modelo Educativo.
- Otorgar un mayor peso a la gestión institucional a fin de que apoye ampliamente el desarrollo de las funciones sustantivas.
- Promover una gestión más incluyente en la fase de la planeación.
- Enfatizar la importancia de las funciones de los jefes de departamento pues son el vínculo de los profesores con los modelos Educativo y Académico y la filosofía institucional.
- Repensar y rearticular el rol de los jefes de departamento. Implica involucrarlos en los procesos de formación e inducción de personal académico.
- Analizar la función de los secretarios técnicos pues son un enlace central con los profesores de asignatura.

### **MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA**

- Implementar un programa de adquisición y mantenimiento de tecnologías de información y comunicación de cobertura total para la UQRoo.
- Impulsar entre la comunidad una cultura para el buen uso y cuidado de los bienes, instalaciones y equipos. Al respecto, se sugiere involucrar a los alumnos, trabajadores y académicos en jornadas de diagnóstico, cuidado y mejoramiento de las instalaciones.
- Establecer programas regulares de mantenimiento y creación de infraestructura de acuerdo con las necesidades de los programas estratégicos, particularmente lo que se refiere a equipos de cómputo y de laboratorios.
- Realizar un diagnóstico sobre condiciones de operación para el ejercicio de la docencia, la investigación, la extensión y la difusión de acuerdo con los objetivos y metas de los programas estratégicos.

### **MEJORAR EL DOCUMENTO DE POLÍTICAS OPERATIVAS**

- Incluir un apartado de políticas dirigidas a los egresados, pues en el documento no se desarrollan acciones que favorezcan el acompañamiento y seguimiento de quienes han concluido su formación universitaria. Tampoco hay políticas que regulen la reciprocidad entre la universidad y los egresados.
- Desarrollar los procesos de administración escolar y crear una instancia de coordinación de todas las acciones y programas de vinculación con los egresados.
- Revisar la redacción de las Políticas Operativas para que efectivamente se puedan cumplir, dado que su planteamiento es muy general y no refleja la realidad ni que se pueda atender a varias tendencias.





## COROLARIO

En el siglo XXI, las universidades públicas mexicanas se encuentran en una difícil disyuntiva que articula dos escenarios contradictorios. El primero de ellos profundiza en el tiempo la competitividad individualizada de las instituciones, de los académicos y de los estudiantes; el otro apunta a una mayor cooperación horizontal entre instituciones y sectores, que se estructuran en redes y en espacios comunitarios, y trabaja en colaboración, sin perder su identidad institucional.

En el segundo escenario, calificado como de producción y transferencia del valor social de los conocimientos y de pertinencia de las tareas académicas de la universidad, se sostiene en la transformación de las estructuras en redes y en la cooperación horizontal que da prioridad a los proyectos conjuntos (o interinstitucionales), a la más amplia homologación de cursos y títulos, a la coparticipación de recursos limitados y una orientación educativa social solidaria (Didriksson, 2007).

En este escenario se promueve un cambio de modelo pedagógico y organizacional que comprende que la acción educativa se sostiene en la unidad de lo diferente, en la construcción de nuevos objetos de conocimiento, en la reflexión sobre el otro y la totalidad, en el impulso a esquemas de autoaprendizaje y en el reconocimiento de la diversidad.

Este segundo escenario demanda una estrategia global de transformación que conduzca a que la universidad se constituya en una institución con sólido liderazgo moral, científico, tecnológico y cultural, que busque permanentemente el desarrollo humano sustentable, con nichos de desarrollo académico acordes a la vocación natural de su identidad cultural.

En este contexto es preciso enfatizar que el papel:

nacional de las universidades [...] tiene una relevancia muy especial en el periodo actual cuando aumentó la influencia de procesos financieros y de decisiones económicas que pueden ser contradictorias, con metas democráticas de igualdad y participación social, es responsabilidad de las universidades elaborar conceptos de desarrollo que combinen la apertura económica con la integración social y la creatividad cultural de cada nación [Touraine, 1996].

La Universidad de Quintana Roo, fundada en 1991 bajo la noción política educativa de la Nueva Universidad Mexicana, guía en casi dos décadas su plan estratégico institucional con base en los principios de vinculación, multidisciplina, innovación y calidad en la docencia, la investigación, la extensión y difusión cultural, y la gestión de una organización académica-departamental, acorde a los lineamientos y principios rectores de la educación superior en el país y en la región.

Abordar la cuestión de su modelo educativo resulta trascendental para una universidad por

varias razones. A partir de 1990 diversos organismos internacionales y nacionales acentuaron la importancia de la educación superior, en especial la necesidad de prestar mayor atención a la noción de competencias en el proceso, planeación y gestión educativas. Es de todos conocida la percepción de que la educación universitaria contribuye al logro de los acuerdos internacionales sobre los objetivos de desarrollo del milenio (odm). El comunicado final emitido en la Conferencia Mundial de Educación Superior de la Unesco (2009) transmite un claro mensaje de que la agenda de la educación global debería reflejar estas realidades, establecer estrategias claras para ofrecer su apoyo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (odm) y compartir sus conocimientos de forma más efectiva a través de colaboraciones a nivel institucional, nacional e internacional. En este sentido, la universidad debería revisar sus planes de estudios regulares para asegurar que los graduados hayan adquirido las habilidades y las actitudes adecuadas para contribuir a la consecución de los odm y del desarrollo sostenible.

El Modelo Educativo de la UQRoo se centra en la figura del alumnado más que en la del profesorado, lo que conduce a definir y centrar toda la administración académica y enfoque educativo en el tema de las tutorías, el servicio social, los servicios escolares y los procesos en torno a la certificación ISO 9000, exigiéndole a la institución un proceso de organización permanente, a través de sus departamentos académicos y la actualización curricular de sus planes y programas de estudio con su posterior acreditación.

El modelo educativo de una institución deriva de su filosofía, es congruente con lo que una universidad es en el presente y aspira ser en el futuro; es, asimismo, un ideal, un paradigma que se sustenta en una teoría pedagógica que determina la forma particular en la que debe desenvolverse el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para la UQRoo los modelos educativo y académico son resultado de un proceso dinámico que ha impulsado la transformación de la organización administrativa de tal forma que los cambios que ocurran en las estructuras académicas y en los sectores que los definieron posibiliten altos niveles de creatividad. Los ejes que articulan tales modelos implican hacer balances acerca de para qué generar, producir o reproducir conocimiento. La innovación sintetiza de este modo el aprendizaje, la práctica productiva, la indagación y la exploración con el objeto de generar conocimientos socialmente útiles.

En este marco, la UQRoo ha avanzado en un importante conjunto de iniciativas que la llevan a la altura del siglo XXI, entre ellas destacan:

### **DESIGUALDAD DE ACCESO**

- a) Ampliar de la cobertura mediante una serie de medidas; menos trámites; acceso a diferentes grupos sociales
- b) Acercar a las comunidades los procesos de ingreso

- c) Instrumentar el semestre cero para estudiantes de zonas marginadas
- d) Diversificar la oferta y ampliar las modalidades de ingreso

### **FORTALECIMIENTO DEL PROCESOS ENSEÑANZA APRENDIZAJE**

- a) Aplicar el enfoque socio-formativo de manera más amplia.
- b) Implementar el Satca
- c) Generar las condiciones institucionales que garanticen la instrumentación de las Políticas Operativas

### **GARANTÍA DE CALIDAD**

- a) Análisis del impacto de las políticas de acreditación sobre la calidad de la enseñanza
- b) Actividades que permiten que el alumno pueda ver los avances en la calidad de los profesores, programas educativos, etcétera
- c) Determinación de criterios de calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje
- d) Fortalecimiento del trabajo colectivo
- e) Alineación de los estímulos al desempeño en el aula
- f) Definición de criterios e instrumentos de evaluación que permitan mostrar a la comunidad universitaria los resultados de los alumnos
- g) Determinación de los criterios de evaluación de desempeño docente y administrativo
- h) Seguimiento de egresados a fin de obtener información de su desempeño en las empresas y en la sociedad

### **PROFESORADO UNIVERSITARIO**

- a) Alinear los procesos de ingreso, permanencia y promoción, al modelo y las políticas institucionales
- b) Diseño de una normatividad que actualice la figura de profesor-investigador
- c) Fortalecimiento de la internacionalización e interculturalización del profesorado

Si bien los avances son evidentes, aún no se ha resuelto el desafío de formar profesionales con un perfil mucho más amplio que en el pasado, pero con capacidad para adaptarse a diversos ambientes profesionales más amplios no sólo en términos cognoscitivos sino también geográficos, lo que implica desenvolverse en espacios culturales ante desconocidos,

inexplorados. De ahí que deben estar dotados de conocimientos y herramientas necesarias para entender y traducir diversos modos de acción, diversas estructuras organizativas y de pensamiento, diversas concepciones del mundo. Pero todo ello con el compromiso de fortalecer un proyecto humanista emergente, mediante la construcción de modelos que sean nacionales pero que a su vez estén abiertos a intercambios de carácter internacional, en una síntesis permanente de pasado con futuro, de recuento y recuperación de la experiencia, en sinergia de creatividad y de articulación de la cultura con una clara visión política.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I. (1996) *La escuela como organización inteligente*, Argentina: Troquel
- Banco Interamericano de Desarrollo (1994). *Progreso económico y social en América Latina. Informe especial sobre los recursos humanos*. Washington: bid.
- Bindé J. (coord.) (2000). *Claves para el siglo XXI*. Barcelona: Unesco-Crítica.
- Herrera A. y Didriksson Axel (2006). *Manual de planeación prospectiva estratégica. Su aplicación a Instituciones de Educación Superior*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lavanderos L. (2002). *Papel y pertinencia social de las Instituciones de Educación Superior*. Ponencia presentada en el Tercer Congreso Nacional y Segundo Internacional: Retos y Expectativas de la Universidad. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Medina, L. (2003) *La gestión participativa como eje impulsor del cambio en el proceso de innovación curricular de la Licenciatura en Turismo de la Universidad Autónoma del Estado de México*. Tesis de doctorado. México: Universidad La Salle.
- Tedesco, J. (2000). *Educar en la sociedad del conocimiento*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Touraine, A. (1996). "Una de las tareas de la universidad, Análisis crítico de las prácticas sociales". Discurso dictado con motivo de su investidura con el doctorado Honoris Causa, conferido por la unam, en ceremonia celebrada el 5 de junio. *Gaceta UNAM*, núm. 3020.
- Unesco (2009) *Resumen de la Conferencia Mundial de Educación Superior, 2009*. París, Unesco.

## ANEXOS

*Formato 1. Análisis de las tendencias de la educación superior (Unesco, 2009) y las Políticas Operativas de la UQRoo*

Tendencias de la educación superior (CMES, 2009)	POLÍTICAS OPERATIVAS																							
	Planes de Estudio			Procesos de Aprendizaje			Generación y Aplicación Innovadora de Conocimiento			Personal Académico			Estudiantes y Egresados			Extensión, Difusión Cultural y Vinculación Social			Normatividad			Planeación y Administración		
	Sí	No	Na <sup>1</sup>	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na
Mundialización																								
Masificación																								
Desigualdad de acceso																								
Aumentar la movilidad del alumnado																								
Enseñanza, aprendizaje y planes de estudio																								
Garantía de calidad, rendición de cuentas y marcos de cualificaciones																								
Financiamiento de la enseñanza superior y el debate sobre el bien público y el bien privado																								
Profesorado universitario																								
El entorno de la investigación																								
La tecnología de la información y las comunicaciones																								
El futuro: la demografía y las consecuencias de la crisis económica																								

<sup>1</sup> Na: No aplica

(continúa)

**Formato 1. Análisis de las tendencias de la educación superior (Unesco, 2009)  
y las Políticas Operativas de la UQRoo  
(finaliza)**

Tendencias de la educación superior (CMES, 2009)	POLÍTICAS OPERATIVAS																							
	Planes de Estudio			Procesos de Aprendizaje			Generación y Aplicación Innovadora de Conocimiento			Personal Académico			Estudiantes y Egresados			Extensión, Difusión Cultural y Vinculación Social			Normatividad			Planeación y Administración		
	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na
Acuerdos de la CMES, 2009																								
Responsabilidad Social de la Educación Superior																								
Acceso, equidad y calidad																								
Internacionalización, regionalización y mundialización																								
Aprendizaje, investigación e innovación																								
COMENTARIO																								

**Formato 2. Análisis de las tendencias de la educación superior (Unesco, 2009)  
y los modelos Educativo y Académico**

TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (CMES, 2009)	MODELO EDUCATIVO												MODELO ACADÉMICO						Comentarios			
	Gestión del Aprendizaje			Gestión de la Producción del conocimiento			Gestión del uso y distribución del conocimiento			Gestión Institucional			Docencia			Gestión y aplicación innovadora del conocimiento				Extensión y Difusión Cultural		
	Sí	No	Na <sup>1</sup>	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	
Mundialización																						
Masificación																						
Desigualdad de acceso																						
Aumentar la movilidad del alumnado																						
Enseñanza, aprendizaje y planes de estudio																						

<sup>1</sup> Na: No aplica

(continúa)

*Formato 2. Análisis de las tendencias de la educación superior (Unesco, 2009) y los modelos Educativo y Académico (finaliza)*

TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (CMES,2009)	MODELO EDUCATIVO												MODELO ACADÉMICO										
	Gestión del Aprendizaje			Gestión de la Producción del conocimiento			Gestión del uso y distribución del conocimiento			Gestión Institucional			Docencia		Gestión y aplicación innovadora del conocimiento		Extensión y Difusión Cultural		Comentarios				
Garantía de calidad, rendición de cuentas y marcos de calificaciones																							
Financiamiento de la enseñanza superior y el debate sobre el bien público y el bien privado																							
Profesorado universitario																							
El entorno de la investigación																							
La tecnología de la información y las comunicaciones																							
El futuro: la demografía y las consecuencias de la crisis económica																							
Acuerdos de la CMES, 2009	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na		
Responsabilidad social de la educación superior																							
Acceso, equidad y calidad																							
Internacionalización, regionalización y mundialización																							
Aprendizaje, investigación e innovación																							
COMENTARIO																							

<sup>1</sup> Na: No aplica

**Formato 3. Análisis de las Políticas Operativas y los modelos Educativo y Académico de la UQRo**

Modelos Educativos y Académicos	POLÍTICAS OPERATIVAS																							
	Planes de Estudio			Procesos de aprendizaje			Generación y aplicación innovadora de conocimiento			Personal Académico			Estudiantes y egresados			Extensión, Difusión Cultural y Vinculación Social			Normatividad			Planeación y Administración		
	Sí	No	Na <sup>1</sup>	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na	Sí	No	Na
Gestión del Aprendizaje																								
Gestión de la Producción del conocimiento																								
Gestión del uso y distribución del conocimiento																								
Gestión Institucional																								
Docencia																								
Gestión y aplicación innovadora del conocimiento																								
Extensión y Difusión Cultural																								
COMENTARIO																								

<sup>1</sup> NA: No Aplica

**Formato 4. Principios filosóficos, visión y misión**

Escribir enunciados concretos que sintetizen la idea fuerza central<sup>1</sup>.

Principios filosóficos (cinco principios)	Visión del futuro (cinco rasgos)	Misión institucional (cinco rasgos)	POLÍTICAS OPERATIVAS (ANOTE EL NÚMERO)

<sup>1</sup> No es un ensayo.



**Formato 5. Programas estratégicos por ámbito: Gestión del aprendizaje**

<b>Ámbito:</b>							
<b>Propósito:</b>							
<b>Política(s) institucional(es)</b>							
ÁREAS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	METAS	ACCIONES PRIORITARIAS <sup>1</sup>	FASE <sup>2</sup>		
					1	2	3

<sup>1</sup> La prioridad de las acciones dependerá de que se alcancen los siguientes criterios (Herrera y Didriksson, 2006):

*Factibilidad.* Implica que existan los recursos o las condiciones para obtenerlos.

*Deseabilidad.* Es el grado de preferencia de cada acción frente al conjunto y a la misión institucional.

*Relevancia.* Es el grado de correspondencia de la acción respecto a la variable y a su propósito.

*Resonancia.* Es la capacidad de una acción para tener impactos horizontales y verticales en otras acciones.

*Consenso.* Es el grado de aceptación de la acción por parte de los distintos actores y sectores que conforman la institución.

Entre más criterios se cubran la prioridad será mayor

<sup>2</sup> (1) Ruptura y Construcción; (2) Consolidación; (3) Culminación

**Formato 6. Programas estratégicos por ámbito: Gestión de la producción de conocimiento**

<b>Ámbito</b>							
<b>Propósito:</b>							
<b>Política(s) institucional(es)</b>							
ÁREAS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	METAS	ACCIONES PRIORITARIAS <sup>1</sup>	FASE <sup>2</sup>		
					1	2	3

<sup>1</sup> La prioridad de las acciones dependerá de que se alcancen los siguientes criterios (Herrera y Didriksson, 2006):

*Factibilidad.* Implica que existan los recursos o las condiciones para obtenerlos.

*Deseabilidad.* Es el grado de preferencia de cada acción frente al conjunto y a la misión institucional.

*Relevancia.* Es el grado de correspondencia de la acción respecto a la variable y a su propósito.

*Resonancia.* Es la capacidad de una acción para tener impactos horizontales y verticales en otras acciones.

*Consenso.* Es el grado de aceptación de la acción por parte de los distintos actores y sectores que conforman la institución.

Entre más criterios se cubran la prioridad será mayor

<sup>2</sup> (1) Ruptura y construcción; (2) Consolidación; (3) Culminación

**Formato 7. Programas estratégicos por ámbito:  
Gestión del uso y distribución del conocimiento**

<b>Ámbito</b>							
<b>Propósito:</b>							
<b>Política(s) institucional(es)</b>							
ÁREAS	Programas estratégicos	OBJETIVOS	METAS	ACCIONES PRIORITARIAS <sup>1</sup>	FASE <sup>2</sup>		
					1	2	3

<sup>1</sup> La prioridad de las acciones dependerá de que se alcancen los siguientes criterios (Herrera y Didriksson, 2006):

*Factibilidad.* Implica que existan los recursos o las condiciones para obtenerlos.

*Deseabilidad.* Es el grado de preferencia de cada acción frente al conjunto y a la misión institucional.

*Relevancia.* Es el grado de correspondencia de la acción respecto a la variable y a su propósito.

*Resonancia.* Es la capacidad de una acción para tener impactos horizontales y verticales en otras acciones.

*Consenso.* Es el grado de aceptación de la acción por parte de los distintos actores y sectores que conforman la institución.

Entre más criterios se cubran la prioridad será mayor

<sup>2</sup> (1) Ruptura y construcción; (2) Consolidación; (3) Culminación

**Formato 8. Programas estratégicos por ámbito: Gestión institucional**

<b>Ámbito</b>							
<b>Propósito:</b>							
<b>Política(s) institucional(es)</b>							
Áreas	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	Objetivos	Metas	Acciones prioritarias <sup>1</sup>	FASE <sup>2</sup>		
					1	2	3

<sup>1</sup> La prioridad de las acciones dependerá de que se alcancen los siguientes criterios (Herrera y Didriksson, 2006):

*Factibilidad.* Implica que existan los recursos o las condiciones para obtenerlos.

*Deseabilidad.* Es el grado de preferencia de cada acción frente al conjunto y a la misión institucional.

*Relevancia.* Es el grado de correspondencia de la acción respecto a la variable y a su propósito.

*Resonancia.* Es la capacidad de una acción para tener impactos horizontales y verticales en otras acciones.

*Consenso.* Es el grado de aceptación de la acción por parte de los distintos actores y sectores que conforman la institución.

Entre más criterios se cubran la prioridad será mayor

<sup>2</sup> (1) Ruptura y construcción; (2) Consolidación; (3) Culminación

**Formato 9. Programas estratégicos por ámbito: Docencia**

<b>Ámbito</b>								
<b>Propósito:</b>								
<b>Política(s) institucional(es)</b>								
ÁREAS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	ÁMBITO DEL MODELO EDUCATIVO CON QUE SE RELACIONA	OBJETIVOS	METAS	ACCIONES PRIORITARIAS <sup>1</sup>	FASE <sup>2</sup>		
						1	2	3

<sup>1</sup> La prioridad de las acciones dependerá de que se alcancen los siguientes criterios (Herrera y Didriksson, 2006):

*Factibilidad.* Implica que existan los recursos o las condiciones para obtenerlos.

*Deseabilidad.* Es el grado de preferencia de cada acción frente al conjunto y a la misión institucional.

*Relevancia.* Es el grado de correspondencia de la acción respecto a la variable y a su propósito.

*Resonancia.* Es la capacidad de una acción para tener impactos horizontales y verticales en otras acciones.

*Consenso.* Es el grado de aceptación de la acción por parte de los distintos actores y sectores que conforman la institución.

Entre más criterios se cubran la prioridad será mayo

<sup>2</sup> (1) Ruptura y construcción; (2) Consolidación; (3) Culminación

**Formato 10. Programas estratégicos por ámbito: Gestión y aplicación del conocimiento**

<b>Ámbito</b>								
<b>Propósito:</b>								
<b>Política(s) institucional(es)</b>								
Áreas	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	Ámbito del Modelo Educativo con que se relaciona	Objetivos	Metas	Acciones prioritarias <sup>1</sup>	FASE <sup>2</sup>		
						1	2	3

<sup>1</sup> La prioridad de las acciones dependerá de que se alcancen los siguientes criterios (Herrera y Didriksson, 2006):

*Factibilidad.* Implica que existan los recursos o las condiciones para obtenerlos.

*Deseabilidad.* Es el grado de preferencia de cada acción frente al conjunto y a la misión institucional.

*Relevancia.* Es el grado de correspondencia de la acción respecto a la variable y a su propósito.

*Resonancia.* Es la capacidad de una acción para tener impactos horizontales y verticales en otras acciones.

*Consenso.* Es el grado de aceptación de la acción por parte de los distintos actores y sectores que conforman la institución.

Entre más criterios se cubran la prioridad será mayo

<sup>2</sup> (1) Ruptura y construcción; (2) Consolidación; (3) Culminación

### Formato 11. Programas estratégicos por ámbito: Extensión y Difusión Cultural.

<b>Ámbito</b>								
<b>Propósito:</b>								
<b>Política(s) institucional(es)</b>								
ÁREAS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	ÁMBITO DEL MODELO EDUCATIVO CON QUE SE RELACIONA	OBJETIVOS	METAS	ACCIONES PRIORITARIAS <sup>1</sup>	FASE <sup>2</sup>		
						1	2	3

<sup>1</sup>La prioridad de las acciones dependerá de que se alcancen los siguientes criterios (Herrera y Didriksson, 2006):

*Factibilidad.* Implica que existan los recursos o las condiciones para obtenerlos.

*Deseabilidad.* Es el grado de preferencia de cada acción frente al conjunto y a la misión institucional.

*Relevancia.* Es el grado de correspondencia de la acción respecto a la variable y a su propósito.

*Resonancia.* Es la capacidad de una acción para tener impactos horizontales y verticales en otras acciones.

*Consenso.* Es el grado de aceptación de la acción por parte de los distintos actores y sectores que conforman la institución.

Entre más criterios se cubran la prioridad será mayor

<sup>2</sup>(1) Ruptura y construcción; (2) Consolidación; (3) Culminación

### Formato 12. Actores por ámbito y programa estratégico

ÁMBITO	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	ACCIONES PRIORITARIAS	RESPONSABLE INSTITUCIONAL	ACTORES	
				INTERNOS	EXTERNOS
<b>Posibles conflictos entre actores</b>					
<b>Acciones para solucionar los conflictos entre actores</b>					

## ANEXO

### PARRILLA OVAR

En concordancia con el desarrollo institucional y la permanente actividad de planeación estratégica que en la UQroo se efectúa, el proceso de implementación del Modelo Educativo se aplicará de conformidad con la metodología de Parrilla ovar que se viene ejecutando, y del cual se mencionan a continuación algunos antecedentes.

La Parrilla ovar es un instrumento metodológico que permite definir los objetivos, variables de acción y responsables, Michel Fiol *et al*<sup>20</sup> define a ovar como “un proceso de gestión destinado a facilitar el funcionamiento de los equipos de dirección mediante una acción coordinada de:

- a. La definición de los objetivos de progreso para cada responsable.
- b. La identificación de los medios para llegar a esos objetivos.
- c. La concepción de los sistemas de información para evaluar las aportaciones individuales a los objetivos colectivos.

Este documento se integra y se elabora mediante la metodología y lineamientos en el proceso DGC-001: *Gestión*, los documentos elaborados en los últimos años pueden consultarse en los siguientes apartados.

AÑO	DOCUMENTO	OBSERVACIONES
2010	Parrilla ovar 2010-2012	
2009	Parrilla ovar 2009	En el archivo de Excel se encuentra desglosado por hoja cada una de las parrillas de cada Dirección de la UQroo
2008	Parrilla ovar 2008	En el archivo de Excel se encuentra desglosado por hoja cada una de las parrillas de cada Dirección de la UQroo
2007	Parrilla ovar 2007	En el archivo de Excel se encuentra desglosado por hoja cada una de las parrillas de cada Dirección de la UQroo



## AGRADECIMIENTO FINAL

El acopio de información y la participación amplia en la primera fase, mediante el uso de la metodología de integración de esfuerzos, permitió la emergencia de una colaboración abierta no permeada por los espacios y ámbitos de responsabilidad, así han surgido propuestas que identifican los puntos vitales a desarrollar en esta nueva etapa de implementación del Modelo Educativo.

El uso de la parrilla ovar en la segunda fase, posibilita la integración armónica con el modelo de trabajo institucional que durante esta administración se ha impulsado, resultando de ambos esfuerzos un producto mejorado y consensuado con los actores centrales de nuestra actividad universitaria, trabajo que no fuera posible sin el compromiso decidido de quienes han dispuesto su tiempo y su esfuerzo en dedicación a esta noble tarea de impulsar cotidianamente el mejoramiento de nuestro quehacer institucional.

Con este documento damos apertura a los procesos de implementación del nuevo Modelo Educativo, deseando que éste se refleje en nuestros futuros egresados por la excelencia en su desempeño profesional, la calidad en su trato humano y en la lucidez para la intervención, en todos aquellos campos de la vida social que les demanden su aportación.

M.A. Elina Elfi Coral Castilla  
Rectora

Dra. Lourdes Castillo Villanueva  
Secretaria General





RELACIÓN DE PARTICIPANTES EN LOS TALLERES PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE  
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO

25 26 OCTUBRE 2010 Y 18 FEBRERO 2011

Dra. Lourdes Castillo Villanueva  
Secretaría General

M.E.S. Roberto Acosta Olea  
Dirección General de Servicios Académicos

M.C. Vladimir Cabañas Victoria  
Secretaría Técnica de Docencia de la DCI

Dr. José Hernández Rodríguez  
Secretaría Técnica de Investigación y  
Posgrado de la DC

M.C. Juan Carlos Ávila Reveles  
Departamento de Ingeniería de la DCI

Dr. Alfredo Marín Marín  
División de Ciencias Políticas y Humanidades

M.C. Magnolia Negrete Cetina  
Secretaría Técnica de Docencia de la DCP

Dr. Rafael Romero Mayo  
Secretaría Técnica de Investigación y Posgrado de  
la DCPH

M.C. Deon Heffington  
Departamento de Lengua y Educación de la DCPH

M.C. Eleazar Galván Saavedra  
Profesor de la DCPH

M.C. Harald Albrecht Arellano  
División de Ciencias Sociales y Económico  
Administrativas

M.C. Naiber Bardales Roura  
Departamento de Ciencias Económico  
Administrativas

M.C. Mariela Yeladaqui Tello  
Profesora de la DCSEA

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

Dr. Francisco Aguirre Crespo  
Profesor de la DCS

Dra. Jorgelina Barrios de Tomassi  
Profesora de la DCS

M.C. Alejandra Aguirre Crespo  
Profesora de la DCS

Dr. Alejandro Alvarado Herrera  
División de Desarrollo Sustentable

M.C. Karina Amador Soriano  
Secretaría Técnica de Docencia de la DDS

M.C. Frank Farmer Donald  
Departamento de Ciencias y Humanidades

Dr. Alejandro Collantes Chávez-Costa  
Departamento de Ciencias y Humanidades

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

M.C. Andrés Alcocer Verde  
Secretaría Académica UAPC

M.C. Karl Lalanne Kersten  
Unidad Académica Playa del Carmen

Dr. Onésimo Moreira Seijos  
H. Consejo Universitario

M.C. Ignacio Zaragoza Ángeles  
H. Consejo Universitario

M.C. Romano Segrado Pavón  
H. Consejo Universitario

M.C. Rafael González Plascencia  
H. Consejo Universitario

Br. Laura Elena García Otero  
H. Consejo Universitario

Br. Eithel Sinue Villagómez Cobos  
H. Consejo Universitario

Br. Angel Argenis Tadeo Noble  
Presidencia del Colegio de Estudiantes

M.C. Isabel Hernández Romero  
Departamento de Innovación Educativa

Lic. Ana Isabel Vázquez Jiménez  
Departamento de Innovación Educativa

M.C. Ezequiel Hernández Mendoza  
Departamento de Innovación Educativa

M.C. Luis Miguel Román Lira  
Dirección General de Bienestar Estudiantil

Lic. Rosario Lima Pita  
Tutorías del Departamento de Innovación Educativa

M.C. Guadalupe Cuellar Espadas  
Departamento de Servicios Escolares

M.C. Lila García Álvarez  
Dirección General de Servicios Académicos

Lic. Daniel Vargas Espinosa  
Departamento de Bibliotecas

Lic. Gabriel Delgado Rodríguez  
Departamento de Cómputo y Telemática

Lic. Hugo Manrique Aguilar  
Departamento de Sistemas

M.C. Hugo Esquinca Farrera  
Dirección General de Vinculación y Extensión

Lic. Adriana Pérez Martínez  
Dirección General de Vinculación y Extensión

Dr. Jaime Silverio Ortegón Aguilar  
Dirección General de Investigación y Posgrado

Lic. Edmundo Mendoza Gómez  
Departamento de Gestión de la Calidad

M.C. William Ramírez Romero  
Dirección General de Planeación

Lic. Virginia Pérez Cárdenas  
Departamento de Evaluación y Seguimiento

Lic. Miguel Méndez Rosel  
Dirección General de Administración y Finanzas

Lic. Víctor Maldonado Herrera  
Departamento de Recursos Humanos

Lic. Fernando Pacheco Palí  
Abogado General

M.C. Gilberto Campos Valdez  
Departamento de Lengua y Educación de la DCPH



