



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL 2017 - 2020

MTRO. ÁNGEL EZEQUIEL RIVERO PALOMO
RECTOR

Aprobado por el Honorable Consejo Universitario:
19 de diciembre de 2016

Agradecimientos Especiales

Agradecemos ampliamente a las 52 universidades nacionales y 16 internacionales que permitieron el intercambio de buenas prácticas en el proceso de benchmarking; a los 33 actores claves que nos compartieron su experiencia y conocimiento, en especial al Dr. Miguel Borge Martín, exgobernador de Quintana Roo y fundador de nuestra universidad; a las 473 personas que enviaron sus propuestas a través de la consulta en línea y a los 91 miembros de la comunidad universitaria por su participación en los diversos talleres.

Especial mención para los integrantes del grupo estratégico coordinador para la elaboración del PEDI 2017-2030:

Mtra. Ana Marleny Rivero Canché.

Ing. Genny V. Gracia Aguilar.

Mtra. Erika L. Alonso Flores.

Mtro. Carlos M. Vázquez Álvarez.

Dr. Alejandro Alvarado Herrera.

Dra. Lorena Careaga Viliesid.

Dra. Addy Rodríguez Betanzos.

Dra. Lucely Marianela Roldán Carrillo.

Mtra. María Amparo Ruíz Berrón.

Lic. Julio Han Chan

Por su contribución metodológica en la integración de este documento:

Dra. María Lourdes Castillo Villanueva (†)

Análisis y redacción:

Dra. Pilar Barradas Miranda

Mtra. Ana Marleny Rivero Canché.

Lic. Edmundo Mendoza Gómez

Corrección de estilo:

Lic. María Eugenia Varela Carlos

Diseño y conceptualización de imagen:

Lic. Faride Karin Aguilar Cheluja

Lic. Juan M. Salazar Felipe

Primera edición: 2017

D.R. Universidad de Quintana Roo

Blvd. s/n, Esq. Ignacio Comonfort

C.P. 77019, Chetumal, Q.R.

CONTENIDO

1. Presentación	5
2. Contexto	7
3. Diagnóstico institucional	9
3.1 Análisis externo	9
3.1.1 Tendencias de la educación superior	9
3.1.2 La información y la tecnología del futuro	9
3.1.3 La política de la educación superior	10
3.1.4 El proyecto de la educación superior	10
3.1.5 Contexto estatal	12
3.2 Análisis interno	13
3.2.1 Sistema universitario	15
3.2.2 Modelo educativo	15
3.2.3 Estudiantado	15
3.2.4 Competitividad académica	19
3.2.5 Profesorado	22
3.2.6 Investigación	24
3.2.7 Cuerpos académicos.	25
3.2.8 Posgrado	26
3.2.9 Vinculación y extensión universitaria.	27
a. Internacionalización	28
b. Vínculos institucionales	28
c. Difusión artística y deportiva	28
d. Plan de medios y comunicación social	29
3.2.10 Gestión universitaria	29
3.2.11 Gobierno universitario y normatividad	31
3.2.12 Síntesis de análisis interno-externo (FODA)	32
4. Proyección de desarrollo 2017-2020	37
4.1 Misión	37
4.2 Visión 2020	37
1.3 Principios	38

a.	Vinculación	38
b.	Multidisciplina	38
c.	Innovación	38
d.	Flexibilidad	38
e.	Transparencia.	38
4.4	Valores.	39
a.	Unidad	39
b.	Honestidad	39
c.	Respeto	39
d.	Superación	39
e.	Ética	39
f.	Eficiencia	39
g.	Libertad	39
h.	Comunicación	39
i.	Justicia	39
j.	Liderazgo	39
4.5	Políticas institucionales	40
4.6	Universidad pertinente y de calidad	41
4.7	Universidad vinculada	61
4.8	Universidad eficiente	66
4.9	Universidad socialmente responsable	73
5.	Implementación, seguimiento y evaluación	77
6.	Metodología	79
7.	Referencias bibliográficas	81
8.	Acrónimos	84

1. PRESENTACIÓN

La Universidad de Quintana Roo debe dar respuesta a la encomienda social subyacente a su creación, a saber: la formación de ciudadanos y recursos humanos; la generación, transferencia y aplicación del conocimiento, y la difusión de la cultura.

La adecuada planeación permite anticiparse a los cambios y fortalece a la Universidad para cumplir con sus objetivos; disponer de mejores condiciones institucionales que le permitan actuar ante los cambios futuros y mantener un liderazgo ético en las funciones que le han sido confiadas.

El Plan Estratégico para el Desarrollo Institucional 2017-2020, concebido en una filosofía de revisión constante, concreta la misión, visión y valores compartidos por la comunidad universitaria; orienta los objetivos, estrategias y acciones para continuar creciendo en cobertura, calidad y eficiencia; crear las condiciones necesarias que exige su desarrollo, consolidación y compromiso social y traza el horizonte organizacional con criterios que permiten enfrentar nuevos retos estratégicos; retoma su aporte al progreso de la región y del país, dando respuesta a la función social y alcance internacional que le han dado origen como máxima institución de educación superior en nuestro estado, así como el uso y aprovechamiento de las tecnologías para la información y las comunicaciones.

Para su trascendencia en el tiempo se requiere que todos y cada uno de sus miembros contribuyamos a esta base de retos y proyectos, ser garantes de acompañamiento de sus metas, de los indicadores que las evaluarán y los responsables de su cumplimiento, así como de su alineación con los presupuestos anuales correspondientes.

Este plan es resultado de un extenso proceso de consulta realizado entre la comunidad universitaria, la sociedad y expertos visitantes nacionales e internacionales; considera la evaluación comparativa con otras instituciones educativas de vanguardia; ha tomado en cuenta los componentes primordiales del paradigma de la educación superior de calidad con pleno respeto a la diversidad de pensamiento y libertad de expresión, con la participación de su comunidad en un escenario de futuro compartido y la generación de coincidencias programáticas y de cooperación entre la Universidad, otras instituciones educativas, los gobiernos estatal y federal así como los sectores productivo y social.

“Fructificar la razón: trascender nuestra cultura”

Mtro. Ángel Ezequiel Rivero Palomo

Rector

2. CONTEXTO

La vida del siglo **xxi** se ha perfilado en el pensamiento colectivo desde tiempo atrás, con distintas perspectivas los analistas han contribuido a la concepción de un contexto respecto a las situaciones que podrían presentarse al transcurrir los años.

Las ideas al respecto apuntaron hacia un desarrollo científico y tecnológico sin precedente, que convertiría al mundo en un lugar más comunicado e interactuante y por tanto con mayor interdependencia. La interacción entre individuos y sociedades se lograría, de manera tal, que las distancias serían prácticamente inexistentes ante las facilidades para intercambiar información y conocimientos, y para trasladarse a diferentes lugares.

En ese contexto, la necesidad de anticiparse de manera eficiente a dichos cambios fue una tarea indispensable para aquellos que pensaban en la posibilidad de lograr el desarrollo.

Una de las formas de lograrlo apuntaba a la concreción en un aspecto fundamental: contar con profesionales capaces de hacer frente a los cambios de manera exitosa; lo cual implicaba, además del conocimiento específico de un área, la formación integral y el desarrollo de una serie de habilidades que permitieran su desempeño en cualquier ámbito, en un mundo cada vez más conectado.

En este sentido, un grupo de expertos se dio a la tarea de proponer un esquema de educación superior en el cual se dotara a los estudiantes de las habilidades profesionales de un área de conocimiento, de la capacidad de interactuar con los demás en distintos contextos, de continuar aprendiendo a lo largo de la vida y de cultivar los valores universales para una convivencia pacífica. En este esquema, el aprendizaje sería el centro de un proceso integral y flexible; en el cual los profesores, alimentados por la constante investigación, guiaran el progreso del estudiantado.

Estos fundamentos se integraron en el proyecto denominado “Nueva Universidad Mexicana”, y Quintana Roo fue la entidad que dio cabida a su concreción. En 1991 se crea por decreto oficial la Universidad de Quintana Roo con la orientación específica de apoyar la formación integral de profesionistas, realizar investigación pertinente y trabajar en la difusión tanto de la ciencia y la tecnología como de las manifestaciones artísticas y deportivas, su actuación no habría de limitarse solamente a la entidad que la integró, debido a su posición estratégica, tendría también estrechos lazos con la cuenca del Caribe y Centroamérica.

A 25 años de su creación, la Universidad de Quintana Roo cuenta con cuatro unidades académicas en Chetumal, Cozumel, Playa del Carmen y Cancún, y forma profesionales en distintas áreas del conocimiento, incluidas las ciencias de la salud. La formación integral de sus estudiantes se concreta con la inclusión de valores y principios éticos de actuación que buscan una interacción responsable en el ámbito laboral, el cuidado ambiental y la sana convivencia, así como la capacitación para el liderazgo, el emprendimiento y el desempeño a nivel global.

Con logros significativos, la Universidad, creada en una iniciativa adelantada a su tiempo, tiene el compromiso de continuar avanzando, para dar respuesta y anticiparse a las condiciones dinámicas del contexto internacional. Por ello, se hace necesario establecer una ruta que permita mantener el rumbo



y continuar creciendo para responder a los retos presentes y futuros, ruta que se ha definido en el *Plan Prospectivo para el Desarrollo Institucional 2017-2030*.

En una primera etapa se integra el *Plan Estratégico para el Desarrollo Institucional 2017-2020*, como guía de las acciones para los próximos cuatro años, definición de los mecanismos que es necesario instrumentar para alcanzar las metas de largo plazo y presentación de los parámetros que permitan medir objetivamente los avances logrados en beneficio de la sociedad.

3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1 TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La sociedad se está transformando como producto de las dinámicas globales que inciden en el crecimiento demográfico, la migración, los avances tecnológicos, en medicina, en nuevas formas de comunicación, comercio y asociación, estructuras familiares y adquisición del conocimiento.

En un contexto global el nivel educativo alcanzado por los pueblos divide a las naciones en dos segmentos, aquellos emergentes que no han logrado desarrollar los mecanismos y estrategias para conjugar una distribución más equitativa de oportunidades con mayor rendimiento y las naciones que cuentan con un sistema educativo eficiente que ha formado el capital humano adecuado para incorporar el conocimiento a todos los sectores de la economía

Diversos organismos, como la Red Iberoamericana de Docentes, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Mundial, coinciden en que las tendencias en la educación superior hacia el 2025 en América Latina y en México se concentran en los temas de gobernanza, política, ciencia y tecnología, generación e innovación del conocimiento, vinculación, financiamiento y evaluación integral del proceso educativo.

La gobernanza, aspecto importante para el futuro de la educación superior, deberá inscribirse en la estructura organizativa de las instituciones y en su operación diaria; así, una organización correctamente estructurada es capaz de efectuar una eficiente autogestión, con una alineación específica y coherente para el logro de sus objetivos.

En este sentido, las bases de la gobernanza universitaria se definen en la gestión de la calidad y en la adecuación de sus normativas internas, para anticipar y resolver las controversias propias de los cambios del entorno, y de lo cual depende su rápida adaptabilidad a los escenarios globales y específicos.

3.1.2 LA INFORMACIÓN Y LA TECNOLOGÍA EN EL FUTURO

En el próximo cuarto del siglo tendrán lugar transformaciones a una velocidad mayor que la registrada en el pasado; una tendencia que se prevé dure veinte años en la educación y se mejore de manera constante es la referida a las competencias profesionales (Rubio, 2010), principalmente las relacionadas con el saber convivir y sus variantes para no olvidar la condición de seres sociales. Por otra parte, afirma el Banco Mundial que el difícil camino para desterrar prácticas tradicionales obsoletas apenas empieza, en particular porque el conocimiento nuevo supera la velocidad de los profesores por alcanzarlos; las instituciones deberán entonces hacer esfuerzos impensables para proveer a los docentes de preparación en aspectos como el metodológico, teórico-conceptual de su disciplina, y pedagógico, tendrán que aprender juntos y conjugar sus destrezas y habilidades (Banco Mundial , 2002).

En lo informacional, la tendencia parece ser la misma, pero en dimensiones no cuantificadas, pues la sobreabundancia de información y la inmediatez provocan no solo la acumulación de información, sino la necesidad cada vez más apremiante de desarrollar la capacidad humana de organizar, sistematizar y analizar para su aplicación y la comprensión de los sistemas complejos. Es importante mencionar cómo los desarrollos tecnológicos permitirán cada vez más los intercambios de información y la realización de tareas a distancia en tiempo real, lo cual impactará en distintas áreas del conocimiento y en las prácticas profesionales.

3.1.3 LA POLÍTICA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Se estima que hacia 2025 un nuevo escenario masivo, diferenciado, mercantil, complejo y global, exija que lo aprendido sea reconsiderado, formando nuevos paradigmas, y la planeación prospectiva seguirá teniendo lugar.

La rectoría de la educación superior en México está encauzada por el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en el eje México con Educación de Calidad, que propone implementar políticas que garanticen el derecho a la educación de calidad para todos los mexicanos, fortalezcan la articulación entre niveles educativos y los vinculen con el quehacer científico, el desarrollo tecnológico y el sector productivo, con el fin de generar un capital humano de calidad que detone la innovación nacional.

Por otra parte, resulta innegable que la Declaración de Incheon y su marco de acción: Educación 2030, hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad a lo largo de toda la vida para todos, seguirá orientando el quehacer educativo del nivel superior.

En tanto, los Objetivos del Desarrollo Sustentable (ods) seguirán llamando a la acción a las distintas instituciones educativas y centros de investigación para subrayar el carácter genuino de la responsabilidad social universitaria, inconfundible con la de tipo empresarial, con base en la gestión de los impactos académicos, formativos y cognitivos, que precisa de indicadores específicos que deben ser construidos entre las universidades latinoamericanas.

Quintana Roo avanza hacia la concreción del plan de gobierno para el periodo 2016-2022, en el que la educación ha sido inscrita como pilar de transformación ideológica y social, donde la educación técnica y la superior serán las responsables de producir el capital humano que en prospectiva requerirá el estado para alcanzar los niveles de desarrollo que plantea en su eje Desarrollo Económico; por tal razón, la pertinencia y los estudios de factibilidad serán fundamentales para la incorporación de nueva oferta educativa y la vigencia y/o actualización de los existentes.

3.1.4 EL PROYECTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior en México (anuies) ha asentado en su plan prospectivo a 2030 y en conferencias internacionales, que el proyecto de la educación superior en el país trascenderá si se enfocan las acciones en nueve estrategias:

1. La innovación tendrá vigencia y será posible si se consolida el sistema de ciencia y tecnología y la educación de calidad.
2. La soberanía de los pueblos y la libertad en las sociedades depende de su capacidad para innovar,

pensar, reflexionar y proponer los cambios y las adecuaciones necesarias para su propio desarrollo, lograr una sociedad que se piense y se reconstruya es la base para seguir avanzando en el contexto global.

3. Lograr un país exitoso en el siglo XXI tiene como base una educación de calidad, para ello será necesario consolidar una planta de profesores mejor habilitados, con mayores capacidades pedagógicas y disciplinares, así como con los más altos valores éticos; se deberán desarrollar mecanismos de evaluación apropiados para retroalimentar la mejora constante.
4. Para alcanzar la meta nacional de cobertura de 40%, en educación superior a 2018, será necesario garantizar que los estudiantes accedan a dicho nivel mejor preparados; por ello, la estrategia de la ANUIES 1-1-1 se refiere a incrementar la eficiencia terminal en 1 % en educación media superior; aumentar la absorción y la retención en 1 % en el nivel superior.
5. De acuerdo con las condiciones socioeconómicas del país los integrantes del decil más rico cuentan con mayor acceso a la educación superior, mientras que el decil de menor ingreso no tiene oportunidad para cursar estudios superiores; por tanto, es necesaria la generación de mecanismos eficaces que garanticen el acceso equitativo a la educación superior.
6. En México, 90 % de la investigación se realiza en las instituciones de educación superior, es necesario e impostergable que genere impactos positivos al desarrollo local y regional.
7. En un mundo globalizado, donde se vislumbra un libre movimiento de los factores de la producción, la internacionalización será decisiva en la formación de competencias globales a nivel profesional.
8. Los retos de financiamiento son y serán soporte básico del quehacer universitario, desde la generación de esquemas de ingresos propios, presupuestos multianuales y de coinversión incluso privada; los modelos vigentes tenderán a resolver problemas de nómina, estímulos, jubilaciones, pensiones, etcétera.
9. La transparencia y la rendición de cuentas deberán ser incorporadas como parte de la cultura organizacional para una gestión de calidad y con responsabilidad social.

La dinámica de la educación básica y media superior orienta al estudiantado principalmente hacia las ciencias sociales. Avanzar en la diversificación, innovación y aplicación del conocimiento requiere fortalecer las vocaciones por las ciencias básicas y las ingenierías. El desarrollo tecnológico innovador seguirá considerándose motor de la transformación social, la capacidad de las instituciones de educación superior para responder y anticiparse a estas condiciones será posible si se privilegian las acciones de apoyo para el conocimiento y la investigación en ciencias básicas y tecnología, y la construcción de redes de colaboración con los diversos niveles educativos y con los sectores sociales.

El acceso y la información disponible en internet se incrementan continuamente, pese a los esfuerzos de control que se realizan en algunos países, esta disponibilidad puede implicar cambios en los procesos de enseñanza-aprendizaje, por lo cual se dará preferencia a las herramientas que permitan adaptar y adoptar conocimientos que deberán concretarse en la ampliación de la oferta educativa y sus modalidades a nivel superior.

En tal sentido, se generan programas educativos en torno a estos desarrollos como mecatrónica, robótica, biomédica e ingeniería genética, entre otros, y se revolucionan los modelos de transmisión del conocimiento, por lo cual resulta necesario una permanente actualización y capacitación de los docentes e instituciones educativas con planes de estudio integradores que comprendan todos los niveles (Unesco, 2015).

La aspiración de las personas por un mayor equilibrio intelectual, físico y emocional es una tendencia que orientará estudios del ocio, la salud, la nutrición, el cuidado del ser y la preservación del ambiente, lo cual debería concretarse en programas educativos y líneas de investigación.

Como se ha mencionado, los cambios a nivel internacional apuntan a la transición societaria en la que imperarán nuevas modalidades de enseñanza y colaboración universitaria, con programas de estudios multidisciplinarios e interdisciplinarios con énfasis en un incremento de la perspectiva intercultural y global, en la igualdad en el acceso a la educación superior y una mayor responsabilidad y compromiso social (De Witt, 2011; Unesco, 2015).

3.1.5 CONTEXTO ESTATAL

En los últimos años se observa en México que los cambios demográficos se presentan de manera diferente en cada una de sus regiones; así se observa, según los datos del Consejo Nacional de Población (Conapo) y del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (inegi), que los flujos migratorios contribuyen a los cambios demográficos por región, ya que algunas zonas se caracterizan por ser expulsoras y otras por ser receptoras.

Quintana Roo, constituido como entidad federativa en 1974, se ubica en la zona de la Península de Yucatán, es la única entidad con litoral en el mar Caribe, y es parte del Sistema Arrecifal Mesoamericano, segundo a nivel mundial; es uno de los estados con mayor biodiversidad. De acuerdo con la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp) para la preservación de los ecosistemas Quintana Roo cuenta con siete áreas naturales protegidas con los decretos correspondientes; 33% de su territorio está bajo algún esquema de manejo; destacan sus recursos forestales, que cubren más de la mitad de la superficie estatal, y su sistema de aguas subterráneas representan la mayor reserva de agua dulce en el país.

A la riqueza natural de nuestro estado se suma el legado cultural que constituye un patrimonio reconocido a nivel internacional: sitios arqueológicos de gran importancia, entre ellos Tulum, el tercero más visitado en el país, y las manifestaciones de la gran cultura maya.

De acuerdo con el censo de población 2015, Quintana Roo tenía 1 529 887 habitantes (inegi), de los cuales la mayor parte se concentra en la zona norte debido a la polarización de la actividad turística, que registra más 90 000 cuartos de hotel en 943 establecimientos; esta infraestructura da servicio a los más de 10 millones de turistas que visitan la entidad cada año (Sustentur).

La entidad puede dividirse en tres regiones: la zona norte con infraestructura y servicios destinados al turismo, donde se encuentran las ciudades con mayor cantidad de población: Cancún y Playa del Carmen, esta última ha registrado en los últimos años la mayor tasa de crecimiento anual; se encuentra también Cozumel, la isla habitada más grande de México y primer destino de cruceros en el país, esta zona aporta más de 50 % del producto interno bruto turístico nacional. La zona centro se caracteriza por una mayor cantidad de población rural, las actividades predominantes son del sector agrícola. En la zona sur se ubica

la capital del estado, Chetumal, y si bien se tienen litorales importantes susceptibles de ser desarrollados para el turismo, esta actividad es incipiente; destaca que en el ámbito agroindustrial se encuentra en esta región el único eslabonamiento productivo de la entidad vinculado a la producción y transformación de la caña de azúcar.

Las localidades de Bacalar, Mahahual, Tulum y Puerto Morelos, así como los municipios de Lázaro Cárdenas e Isla Mujeres, presentan un fuerte crecimiento poblacional y cuentan con potencial turístico; los municipios de Othón P. Blanco, Felipe Carrillo Puerto y José María Morelos poseen condiciones tanto naturales como culturales para el desarrollo de turismo alternativo. El tipo de tenencia de la tierra que predomina en el estado es ejidal; se registran más de mil comunidades rurales en la geografía estatal, sin embargo, debido a su grado de dispersión aún no cuentan con todos los servicios básicos.

No obstante la dinámica de crecimiento ocasionada por la actividad turística, la vinculación efectiva con el resto de los sectores y las regiones del estado no ha logrado consolidarse, por lo cual se hace necesario un replanteamiento de las estrategias encaminadas a lograr ese eslabonamiento productivo y la gestión del talento humano necesario para alcanzar un desarrollo integral de la región.

Asimismo, dadas las condiciones de desarrollo estatal es posible observar un incipiente grado de articulación entre el sector educativo y el sector productivo; por tanto, es necesario reorientar la generación de conocimiento que permita a los tomadores de decisiones ejecutar acciones desde un enfoque prospectivo, sistémico y sustentable para lograr la formación necesaria en cantidad y la calidad del recurso humano tanto a corto como a mediano y largo plazo.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

La Universidad de Quintana Roo (UQROO), creada en 1991 con un modelo educativo novedoso, tiene como eje principal el proceso enseñanza-aprendizaje enfocado al estudiante, donde el personal docente universitario facilita, promueve y supervisa este proceso. La administración académica y la formación integral del estudiante se enfocan al aprendizaje autónomo con una estructura curricular flexible. La UQROO se ha integrado al sistema estatal educativo como la principal institución de educación superior.

Las actividades académicas se iniciaron en febrero de 1992 con el ingreso de la primera generación inscrita en ocho programas de nivel licenciatura con una matrícula de 305 estudiantes. En aquel año, la matrícula de este nivel en la entidad registraba poco más 2500 estudiantes.

A continuación, se presenta el análisis interno efectuado para establecer la situación actual de la Universidad, así como para identificar fortalezas y áreas de oportunidad que son prioritarias para ofrecer a los estudiantes una educación de la más alta calidad, desarrollar investigación de frontera y contribuir a la difusión y extensión de la cultura.

3.2.1 SISTEMA UNIVERSITARIO

La Universidad está integrada por sus autoridades, funcionarios, personal académico, alumnos, personal administrativo y egresados. Los órganos de representación son el Colegio de Académicos y el Colegio de Estudiantes.

El gobierno universitario se deposita en órganos colegiados y autoridades unipersonales: la H. Junta Directiva, el H. Consejo Universitario, el rector, los consejos académicos, los coordinadores de unidad, consejos de división, directores de división y Patronato.

El ámbito de la gestión cuenta con una Secretaría General, la Oficina del Abogado General, nueve direcciones generales y un área de Auditoría Interna que depende del Patronato.

El sistema universitario está conformado por cuatro unidades académicas ubicadas en Chetumal, Cozumel, Playa del Carmen y Cancún; los 21 programas de licenciatura, ocho de maestría y dos de doctorado se encuentran adscritos en seis divisiones académicas: Ciencias e Ingeniería, Ciencias Políticas y Humanidades, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Económico Administrativas, Desarrollo Sustentable e Ingeniería y Ciencias de la Administración.

Cuadro 1. Oferta educativa por nivel

Licenciatura
Administración Hotelera
Antropología Social
Derecho
Economía y Finanzas
Enfermería
Farmacia
Gestión de Servicios Turísticos
Gobierno y Gestión Pública
Humanidades
Ingeniería Ambiental
Ingeniería Empresarial
Ingeniería en Redes
Ingeniería en Sistemas de Energía
Lengua Inglesa
Manejo de Recursos Naturales
Médico Cirujano
Relaciones Internacionales
Seguridad Pública
Sistemas Comerciales
Mercadotecnia y Negocios
Turismo
Posgrado
Maestría en Antropología Aplicada
Maestría en Ciencias Sociales Aplicada a los Estudios Regionales
Maestría en Economía del Sector Público
Maestría en Educación
Maestría en Enseñanza de las Matemáticas
Maestría en Gestión Sustentable del Turismo
Maestría en Mecatrónica
Maestría en Planeación
Doctorado en Desarrollo Sostenible
Doctorado en Geografía

Fuente: Dirección General de Planeación, 2016.

3.2.2 MODELO EDUCATIVO

En 2010 se presentó un nuevo modelo educativo basado en las funciones que consagra la Ley Orgánica de la institución; en él se orientan acciones para lograr el desarrollo de competencias globales que permitan a los egresados un desempeño profesional acorde a las demandas del entorno.

Se privilegia el aprendizaje autónomo, la estructura curricular flexible y la formación integral del educando. El modelo aprobado por el H. Consejo Universitario considera el cambio al esquema de competencias, actualmente siete programas educativos se encuentran ya alineados a este planteamiento.

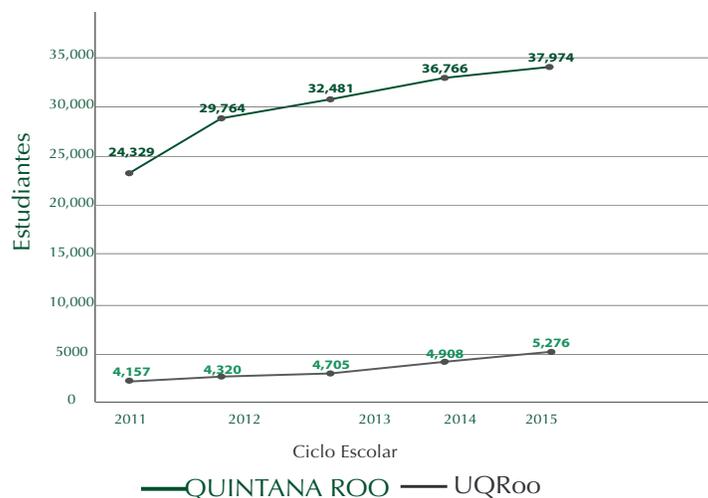
Como parte de las acciones para su instrumentación, se han impartido cursos de capacitación para el profesorado que tiene a su cargo la adecuación de los planes de estudio. Asimismo, se han generado una serie de políticas operativas relacionadas con planes de estudio, proceso de aprendizaje, personal académico, estudiantado, normatividad, y planeación y administración, entre otros, que favorecen la gestión e implementación de este modelo.

3.2.3 ESTUDIANTADO

Quintana Roo se ha caracterizado por su elevado crecimiento poblacional, el cual se acentúa en la zona norte debido al dinamismo económico de la actividad turística, de tal forma que en los últimos 25 años la matrícula de educación superior en el estado se ha multiplicado por 15 al pasar de poco más de 2 500 a casi 38 000, concentrándose principalmente en los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco; cabe mencionar que en 2015 la tasa de cobertura a nivel estatal del grupo de edad de 18 a 22 años fue de 25.6%, mientras que la media nacional fue de 35.8 %; la tasa de absorción de egresados de bachillerato en la entidad fue de 82 % y la nacional de 92.2 %, lo cual significa una importante oportunidad para ampliar la cobertura a nivel estatal.

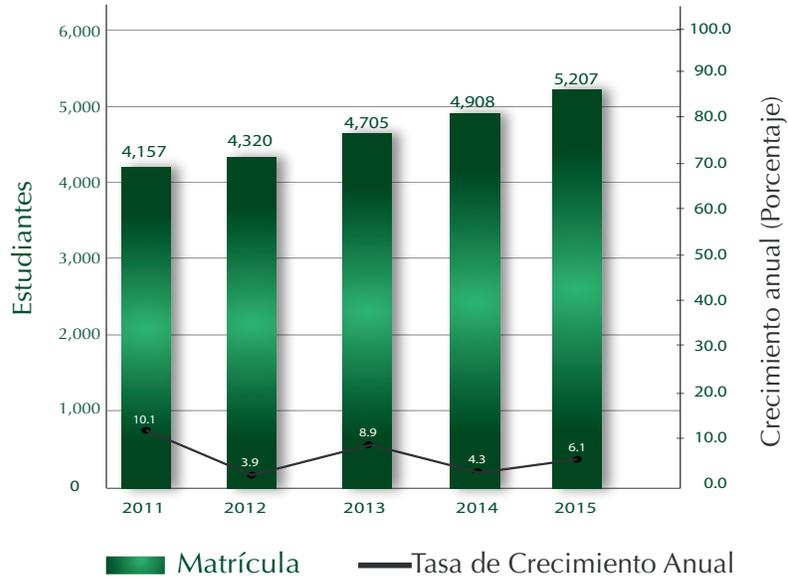
La matrícula de educación superior del estado de Quintana Roo durante el periodo 2011-2015 presentó un crecimiento de 56 %; en su caso, el crecimiento de la matrícula de la Universidad durante este periodo fue de 27%, con un promedio anual de 6.6%, debido en parte a la creación de la División de Ciencias de la Salud y la Unidad Académica de Playa del Carmen.

Figura 1. Matrícula de educación superior en Quintana Roo y en la Universidad de Quintana Roo al inicio de cada ciclo escolar, 2011-2015



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQRoo, 2016.

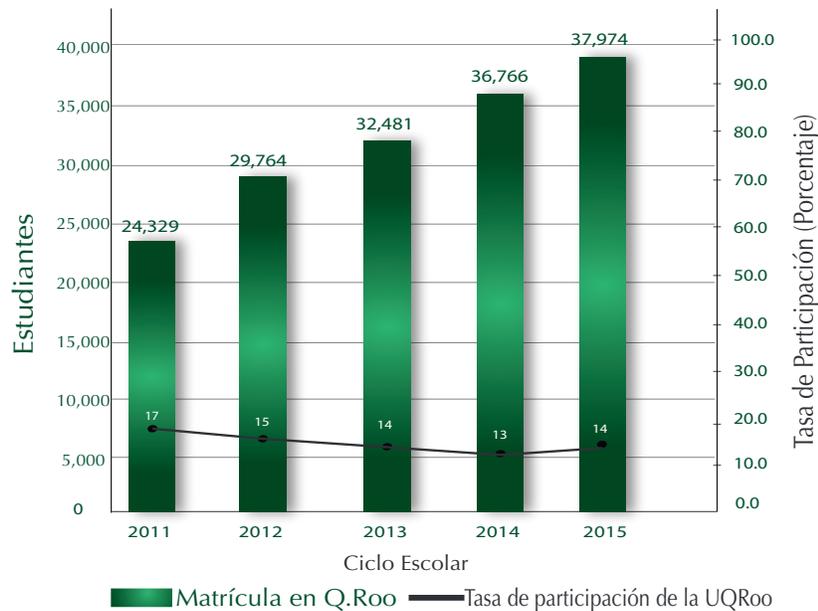
Figura 2. Matrícula de la Universidad de Quintana Roo y tasa de crecimiento anual, 2011-2015



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, uqroo, 2016.

La participación de la Universidad en la matrícula estatal de educación superior registró un ligero descenso al pasar de 17 % en 2011 a 14 % en 2015, debido principalmente al incremento significativo tanto en la demanda como en la oferta de estudios superiores; por tanto, resulta importante para la institución plantear estrategias para responder a la dinámica de crecimiento con la calidad y la pertinencia necesarias para el desarrollo de la entidad.

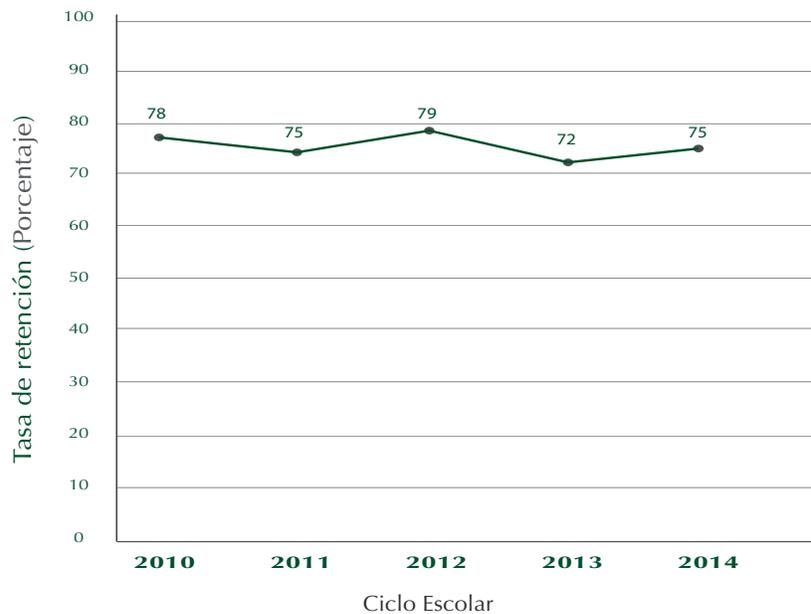
Figura 3. Matrícula de educación superior en Quintana Roo y tasa de participación de la Universidad de Quintana Roo al inicio de cada ciclo escolar, 2011-2015



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, uqroo, 2016.

La tasa de retención de primero a segundo año a nivel estatal fue de 89.4 % en 2015; en la Universidad fue de 75 %, lo que representa otra área de oportunidad para incrementar dicho porcentaje.

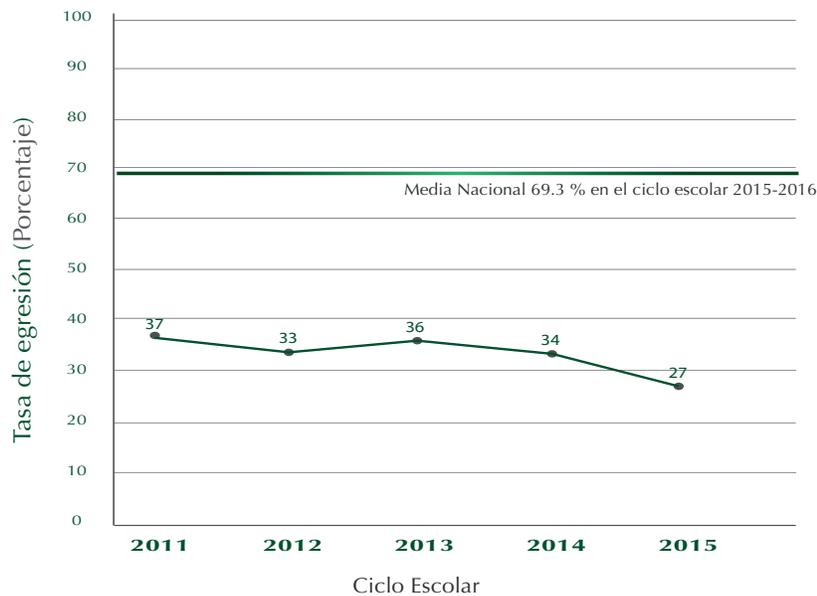
Figura 4. Tasa de retención de la Universidad de Quintana Roo, de primero a segundo año, por ciclo escolar, 2011-2015



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016

Por lo que se refiere a la tasa de egresión (eficiencia terminal) de la Universidad, durante el periodo 2011-2015 se identifica una tendencia descendente: de 37 % en 2011 a 27 % en 2015. En este aspecto se requieren estrategias y esfuerzos para incrementar significativamente este indicador.

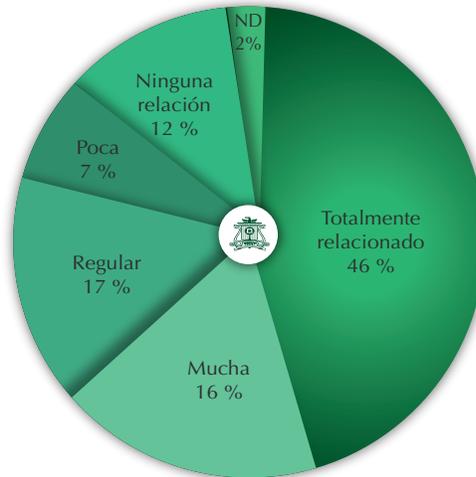
Figura 5. Tasa de egresión de la Universidad de Quintana Roo, 2011-2015



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

La cifra acumulada de egresados de la Universidad hasta 2015 fue de 5 941 alumnos; en los últimos cinco años el promedio anual de egresados fue 465 profesionistas. Con base en el último estudio de seguimiento de egresados, nueve de cada diez consiguieron emplearse en un plazo máximo de un año al concluir sus estudios; el sector público incorpora 60 % de los egresados en la zona sur y 28 % trabaja en el sector privado. El 62 % se desempeña en actividades relacionadas con su formación, lo que refleja la pertinencia de los planes de estudio.

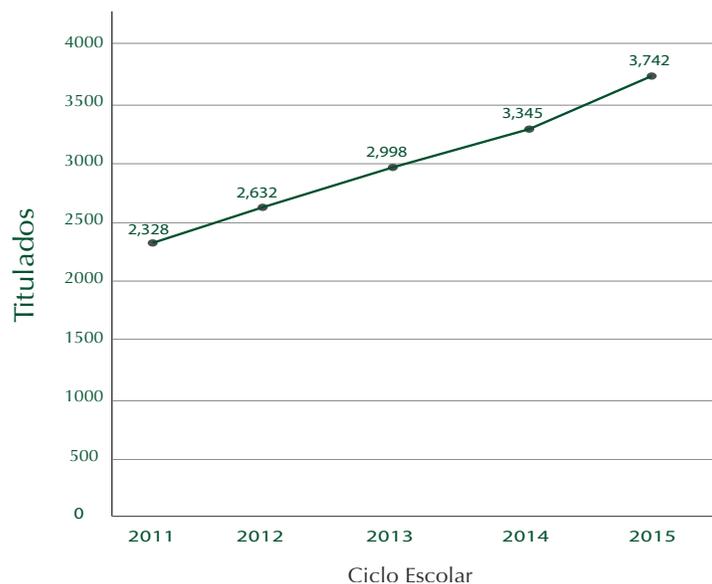
Figura 6. Relación de la formación académica con el empleo de los egresados de la Universidad de Quintana Roo



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

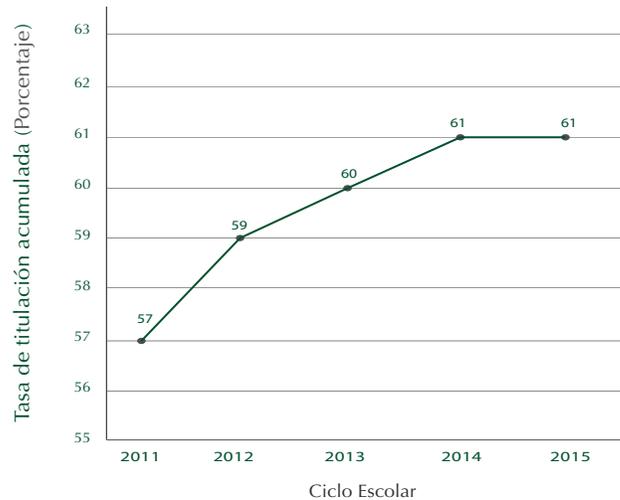
Las estrategias orientadas a lograr mayor eficiencia en el proceso de titulación se concretaron en un incremento, pasando de 2 328 titulados en 2011 a 3 742 en 2015. La tasa de titulación acumulada se ubica en promedio en 61%, durante el periodo 2011-2015.

Figura 7. Egresados titulados de la Universidad de Quintana Roo, 2011-2015



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

Figura 8. Tasa de titulación acumulada al final de cada ciclo escolar, Universidad de Quintana Roo, 2011-2015

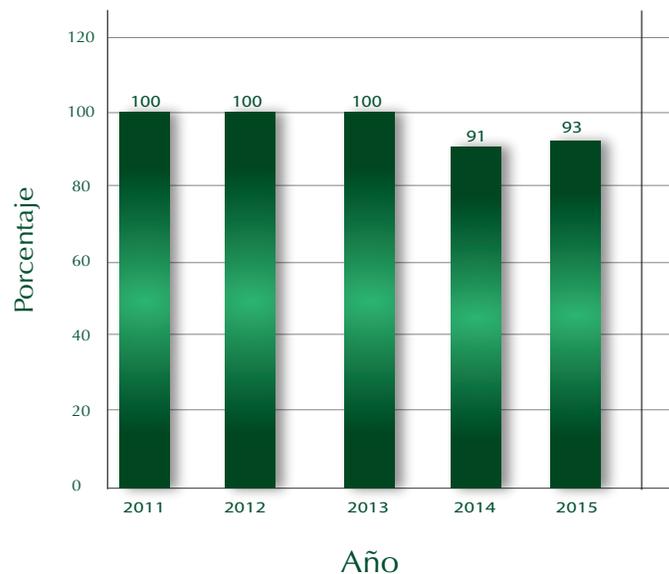


Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

3.2.4 COMPETITIVIDAD ACADÉMICA

Con respecto a la competitividad académica, se ha establecido la cultura de la evaluación permanente, los programas educativos son evaluados a través de los organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (Copaes) o por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES); como resultado de los esfuerzos institucionales desde 2011 hasta 2014 se logró que 100 % de la matrícula se encontrara inscrita en programas educativos reconocidos por su buena calidad; a principios de 2015 descendió a 72 %, debido en parte a nuevos programas educativos adquirieron su carácter de evaluables, pero se recuperó al final de dicho año hasta alcanzar 93 %, con ello la Universidad se ubicó en la décimo tercera posición de la tabla publicada por la Subsecretaría de Educación Superior (SES).

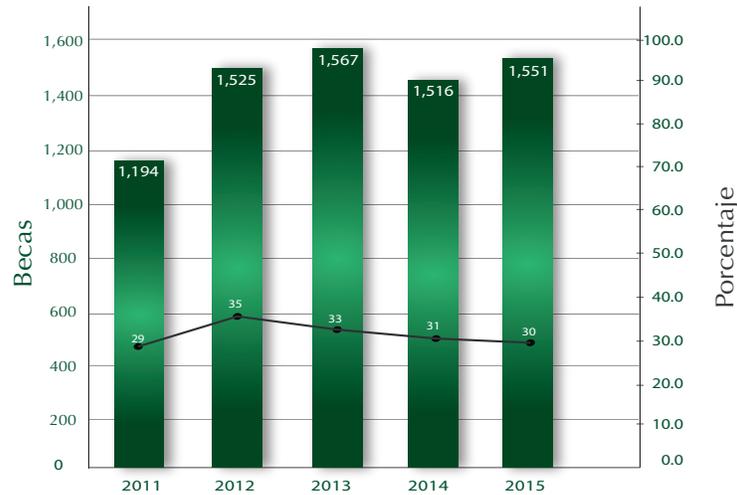
Figura 9. Matrícula de programas educativos de licenciatura, evaluables y reconocidos por su buena calidad, 2011-2015



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

Como parte de las estrategias para prevención del rezago educativo, mejoramiento de la eficiencia terminal y de la tasa de retención, se otorgan becas de apoyo para manutención, transporte, servicio social y práctica profesional; durante el periodo 2011-2015 se registró un ligero incremento en el número de alumnos que recibieron becas, en promedio el porcentaje de estudiantes becados respecto a la matrícula fue de 30 %.

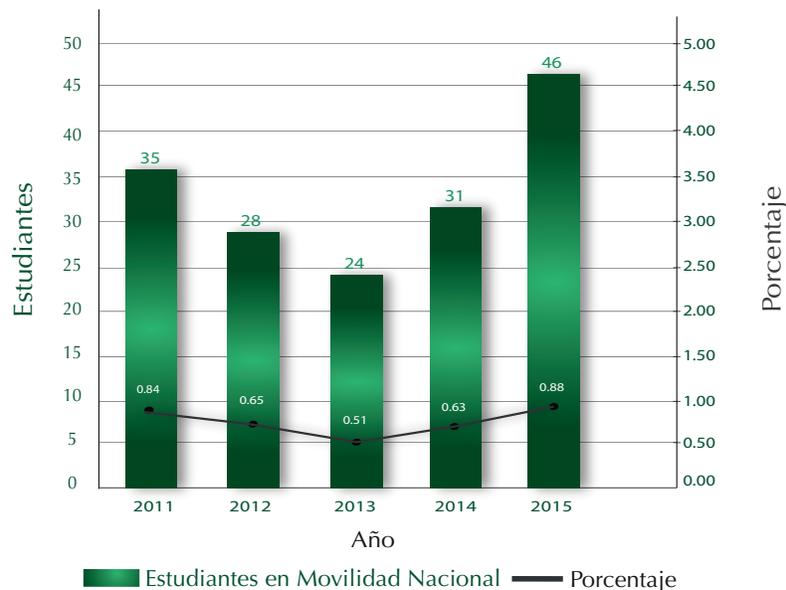
Figura 10. Becas otorgadas a los estudiantes de la Universidad de Quintana Roo en relación con su matrícula, 2011-2015



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

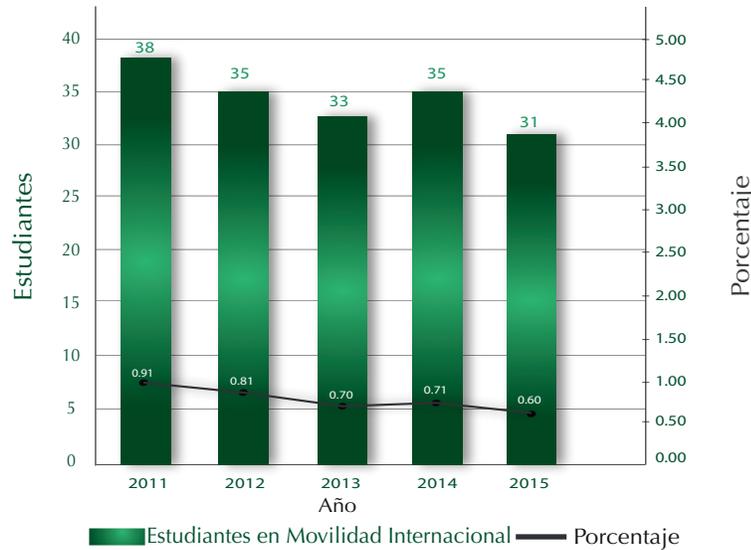
El proceso de desarrollo de competencias globales e interculturales se ha fortalecido recientemente al estrechar los lazos de cooperación académica tanto a nivel nacional como internacional, el número de estudiantes de la Universidad en movilidad nacional durante el periodo se incrementó a partir de 2014; en lo referente a la movilidad estudiantil internacional se registraron 31 alumnos en 2015, lo que representa menos del uno por ciento de la matrícula.

Figura 11. Estudiantes en movilidad nacional y relación con la matrícula, 2011-2015



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

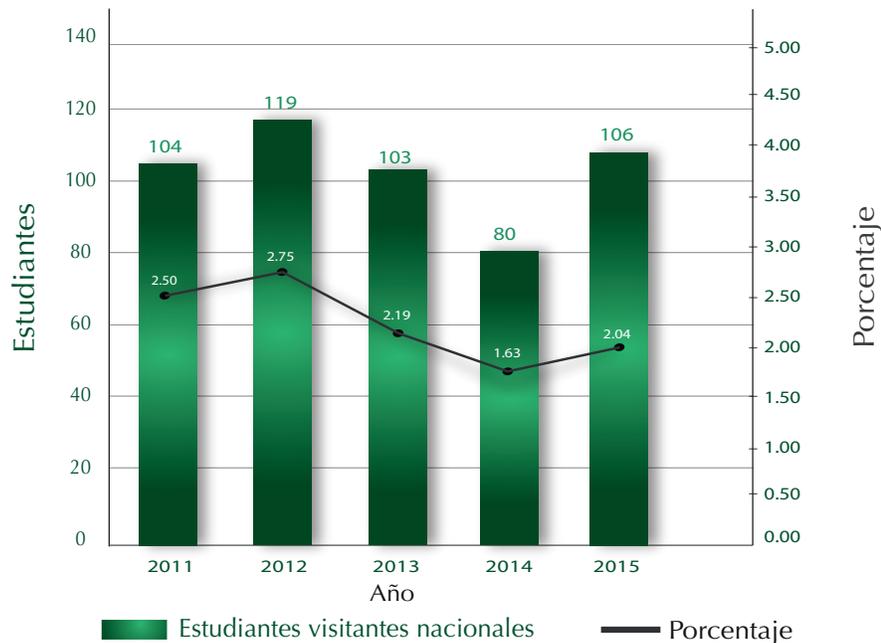
Figura 12. Estudiantes en movilidad internacional y relación con la matrícula, 2011-2015



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

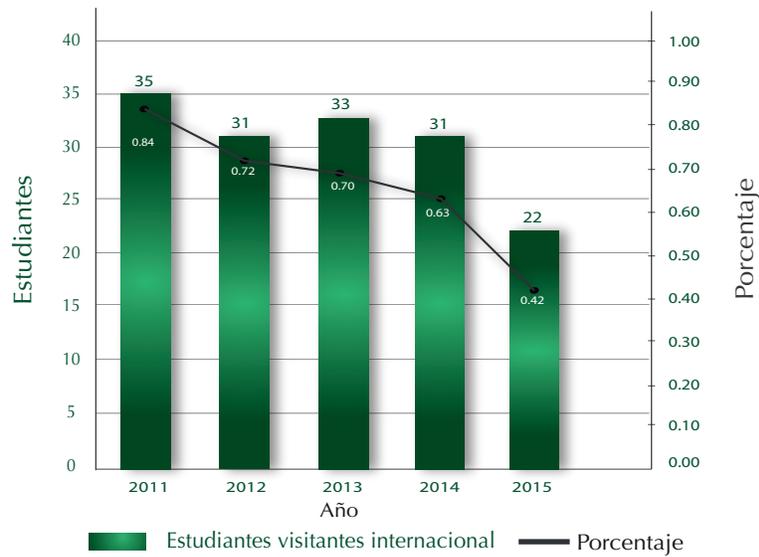
Respecto a los estudiantes visitantes de instituciones de educación superior (IES) nacionales, durante el periodo 2011-2015 el comportamiento fue variable, a 2015 se reportaron 106; en cuanto a visitas internacionales se recibieron 22 alumnos en el mismo año. Estos resultados representan oportunidades para el desarrollo de otras estrategias de movilidad y de internacionalización.

Figura 13. Estudiantes visitantes nacionales y porcentaje en relación con los matriculados en la Universidad de Quintana Roo, 2011-2015



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

Figura 14. Estudiantes visitantes extranjeros y porcentaje en relación con los matriculados en la Universidad de Quintana Roo, 2011-2015



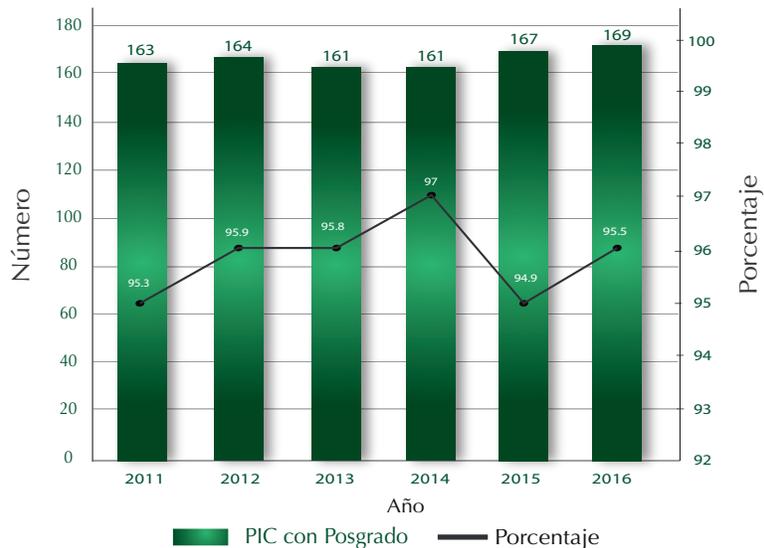
Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

3.2.5 PROFESORADO

Uno de los aspectos básicos para asegurar la calidad académica se encuentra en la planta de profesores y su perfil profesional. La capacidad académica institucional ha sido una de las fortalezas, se ha logrado un crecimiento del número de académicos de tiempo completo de carrera.

A través del Programa de Desarrollo Profesional Docente (Prodep), de financiamiento propio y de las políticas para la contratación de nuevos profesores investigadores de carrera (PIC) se ha logrado en los últimos cinco años que 95 % cuente con estudios de posgrado, lo que coloca a la Universidad en la décimo primera posición del ranking nacional publicado por la Subsecretaría de Educación Superior (SES) para el año 2015.

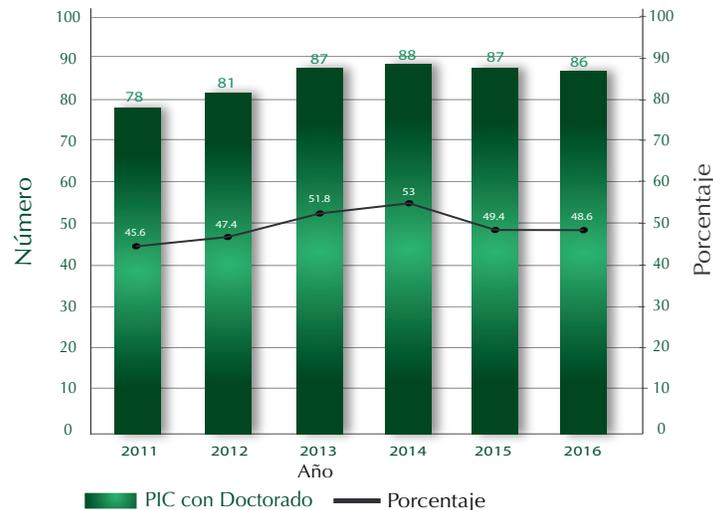
Figura 15. Profesores investigadores de carrera con posgrado, 2011-2016



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

Cabe mencionar que el número de PIC con grado de doctor, en los últimos cinco años representa entre 47 % y 53 % de la planta docente de tiempo completo, de tal forma que en el 2015 la Universidad se ubicó en la octava posición de la Subsecretaría de Educación Superior.

Figura 16. Profesores investigadores de carrera con doctorado, 2011-2016



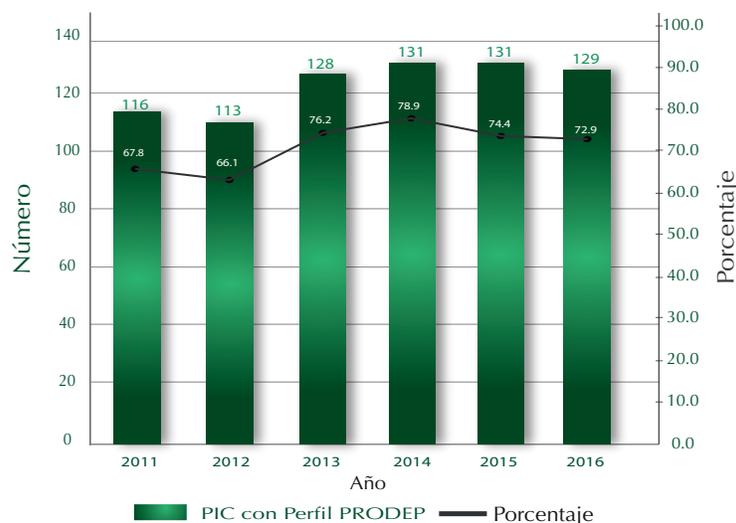
Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

Asegurar una labor equilibrada en las actividades de docencia, investigación, tutoría y gestión académica forma parte de la cultura organizacional, lo que se concreta con el reconocimiento al perfil deseable Prodep. La proporción de profesores investigadores con este registro fue de 74 % en el 2015, con lo cual la Universidad ocupó el tercer lugar a nivel nacional según la Subsecretaría de Educación Superior.

Con respecto a la investigación, en el 2015 el 30 % de los profesores estaba adscrito al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), con ello la Universidad se ubicó en la séptima posición de la Subsecretaría de Educación Superior.

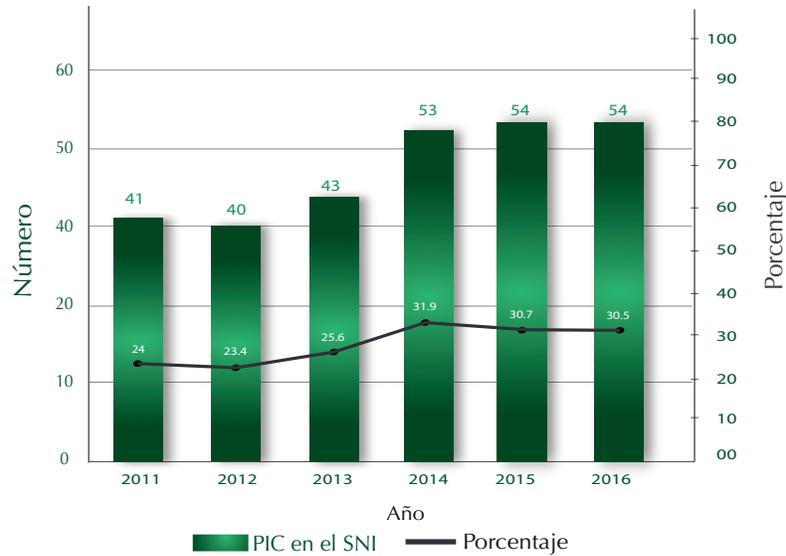
Cabe destacar que el reto a futuro es lograr la incorporación, la permanencia y el ascenso de un mayor número de profesores en los programas mencionados, con lo cual se pretende consolidar un amplio reconocimiento nacional.

Figura 17. Profesores investigadores de carrera con perfil Prodep, 2011-2016



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

Figura 18. Profesores investigadores de carrera en el Sistema Nacional de Investigadores, 2011-2016

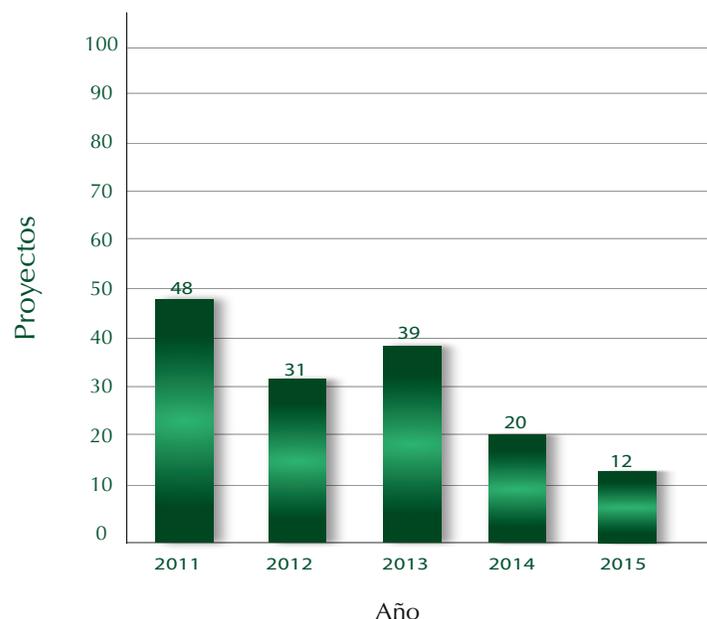


Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

3.2.6 INVESTIGACIÓN

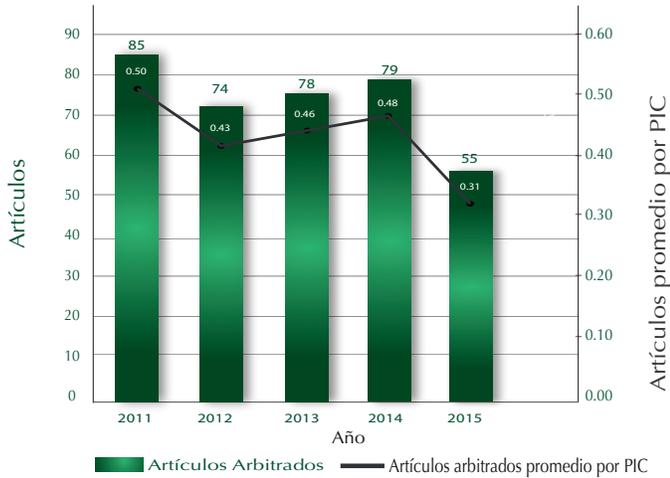
Durante el periodo 2011-2015 los proyectos de investigación concluidos registraron un importante descenso. En el 2011 se concluyeron 48 y en 2015 solo 12; como resultado de diferentes proyectos el número de artículos arbitrados pasó de 85 trabajos en 2011 a 55 en 2015; la publicación de capítulos de libro pasó de 63 a 37, mientras que la edición de libros registró un total de 28 en 2011 y 11 en 2015; esto implica la necesidad de instrumentar estrategias para potenciar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y, por ende, la producción académica.

Figura 19. Proyectos de investigación concluidos, 2011-2015



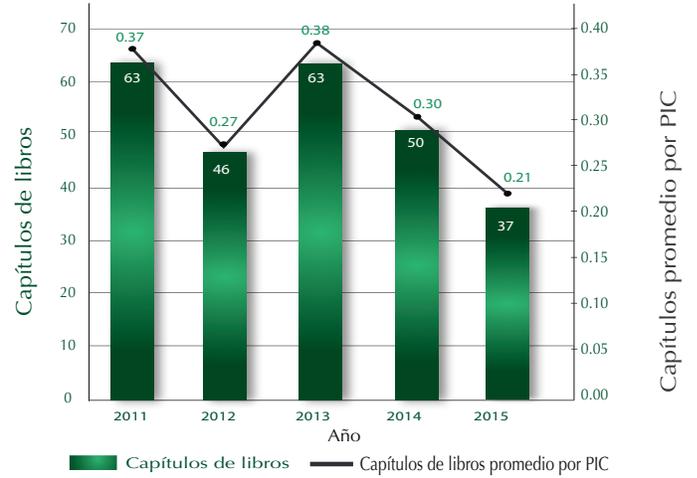
Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

Figura 20. Artículos arbitrados y promedio anual, 2011-2015



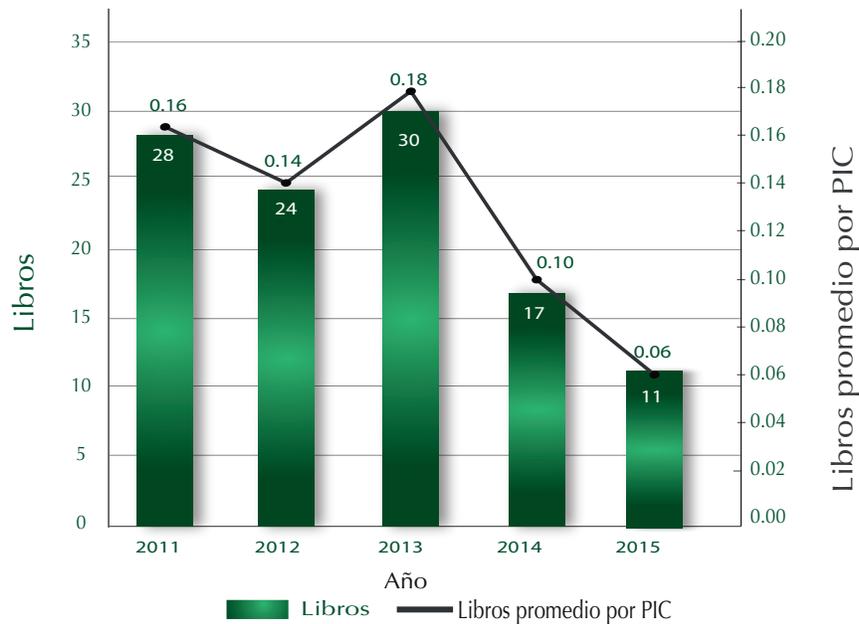
Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

Figura 21. Capítulos de libros y promedio anual, 2011-2015



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016.

Figura 22. Libros y promedio anual, 2011-2015

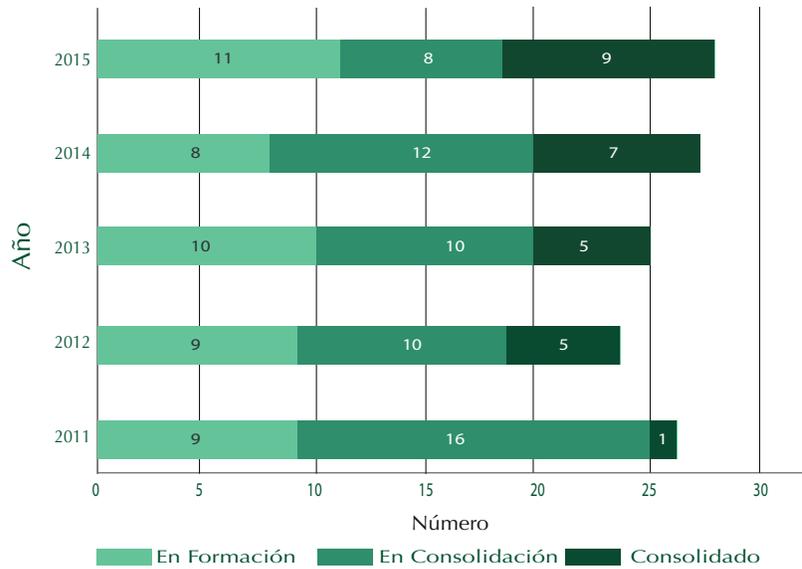


Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016

3.2.7 CUERPOS ACADÉMICOS

Los cuerpos académicos consolidados mostraron un comportamiento positivo al registrarse uno en la fase de consolidado en 2011 y nueve al cierre del 2015, también se tienen incrementos en los que se encontraban en formación. Es importante mencionar que lograr el estatus de consolidación es una tarea que requiere tiempo y trabajo colaborativo, actualmente la Universidad se ubica en la posición décimo sexta de la Subsecretaría de Educación Superior.

Figura 23. Evolución del grado de desarrollo de los cuerpos académicos, 2011-2015

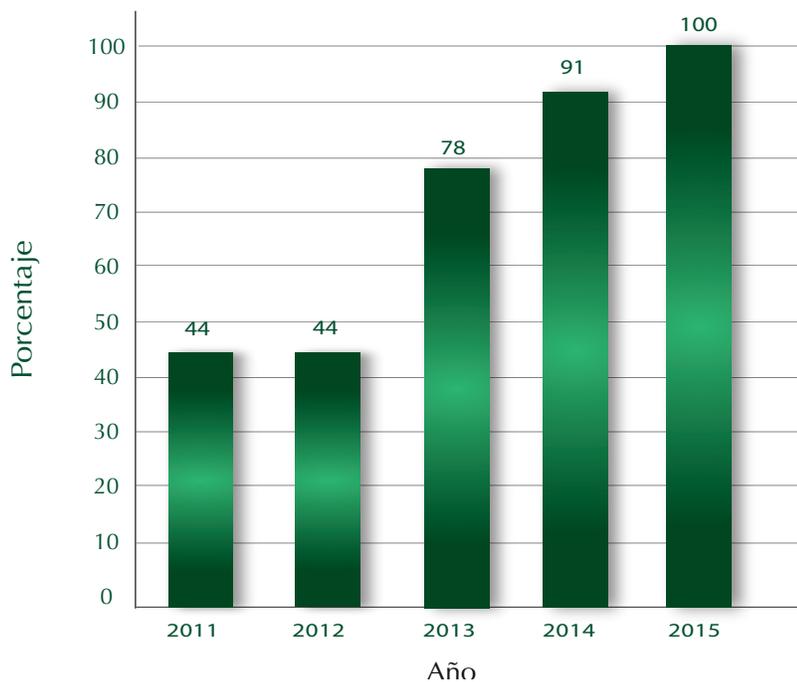


Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016

3.2.8 POSGRADO

La Universidad ofrece el mayor número de posgrados a nivel estatal, y todos se encuentran registrados en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del Conacyt, lo que implica mayores apoyos para que los estudiantes puedan especializarse en las diferentes áreas del conocimiento.

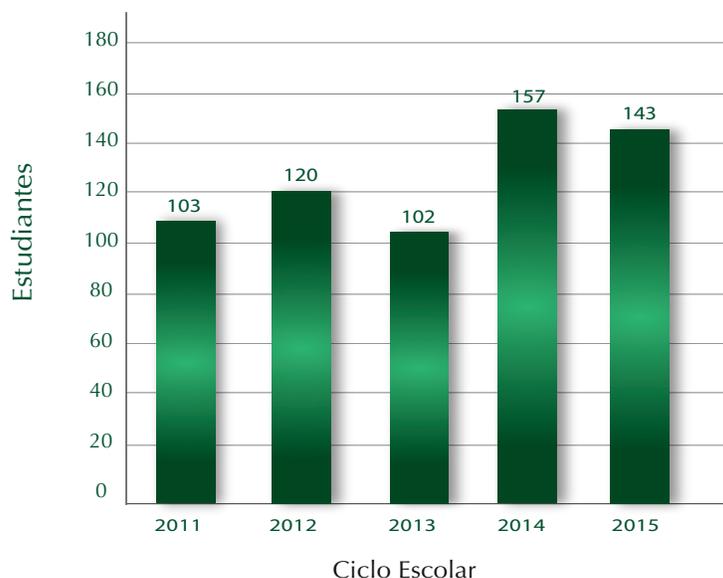
Figura 24. Programas de posgrado incorporados al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Conacyt, 2011-2015



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016

La matrícula de posgrado aumentó de 103 en 2011 a 143 estudiantes en 2015. Esta situación apunta a la necesidad de continuar incrementando el número de estudiantes en este nivel educativo, así como diversificar la oferta de programas y sus modalidades.

Figura 25. Matrícula de posgrado al inicio de cada ciclo escolar, 2011-2015



Fuente: Dirección General de Planeación, Departamento de Seguimiento y Evaluación, UQROO, 2016

3.2.9 VINCULACIÓN Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

En el rubro de vinculación y extensión se han realizado diversas acciones estratégicas en tres vertientes de atención: a los sectores público, privado y social en el desarrollo de proyectos, capacitación y asistencia técnica; a egresados a través del esquema de apoyo para su inserción laboral; y, a la comunidad universitaria con acciones para fomentar la actitud de emprendimiento y liderazgo como parte de la formación integral del estudiantado.

En las acciones de vinculación desarrolladas en el rubro de educación destacan los trabajos colaborativos entre academias para investigación, desarrollo y asesoría técnica; con el sector empresarial para apoyar al estudiantado en el desarrollo de prácticas profesionales y con las áreas administrativas para la gestión de proyectos. Para ello se han firmado 28 convenios generales de colaboración.

La vinculación con el sector productivo ha permitido la captación de recursos adicionales, así como las bases para el desarrollo de futuras acciones de transferencia de tecnología y la conformación de vínculos de largo plazo entre empresa-universidad, lo que abre una puerta a los estudiantes para realizar sus prácticas profesionales en un entorno real y con la posibilidad de acceder a una beca.

La Universidad cuenta con diversos centros de extensión de servicios en Chetumal, Cozumel y Playa del Carmen, entre los que destaca el Centro Emprendedor de Negocios (CEN), a través del cual se ofrecen apoyos al sector empresarial. Es importante destacar que 15 % de las iniciativas de emprendimiento provienen de los estudiantes de la propia institución.

Como parte de los esfuerzos para reforzar el vínculo universidad-egresados se tienen tres ejes de acción: a) fomentar, a través del CEN, el emprendimiento para la creación de nuevas empresas que procuren el autoempleo; b) consolidar la relación con el sector productivo para establecer una bolsa de trabajo que aglutine a los empleadores con los estudiantes y profesionistas, así como propiciar espacios para el desarrollo de prácticas profesionales; y, c) promover los posgrados para lograr una mayor especialización que posibilite mejores opciones de incorporación al mercado laboral.

El Centro de Estudios Interculturales (Cenei) ha sido un apoyo importante para el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes que provienen de zonas indígenas, proporciona asistencia integral de asesoría especializada, cuenta con servicios sociales comunitarios y promueve la identidad y lengua maya.

El Bufete Jurídico es un centro de apoyo y asistencia legal para la población de escasos recursos, en él participan estudiantes de servicio social y profesores; ofrece también asesoría y capacitación en materia civil y laboral.

a. Internacionalización

En los últimos años, en la vertiente de vinculación se ha registrado una tendencia mundial hacia los procesos de internacionalización como pieza clave en las universidades mexicanas que apuntan a lograr mayores estándares de calidad educativa.

Esta práctica implica, además del intercambio de estudiantes y profesores, el trabajo de investigación conjunto, las redes de apoyo y la divulgación colaborativa del conocimiento, todo ello enfocado al estudio de la problemática global desde la perspectiva interdisciplinaria e intercultural.

Desde su creación, la Universidad ha estado orientada al desempeño en el ámbito internacional, en primera instancia dirigido a Centroamérica y la región Caribe; por tanto, la internacionalización forma parte del quehacer institucional congruente con el modelo educativo, en tal sentido, y siguiendo la tendencia nacional, en los últimos dos años la institución ha dirigido acciones a la promoción de esta práctica enfocada, en primer término, a sus programas educativos, para ello se cuenta con 29 convenios que han posibilitado la participación en nueve programas académicos de intercambio; en el último año, 77 alumnos realizaron movilidad nacional o internacional, lo que representa 1.5 % de la matrícula.

b. Vínculos institucionales

La Universidad forma parte de diversos organismos nacionales e internacionales que implican estándares de calidad y gestión, entre las que destacan: la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), el Consorcio de Universidades Mexicanas (Cumex), la Asociación Mexicana para la Educación Internacional (AMPEI), el Espacio Común de Educación Superior (Ecoes), la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), el Consorcio para la Colaboración de la Educación en América del Norte (Conahec), el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (Unesco-IESALC), la Comisión México-Estados Unidos para el Intercambio Educativo y Cultural (Comexus) y la Red Universitaria Oxonia.

c. Difusión artística y deportiva

Como parte de la formación integral de los estudiantes la institución ha incorporado las actividades artísticas y deportivas en el mapa curricular de los planes de estudios de nivel licenciatura, por lo que se trabaja en su actualización con el fin de adecuarlos a las condiciones de la nueva dinámica de enseñanza aprendizaje.

Para lograr mayores resultados en estas actividades se ha establecido una vinculación efectiva a través de convenios con instituciones y organismos que promueven las artes, estilos de vida saludable y el deporte a nivel internacional, nacional, estatal y municipal.

La práctica de estas actividades se ha concretado en la formación de grupos artísticos y selecciones deportivas que participan en representación de la universidad en eventos nacionales y regionales. En el último año se impartieron 91 talleres de disciplinas deportivas y artísticas, y se registraron más de 120 eventos de este tipo.

d. Plan de medios y comunicación social

Por otro lado, es importante también el establecimiento de un plan de medios para lograr una comunicación efectiva tanto al interior como al exterior a la Universidad, que defina las estrategias comunicativas, de promoción y de divulgación de la ciencia, para que la comunidad universitaria y sociedad en general conozcan la oferta académica y las actividades de la Universidad a nivel, municipal, regional y nacional; y aprovechar las oportunidades que ofrecen los consorcios nacionales e internacionales a los que pertenece la UQROO, para un alcance internacional.

3.2.10 GESTIÓN UNIVERSITARIA

El modelo académico es el eje de los procesos institucionales, basado en un enfoque por competencias de orden socio formativo, que define las condiciones para asegurar una oferta educativa pertinente, una sólida formación integral de los estudiantes y una apropiada habilitación de la planta docente, estructura que se apoya en la adecuada gestión de los recursos para el logro de los objetivos de la institución.

El proceso de planeación participativa ha fortalecido su carácter interdisciplinario e incluyente, por lo que ante los diferentes ejercicios de planeación, el personal académico y de gestión han fortalecido sus competencias en esta materia, además de incorporar en los análisis mayor integralidad.

La implementación de la gestión por resultados presenta también notables avances. Su enfoque orienta el gasto público en un proceso de planeación-presupuestación, para lograr eficacia, eficiencia y transparencia en el ejercicio de los recursos financieros. En este sentido, con la incorporación del enfoque de presupuesto basado en resultados (PBR), se pretende superar la programación y asignación de los recursos financieros de manera inercial mediante la metodología de marco lógico (MML). Con ese propósito, actualmente se trabaja en la alineación de los programas operativos anuales para la consecución de los planes de largo plazo.

Como parte de este enfoque la implementación del Sistema para la Evaluación del Desempeño (SED) registra progresos. A través del SED se identifica el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de cada una de las áreas académicas y de gestión, lo que permite efectuar recomendaciones para el ajuste y retroalimentación del proceso de planeación-presupuestación; de manera complementaria, anualmente se practica una evaluación a cargo de organismos externos.

Con la instrumentación del proceso de armonización contable, basado en la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), se busca una adecuada vinculación de las partidas presupuestales y financieras a las actividades de la institución, con ese propósito se integran los sistemas automatizados de apoyo a la gestión institucional en un conglomerado denominado Sistema Universitario de Gestión Administrativa (SUGA).

Como soporte de los procesos institucionales se cuenta con diversos sistemas que funcionan de forma independiente, como el Sistema de Administración Escolar (SAE) que atiende los procesos de inscripción, registros de calificaciones, cárdex y tutorías, entre otros; el Sistema Institucional de Gestión Académica (SIGA), que apoya la planeación y evaluación de las funciones de los profesores investigadores; el Sistema de Presupuestación y Financiero (Siprefi) que administra los procesos de planeación, presupuesto y ejercicio del gasto, el Sistema de Gestión de la Calidad (SIGC) que reúne los procesos que se encuentran certificados a través de la norma ISO 9001; y el Sistema de Gestión de Equidad de Género (SPEG), que integra las estrategias y políticas para la igualdad de género.

Los servicios de comunicación electrónica, el soporte técnico y el acceso a la internet se otorgan a través de la Red Informática Universitaria (RIU), que está conformada por cinco enlaces de servicios, con un ancho de banda que va de 50 a 150 Mbps. La Universidad pertenece a la Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet (CUDI) con acceso a la Red Nacional de Investigación y Educación (RNIE), lo cual permite a la comunidad universitaria contar con el acceso a servicios digitales, así como consultar bases de datos, laboratorios y repositorios de información. La actualización permanente y el fortalecimiento de la RIU duplicarán la capacidad de ancho de banda y garantizarán la agilidad de los procesos. En apoyo a la internacionalización y a la educación a distancia se moderniza el servicio de videoconferencia con cinco enlaces simultáneos multipunto.

El patrimonio de la Universidad consta dos predios ubicados en Xcabel-Xcabelito y en Mahahual, y otros susceptibles de desarrollo en Felipe Carrillo Puerto, Calderitas, Cozumel, Tulum, Puerto Morelos y Chetumal.

Con respecto a la infraestructura, la Universidad cuenta con 32 edificios con 104 aulas didácticas; dos aulas magnas con capacidad para 100 personas cada una; 39 laboratorios y un edificio de taller que se utilizan a 100 % de su capacidad; se tienen tres edificios adaptados para los servicios administrativos y 167 espacios utilizados para cubículos de profesores en los cuales laboran hasta tres académicos. Adicionalmente, para las actividades artísticas, deportivas y eventos académicos se cuenta con campos de fútbol, béisbol, canchas de básquetbol, alberca con fosa de clavados, centro cultural, gimnasios, auditorios y un teatro con capacidad para 800 personas; en apoyo a la movilidad nacional e internacional existen dos villas universitarias para hospedaje que necesitan equipamiento y servicios para su operación.

Es importante mencionar que este patrimonio requiere aseguramiento adecuado, así como acciones constantes de mantenimiento preventivo y correctivo. De acuerdo con las necesidades académicas y de gestión también es conveniente la rehabilitación y adecuación de algunos espacios, así como la construcción de nuevos edificios acordes a las recomendaciones de los organismos de acreditación y certificación.

Debido a las condiciones ambientales los edificios destinados a actividades académico-administrativas han requerido la instalación de aire acondicionado, lo cual implica acciones de mantenimiento y reemplazo según la vida útil de los equipos; por tal motivo, se analizan posibilidades para una adecuada bioclimatización de los espacios.

La plantilla de personal en el 2015 registró 1002 trabajadores, entre profesores de asignatura, de tiempo completo y administrativo, si bien la mayoría cuenta con certeza laboral y con prestaciones conforme a la ley, se avanza en la mejora de las condiciones de trabajo, desarrollo del personal y su distribución óptima; así como en la consecución de los presupuestos necesarios para la contratación de nuevas plazas y las acciones de recategorización de los puestos actuales.

3.2.11 GOBIERNO UNIVERSITARIO Y NORMATIVIDAD

Con base en la Ley Orgánica, el gobierno universitario está compuesto por órganos colegiados, entre los cuales se pueden mencionar: la H. Junta Directiva, el H. Consejo Universitario y Consejos Académicos; el Colegio de Académicos, el Colegio de Estudiantes, así como autoridades unipersonales en el caso de la Rectoría, de las coordinaciones académicas para cada una de las tres unidades universitarias, la Dirección de División Académica, entre otros. Por otra parte existe una estructura administrativa aprobada por el H. Consejo Universitario donde destacan nueve direcciones generales de área, una Oficina del Abogado General y las jefaturas de departamento.

Si bien la Universidad dispone de instrumentos jurídicos que norman las funciones sustantivas, las relaciones laborales, el ejercicio de la autoridad y la salvaguarda de los bienes patrimoniales, la dinámica de crecimiento orienta a la necesidad de crear, actualizar y adecuar en forma permanente los lineamientos legales que faciliten el desarrollo institucional en el contexto regional e internacional.

La creación de programas educativos, de sus modalidades, de líneas de investigación, venta de servicios y las iniciativas de internacionalización demandan un replanteamiento de la normatividad para atender sus particularidades y lograr con ello mejores condiciones de competitividad.

La transparencia y la rendición de cuentas constituyen un compromiso institucional, por el cual se han establecido las siguientes políticas: la práctica de auditorías financieras y de desempeño internas y externas, aprobadas por el H. Consejo Universitario; la difusión de resultados en los medios de comunicación institucional; y el acceso de la sociedad a información de interés público a través de la Unidad de Transparencia Universitaria.

La Universidad, consciente de su responsabilidad social, observa los más altos valores y principios en su actuación cotidiana, por lo cual orienta acciones para el resguardo y garantía de los derechos humanos, la igualdad e inclusión y el cuidado ambiental. Por lo anterior, se ha implementado y certificado el Sistema Institucional de Equidad de Género, se han impartido cursos de capacitación sobre responsabilidad social universitaria y se cuenta con un Programa Ambiental Institucional (PAMI), aprobado por el H. Consejo Universitario, que requiere actualización.

La institución está representada visual y conceptualmente por un escudo, logotipo, lema e himno; asimismo, dispone del Manual de Identidad Gráfica Institucional en el cual se establecen los criterios que regulan los elementos identitarios, así como la gama de colores y tipografía que deberán usarse en los productos y eventos institucionales.

Un área de oportunidad en este aspecto se refiere al establecimiento de un programa permanente que promueva la consolidación de la identidad institucional en toda la comunidad universitaria.

3.2.12 SÍNTESIS DE ANÁLISIS EXTERNO-INTERNO (FODA)

INTERNO	EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El 93 % de la matrícula de licenciatura en programas educativos evaluables reconocidos por su buena calidad. • El 100 % de los programas de posgrado y su matrícula están reconocidos por el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (pnpc) del Conacyt. • Se distribuyen en el estado cuatro unidades académicas; tres en la zona norte, donde se concentra la mayor población. • Máxima oferta de programas educativos en la entidad: 21 de licenciatura y 10 de posgrado. • Única institución de educación superior pública en Quintana Roo con formación de recursos humanos en el área de ciencias de la salud. • El modelo educativo institucional considera la formación integral del estudiante como parte del mapa curricular. • Se cuenta con un área de atención especial para estudiantes indígenas. • El 1.5 % de la matrícula participa en movilidad nacional e internacional, equivalente al promedio nacional. • El 30% de los estudiantes cuenta con beca para sus estudios, además de apoyos para participación en eventos académicos, artísticos, deportivos y para su titulación, y se otorgan descuentos en colegiatura a estudiantes sobresalientes. • Única IES pública que imparte estudios de doctorado en Quintana Roo. • El 63% de los egresados se desempeña en actividades relacionadas con su formación, reflejo de la pertinencia de los programas educativos. • Con 95% de sus profesores-investigadores de tiempo completo con estudios de posgrado, la Universidad ocupa la posición número once a nivel nacional. • Con 49% de sus profesores-investigadores de tiempo completo con estudios de doctorado, la Universidad ocupa la octava posición a nivel nacional. • Con 74% de sus profesores-investigadores de tiempo completo con perfil Prodep, la Universidad ocupa la posición número tres a nivel nacional. • Con 30% de sus profesores-investigadores de tiempo completo adscritos al Sistema Nacional de Investigadores (sni), la Universidad ocupa la posición número siete a nivel nacional. • 32% de los cuerpos académicos se encuentran consolidados y 29% en consolidación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posición estratégica y geográfica hacia el Caribe y Centroamérica. • Instituciones de educación superior en el Caribe para integrar redes de colaboración. • Mecanismos de cooperación internacional de los organismos nacionales e internacionales a los cuales pertenece la Universidad. • Movilidad académica a través del Consorcio de Universidades Mexicanas (Cumex). • Instituciones de educación superior e investigación científica que ofrecen posgrados y realizan proyectos de investigación. • Articulación de la COEPES y la CEPEMS para el aseguramiento de la calidad educativa. • Organizaciones empresariales y de la sociedad civil consolidadas en el estado. • Quintana Roo aporta el mayor porcentaje de divisas por concepto de turismo en el país. • El 33 % de la extensión territorial se encuentra en algún régimen de protección al ambiente. • El desarrollo tecnológico es incipiente en el sector primario. • Fuerte demanda de productos y servicios que se atiende a través de importación. • La única cadena de transformación en el estado es en la producción de azúcar. • Condiciones del medio ambiente como número de horas de luz solar, existencia de vientos y zona costera. • Zona con mayor diversidad biológica. • Existencia del Sistema Arrecifal Mesoamericano, segundo en importancia a nivel mundial. • Replanteamiento actual de las políticas para el desarrollo del país.

INTERNO	EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una fuerte vinculación nacional e internacional a través de 29 convenios de colaboración. • Se cuenta con centros de extensión como el Centro Emprendedor de Negocios (CEN), Centro de Extensión y Servicios, Centro de Información Geográfica (CIG) y un Bufete Jurídico, entre otros, que proporcionan diversos servicios a la sociedad. • La Universidad forma parte de organismos nacionales e internacionales que promueven la mejora de la educación superior. • Principal IES en Quintana Roo que organiza eventos académicos para la difusión y divulgación del conocimiento científico con participación nacional e internacional. • El 15% de las propuestas de emprendimiento provienen de estudiantes de la Universidad. • Única IES pública estatal que favorece la obtención de recursos financieros a través de la fórmula CUPIA. • La programación y la presupuestación institucional se realizan de forma participativa y a través de sistemas automatizados. • Los procesos de administración escolar se efectúan a través de una plataforma institucional automatizada y con acceso remoto. • Certificación en ISO 9001 para la mejora de los servicios educativos y la certificación en el modelo de equidad de género del Instituto Nacional de las Mujeres. • Sólida red informática universitaria conectada con fibra óptica como soporte de las telecomunicaciones y un robusto sistema de seguridad. • Desarrollo de innovaciones permanentes en los sistemas informáticos institucionales. • Sólido patrimonio con bienes inmuebles en zonas estratégicas del estado. • Órganos colegiados de autoridad y unipersonales reconocidos en la legislación universitaria. • Plan Ambiental Institucional (PAMI) aprobado por el HCU. • Marco normativo que orienta el quehacer institucional. 	

INTERNO	EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Algunos programas educativos de nivel licenciatura registran una baja demanda de aspirantes. • La única modalidad de enseñanza es presencial. • La tasa de retención de primero a segundo año es de 75 % cifra menor al promedio estatal que es de 89.4 %. • La tasa de egreso es de 27 % y ha mostrado una tendencia descendente en los últimos años. • El Programa Institucional de Tutorías aún no registra los impactos esperados en los principales indicadores de desempeño: reprobación, retención, egreso y titulación. • En algunos programas educativos o unidades académicas los profesores de tiempo completo son insuficientes. • Un esquema desfavorable en la contratación de profesores por asignatura. • Los programas de las asignaturas de apoyo (artísticas y deportivas) no han sido integrados y aprobados por la autoridad correspondiente. • La capacidad académica requiere una mayor producción. • La producción académica conjunta no es suficiente para permitir la consolidación de aquellos cuerpos académicos que se encuentran en formación. • Las líneas de generación de conocimiento tiene poca orientación a la solución de la problemática regional. • La investigación educativa no se realiza de forma sistemática. • La labor editorial debe articularse y ampliarse. • Las acciones de educación continua se realizan de manera aislada y esporádica. • Se debe impulsar la vinculación y seguimiento con los egresados. • No existe un programa integral de comunicación social de la Universidad ni plan de medios. • El sistema bibliotecario es incipiente en la Unidad Académica Playa del Carmen y en el caso de la Unidad Académica Cancún está en espera de las instalaciones propias. • Únicamente existen dos centros de enseñanza de idiomas en las unidades académicas de Chetumal y Cozumel. • Las actividades encaminadas a los estudiantes en relación con una vida saludable, liderazgo y emprendimiento requieren mayor articulacióentre unidades académicas. • La automatización de la armonización contable universitaria se encuentra en proceso de integración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de impacto de huracanes. • Incertidumbre en la asignación de los subsidios ordinarios y extraordinarios. • Obsolescencia acelerada del equipo de tecnología. • Proveedor único en el servicio de internet como soporte en la operación institucional. • Sistema de educación superior público y privado competitivo. • Criterios de evaluación nacional poco consistentes (CIEES – COPAES – PRODEP - S.N.I.). • Incertidumbre para el desarrollo a nivel internacional y nacional. • Marco normativo para la educación superior no actualizado.

INTERNO DEBILIDADES	EXTERNO AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de gestión de la calidad (SIGC) solo opera en las unidades académicas de Chetumal y Cozumel. • La fibra óptica que soporta la red de tecnologías de la comunicación y la información requiere modernización, principalmente en la Unidad Académica Chetumal. • El patrimonio (bienes muebles e inmuebles) universitario se encuentra parcialmente asegurado. • Las acciones de mantenimiento son correctivas y se hacen de manera aislada. • La reposición de bienes se efectúa de manera aislada y sin programación. • Los nodos de la red tecnológica requieren de modernización, seguridad y ambientación. • La información estadística no siempre es suficiente ni oportuna para la adecuada toma de decisiones • Las instalaciones y equipo para actividades artísticas y deportivas no se encuentran consolidadas en todas las unidades académicas. • Los esquemas de protección civil son insuficientes y desarticulados. • Los manuales de organización y de puestos, perfiles y funciones no se han actualizado con base en la estructura organizacional. • El programa de capacitación del personal administrativo responde solamente a inquietudes individuales y no a un diagnóstico del perfil de los puestos. • Las contrataciones del personal administrativo obedecen a condiciones coyunturales. • Algunos lineamientos normativos requieren revisión y actualización. • Algunos de los órganos colegiados no cuentan con criterios internos que les facilite la actuación y toma de decisiones. • Se encuentra en proceso de inicio el enfoque de la Responsabilidad Social Universitaria. • El manejo ambiental en las unidades académicas se hace de manera aislada y sin involucrar a toda la comunidad universitaria. 	

4. PROYECCIÓN DE DESARROLLO 2017-2020

4.1 MISIÓN

La Universidad de Quintana Roo tiene como misión formar profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano, a través de un modelo educativo integral que fomente y desarrolle valores, actitudes y habilidades que les permitan integrarse al desarrollo social y económico en un entorno competitivo; generar y aplicar conocimientos innovadores y útiles a la sociedad mediante 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 social y económico, así como al fortalecimiento de la cultura de Quintana Roo y México.

4.2 VISIÓN 2020

En el 2020 la Universidad de Quintana Roo ha consolidado su presencia en las cuatro principales ciudades del estado, cuenta con un modelo educativo actualizado, centrado en el proceso de aprendizaje, sus programas educativos están alineados al modelo que considera la formación integral del estudiante, la dimensión internacional y desarrolla sus habilidades para la solución de problemas del entorno con una perspectiva científica, innovadora, humanista, con ética y liderazgo.

La planta académica es de reconocido prestigio por su grado de habilitación y la calidad de sus contribuciones al conocimiento científico y desarrollo tecnológico, lo que permite ofrecer una amplia gama de programas educativos presenciales y en línea, pertinentes y con reconocimiento a su calidad por sus elevados indicadores de desempeño; así como desarrollar investigación e innovación técnica que contribuye al desarrollo regional y nacional.

La formación profesional y la investigación se vinculan con los sectores público, privado y social en los ámbitos nacional e internacional para fortalecer el perfil del egresado y su posterior incorporación en el ámbito laboral, así como para la ejecución de proyectos que coadyuven al desarrollo de la región.

Los eventos académicos de difusión y divulgación científica y tecnológica, así como los artísticos y deportivos, se realizan de forma permanente en las cuatro unidades académicas con la participación activa de la comunidad universitaria y de la sociedad en general.

La vocación social universitaria se concreta en los centros de extensión que proporcionan servicios relacionados con la salud, asesoría jurídica, información geográfica, enseñanza de idiomas, estudios interculturales y negocios.

La gestión administrativa apoya las funciones sustantivas, se rige bajo los principios de transparencia y rendición de cuentas, dispone de sistemas automatizados e integrados que generan información oportuna y veraz para la toma de decisiones, promueve el acceso a diversas fuentes de financiamiento para fortalecer la operación y el funcionamiento institucional.

El quehacer universitario se realiza con apego a su marco normativo y a sus principios y valores, en la búsqueda permanente de contribuir al desarrollo de la sociedad que la rodea bajo la premisa de la responsabilidad social universitaria.

4.3 PRINCIPIOS

a. Vinculación

Es la relación estrecha y permanente entre la Universidad y los diferentes sectores sociales en el estado, la región y el país, que propicia su participación en la determinación de los programas y actividades de la institución.

b. Multidisciplina

Con el concurso de diferentes disciplinas la Universidad logra el entendimiento de los retos del desarrollo, así como las alternativas para enfrentarlos.

c. Innovación

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

d. Flexibilidad

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

e. Transparencia

Es una gestión universitaria integral, apegada a normatividad, con rendición oportuna de cuentas a la sociedad.

4.4 VALORES

a. Unidad

Es la armonía entre los integrantes de la comunidad universitaria, construida a partir de una misión y visión compartidas y aceptadas.

b. Honestidad

Es la conducta individual y colectiva que proporciona transparencia, certidumbre y apego a normatividad y que representa un ejemplo positivo para la sociedad.

c. Respeto

Es el reconocimiento y observancia de los derechos de los actores involucrados en los diferentes procesos que se llevan a cabo en la universidad, sean individuales o de órganos colegiados.

d. Superación

Son los cambios individuales y/o colectivos, en lo humano, profesional y socioeconómico para el logro de metas y condiciones de vida.

e. Ética

Es el comportamiento humano, responsable y respetuoso, para el cumplimiento adecuado y transparente de sus funciones en la institución.

f. Eficiencia

Es el compromiso de obtener el máximo y mejor resultado con los recursos mínimos.

g. Libertad

Son las condiciones establecidas en las políticas y lineamientos normativos institucionales, para que cada persona o grupo de trabajo tenga espacio flexible para la toma de decisiones adecuadas con sus funciones y obligaciones.

h. Comunicación

Es el flujo e intercambio de información entre los miembros de la comunidad universitaria en un ambiente de cordialidad.

i. Justicia

Actuar a la luz del derecho, la equidad y la razón con respeto a la dignidad humana.

j. Liderazgo

Es la capacidad reconocida en la toma de decisiones, considerada con certeza y oportunidad

4.5 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

1. Las funciones de la Universidad se orientarán por las premisas de los paradigmas de buena calidad para instituciones de educación superior, dependencia de educación superior, cuerpo académico y programa educativo.
2. Se impulsará la consolidación de la identidad universitaria a través de actividades que integren a egresados, estudiantes y personal docente y administrativo.
3. Se garantiza el respeto de los derechos humanos de la comunidad universitaria, con la prevención y erradicación de toda forma de discriminación, violencia, acoso y hostigamiento; promoviendo la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres; así como el equilibrio entre la vida personal y familiar.
4. La responsabilidad social universitaria forma parte de la cultura organizacional para promover efectos positivos en el entorno.
5. Las acciones de vinculación nacional e internacional deben contribuir a la formación profesional, la investigación, la difusión y divulgación del conocimiento y expresiones culturales.
6. Se impulsará el uso de tecnologías de la información y comunicación, y del aprendizaje y conocimiento.
7. La oferta educativa responde a la visión institucional universitaria contenida en este Plan, estará sujeta a disponibilidad presupuestal y a resultados positivos de sus estudios de factibilidad y pertinencia, pudiendo ser parte de un horizonte temporal mayor contenido en el Plan Prospectivo para el desarrollo universitario 2017-2030.
8. La diversificación de la oferta educativa se orientará principalmente hacia la modalidad no presencial.
9. El incremento en la oferta educativa del posgrado incluirá la participación del profesorado en los cursos programados o participación en los talleres, seminarios y/o materias optativas que se ofrecen, incluyendo la colaboración como tutor de los estudiantes y dirección de proyectos para la titulación, todo esto además de la atención considerada a los programas de licenciatura.
10. La creación o modificación de los planes de estudios, en todas las modalidades, se realizará con base en el modelo educativo, estudios de pertinencia y factibilidad, así como de seguimiento de egresados, en su caso.
11. La apertura de programas de posgrado deberá considerar su inclusión en el PNPC del Conacyt o un esquema de autofinanciamiento.
12. La Universidad mantendrá una estrecha vinculación con sus egresados a través de educación continua y otros servicios.
13. El personal de la Universidad deberá conocer y aplicar el modelo educativo en su ámbito de competencia.
14. Todas las actividades de la institución deberán realizarse a través del ciclo de mejora continua en el esquema del Sistema Institucional de Gestión de la Calidad.

15. El Programa Institucional de Formación y Actualización Docente considera la inclusión de los profesores bajo los diferentes esquemas de contratación; se concede prioridad a la habilitación académica que demanda el modelo educativo y lo que señalen los organismos acreditadores y certificadores.
16. Los programas de estímulos se sustentarán en mecanismos de evaluación transparentes y equitativos, alineados al logro de los objetivos institucionales.
17. Todos los alumnos inscritos en los programas educativos deben contar con el apoyo y seguimiento de un tutor capacitado.
18. Las líneas de investigación científica y de innovación y desarrollo tecnológico de la institución atenderán, en primer lugar, las áreas consideradas prioritarias para el desarrollo del estado, la región y el país.
19. La docencia y la investigación deben realizarse en forma vinculada con los sectores público, privado y social ya sea en el ámbito nacional o internacional.
20. Se impulsará la labor editorial, principalmente en formato electrónico, en apoyo a los programas educativos y con la indización correspondiente.
21. Se fomentará la participación de la comunidad universitaria en actividades artísticas, deportivas y eventos de tradiciones y costumbres que ayuden a reforzar la identidad universitaria.
22. El Sistema de Planeación y Evaluación Institucional proporciona información veraz y oportuna que permite la alineación de los objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo.
23. Los programas de capacitación y actualización del personal administrativo y de apoyo estarán encaminados a fortalecer su talento, desarrollo y bienestar.
24. Los planes maestros de infraestructura física y tecnológica se enfocarán a satisfacer los requerimientos de las funciones institucionales de acuerdo con el modelo educativo y el crecimiento de la matrícula.
25. Se impulsará la diversificación de las fuentes de financiamiento, asegurando que la oferta académica de posgrado, educación continua y a distancia sea autofinanciable.
26. Los sistemas de información integrados y armonizados se orientarán al logro de una mayor eficiencia en los servicios universitarios.
27. Se impulsará la responsabilidad social universitaria como parte de la cultura organizacional.
28. La salvaguarda jurídica y física de los bienes tangibles e intangibles universitarios son compromiso y prioridad institucional.
29. Se promoverá la comunicación permanente entre las unidades académicas y hacia la sociedad.

4.6 UNIVERSIDAD PERTINENTE Y DE CALIDAD

La Universidad refrenda su compromiso con la excelencia académica a través de la consolidación de su planta docente reconocida a nivel nacional e internacional; su producción científica e innovación tecnológica que contribuye al desarrollo del entorno; la pertinencia, diversidad y calidad de su oferta educativa.

El modelo educativo centrado en el aprendizaje privilegia la formación integral del estudiante, incluyendo el emprendimiento, la solidaridad, la responsabilidad social, la participación en actividades artísticas y deportivas, el impulso a la colaboración en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico e incorpora elementos creativos que consolidan la identidad universitaria.

Asimismo se favorecerá la internacionalización de la Universidad y de sus programas educativos para elevar la competitividad de sus estudiantes, profesores y administrativos; con ese propósito se fortalecerán los centros de enseñanza de idiomas en congruencia con la demanda laboral de una entidad con una ubicación geográfica estratégica orientada a la actividad turística, las relaciones internacionales y la innovación empresarial.

En respuesta a las demandas del entorno, la Universidad aprovechará el uso de las tecnologías de información, las comunicaciones y las herramientas electrónicas de vanguardia en los procesos de enseñanza aprendizaje, la vinculación intra e interinstitucional, la difusión y divulgación científica y de su sistema bibliotecario.

La eficiencia terminal y el desempeño sobresaliente de los estudiantes se aseguran desde la vinculación con la educación media superior, la acción tutorial, la habilitación pedagógica de los docentes, la atención especial a las áreas de conocimiento general y los mecanismos de apoyo que garantizan la igualdad de oportunidades.

Objetivo estratégico 1. Consolidar a nivel institucional el modelo educativo

Estrategia 1.1 Revisión, actualización y aprobación del modelo educativo.

- 1.1.1 Revisar y actualizar de manera colegiada el modelo educativo y presentarlo para su aprobación ante la autoridad correspondiente. El modelo debe considerar, entre otros, los siguientes aspectos: pertinencia social, flexibilidad, innovación, internacionalización, multidisciplinaria, vinculación, transparencia, responsabilidad social universitaria, prácticas profesionales y servicio social.
- 1.1.2 Revisar, actualizar y presentar para su aprobación ante la autoridad correspondiente el modelo curricular de acuerdo con los lineamientos del modelo educativo actualizado: a) aplicación flexible; b) revisión en función del contexto; c) objetivos por capacidades-destrezas y valores-actitudes; d) evaluación formativa; e) centrado en el aprendizaje; f) facilitador del aprendizaje significativo.
- 1.1.3 Diseñar el modelo curricular de posgrado basado en el modelo educativo y someterlo a la aprobación de la autoridad correspondiente.

- 1.1.4 Diseñar el modelo organizacional institucional acorde al modelo educativo y someterlo a la aprobación de la autoridad correspondiente.
- Estrategia 1.2 Capacitación y difusión permanente del modelo educativo a toda la comunidad universitaria.*
- 1.2.1 Capacitar al personal académico y administrativo en el modelo educativo.
- 1.2.2 Diseñar e implementar una campaña de difusión permanente del modelo educativo con la comunidad universitaria, que incluya una agenda de trabajo presencial en cada una de las divisiones académicas.
- 1.2.3 Incluir la información del modelo educativo en los programas de inducción a la Universidad para estudiantes, docentes, administrativos y directivos.
- 1.2.4 Incluir en las tutorías orientación acerca del modelo educativo y los beneficios para su formación.
- Estrategia 1.3 Alinear los procesos administrativos y de gestión al modelo educativo.*
- 1.3.1 Capacitar en el modelo educativo y organizacional al personal responsable de cada uno de los procesos institucionales.
- 1.3.2 Efectuar el estudio de reingeniería de procesos congruentes con el modelo educativo y organizacional.
- 1.3.3 Realizar la reingeniería de los procesos congruentes con el modelo educativo y organizacional.
- Estrategia 1.4 Establecer un programa de seguimiento y evaluación al modelo educativo.*
- 1.4.1 Integrar el equipo coordinador de evaluación del modelo educativo.
- 1.4.2 Integrar el programa de seguimiento y evaluación del modelo educativo.
- 1.4.3 Socializar el programa entre el personal académico, administrativo, estudiantes y egresados.
- 1.4.4 Implementar el programa de seguimiento y evaluación del modelo educativo.
- 1.4.5 Integrar las propuestas de mejora que resulten de la evaluación del modelo educativo.

Metas asociadas al objetivo 1

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Documento del modelo educativo actualizado, aprobado por el HCU.	0	1	0	0	0
2. Documento que contiene el Plan de Implementación del Modelo Educativo (PIME) actualizado, aprobado por el HCU.	0	1	0	0	0
3. Documento que contiene el modelo curricular de licenciatura revisado y actualizado, alineado al modelo educativo y aprobado por el HCU.	0	0	1	0	0

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
4. Documento que contiene el modelo curricular de posgrado, alineado al modelo educativo y aprobado por el HCU.	0	0	1	0	0
5. Documento que contiene el modelo organizacional, alineado al modelo educativo y aprobado por el HCU.	0	0	1	0	0
6. Programa de seguimiento y evaluación al modelo educativo implementado.	0	0	1	1	1
7. Porcentaje de recomendaciones para la mejora implementadas en relación con el modelo educativo, con respecto a las emitidas.	0	0	0	35	50
8. Porcentaje acumulado de profesores capacitados en el modelo educativo aprobado por HCU.	0	10	40	70	100
9. Porcentaje acumulado de personal administrativo y directivo capacitado en el modelo educativo aprobado por el HCU.	0	10	40	70	100
10. Porcentaje acumulado de responsables de procesos capacitados en modelo educativo para la reingeniería de los procesos.	0	0	0	50	100
11. Porcentaje acumulado de profesores capacitados en el diseño de planes de estudio y programas de asignatura, alineados al modelo curricular aprobado por el HCU.	0	0	50	75	100

Objetivo estratégico 2. Consolidar una planta de profesores reconocida por su perfil académico en los ámbitos nacional e internacional.

Estrategia 2.1 Revisar y actualizar los criterios para la selección e inducción del profesorado a la universidad.

- 2.1.1 Actualizar el proceso de selección e ingreso del profesorado considerando la máxima habilitación, la afinidad temática con las Líneas de Generación en la Aplicación del Conocimiento (LGAC) institucionales, las competencias docentes, y el manejo de al menos un segundo idioma.
- 2.1.2 Contar con un comité interdisciplinar de selección docente con participación de pares académicos externos.
- 2.1.3 Integrar y someter a aprobación ante la autoridad correspondiente el manual de puestos, perfiles y funciones del personal docente universitario.
- 2.1.4 Implementar talleres de inducción a la Universidad para docentes.
- 2.1.5 Diseñar y ofrecer planes de vida y de carrera que favorezcan la habilitación del profesorado.

Estrategia 2.2 Fortalecer la capacidad académica de la planta de profesores investigadores de carrera (PIC).

- 2.2.1 Facilitar el proceso para que los PIC alcancen el máximo grado de habilitación.
- 2.2.2 Promover la incorporación de los PIC al Sistema Nacional de Investigadores.
- 2.2.3 Incentivar a los PIC para la obtención del perfil Prodep o su equivalente.

- Estrategia 2.3 Instrumentar un programa institucional de formación integral del profesorado en distintas modalidades de enseñanza, considerando la responsabilidad social universitaria y la internacionalización.*
- 2.3.1 Reforzar el área institucional encargada de la formación docente.
 - 2.3.2 Desarrollar y ejecutar el programa institucional de actualización y capacitación docente para la enseñanza en diversas modalidades.
 - 2.3.3 Certificar al personal del área de innovación educativa, así como al personal docente en competencias para el diseño, la impartición y evaluación de cursos, talleres y diplomados.
 - 2.3.4 Promover el desarrollo de las competencias pedagógicas y disciplinares, de acuerdo con las necesidades de la enseñanza-aprendizaje.
 - 2.3.5 Orientar la formación del personal académico de acuerdo con los objetivos institucionales relacionados con los conocimientos y habilidades docentes; las metodologías centradas en el aprendizaje; competencias –incluido el dominio de un segundo idioma–; el manejo de tecnologías de información y comunicación; las metodologías y técnicas de investigación; actitudes, valores y responsabilidad social universitaria.
 - 2.3.6 Fortalecer el esquema de cooperación internacional de la planta académica.
- Estrategia 2.4 Contar con un programa de evaluación y seguimiento al profesorado, que permita detectar oportunidades en las áreas pedagógicas, disciplinares y actitudinales, con la finalidad de generar alternativas de actualización alineadas al perfil del profesor universitario.*
- 2.4.1 Establecer un programa integral de evaluación del profesorado de tiempo completo y de asignatura, que incluya el proceso de enseñanza, la labor de investigación, la extensión y la gestión, según el caso.
 - 2.4.2 Elaborar y dar seguimiento al plan de mejora del profesorado con base en los resultados de la evaluación para reforzar su desempeño.
 - 2.4.3 Diseñar e implementar un sistema de información digital que permita compartir el curriculum vitae del profesorado en todas las unidades académicas y las áreas académico-administrativas.
 - 2.4.4 Alinear los esquemas de reconocimientos y estímulos a los objetivos institucionales.
 - 2.4.5 Otorgar reconocimiento y estímulos a los profesores con base en los resultados de sus evaluaciones.

Metas asociadas al objetivo 2

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Porcentaje de profesores de nuevo ingreso capacitado a través de cursos de inducción.	0	50	100	100	100
2. Manual de puestos, perfiles y funciones para el área académica, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	0	0	0
3. Porcentaje de profesores investigadores de carrera (PIC) con el máximo grado de habilitación.	50	55	57	59	65
4. Porcentaje de profesores investigadores de carrera miembros del Sistema Nacional de Investigadores.	30	32	35	35	40
5. Porcentaje de profesores investigadores de carrera con perfil deseable reconocido por el Prodep.	74	75	75	80	85
6. Porcentaje de profesores que imparten asignaturas de arte y de deporte certificados en su especialidad.	0	10	20	50	80
7. Programa institucional de formación docente integral implementado de manera permanente en distintas modalidades de enseñanza, y en el reforzamiento de un segundo idioma.	0	0	0	1	0
8. Porcentaje acumulado de personal del área de innovación educativa, certificado a nivel nacional en la impartición, diseño y evaluación de cursos.	0	100	100	100	100
9. Porcentaje acumulado de personal académico certificado en impartición, diseño y evaluación de cursos (competencias docentes).	0	25	50	75	100
10. Porcentaje de profesores que participan en el esquema de cooperación internacional.	4	10	15	20	25
11. Porcentaje de profesores visitantes en relación con la planta de profesores de tiempo completo.	0	1	2	3	5
12. Documento que contiene el programa integral de evaluación pedagógica para cada modalidad de enseñanza, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	0	0	0
13. Documento que contiene el programa de estímulos al desempeño académico actualizado y orientado a los objetivos institucionales, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	0	0	0
14. Documento con los criterios para la evaluación integral de la función docente de los profesores de tiempo completo, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	0	0	0
15. Documento con los criterios para la evaluación integral de los profesores de tiempo completo, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	0	1	0	0
16. Entrega de reconocimientos a profesores de tiempo completo como resultado de la evaluación integral y de la evaluación integral de la función docente.	0	0	0	1	1

Objetivo estratégico 3. Actualizar los programas educativos en el marco del modelo educativo aprobado.

Estrategia 3.1 Realizar la alineación de los programas educativos de licenciatura y posgrado en las diferentes modalidades de enseñanza con base en el modelo educativo.

- 3.1.1 Rediseñar los planes de estudio de acuerdo con el modelo educativo aprobado, y presentarlos para su aprobación ante el HCU.
- 3.1.2 Actualizar los programas de asignatura cada dos años, con base en el modelo curricular aprobado.
- 3.1.3 Establecer líneas eficaces de colaboración con egresados, colegios de profesionistas, empresas, organizaciones sociales, gubernamentales, que permitan identificar las oportunidades de formación profesional para orientar el proceso de diseño, rediseño, actualización de los programas educativos.
- 3.1.4 Consolidar los lineamientos del modelo educativo y los criterios de calidad para orientar la planeación, aprobación, operación, evaluación y cancelación, en su caso, de los programas educativos.
- 3.1.5 Incluir las certificaciones de las competencias laborales en el mapa curricular de los programas educativos para brindar mejores oportunidades al egreso.

Estrategia 3.2 Actualizar de manera permanente los métodos y materiales de enseñanza acordes a las disciplinas y modalidades de instrucción.

- 3.2.1 Integrar un grupo de trabajo para la capacitación en técnicas didácticas innovadoras.
- 3.2.2 Diseñar y operar un programa de capacitación de profesores en técnicas didácticas innovadoras.
- 3.2.3 Establecer un programa que apoye el diseño e implementación del uso de la tecnología para la creación de materiales como soporte del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estrategia 3.3 Establecer un área institucional encargada de la coordinación de las asignaturas generales: Matemáticas, Lógica, Ética, Lectura y redacción, etcétera.

- 3.3.1 Integrar y consolidar a los grupos de profesores especializados en las asignaturas generales, por unidad académica.
- 3.3.2 Establecer el esquema de coordinación con las divisiones académicas.
- 3.3.3 Diseñar los programas de asignatura con la incorporación de tópicos como apoyo a las áreas disciplinares en los programas educativos.

Estrategia 3.4 Establecer y consolidar los centros de enseñanza de idiomas como soporte de los programas educativos que consideran el dominio de un segundo idioma.

- 3.4.1 Integrar y consolidar los grupos de profesores especializados en enseñanza de idiomas, por unidad académica.
- 3.4.2 Establecer el esquema de coordinación con las divisiones académicas.
- 3.4.3 Diseñar los programas de asignatura de idiomas con la incorporación de tópicos para apoyar las áreas disciplinares en los programas educativos.
- 3.4.4 Apoyar la elaboración e impartición de programas de asignaturas en idiomas distintos al español.

Estrategia 3.5 Fortalecer el sistema bibliotecario como apoyo a las funciones sustantivas institucionales.

- 3.5.1 Acondicionar los espacios para biblioteca en las unidades académicas de Playa del Carmen, Cancún y Cozumel.
- 3.5.2 Elevar la cobertura de la bibliografía básica de los programas de asignatura.
- 3.5.3 Actualizar la plataforma de servicios digitales bibliotecarios.
- 3.5.4 Incrementar los servicios bibliotecarios digitales.
- 3.5.5 Crear y desarrollar la red estatal de bibliotecas de educación superior y de investigación.
- 3.5.6 Establecer la integración a redes de conocimiento y de cooperación bibliotecaria.

Metas asociadas el objetivo 3

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Porcentaje de planes de estudio actualizados y alineados al modelo educativo, aprobados por el HCU.	20	50	80	100	100
2. Programas de asignatura actualizados y alineados al modelo curricular, aprobados por la autoridad correspondiente.	20	40	60	80	100
3. Porcentaje de planes de estudios que incluyen la certificación de competencias laborales de sus egresados.	0	5	10	15	15
4. Porcentaje de planes de estudio que incorporan en el mapa curricular las estancias o prácticas profesionales.	30	30	50	50	50
5. Porcentaje de planes de estudio que incorporan en el mapa curricular el servicio social.	31	42	50	50	50
6. Porcentaje de estudiantes que realiza su servicio social alineado a su perfil de egreso.	21	21	30	50	70
7. Número de programas educativos de doble titulación.	1	1	1	3	3
8. Porcentaje de profesores de tiempo completo capacitados en técnicas didácticas innovadoras.	10	30	40	55	70
9. Porcentaje de programas de asignatura, en diversas modalidades, que incorporan tecnologías de la información y la comunicación.	0	10	30	50	60
10. Número de coordinaciones de asignaturas generales.	0	1	2	3	4

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
11. Número de centros para la enseñanza de idiomas.	1	2	3	4	4
12. Porcentaje de egresados que cubren el requisito de idioma adicional considerado en su plan de estudios.	75	80	80	85	85
13. Número de programas educativos que incorporan asignaturas impartidas en idiomas distintos al español.	1	2	5	5	5
14. Número de plataformas de servicios digitales bibliotecarios actualizados.	0	1	1	1	0
15. Número de convenios y acuerdos de intercambio bibliotecario vigentes.	5	7	10	12	15
16. Número de servicios bibliotecarios digitales en operación.	3	3	4	5	6
17. Porcentaje de usuarios de la biblioteca capacitados en habilidades informativas y cultura digital.	30	35	40	45	50
18. Número de personas del sistema bibliotecario capacitadas en tecnologías de la información y la comunicación.	12	12	15	20	25
20. Número de documentos en el repositorio digital.	1 500	2 000	2 500	3 000	3 500
21. Número de programas educativos que incluyen la formación en habilidades informativas.	0	5	7	9	10
22. Relación promedio de títulos por alumno.	3	3.1	3.2	3.4	3.5
23. Relación promedio de volúmenes por alumno.	6	6.3	6.5	6.8	7
24. Porcentaje de cobertura de bibliografía básica.	65	68	70	73	75

Objetivo estratégico 4. Incrementar la matrícula y diversificar la oferta educativa en los programas de licenciatura.

Estrategia 4.1 Diseñar e implementar una oferta educativa diversificada.

- 4.1.1 Diagnosticar las necesidades de formación profesional en diferentes áreas y modalidades.
- 4.1.2 Realizar estudios de preferencias y necesidades de estudiantes de bachillerato, egresados de educación superior y empleadores, para detectar interés en áreas de formación.
- 4.1.3 Conformar y capacitar el equipo académico y de apoyo para el diseño de planes, programas y materiales para diversas modalidades.

Estrategia 4.2 Diseñar e implementar nuevos programas educativos acordes y pertinentes a las necesidades del entorno.

- 4.2.1 Diseñar nuevos planes de estudio, en diferentes modalidades y niveles, y someterlos al HCU para su aprobación.
- 4.2.2 Integrar los programas de asignatura de los nuevos planes de estudio, someterlos a la aprobación de la autoridad correspondiente.
- 4.2.3 Garantizar las condiciones de infraestructura y equipamiento para la operación de los nuevos programas educativos.
- 4.2.4 Establecer un programa de promoción efectiva de la oferta educativa en el ámbito estatal, nacional e internacional.

Metas asociadas al objetivo 4

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Porcentaje de crecimiento de la matrícula de nivel licenciatura.	3	3	4	5	5
2. Número de programas educativos de licenciatura de nueva creación en la modalidad presencial, aprobados por la autoridad correspondiente y en operación*.	0	1	1	2	2
3. Número de programas educativos de licenciatura en línea, aprobados por la autoridad correspondiente y en operación.	0	0	1	0	0
4. Estudiantes matriculados en programas educativos de licenciatura de nueva creación, modalidad presencial, aprobados por la autoridad correspondiente y en operación.	0	40	25	60	60
5. Estudiantes matriculados en programas educativos de licenciatura en línea, de nueva creación, aprobados por la autoridad correspondiente y operando.	0	0	20	0	0

* La oferta educativa responde a la visión institucional universitaria contenida en este Plan, estará sujeta a disponibilidad presupuestal y a resultados positivos de sus estudios de factibilidad y pertinencia, pudiendo ser parte de un horizonte temporal mayor contenido en el Plan Prospectivo para el desarrollo universitario 2017-2030.

Objetivo estratégico 5. Incrementar la oferta y la matrícula de posgrado y fortalecer su perfil internacional.

Estrategia 5.1 Ampliar el número de programas de posgrado en diversas modalidades.

- 5.1.1 Ofrecer nuevos programas de posgrado en las unidades académicas.
- 5.1.2 Implementar maestrías y doctorados interinstitucionales de doble titulación.
- 5.1.3 Incrementar la matrícula del posgrado en las diversas modalidades.
- 5.1.4 Diversificar las modalidades de enseñanza aprendizaje.
- 5.1.5 Difundir la oferta educativa del posgrado a nivel estatal, nacional e internacional, con diversos medios.

Estrategia 5.2 Fortalecer el perfil internacional del posgrado.

- 5.2.1 Promover el intercambio de la planta docente de posgrado, las estancias de investigación y sabáticas, entre el profesorado de la universidad y sus pares de otras instituciones del extranjero.
- 5.2.2 Crear procesos administrativos adecuados para la incorporación de estudiantes y profesores extranjeros.
- 5.2.3 Establecer un programa de apoyo para la dirección conjunta de tesis y proyectos de investigación con la participación de académicos nacionales y extranjeros, que facilite la movilidad internacional de profesores y estudiantes.
- 5.2.4 Asegurar la participación de la universidad en los distintos esquemas de becas que ofrecen los organismos públicos, privados y sociales para estudios de posgrado.

Metas asociadas al objetivo 5

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Número de programas de posgrado de nueva creación en la modalidad presencial, aprobados por el hcu y en operación*.	0	2	6	2	1
2. Número de programas de posgrado de nueva creación en línea, aprobados por el hcu y en operación*.	0	2	1	1	1
3. Estudiantes matriculados en programas de posgrado de nueva creación, modalidad presencial.	0	30	107	35	10
4. Estudiantes matriculados en programas de posgrado de nueva creación, en línea.	0	35	15	10	40
5. Tasa de egreso promedio en los programas de posgrado.	76	76	78	79	80
6. Tasa de titulación promedio en los programas de posgrado.	53	53	55	58	60
7. Porcentaje de estudiantes de posgrado que participan en programas de movilidad.	5	7	9	11	13
8. Porcentaje de proyectos de vinculación asociados a los programas de posgrado.	10	14	20	25	30
9. Porcentaje de egresados de posgrado que se desempeña en su área de formación.	63	65	67	69	75

* La oferta educativa responde a la visión institucional universitaria contenida en este Plan, estará sujeta a disponibilidad presupuestal y a resultados positivos de sus estudios de factibilidad y pertinencia, pudiendo ser parte de un horizonte temporal mayor contenido en el Plan Prospectivo para el desarrollo universitario 2017-2030.

Objetivo estratégico 6. Reforzar los vínculos del posgrado con los sectores empresarial, gubernamental y social para dar mayor pertinencia a la oferta educativa y mejorar la empleabilidad de sus egresados.

Estrategia 6.1 Fortalecer la pertinencia de la oferta educativa del posgrado y facilitar la empleabilidad de sus egresados.

- 6.1.1 Incentivar la participación de las autoridades encargadas de la operación de los posgrados, en foros organizados por instancias gubernamentales, empresariales, sociales y académicas.
- 6.1.2 Organizar al menos un evento anual donde se cuente con la participación de todos los sectores a fin de conocer las áreas de oportunidad para la formación a nivel posgrado y la empleabilidad de los egresados.
- 6.1.3 Establecer convenios de colaboración con los diferentes sectores como soporte de los posgrados.

Metas asociadas al objetivo 6

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Porcentaje de participación de autoridades encargadas de la operación de los posgrados, en foros organizados por instancias gubernamentales, empresariales, sociales y académicas.	37	40	45	50	55
2. Organización de evento anual que involucre a todos los sectores a fin de conocer las áreas de oportunidad para la formación a nivel posgrado y la empleabilidad de los egresados.	0	0	1	1	1
3. Número de convenios celebrados con los diferentes sectores como soporte de los posgrados	0	5	10	15	20

Objetivo estratégico 7. Consolidar una gestión eficaz del posgrado

Estrategia 7.1 Fortalecer las capacidades del personal de apoyo al posgrado.

- 7.1.1 Capacitar al personal de apoyo al posgrado para una gestión más efectiva.
- 7.1.2 Revisar procedimientos y funciones de las áreas participantes en la gestión del posgrado.

Estrategia 7.2 Simplificar procesos y trámites para una operación más efectiva del posgrado.

- 7.2.1 Establecer nuevos procedimientos para facilitar la operación del posgrado.
- 7.2.2 Incorporar en el sistema de gestión de la calidad los procesos relacionados con la operación del posgrado.

Metas asociadas al objetivo 7

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Porcentaje de personal capacitado en la gestión del posgrado.	0	15	15	20	20
2. Número de nuevos procedimientos implementados para la operación de los posgrados.	0	1	1	0	0
3. Número de procesos, relacionados con el posgrado, incorporados al sistema de gestión de la calidad.	1	1	1	1	1

Objetivo estratégico 8. Contar con programas educativos de licenciatura y posgrado reconocidos por su pertinencia y calidad de acuerdo con los estándares nacionales e internacionales de evaluación y acreditación.

Estrategia 8.1 Consolidar la revisión y actualización cada cinco años de los programas educativos.

- 8.1.1 Formar grupos de apoyo especializado para revisión y actualización de programas educativos.
- 8.1.2 Analizar el estudio de seguimiento de egresados y socializar sus resultados para retroalimentar la actualización de los programas educativos.
- 8.1.3 Establecer los estudios de empleabilidad cada dos años para detectar las áreas de oportunidad y coadyuvar en la mejora continua de los planes y programas educativos.

- Estrategia 8.2* *Lograr la acreditación de los programas educativos a nivel nacional e internacional, y mantenerla.*
- 8.2.1 Consolidar las acciones del Comité de Apoyo para el Reconocimiento y Acreditación de los Programas Educativos (CARAPE).
 - 8.2.2 Formar grupos de asesoría especializada para la evaluación y acreditación de programas educativos.
 - 8.2.3 Realizar los procesos de evaluación de los programas educativos de licenciatura evaluables para obtener el nivel 1 de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).
 - 8.2.4 Establecer, de manera permanente, las acciones necesarias para lograr la acreditación y reacreditación de los programas educativos de nivel licenciatura evaluables, a través de los organismos reconocidos por Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (Copaes).
 - 8.2.5 Cumplir con los procesos para la incorporación, permanencia y evolución de los programas de posgrado en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt).

Metas asociadas al objetivo 8

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Porcentaje de programas educativos de licenciatura evaluables y reconocidos por su calidad a nivel nacional (ciees nivel 1 y/o COPAES).	89	95	100	100	100
2. Número de programas educativos de licenciatura evaluables y reconocidos por su calidad a nivel internacional.	0	0	0	1	1
3. Porcentaje de matrícula de programas educativos de licenciatura evaluables y reconocidos por su buena calidad.	93	95	100	100	100
4. Porcentaje de programas educativos de posgrado con registro en el PNPC.	100	100	100	100	100
5. Número de programas de posgrados incorporados en el pnpic en la etapa de competencia internacional.	0	0	0	0	1

Objetivo estratégico 9. Elevar el nivel de desempeño académico y la eficiencia terminal del estudiantado.

- Estrategia 9.1* *Establecer un programa de atención y seguimiento a la trayectoria escolar.*
- 9.1.1 Consolidar el Programa Integral de Formación Universitaria (PIFU) para mejorar el perfil académico del estudiantado de nuevo ingreso.
 - 9.1.2 Promover la evaluación diagnóstica de los estudiantes de nuevo ingreso para identificar debilidades que se deberán atender con programas diseñados para ese fin y así contribuir a su ingreso efectivo y un mejor desempeño académico.
 - 9.1.3 Identificar causas de abandono y reprobación en los distintos programas educativos.

- 9.1.4 Diseñar acciones que contribuyan a disminuir la reprobación y deserción escolar.
- 9.1.5 Evaluar el resultado del acompañamiento académico y la orientación educativa.
- 9.1.6 Replantear el acompañamiento académico y orientación educativa con base en la evaluación efectuada.
- 9.1.7 Establecer un programa para la titulación de los egresados.
- 9.1.8 Integrar un programa de seguimiento y apoyo a los estudiantes de los últimos semestres para asegurar altas tasa de titulación por cohorte.
- 9.1.9 Establecer políticas y criterios homogéneos de apoyo a la titulación, por nivel educativo.

Estrategia 9.2 Consolidar el programa institucional de tutorías y mantenerlo actualizado.

- 9.2.1 Contar con un programa de inducción, formación y actualización tutorial, que fortalezca la tutoría individual, grupal y entre pares.
- 9.2.2 Diseñar planes de acción tutorial, elaborados por directivos y tutores de las divisiones académicas.
- 9.2.3 Efectuar acciones de acompañamiento, evaluación y retroalimentación tutorial, a través del área encargada del Programa Institucional de Tutorías.
- 9.2.4 Establecer el uso y seguimiento del sistema electrónico de tutorías.
- 9.2.5 Contar con áreas consolidadas para la atención integral de estudiantes de acuerdo con las necesidades detectadas por el tutor.
- 9.2.6 Identificar y evaluar el impacto del Programa Institucional de Tutorías en los principales indicadores de desempeño académico: retención, reprobación, eficiencia terminal y titulación por cohorte.
- 9.2.7 Establecer mecanismos institucionales eficaces para canalizar estudiantes a las áreas de atención a la salud física y mental, las competencias sociales y personales.

Estrategia 9.3 Diversificar los apoyos a estudiantes para coadyuvar a su permanencia y obtención de su grado académico.

- 9.3.1 Consolidar el programa institucional de apoyos: becas a la excelencia, exención del pago de inscripción y/o colegiatura, apoyos para transporte, alimentación y hospedaje, y titulación, entre otros.
- 9.3.2 Establecer y aplicar los lineamientos y criterios para la asignación de apoyos y becas institucionales.
- 9.3.3 Promover la participación del estudiantado en los programas de becas municipales, estatales y federales, así como de fundaciones privadas.
- 9.3.4 Realizar el seguimiento y evaluación de forma permanente del impacto de las becas y los apoyos en el rendimiento académico del estudiantado.

Metas asociadas al objetivo 9

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Porcentaje de programas educativos que registran una demanda mayor al cupo autorizado por el HCU.	70	80	90	100	100
2. Porcentaje de programas educativos con tasa de retención de primero a segundo año igual o superior a 75 %.	70	80	90	100	100
3. Porcentaje de programas educativos con tasa de egreso (eficiencia terminal) igual o superior a 50 %.	20	25	40	50	60
4. Porcentaje de programas educativos con tasa de titulación por cohorte generacional igual o superior a 30 %.	8	20	30	40	50
5. Porcentaje de estudiantes con promedio acumulado igual o superior a 8 en escala de 0 a 10.	69	72	75	80	80
5. Documento que contiene el programa institucional de tutorías actualizado, congruente con el modelo educativo, aprobado por la autoridad correspondiente.	1	1	1	1	1
6. Porcentaje de profesores capacitados en tutoría individual, grupal y entre pares.	15	50	75	100	100
7. Porcentaje de profesores de tiempo completo con tutorados.	100	100	100	100	100
8. Porcentaje de alumnos inscritos en el programa de tutoría.	100	100	100	100	100
9. Porcentaje de profesores que utilizan el sistema automatizado para tutorías.	100	100	100	100	100
10. Documento con lineamientos y criterios para la asignación de becas y apoyos institucionales, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	0	0	0
11. Porcentaje de estudiantes con apoyo y/o beca.	30	35	35	40	40
12. Número de estudiantes atendidos a través del Programa Integral de Formación Universitaria.	0	50	75	100	200

Objetivo estratégico 10. Consolidar actividades que desarrollen las capacidades artísticas, deportivas, de emprendimiento, liderazgo, solidaridad y responsabilidad social en el estudiantado.

Estrategia 10.1 Establecer un programa de atención que genere un ambiente de pertenencia, desarrollo y recreación.

10.1.1 Establecer una oferta de cursos en las áreas culturales y deportivas que corresponda con las vocaciones del estudiantado.

10.1.2 Diseñar talleres de apoyo extracurricular con el objetivo de orientar, desarrollar o reforzar en el estudiante el cumplimiento de metas personales, la actitud de aprender a aprender, el aprendizaje autónomo y la resiliencia.

10.1.3 Promover la participación solidaria del estudiantado en proyectos de desarrollo social.

Estrategia 10.2 Implementar actividades transversales para desarrollar emprendedores, plan de negocios, ética de las profesiones y liderazgo, entre otras.

10.2.1 Actualizar el programa de servicio social, en modalidades obligatoria y voluntaria, para que el estudiante desarrolle su espíritu emprendedor con responsabilidad social, en las comunidades rurales y urbanas.

- 10.2.2 Establecer los mecanismos de vinculación necesarios con las empresas, instituciones y organizaciones de la sociedad civil, para que el estudiantado realice sus prácticas profesionales.
- 10.2.3 Ofrecer en forma permanente en todas las unidades académicas cursos y talleres de liderazgo, emprendimiento, innovación y autoempleo.
- 10.2.4 Contar con incubadora de proyectos en las unidades académicas para apoyar las iniciativas de negocios de los estudiantes.
- 10.2.5 Incorporarse a redes nacionales e internacionales de concurso de proyectos estudiantiles.

Metas asociadas al objetivo 10

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Talleres culturales y deportivos orientados a determinar las vocaciones y talentos del estudiantado, por unidad académica.	0	1	1	2	2
2. Talleres de liderazgo y emprendimiento dirigido al estudiantado, por unidad académica.	0	1	1	2	2
3. Cursos orientados al fomento de la responsabilidad social universitaria, por unidad académica.	0	2	2	2	2
4. Talleres enfocados al aprendizaje autónomo y resiliencia, por unidad académica.	0	1	1	2	2
5. Centro Integral de Atención a los Estudiantes, por unidad académica.	1	2	3	4	4
6. Porcentaje de estudiantes inscritos en actividades deportivas.	33	36	39	43	48
7. Porcentaje de estudiantes inscritos en actividades artísticas.	31	34	37	41	45
8. Centro de Transferencia de Tecnología y Conocimiento, instalado y funcionando.	1	2	3	4	4
9. Porcentaje de estudiantes que participan en concursos de proyectos a través de redes.	0	0.3	0.5	0.7	1

Objetivo estratégico 11. Construir la identidad universitaria del estudiantado y de los egresados.

Estrategia 11.1 Establecer un programa de identidad universitaria.

- 11.1.1 Definir el modelo o esquema y los elementos de identidad universitaria.
- 11.1.2 Integrar los elementos del modelo de identidad, que correspondan, en el Programa de Introducción a la Universidad (PIU).
- 11.1.3 Establecer una campaña intramuros y permanente para la promoción de la identidad universitaria.
- 11.1.4 Establecer una campaña permanente para reforzar la identidad universitaria en los egresados.

Metas asociadas al objetivo 11

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Documento con modelo o esquema de identidad universitaria aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	0	0	0
2. Porcentaje de estudiantes de nuevo ingreso que cursaron el piu con elementos del modelo de identidad universitaria.	0	30	100	100	100
3. Número de intervenciones (radio, televisión, redes sociales, prensa, etc.) relacionadas con la identidad universitaria.	1	4	4	4	4
4. Número de asociaciones de egresados universitarios.	1	1	2	2	2
5. Porcentaje de egresados que colaboran con recursos para la Universidad.	0	3	5	7	9

Objetivo estratégico 12. Asegurar que las líneas de investigación institucionales atiendan las áreas prioritarias para el desarrollo del estado, así como de la región y el país, a partir de los principios de responsabilidad social.

Estrategia 12.1 Elaborar una agenda universitaria de investigación básica y aplicada.

- 12.1.1 Organizar foros de consulta con la participación de miembros de la comunidad académica y representantes de distintos sectores de la sociedad.
- 12.1.2 Revisar los lineamientos establecidos en los planes de desarrollo nacionales, estatales y municipales.
- 12.1.3 Definir las necesidades de desarrollo científico y tecnológico para su incorporación en la agenda universitaria de investigación.
- 12.1.4 Orientar los proyectos de investigación principalmente hacia las áreas definidas en agenda.
- 12.1.5 Socializar la agenda de investigación institucional en las unidades académicas.

Estrategia 12.2 Crear el programa de apoyo al desarrollo de proyectos de investigación alineados con la agenda.

- 12.2.1 Establecer los lineamientos del programa de apoyo a desarrollo de proyectos de investigación que contemple, entre otros, proyectos de ciencia básica, innovación tecnológica, creación de patentes y producción académica, entre otros.
- 12.2.2 Crear el fondo institucional de apoyo a la investigación, articulado a los programas operativos anuales.
- 12.2.3 Apoyar el desarrollo de proyectos de investigación aplicada que atienda necesidades de los sectores gubernamental, empresarial y social.
- 12.2.4 Instrumentar mecanismos de seguimiento y evaluación al programa de apoyo a los proyectos de investigación.

Metas asociadas al objetivo 12

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Número de foros de consulta realizados con los distintos sectores (uno por unidad académica).	0	4	4	4	4
2. Documento con agenda de investigación aprobado por la autoridad correspondiente.	0	0	1	0	0
3. Porcentaje de proyectos alineados con la agenda de investigación.	0	0	20	40	60
4. Porcentaje de personal sensibilizado en relación con la agenda de investigación.	0	0	100	100	100
5. Documento con los lineamientos del programa de apoyo al desarrollo de proyectos de investigación, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	0	1	0	0
6. Porcentaje de proyectos de investigación aplicada que atienden las necesidades de los diferentes sectores.	0	10	15	20	25

Objetivo estratégico 13. Fortalecer la capacidad académica para el desarrollo de la investigación científica e innovación tecnológica así como su difusión y divulgación.

Estrategia 13.1 Reforzar las competencias de investigación e innovación tecnológica del personal académico.

- 13.1.1 Capacitar al profesorado en métodos y técnicas de investigación y en la integración de proyectos y desarrollo tecnológico para la obtención de recursos externos.
- 13.1.2 Incentivar la incorporación de los profesores de nuevo ingreso a los cuerpos académicos.
- 13.1.3 Capacitar al profesorado en la gestión de patentes y propiedad intelectual, entre otros.

Estrategia 13.2 Impulsar la consolidación de los cuerpos académicos y su participación en redes de investigación nacionales e internacionales.

- 13.2.1 Implementar un sistema de seguimiento institucional para la consolidación de los cuerpos académicos, alineado con los criterios de la Secretaría de Educación Pública, a través de los planes de desarrollo (Pladeca).
- 13.2.2 Propiciar el establecimiento de convenios de colaboración académica con instituciones de educación superior nacionales e internacionales.
- 13.2.3 Apoyar el intercambio docente y las estancias de investigación tanto a nivel nacional como internacional.
- 13.2.4 Promover la incorporación de los cuerpos académicos en redes temáticas de Conacyt y Prodep.
- 13.2.5 Aprovechar las cátedras que ofrecen los organismos públicos y privados para el fortalecimiento de la investigación y el posgrado.

- 13.2.5 Invitar a profesores extranjeros y nacionales a realizar estancias académicas, para fomentar el intercambio entre pares y desarrollar proyectos de investigación conjunta.

Estrategia 13.3 Fomentar la participación del estudiantado en proyectos de investigación e innovación tecnológica.

- 13.3.1 Promover la participación del estudiantado en los proyectos de investigación, desarrollo e innovación tecnológica a través de servicio social, trabajos para la titulación y prácticas profesionales.
- 13.3.2 Incentivar la presentación de resultados de proyectos de investigación, por parte del estudiantado, en eventos de divulgación científica y tecnológica a nivel institucional, regional, nacional e internacional.
- 13.3.3 Impulsar la presencia del estudiantado en distintos programas de apoyo a la investigación e innovación, auspiciados por organismos nacionales e internacionales.

Estrategia 13.4 Impulsar la producción académica y las acciones para su difusión y divulgación.

- 13.4.1 Formar a los profesores de tiempo completo en técnicas y estrategias para la publicación de artículos científicos, capítulos de libros y libros.
- 13.4.2 Impulsar y consolidar la producción de revistas institucionales indizadas por división o unidad académica.
- 13.4.3 Aprovechar recursos digitales, medios impresos, audiovisuales (radio y televisión) y de otro tipo para difundir y divulgar la producción académica.
- 13.4.4 Crear el programa editorial universitario.
- 13.4.5 Establecer un evento anual para la exposición de avances y resultados de los proyectos de investigación e intervención, entre otros, con premios en cada categoría.
- 13.4.6 Propiciar la participación de los profesores de tiempo completo como ponentes en eventos académicos institucionales, de otras universidades del país y el extranjero.

Metas asociadas al objetivo 13

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Porcentaje de profesores capacitados en métodos y técnicas de investigación e integración de proyectos para la obtención de recursos externos.	0	50	70	70	80
2. Porcentaje de profesores investigadores de nuevo ingreso incorporados a cuerpos académicos.	0	0	2	2	2
3. Porcentaje de profesores investigadores capacitados en la gestión de patentes y propiedad intelectual.	0	50	70	70	80

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
4. Número de convenios vigentes con ies nacionales e internacionales.	40	43	45	48	50
5. Porcentaje de profesores investigadores en intercambio y/o estancias de investigación ya sea nacional o internacional.	8	10	12	14	16
6. Porcentaje de cuerpos académicos en redes de colaboración.	30	29	30	30	31
7. Porcentaje de profesores investigadores con participación en cátedras de organismos públicos y privados.	0	2	2	3	4
8. Porcentaje de profesores nacionales o extranjeros con estancias académicas en la institución.	7	10	12	14	16
9. Porcentaje de estudiantes con proyectos de investigación, desarrollo e innovación tecnológica.	2	3	3	5	5
10. Porcentaje de estudiantes con participación como ponentes en eventos nacionales e internacionales.	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3
11. Porcentaje de profesores investigadores capacitados en técnicas y estrategias para la publicación científica.	25	25	30	40	50
12. Número de revistas indizadas producidas a nivel institucional.	2	2	4	4	7
13. Exposición anual de avances y resultados de los proyectos de investigación e intervención, entre otros, con premios en cada categoría.	0	1	1	1	1
14. Porcentaje de profesores investigadores con ponencias en eventos académicos.	80	80	85	85	90
15. Número de ponencias presentadas por profesores en eventos académicos.	50	55	60	65	70
16. Promedio anual de artículos publicados por profesor investigador en revistas arbitradas.	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6
17. Promedio anual de capítulos de libro publicados por profesor investigador.	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
18. Promedio anual de libros publicados por profesor investigador.	0.06	0.07	0.08	0.1	0.12
19. Promedio anual de proyectos de investigación de ciencia básica, innovación tecnológica y desarrollo tecnológico, por profesor investigador.	0.05	0.3	0.3	0.3	0.4
20. Numero de publicaciones conjuntas internacionales.	2	2	2	3	4
21. Número de cuerpos académicos consolidados.	8	8	9	9	10
22. Número de cuerpos académicos en consolidación.	11	11	12	12	13
23. Número de cuerpos académicos en formación.	8	8	6	6	5

Objetivo estratégico 14. Fortalecer una gestión efectiva que propicie el desarrollo de la investigación científica e innovación tecnológica, pertinente y de calidad.

Estrategia 14.1 Crear las condiciones favorables para que el personal académico realice labores de investigación e innovación tecnológica.

14.1.1 Adecuar y actualizar la normatividad para lograr una operación eficaz y ágil de la investigación y el posgrado.

- 14.1.2 Aplicar los lineamientos establecidos en relación con las funciones del personal docente de tiempo completo.
- 14.1.3 Asignar al personal académico cargas académico-administrativas equilibradas con base en los criterios establecidos.

Estrategia 14.2 Diversificar las fuentes de financiamiento externo para la investigación y la innovación tecnológica.

- 14.2.1 Promover la presencia institucional en foros nacionales, estatales y municipales, entre otros, para acceder a fuentes alternas de financiamiento.
- 14.2.2 Identificar fondos nacionales e internacionales de apoyo a proyectos de investigación e innovación tecnológica y presentar propuestas para su financiamiento.

Metas asociadas al objetivo 14

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Número de proyectos propuestos para financiamiento externo.	7	7	9	9	10
2. Número de proyectos con financiamiento externo.	65	70	72	74	76
3. Porcentaje del financiamiento para la investigación de origen externo.	71	76	79	81	83
4. Número de fuentes de financiamiento externo para el desarrollo de la investigación institucional.	9	5	5	5	5

4.7 UNIVERSIDAD VINCULADA

Cada vez se fortalece más la idea de que la labor universitaria debe realizarse dentro y fuera de la universidad, por ello es importante fortalecer las redes de cooperación interinstitucional y la extensión universitaria, de manera que la sociedad sea la beneficiaria directa de los conocimientos científicos, de la innovación tecnológica, de prácticas deportivas y expresiones artísticas y recreativas creadas por la comunidad universitaria; del mismo modo, la universidad debe participar en la conservación de las tradiciones y costumbres, por su importancia en la vida cotidiana y como parte de su contribución al tejido social.

Una universidad vinculada implica la interacción entre sus unidades académicas y los sectores de incidencia en la institución; para ello, se pondrán en práctica alianzas en el ámbito nacional e internacional con instancias de orden público, organizaciones civiles, empresariales y académicas que contribuirán al posicionamiento universitario.

El contacto con sus egresados se fortalecerá a través de los programas de educación continua y a distancia, del Centro Certificador de Competencias Laborales y del Servicio de Bolsa de Trabajo, en tanto que el estudiantado se formará integralmente a través de los programas de vida saludable, talleres de liderazgo

con valor y emprendimiento, actividades artísticas, deportivas, así como para la conservación y rescate de las costumbres y tradiciones.

Objetivo estratégico 1. Consolidar la vinculación con los sectores público, privado y social.

Estrategia 1.1 Establecer vínculos permanentes con los sectores público, privado y social.

1.1.1 Incrementar los convenios con los sectores público, privado y social para que los profesores y los estudiantes participen en proyectos de vinculación e investigación.

1.1.2 Desarrollar un programa de consultoría en diversas áreas, con especial atención en salud y turismo.

Estrategia 1.2 Coadyuvar al desarrollo profesional y laboral de estudiantes y egresados.

1.2.1 Establecer un programa de emprendedores en todas las unidades académicas.

1.2.2 Iniciar un programa de apoyo académico a la incubación de empresas.

1.2.3 Realizar la promoción institucional y regional de casos de éxito de emprendedores universitarios.

1.2.4 Realizar e implementar un programa de inserción laboral a través de prácticas profesionales, servicio social y bolsas de trabajo; con vacantes relacionadas al perfil del egreso de los programas educativos

1.2.5 Fortalecer el vínculo con los egresados a través de la oferta de cursos de educación continua.

1.2.6 Establecer un sistema de seguimiento de egresados.

Metas asociadas al objetivo 1

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Número de convenios estratégicos nacionales e internacionales vigentes.	30	35	40	45	50
2. Servicios de consultoría para los sectores público, privado y social.	25	27	30	32	35
3. Programa de emprendedores establecido y en operando por unidad académica.	1	2	3	4	4
4. Porcentaje de estudiantes que realizaron actividades de emprendimiento.	10	15	20	25	30
5. Número de proyectos vigentes con apoyo en el Centro de Transferencia de Tecnología y Conocimiento.	20	25	30	35	40
6. Porcentaje de vacantes ocupadas por egresados en la bolsa de trabajo institucional.	10	13	15	17	20
7. Porcentaje de egresados que consiguieron empleo en los primeros seis meses de su egreso.	44	44	44	45	45

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
8. Porcentaje de egresados que continúan con estudios de posgrado.	32	33	34	36	38
9. Porcentaje de egresados que participaron en actividades de educación continua.	5	10	12	14	16

Objetivo estratégico 2. Establecer el programa de educación continua permanente al servicio de la comunidad universitaria y el público en general.

Estrategia 2.1 Generar un programa institucional de educación continua.

- 2.1.1 Crear una red de colaboración para la detección, planeación y realización de actividades de educación continua en sus diversas modalidades y con la incorporación de nuevas tecnologías.
- 2.1.2 Elaborar el catálogo de actividades de educación continua.
- 2.1.3 Crear la oferta de educación continua en modalidad a distancia.

Estrategia 2.2 Establecer un centro de certificaciones laborales y profesionales.

- 2.2.1 Acreditar a la Universidad como un centro certificador de competencias laborales y profesionales.
- 2.2.2 Establecer las certificaciones de competencias laborales y profesionales en los sectores de turismo, educación e idiomas, entre otros.

Metas asociadas al objetivo 2

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Catálogo de educación continua, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	1	1	1
2. Número de actividades de educación continua.	95	95	100	150	200
3. Número de servicios ofrecidos de educación continua a distancia.	2	4	4	6	8
4. Número de certificaciones laborales y profesionales	0	5	10	15	20

Objetivo estratégico 3. Consolidar el proceso de la internacionalización en la Universidad.

Estrategia 3.1 Incrementar la movilidad internacional.

- 3.1.1 Incrementar acuerdos y convenios estratégicos internacionales que incluyan la formación de redes de cooperación académica y administrativa.
- 3.1.2 Generar mecanismos para el aprovechamiento de los diversos programas de becas de movilidad y convenios de cooperación académica y administrativa.

Estrategia 3.2 Fortalecer las competencias globales de estudiantes, profesores y gestores.

- 3.2.1 Iniciar el programa de internacionalización en casa, con un uso efectivo de las nuevas tecnologías.
- 3.2.2 Implementar la política de responsabilidad social y el programa institucional de interculturalidad.
- 3.2.3 Incrementar la participación de la Universidad en organismos nacionales e internacionales.
- 3.2.4 Generar y participar en proyectos internacionales de vinculación e investigación.
- 3.2.5 Fomentar el aprendizaje de idiomas de los países con los cuales se tiene mayor cooperación académica.
- 3.2.6 Establecer la enseñanza y certificación del español para extranjeros.
- 3.2.7 Propiciar la estancia de profesores extranjeros de reconocido prestigio.

Metas asociadas al objetivo 3

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Número de convenios estratégicos internacionales vigentes.	29	43	45	48	50
2. Porcentaje de alumnos que realizaron movilidad internacional.	1.25	1.33	1.41	1.48	1.52
3. Número de eventos de internacionalización en casa (cursos, conferencias, foros, clases).	10	12	15	20	25
4. Número de eventos de interculturalidad.	10	13	16	19	20
5. Número de organismos internacionales a los que pertenece la Universidad.	9	13	13	14	14
6. Centro de enseñanza y certificación del español establecido.	0	0	0	0	1
7. Número de profesores extranjeros de reconocido prestigio que realizaron estancias en la institución.	0	0	0	0	4

Objetivo estratégico 4. Instrumentar un programa integral para el estilo de vida saludable en atención a la comunidad universitaria.

Estrategia 4.1 Ampliar el programa institucional de actividades deportivas y artísticas.

- 4.1.1 Incrementar la participación de la comunidad universitaria en actividades deportivas y artísticas.
- 4.1.2 Iniciar un programa de desarrollo de talentos artísticos y deportivos.
- 4.1.3 Iniciar un programa de alto rendimiento deportivo.

Estrategia 4.2 Establecer el programa de estilo de vida saludable en las cuatro unidades académicas.

- 4.2.1 Establecer proyectos de salud preventiva con el sector salud y la sociedad en general.

- 4.2.2 Participar en redes de salud preventiva con el sector salud y la sociedad civil.
- 4.2.3 Diversificar la oferta de actividades atendiendo a las expectativas de la comunidad universitaria.
- 4.2.4 Iniciar un programa de promotores por la salud en cada unidad académica.

Metas asociadas al objetivo 4

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Número de participantes en actividades artísticas y de costumbres y tradiciones.	334	378	416	457	503
2. Número de participantes en actividades deportivas.	630	693	762	838	922
3. Programa de alto rendimiento deportivo implementado por unidad académica.	1	2	3	4	4
4. Programa semillero deportivo implementado por unidad académica.	1	2	3	4	4
5. Porcentaje de docentes certificados y/o con licenciatura en las actividades deportivas, artísticas y recreativas.	37	41	45	50	55
6. Porcentaje de personal y estudiantes que participan en el Programa institucional de estilo de vida.	30	30	40	50	60
7. Número de convenios vigentes con organizaciones de la sociedad civil para establecer redes de salud preventiva.	8	9	10	11	12
8. Número de promotores por la salud.	30	40	50	60	70

Objetivo estratégico 5. Establecer un plan de medios para el mejoramiento de la comunicación institucional interna y externa.

Estrategia 5.1 Fortalecer el programa de comunicación social institucional.

- 5.1.1 Consolidar la difusión de la producción científica, tecnológica, artística y deportiva, en diversos medios.
- 5.1.2 Fortalecer la producción universitaria de radio y televisión en diversas plataformas.
- 5.1.3 Fomentar la producción de materiales de difusión para diferentes plataformas.
- 5.1.4 Fortalecer la emisión de la *Gaceta Digital Universitaria*.

Estrategia 5.2 Incentivar la participación de las autoridades y comunidad universitaria en programas de comunicación social.

- 5.2.1 Establecer vínculos con los diferentes medios de comunicación, local, regional, nacional e internacional.
- 5.2.2 Integrar la agenda de participación en los diferentes medios de comunicación.
- 5.2.3 Capacitar a la comunidad universitaria para su intervención en medios de comunicación.

Metas asociadas al objetivo 5

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Número de programas de radio producidos y transmitidos para diversas plataformas.	0	5	5	5	5
2. Número de capítulos de programas de televisión, producidos y transmitidos para diversas plataformas.	52	104	104	104	104
3. Número de cápsulas de resonancia informativa en diversas plataformas.	20	40	45	50	55
4. Número de convenios establecidos y vigentes con diferentes medios de comunicación.	0	2	3	4	4
5. Número de personas de la comunidad universitaria capacitadas para la participación en medios de comunicación.	0	100	100	100	100
6. Canal de radio y televisión digital universitarios por internet en operación.	0	1	2	2	2
7. Número de ediciones de la Gaceta Digital Universitaria.	52	52	52	52	52
8. Número de boletines promedio por día elaborados para la prensa impresa.	1	3	3	3	3

4.8 UNIVERSIDAD EFICIENTE

La misión por formar profesionistas comprometidos con el desarrollo de su medio, generar investigación significativa e impulsar mejores condiciones en el entorno, solo puede concretarse a través de una adecuada planeación y el uso eficiente de los recursos.

La Universidad debe anticipar su futuro con el fortalecimiento y especialización de sus equipos de trabajo, así como la consecución oportuna y suficiente de recursos materiales y financieros.

Para ello se considera la simplificación y certificación de sus procesos administrativos, la gerencia del recurso humano a través de la actualización de la estructura organizacional; la mejora de la seguridad e higiene laboral y protección civil; la actualización continua de la plataforma tecnológica y sus sistemas automatizados, así como el funcionamiento pleno y adecuado de su equipamiento e infraestructura.

Por su parte la gestión financiera debe representar una estrategia orientada a optimizar los recursos e incrementar los ingresos propios, con una administración moderna, ágil, flexible, transparente, guiada por los principios de calidad y rendición de cuentas.

Objetivo estratégico 1. Armonizar el sistema institucional de planeación-evaluación congruente con los planes institucionales.

Estrategia 1.1 Alinear la planeación de las unidades y divisiones académicas, direcciones generales, programas educativos, cuerpos académicos y planes o programas específicos de la institución a la planeación general de la universidad, asegurando la participación de todas las esferas de la comunidad universitaria en la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

1.1.1 Diseñar y difundir las guías para la integración de los diversos planes de desarrollo.

- 1.1.2 Integrar e implementar los diversos planes de desarrollo de las áreas.
- 1.1.3 Automatizar el sistema de planeación-evaluación universitario
- Estrategia 1.2 Articular la planeación, programación, presupuestación y evaluación de manera que permita alcanzar el escenario propuesto para 2020.*
- 1.2.1 Integrar los programas anuales de labores (POA) armonizados a los planes institucionales.
- 1.2.2 Vigilar y asegurar la asignación de los recursos al logro de las metas del PEDI.
- Estrategia 1.3 Diseñar e implementar los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que permitan la verificación del cumplimiento de la planeación institucional.*
- 1.3.1 Actualizar y diseñar indicadores congruentes con el PEDI.
- 1.3.2 Implementar el sistema de seguimiento y evaluación: el tablero de control.
- 1.3.3 Generar informes de desempeño por cada área, como insumo para el siguiente ciclo de planeación anual.
- 1.3.4 Instrumentar el sistema automatizado de seguimiento y evaluación de la planeación universitaria.

Metas asociadas al objetivo 1

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Metodología para la integración de los diversos planes de desarrollo, aprobada por la autoridad correspondiente.	0	1	0	0	0
2. Integración e implementación de los diversos planes de desarrollo por unidad académica, división y dirección general, con base en la metodología aprobada y congruente con los planes prospectivo y rectoral, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	20	0	0	0
3. Plan Anual de Labores (pal) institucional y por área, armonizado con los planes prospectivo y rectoral.	1	1	1	1	1
4. Sistema presupuestal armonizado con base en las disposiciones legales vigentes.	0	1	1	1	1
5. Sistema automatizado operando (tablero de control), para el seguimiento y evaluación de los planes anuales de labores.	0	1	1	1	1
6. Informe anual de desempeño institucional y por área.	0	21	21	21	21
7. Reporte de estadísticas básicas a inicio y fin de ciclo escolar.	2	2	2	2	2

Objetivo estratégico 2. Consolidar al Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (SIGC) como una herramienta que contribuya a la mejora de los procesos y servicios proporcionados en todas las unidades académicas de la Universidad de Quintana Roo.

Estrategia 2.1 Mantener el sigc certificado e implementado con base en la norma ISO 9001.

- 2.1.1 Certificar el sigc con la norma ISO correspondiente.
- 2.1.2 Certificar al grupo de auditores internos de calidad con la norma correspondiente.
- 2.1.3 Incorporar al sigc a todas las unidades académicas.
- 2.1.4 Verificar la conformidad del sistema con los requisitos establecidos por la organización y con los requisitos de la norma.

Estrategia 2.2 Implementar la reingeniería de procesos al sigc.

- 2.2.1 Desarrollar el proyecto de reingeniería de procesos del sigc.
- 2.2.2 Actualizar la página web de acceso al sigc con base en la reingeniería aprobada.
- 2.2.3 Incorporar el proceso de Responsabilidad Social Universitaria (RSU).
- 2.2.4 Generar la cartera de proyectos de los procedimientos susceptibles de ser automatizados.

Metas asociadas al objetivo 2

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. sigc certificado de acuerdo con la norma ISO 9001:2015.	0	1	1	1	1
2. Número de auditores internos de calidad certificados vigentes.	18	18	18	18	18
3. Número de auditorías internas y externas de calidad al sigc.	2	2	2	2	2
4. Ampliación del sigc a las Unidades Académicas de Playa del Carmen y Cancún; y la División de Ciencias de la Salud.	0	2	0	1	0
5. Documento que contiene la reingeniería de procesos, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	0	0	0
6. Número de procesos implementados con base en la reingeniería.	0	0	15	15	15
7. Página web actualizada del sigc con base en la reingeniería aprobada.	0	0	1	0	0

Objetivo estratégico 3. Fortalecer el talento del capital humano y crear las condiciones que permitan su desarrollo y bienestar.

Estrategia 3.1 Asegurar las competencias laborales, profesionales y docentes acordes al perfil del puesto y dinámica institucional.

- 3.1.1 Capacitar y actualizar al personal en relación con las competencias laborales, profesionales y docentes.
- 3.1.2 Contar con estudios de actuaría (pensiones, jubilación, promoción, permanencia, exclusividad).
- 3.1.3 Proponer las adecuaciones a los lineamientos de ingreso, promoción, exclusividad, permanencia y retiro del personal.

Estrategia 3.2 Impulsar el clima laboral favorable con posibilidades de capacitación, desarrollo, crecimiento y respeto del personal.

- 3.2.1 Realizar estudios de ambiente laboral cada dos años, considerando unidades y divisiones académicas.
- 3.2.2 Establecer un programa permanente orientado a crear un clima laboral favorable, con base en los estudios realizados.

Metas asociadas al objetivo 3

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Manual general de organización actualizado y aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	1	1	1
2. Manual de puestos, perfiles y funciones actualizado y autorizado por la autoridad correspondiente.	0	1	1	1	1
3. Manual de procedimientos actualizado y aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	1	1	1
4. Documento con el programa de capacitación del personal con base en los perfiles y competencias definidos en el Manual de puestos, perfiles y funciones, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	0	1	1	1
5. Porcentaje del personal que cumple con el perfil definido en el Manual de puestos, perfiles y funciones.	55	60	65	70	75
6. Estudio de actuaría sobre planta de personal.	0	0	1	0	0
7. Documento con estudio de clima laboral.	0	1	0	1	0
8. Documento que contiene el programa de mejora de clima laboral, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	0	1	0

Objetivo estratégico 4. Fortalecer el funcionamiento de la infraestructura física, tecnológica y de equipamiento que facilite la consolidación del modelo educativo.

Estrategia 4.1 Contar con un plan maestro integral de infraestructura física, tecnológica y de equipamiento.

- 4.1.1 Elaborar y someter a aprobación el Plan Maestro Integral de Infraestructura Física, Tecnológica y de Equipamiento, considerando el uso de energías alternativas,

- bioclimatización, cosecha de agua y manejo adecuado de residuos, entre otros.
- 4.1.2 Capacitar al personal de proyectos de obra en metodologías de estudios y proyectos.
- 4.1.3 Reorientar el área responsable de la infraestructura para la elaboración de proyectos, estudios, diagnósticos y análisis costo-beneficio, con la intención de suscribir proyectos sólidos concursables.
- 4.1.4 Realizar una cartera de proyectos ejecutivos de obra derivados del Plan Maestro Integral de Infraestructura, para todas las unidades académicas y propiedades de la institución.
- 4.1.5 Armonizar los sistemas informáticos universitarios para el ambiente *bigdata*.
- 4.1.6 Integrar el programa de equipamiento de los espacios universitarios.

Estrategia 4.2 Integrar un programa institucional de mantenimiento con énfasis en la prevención, la inclusión, la sustentabilidad y la seguridad e higiene en el trabajo.

- 4.2.1 Establecer la evaluación permanente de la infraestructura física y tecnológica en correspondencia con el modelo educativo.
- 4.2.2 Contratar pólizas de seguros para los edificios y su equipamiento principal.
- 4.2.3 Actualizar y otorgar mantenimiento preventivo y correctivo a los sistemas informáticos universitarios, que permitan avanzar en la consolidación de la infraestructura física y tecnológica en todas las unidades académicas.
- 4.2.4 Implementar y armonizar los programas de mantenimiento de infraestructura y equipamiento de cada campus en un programa institucional que privilegie la prevención, inclusión, sustentabilidad y la seguridad e higiene en el entorno laboral.

Metas asociadas al objetivo 4

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Plan Maestro Integral de Infraestructura Física y Tecnológica, actualizado y aprobado por la autoridad correspondiente.	0	0	1	1	1
2. Porcentaje de edificios e instalaciones complementarias por unidad académica con mantenimiento preventivo realizado anualmente.	20	25	30	35	40
3. Porcentaje de edificios e instalaciones complementarias por unidad académica con mantenimiento correctivo realizado anualmente.	60	65	70	75	80
4. Porcentaje de bienes inmuebles asegurados (pólizas de seguro).	0	0	20	40	60
5. Porcentaje de equipo por unidad académica con mantenimiento preventivo y correctivo realizado anualmente.	40	50	55	60	70
6. Porcentaje de vehículos asegurados (pólizas de seguro).	100	100	100	100	100

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
7. Programa Integral de Equipamiento de los Espacios Universitarios, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	1	1	1
8. Cartera de proyectos ejecutivos de obra para el crecimiento de infraestructura física y tecnológica.	0	0	1	0	1
9. Edificio de la primera etapa de la Unidad Académica Cancún (Módulo A, B, C y D), concluido.	0	1	1	1	1
10. Edificio del Centro Cultural Universitario concluido y equipado.	0	0	1	0	0
11. Edificio de la Sala de Juicios Orales en Cancún concluido y equipado.	0	0	1	0	0
12. Edificio de la Sala de Juicios Orales Playa del Carmen concluido y equipado.	0	1	0	0	0
12. Centro Deportivo Universitario construido.	0	0	0	1	0
13. Programa de Protección Civil y de Seguridad e Higiene en el Trabajo, implementado por unidad académica.	0	1	2	3	4
14. Centro de Atención Médica por unidad académica, implementado y operando.	1	1	2	3	4

Objetivo estratégico 5. Administrar de manera eficiente y con transparencia los recursos financieros y diversificar las fuentes de financiamiento.

Estrategia 5.1 Administrar los recursos financieros con apego a la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

- 5.1.1 Consolidar la operación del sistema contable institucional en apego a la armonización contable.
- 5.1.2 Realizar el ejercicio de los recursos financieros en un marco de transparencia.
- 5.1.3 Consolidar los mecanismos de rendición de cuentas hacia las autoridades correspondientes y sociedad en general.

Estrategia 5.2 Crear el programa de gestión y procuración de fondos con carácter autosostenible.

- 5.2.1 Reclutamiento y/o capacitación de personal para la gestión y procuración de fondos.
- 5.2.2 Implementar un programa anual de suscripción de proyectos generadores de fondos a través de servicios y/o empresas universitarias.
- 5.2.3 Diseñar e implementar los incentivos y motivación del personal para la generación de proyectos extraordinarios.

Metas asociadas al objetivo 5

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Porcentaje de personal capacitado en gestión y procuración de fondos con carácter autosostenible.	0	50	100	100	100
2. Programa Anual de Gestión y Procuración de Fondos, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	1	1	1
3. Empresa universitaria con fines de procuración de fondos creada y en operación.	0	0	1	1	1
4. Fondo financiero para la movilidad académica creado.	1	1	1	1	1
5. Fondo financiero de apoyo a la investigación creado.	0	0	1	0	0
6. Fondo financiero para el aseguramiento de la calidad educativa.	1	1	1	1	1

Objetivo estratégico 6. Disponer de sistemas de información integrados y armonizados.

Estrategia 6.1 Diseñar e implementar un programa de capacitación constante al personal universitario.

6.1.1 Capacitar al personal de sistemas en lenguaje de programación de nueva generación.

6.1.2 Implementar un programa de capacitación al usuario de nuevas tecnologías.

Estrategia 6.2 Asegurar los servicios profesionales suficientes y acordes al desarrollo, manejo y seguimiento de las plataformas tecnológicas.

6.2.1 Establecer convenios de subcontratación o de colaboración para el desarrollo, manejo y seguimiento de plataformas tecnológicas.

6.2.2 Implementar esquemas de contratación para apoyo tecnológico por proyecto.

Estrategia 6.3 Desarrollar las aplicaciones tecnológicas que potencien los procesos universitarios y cierre de brechas entre unidades académicas.

6.3.1 Contar con una plataforma integral de sistemas inteligentes en apoyo a las tareas institucionales.

6.3.2 Actualizar los módulos vigentes de soporte a los procesos institucionales como el SAE, SIPREFI, etcétera.

6.3.3 Consolidar el Sistema Universitario de Gestión Administrativa (SUGA), soporte tecnológico para el proceso de armonización contable.

6.3.4 Desarrollar aplicaciones móviles nativas como apoyo a los procesos institucionales.

6.3.5 Obtener la certificación del sistema gestor de contenidos del portal web.

- 6.3.6 Desarrollar aplicaciones en la plataforma integral virtual.
- 6.3.7 Evaluar los licenciamientos *opensource*.
- 6.3.8 Modernizar el sistema institucional de telepresencia.

Metas asociadas al objetivo 6

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Plataforma integral de sistemas inteligentes universitarios en la nube.	0	0	0	1	1
2. Proceso de respaldo y seguridad de información institucional de los sistemas informáticos, aprobado e instrumentado.	0	1	1	1	1
3. Sistema automatizado de apoyo al proceso de evaluación y acreditación de los programas educativos en operación.	0	0	0	1	1
4. Sistema de Administración Escolar (SAE) con módulos para educación en línea operando.	0	1	1	1	1
5. Sistema Institucional de Gestión Académica (SIGA) modernizado.	0	0	0	1	1
6. Porcentaje de servicios institucionales incorporados al Sistema de Atención a Usuarios (SAU).	0	50	80	100	100
7. Sistema Universitario de Gestión Administrativa (SUGA), soporte tecnológico para el proceso de armonización contable, desarrollado e implementado.	0	1	1	1	1
8. Sistema de currículum vitae institucional automatizado, implementado y operando.	0	0	1	1	1
9. Número de aplicaciones móviles nativas desarrolladas.	1	1	2	2	3
10. Sistema gestor de contenidos del portal web certificado.	0	1	1	1	1
11. Número de aplicaciones nuevas en la plataforma integral virtual.	1	2	2	3	3
12. Número de licenciamientos <i>opensource</i> evaluados	1	2	2	2	2
13. Porcentaje de avance en la modernización del sistema institucional de telepresencia.	25	50	75	100	100

4.9 UNIVERSIDAD SOCIALMENTE RESPONSABLE

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es una propuesta reciente, que sienta las bases de la renovación del compromiso de las instituciones de educación superior con su sociedad y el ambiente, sus principios constituyen una guía para el quehacer universitario. Adoptar esta responsabilidad presupone redefinir sus fronteras y sus interacciones con el entorno y considerar sus impactos en el cumplimiento de su misión.

Para ello se requiere un marco jurídico actualizado que promueva el desarrollo integral con pleno respeto a los derechos humanos y la autonomía de su gestión, así como la salvaguarda jurídica y física de los bienes muebles e inmuebles universitarios.

A través de la capacitación y sensibilización la comunidad universitaria se prepara para adoptar los principios de la RSU, que considera los siete aspectos propuestos por la ISO 26000, los observatorios y los programas de manejo energético y ambiental.

Objetivo estratégico 1. Establecer el programa de Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

Estrategia 1.1 Capacitar y difundir permanentemente la RSU, su cultura, componentes, normas.

- 1.1.1 Integrar el programa de Responsabilidad Social Universitaria.
- 1.1.2 Implementar esquemas de capacitación para toda la comunidad universitaria, con base en el programa de RSU.

Estrategia 1.2 Establecer un modelo de mejora continua de la RSU (planear, hacer, verificar y actuar).

- 1.2.1 Desarrollar y establecer los programas y modelo de mejora continua de los siete aspectos propuestos por la ISO 26000.
- 1.2.2 Obtener la certificación en la norma mexicana NMX-025, norma de igualdad y no discriminación.
- 1.2.3 Crear la red de observatorios de RSU.
- 1.2.4 Establecer un programa institucional de eficiencia energética.
- 1.2.5 Actualizar e implementar el Programa de Manejo Ambiental Institucional (PAMI).

Metas asociadas al objetivo 1

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Programa de Responsabilidad Social Universitaria, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	0	0	0
2. Porcentaje de alumnos sensibilizados y/o capacitados en la Responsabilidad Social Universitaria.	0	25	50	75	100
3. Porcentaje del personal capacitado en Responsabilidad Social Universitaria.	0	50	100	100	100
4. Sistema bajo la norma ISO 26000 implementado.	0	0	0	0	1
5. Observatorios de Responsabilidad Social Universitaria (zona norte-zona sur) en funcionamiento.	0	0	1	0	2
6. Documento pami actualizado, aprobado por la autoridad correspondiente.	0	1	0	0	0
7. Programa Institucional de Eficiencia Energética, implementado.	0	0	1	1	1

Objetivo estratégico 2. Contar con un marco jurídico actualizado que promueva el desarrollo integral institucional.

Estrategia 2.1 Mantener actualizada la legislación universitaria.

- 2.1.1 Revisar y actualizar la legislación.
- 2.1.2 Implementar los reglamentos actualizados en todas las unidades académicas y oficinas de representación y extensión universitarias.
- 2.1.3 Crear el reglamento interno institucional.
- 2.1.4 Crear el reglamento de derecho parlamentario universitario.

Estrategia 2.2 Capacitar a instancias y áreas responsables sobre la elaboración de la normatividad en técnica legislativa.

- 2.2.1 Implementar un esquema de capacitación en técnica legislativa al personal de la oficina del Abogado General de la institución y a la Comisión de Normatividad del HCU, que intervendrán en la actualización de la legislación universitaria.
- 2.2.2 Contar con asesoría especializada para la elaboración de lineamientos jurídicos institucionales.

Estrategia 2.3 Capacitación y difusión de la normatividad (interna y externa).

- 2.3.1 Implementar un esquema de capacitación para toda la comunidad universitaria en la legislación universitaria.
- 2.3.2 Garantizar la difusión, disponibilidad y actualización permanente en un repositorio de fácil acceso de la legislación universitaria.
- 2.3.3 Garantizar que el proceso de ingreso a la institución de toda la comunidad universitaria incluya la capacitación en la legislación universitaria.

Metas asociadas al objetivo 2

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Porcentaje de instrumentos normativos de la uqroo actualizados con base en el modelo educativo.	0	25	50	75	90
2. Porcentaje de miembros de la comunidad universitaria de nuevo ingreso sensibilizados en el marco jurídico institucional.	0	100	100	100	100
3. Porcentaje del personal, miembros o integrantes de la Oficina del Abogado General, Comisión de Normatividad del hcu y demás órganos colegiados, capacitados en técnica legislativa	0	25	50	75	100
4. Repositorio digital de la legislación universitaria y demás documentos de observancia general en funcionamiento.	0	1	1	1	1

Objetivo estratégico 3. Establecer un programa permanente de salvaguarda jurídica y física de los bienes inmuebles universitarios.

Estrategia 3.1 Diagnosticar el estado legal y físico de los bienes inmuebles universitarios.

3.1.1 Crear el inventario de los bienes inmuebles universitarios.

3.1.2 Verificar el estado legal y físico de cada uno de los bienes inmuebles universitarios.

Estrategia 3.2 Proteger jurídica y físicamente los bienes inmuebles universitarios, así como los derechos de autor y la propiedad intelectual.

3.2.1 Mantener actualizada las cédulas catastrales de los bienes inmuebles universitarios.

3.2.2 Establecer el programa permanente de salvaguarda jurídica y física de los bienes inmuebles universitarios.

3.2.3 Realizar los registros de los derechos de autor y la propiedad intelectual ante las instancias correspondientes.

Metas asociadas al objetivo 3

Meta	Año				
	2016	2017	2018	2019	2020
1. Inventario de bienes inmuebles creado y actualizado.	0	1	1	1	1
2. Porcentaje de bienes inmuebles universitarios con documentación en regla (propiedad universitaria asegurada).	100	100	100	100	100
3. Porcentaje de solicitudes para registro en Indautor y/o impi, procedentes efectivamente registradas.	100	100	100	100	100

5. IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El esquema de implementación, seguimiento y evaluación del *Plan Prospectivo para el Desarrollo Institucional 2017-2030* establece que los planes de cada uno de los periodos rectorales deben mantener congruencia y alineación con la visión 2030 (figura 26):

Figura 26. Esquema para la instrumentación y seguimiento del PEDI 2017-2030.



En este sentido, el presente Plan Estratégico para el Desarrollo Institucional 2017-2020 (PEDI) se alinea a los compromisos establecidos de la prospectiva de largo plazo y la primera etapa de mediano plazo, necesarios para alcanzar la visión al 2030.

La misión institucional, la visión al 2030 y la visión al 2020 constituyen los elementos orientadores para los objetivos, estrategias, acciones y metas definidos para este primer periodo rectoral y son estos a su vez los que orientan la planeación operativa anual, a través de los planes anuales de labores (PAL) y/o de sus programas operativos anuales (POA) (figura 27).

Figura 27. Esquema para la instrumentación y seguimiento del PEDI 2017-2020.



Sistema Universitario de Control, Seguimiento y Evaluación (antes Parrilla Ovar) con monitoreo anual y perspectiva 2020

A través de ejercicios participativos, del Programa Anual de Labores (PAL) y/o del programa operativo anual (POA) se debe asegurar la congruencia entre los objetivos, estrategias, acciones y metas en cada uno de los niveles de planeación. Esto significa que el cumplimiento de las metas de cada año debe ser consistente para alcanzar los compromisos del periodo rectoral, lo cual tributa a la concreción del plan prospectivo.

Al construirse la matriz de indicadores de resultados (MIR) en cada uno de los PAL/POA, se tendrá como referencia los objetivos del plan rectoral y del plan prospectivo. Asimismo, para verificar el grado de cumplimiento y desempeño institucional se consolidará la metodología para el sistema universitario de control, seguimiento y evaluación, misma que ha sido ajustada a las características y requerimientos institucionales a partir de la *Parrilla OVAR* de Michael Fiol (2006).

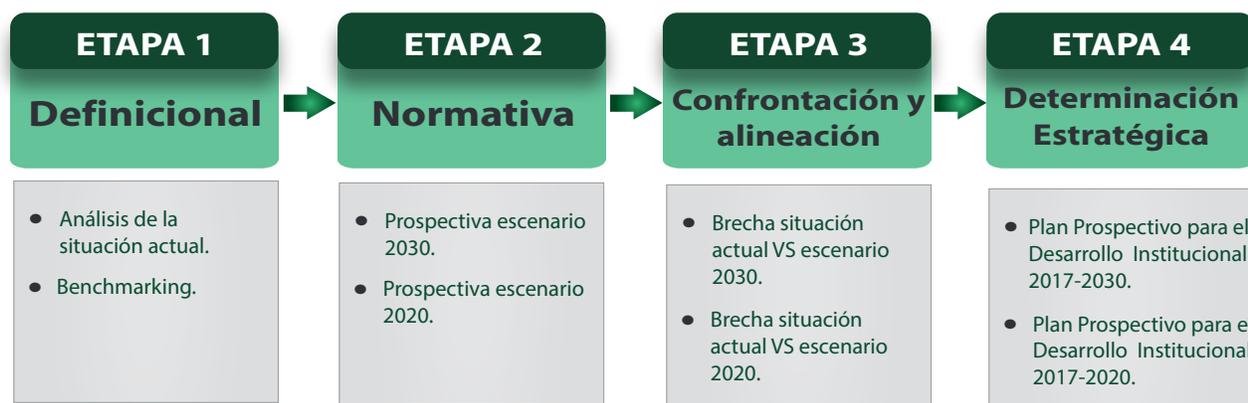
Se recomienda una revisión y seguimiento trimestral de avance en los resultados a través de dicho sistema y una evaluación integral anual del desempeño institucional como antecedente y soporte previo a cada uno de los ciclos de planeación, programación y presupuestación para asegurarse de que la asignación de los recursos ordinarios y extraordinarios responden a los planteamientos de la planeación de mediano y largo plazo, en su caso realizar los ajustes y adecuaciones necesarios de acuerdo con el contexto de desarrollo vigente, estas actividades serán responsabilidad del equipo directivo en coordinación con el área encargada de la planeación y evaluación institucional.

6. METODOLOGÍA

Para la elaboración del Plan Estratégico para el Desarrollo Institucional 2017-2020 de la Universidad de Quintana Roo, se utilizaron los principios metodológicos de planeación prospectiva, que recomiendan la integralidad, participación e inclusión de todas las partes, así como la consulta, abierta y amplia, a la sociedad y a todos los integrantes de la comunidad universitaria.

La elaboración de este plan se desarrolló en cuatro etapas:

Figura 28. Metodología para la elaboración del Plan Estratégico para el Desarrollo Institucional 2017-2020



La primera etapa, denominada definicional, se refiere a la situación actual que se sustenta en un análisis interno y externo universitario. El primero permitió conocer la situación actual de la institución y tuvo como objetivo identificar debilidades y fortalezas que permitieran sentar las bases para delimitar, del escenario prospectivo al 2030, los objetivos institucionales, estrategias, líneas de acción que se atenderán en el periodo 2017-2020. Asimismo, se efectuó un diagnóstico documental de estadísticas y tendencias de desempeño en materia de matrícula, deserción, aprobación y reprobación, movilidad académica, profesorado, cuerpos académicos, líneas generales de aplicación del conocimiento, programas educativos, proyectos de investigación; el análisis de la normatividad y la legislación universitaria; en el segundo se realizó una documentación del contexto estatal, nacional e internacional de la educación superior.

Estos diagnósticos involucraron una consulta a la comunidad universitaria, considerando estudiantes, profesores, personal administrativo y a la sociedad, que incluyó a los sectores productivo, social y empresarial, mediante un foro de consulta abierta en la página web universitaria para conocer las perspectivas, aspiraciones, propuestas y recomendaciones, y enriquecer la planeación prospectiva y estratégica institucional. El resultado permitió determinar las fortalezas y debilidades de la UQROO y las oportunidades y amenazas del entorno que, sumado a entrevistas a expertos y personas clave, resultaron en propuestas de trabajo.

De igual forma, el estudio de benchmarking permitió comparar a la Universidad con las mejores universidades nacionales e internacionales reconocidas por su calidad y presencia en los mejores rankings. En total se analizaron 52 instituciones de educación superior (IES) nacionales y 16 internacionales.

Los resultados del benchmarking aportó elementos fundamentales para construir el escenario prospectivo 2030 para la máxima casa de estudios de Quintana Roo que se concretaron en la segunda etapa, denominada normativa, se diseñaron tres escenarios (pesimista, status quo y optimista).

El plan rectoral tributa al escenario de desarrollo y consolidación que permite colocar a la universidad en una posición de liderazgo y alta calidad académica en el estado y la región del Caribe.

La tercera etapa, denominada de confrontación y alineación estratégica, tuvo como objetivo identificar las brechas existentes entre la situación actual y el futuro deseado. Se efectuó una alineación estratégica entre el escenario prospectivo y los elementos estratégicos de la Universidad tales como el modelo educativo, el modelo curricular, la normatividad y legislación universitaria.

Finalmente, la cuarta etapa denominada de determinación estratégica tuvo como objetivo elaborar el Plan Estratégico para el Desarrollo Institucional 2017-2020.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldeanueva F., I. y Jiménez Q., J. A. (2013). Responsabilidad social universitaria en España: un estudio de casos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(64), 649-662.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2014). *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES*. Recuperado de <http://planeacion.uaemex.mx/InfBasCon/LaEducacionSuperiorenelSigloXXI.pdf>
- Bhandari, R. y Blumenthal, P. (Eds.) (2011). *International students and global mobility in higher education: national trends and new directions*. Estados Unidos: Palgrave Macmillian. Recuperado de <http://www.palgraveconnect.com/pc/doi/10.1057/9780230117143>
- Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior A. C., Comité Técnico para Análisis y Actualización de las Normas del CONPAB-IES (2012). *Normas para bibliotecas de instituciones de educación superior e investigación*. (2ª Ed. Rev.). La Paz, Baja California Sur: Autor. Recuperado de <http://www.conpab.org.mx/librosVersionHtml/pdf/Normas.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (7 de julio de 2015). *Cumbre de Oslo: profundizar el compromiso a partir de Incheon*. Recuperado de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/oslo_summit_building_on_incheon_to_step_up_commitment/
- De Wit, H. (28 de abril de 2006). *La internacionalización de la educación superior dentro del contexto de la globalización: riesgos y oportunidades para las universidades*. Pamplona, España. Recuperado de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-101565_archivo.pdf
- De Wit, H. (25-27 de noviembre de 2015). *Evaluación de avances en la internacionalización de las IES*. Taller llevado a cabo en Puebla, México: ANUIES.
- De Wit, H., Hunter, F., Howard, L. y Egron-Polack, E. (2015). *Internationalization of higher education. study*. Bruselas: European Parliament. Recuperado de [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU\(2015\)540370_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf)
- De Wit, H. (julio, 2011). Globalization and Internationalisation of higher education. [Globalización e internacionalización de la educación superior] *Universities and Knowledge Society Journal*. [Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)], 8(2), 77-84. <http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v8i2.1247>
- Foro Mundial sobre la Educación 2015. (2016). *Declaración de Incheon*. Recuperado de <http://es.unesco.org/world-education-forum-2015/about-forum/declaracion-de-incheon>
- Diario Oficial de la Federación*. (19 de octubre de 2015). Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en igualdad laboral y no discriminación, México: Dirección General de Normas. Recuperado de <http://www.economia-nmx.gob.mx/normasmx/index.nmx>

- Didou A., S., y Jokivirta, L. (2015). Higher education crossing borders in Latin America and the Caribbean. *International Higher Education*, 49, 17-18.
- Fiol, M., Hordan H. y Sulla, E. (2005). *Dirigir y delegar a la vez*. España: Editorial Deusto.
- González G., M. V. (noviembre, 2009). Una nueva visión de las bibliotecas universitarias en el contexto actual. *Contribuciones a las ciencias sociales*. Recuperado de www.eumed.net/rev/cccss/06/mvvgg.htm
- Henríquez G., P. (noviembre, 2015). *La educación superior en América Latina ante una demanda sin precedentes*. Recuperado de http://www.siteal.iipe-oei.org/sites/default/files/siteal_dialogo_pedro_henriquez_guajardo.pdf
- Hudzik, J. (octubre, 2015). *Internationalizing your higher education institution. leadership for action in strategic and comprehensive internationalization*. Taller llevado a cabo en Mazatlán, Sinaloa: AMPEI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Cuéntame, información por entidad, Quintana Roo 2015*. Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/qroo/poblacion/default.aspx?tema=me&e=23>
- International Organization for Standardization. (2009). *Environmental management*. Ginebra: ISO.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 14001 key benefits*. Ginebra: ISO.
- Klemencic, M., y Fried, J. (2015). Demographic challenges and the future of the higher education. *International Higher Education*, 47, 12-14.
- Levy, D. (2008). Private higher education: patterns and trends. *International Higher Education*, 50 (Winter), 7-9.
- Naciones Unidas (15 de septiembre de 2015). *Asamblea General A/RES/69/315*. Anexo transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Resolución 69/315 aprobada por la Asamblea General: proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/69/315>
- New Media Consortium y Educase (2014). *NMC horizon report 2014. USA: higher education edition*. Recuperado de <http://cdn.nmc.org/media/2014-nmc-horizon-report-he-EN-SC.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2014). *The state of higher education 2014*. En A. Glass (Ed.). Recuperado de <http://www.oecd.org/edu/imhe/StateofHigherEducation2014.pdf>
- Pascual P., J. L. (2014). *Gestión del capital humano en las organizaciones. Entre nichos y bichos: ¿valor estructural o valor emocional?* México: Alfaomega. Recuperado de <http://ebooks.alfaomegagrupoeditor.com/pdfreader/gestin-del-capital-humano-en-las-organizaciones>.
- Piedrahita, J. (10 de julio de 2008). *¿Cómo será nuestra publicidad en 2020?* Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/editorial/%C2%BFcomo-sera-nuestra-publicidad-en-2020>.

- Rubio O., J. (enero-marzo, 1998). Los retos para la educación superior mexicana de fin de siglo. *Revista de la Educación Superior*, 27(105), 1-5. Recuperado de http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista105_S1A4ES.pdf
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2014). *Education strategy 2014-2021*. París, Francia: Unesco. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002312/231288e.pdf>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (1999). *2ª Las universidades y la educación: el rol de las universidades*. Serie de 29 folletos documentando los grupos de trabajo que se llevaron a cabo en la Quinta Conferencia Internacional de Educación de las Personas Adultas Hamburgo, Alemania: Instituto Unesco para la Educación.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (5-9 octubre de 1998). *La formación del personal de la educación superior: una misión permanente*. En J. Fielden (Redac.). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París: Unesco. Recuperado de <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/principal/staff-s.html>
- Sustentur (2014). *Liderazgo-Sustentur*. Recuperado de: <http://sustentur.com.mx/liderazgo-sustentable/>
- World Bank (2000). *Higher education in developing countries: peril and promise. [La educación superior en los países en desarrollo: peligros y promesas]*. Estados Unidos: Autor. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/peril_promise_en.pdf

ACRÓNIMOS

AMPEI	Asociación Mexicana para la Educación Internacional
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CEN	Centro Emprendedor de Negocios
Cenei	Centro de Estudios Interculturales
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIEES	Comité Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
Comexus	Comisión México-Estados Unidos para el Intercambio Educativo y Cultural
Conahec	Consortio para la Colaboración de la Educación en América del Norte
Conapo	Consejo Nacional de Población
Copaes	Consejo para la Acreditación de la Educación Superior
CUDI	Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet
Cumex	Consortio de Universidades Mexicanas
Ecoes	Espacio Común de Educación Superior
IES	Instituciones de Educación Superior
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
Indautor	Instituto Nacional de los Derechos de Autor
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
LGAC	Líneas de Generación en la Aplicación del Conocimiento
LGCG	Ley General de Contabilidad Gubernamental
MML	Metodología de Marco Lógico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sustentable
OVAR	Objetivos, Variables de Acción y Responsables
PAMI	Programa Ambiental Institucional
PBR	Presupuesto Basado en Resultados
PEDI	Plan Estratégico para el Desarrollo Institucional
Pladeca	Plan de Desarrollo de Cuerpos Académicos
PIC	Profesor Investigador de Carrera
PTC	Profesor de Tiempo Completo
POA	Programa Anual de Labores
Prodep	Programa de Desarrollo Profesional Docente
RIU	Red Informática Universitaria
RNIE	Red Nacional de Investigación y Educación
SAE	Sistema de Administración Escolar
SED	Sistema para la Evaluación del Desempeño
SES	Subsecretaría de Educación Superior
SGEG	Sistema de Gestión de Equidad y Género
SIGA	Sistema Institucional de Gestión Académica
SIGC	Sistema Institucional de Gestión de la Calidad
SIN	Sistema Nacional de Investigadores
Siprefi	Sistema de Presupuestación y Financiero
SUGA	Sistema Universitario de Gestión Administrativa
Sustentur	Turismo Sustentable
UDUAL	Unión de Universidades de América Latina y el Caribe
Unesco	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencias y la Cultura

H. JUNTA DIRECTIVA

Lic. Ángel Enrique Aguilar Núñez

Presidente

Sr. Juan Xacur Maiza

Secretario

Sr. John Baroudi Estefano

Integrante

Dra. Manuela Laguna Coral

Integrante

Sr. José Padilla Mendoza

Integrante

Lic. Enrique Alejandro Alonso Serrato

Integrante

Mtro. Rafael González Plascencia

Integrante

Lic. Roiser Hernández Sel

Integrante

Dra. Pilar Barradas Miranda

Integrante

Dr. Enrique Baltar Rodríguez

Integrante

H. CONSEJO UNIVERSITARIO

Mtro. Ángel Ezequiel Rivero Palomo

Presidente

Mtro. Jorge Alberto Chan Cob

Secretario

Lic. Ligia Victoria Sierra Aguilar

Patronato Universitario

Dr. Alfredo Marín Marín

Director de la División de Ciencias Políticas y Humanidades

Dr. Yuri Hulkan Balam Ramos

Director de la División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Dr. Víctor Hugo Soberanis Cruz

Director de la División de Ciencias e Ingeniería

Dr. Carlos Mariano Baeza Estrella

Director de la División de Ciencias de la Salud

Dr. Alejandro Alvarado Herrera

Director de la División de Desarrollo Sustentable

Ing. Genny Vanessa Gracia Aguilar

Coordinadora de la Unidad Académica Cozumel

Mtra. Erika Leticia Alonso Flores

Coordinadora de la Unidad Académica Playa del Carmen

Mtro. Carlos Manuel Vázquez Álvarez

Coordinador de la Unidad Académica Cancún

Dr. Inocente Bojórquez Baez

Colegio de Académicos

Dra. Jazmín Benítez López

Representante titular de los Académicos de la División de Ciencias Políticas y Humanidades

Dr. Luis Gerardo Samaniego

Representante titular de los Académicos de la División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Dr. Javier Vázquez Castillo

Representante titular de los Académicos de la División de Ciencias e Ingeniería

Dra. Norma Alicia Urzúa Rodríguez

Representante titular de los Académicos de la División de Ciencias de la Salud

Dr. Alfredo Tapia Carreto

Representante titular de los Académicos de la División de Desarrollo Sustentable

Dr. Romano Gino Segrado Pavón

Representante titular de los Académicos de la Unidad Académica Cozumel

Mtro. Uzziel Japhet Vega Cadena

Representante titular de los Académicos de la Unidad Académica Playa del Carmen

Mtro. Joel Guerrero González

Representante titular de los Académicos de la Unidad Académica Cancún

Br. Héctor Antonio Tzuc Solís

Colegio de Estudiantes

Br. Ana Laura Solís Sala

Representante titular de los estudiantes de la División de Ciencias Políticas y Humanidades

Br. Eduardo Santana Badias López

Representante titular de los estudiantes de la División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Lic. Víctor Emilio Boeta Pineda

Invitado permanente

Mtra. María Octavia Manjarrez Alva

Invitada permanente

H. PATRONATO

Lic. Ligia Victoria Sierra Aguilar

Presidenta

C.P. Claudia B. Hernández Puga

Lic. Billy Jean Peña Sosa

Lic. Vicente Aguilar Rojas

Lic. Jorge Herrera Aguilar

Mtra. Paloma Tatiana López Corona

Mtro. Harley Sosa Guillen

Arq. Eloy Stalin Quintal Jiménez

Lic. María del Carmen Ramírez Sánchez

C. Manuel Villanueva Enríquez

Lic. Irazú Marisol Sarabia May

Lic. Patricia Lima Gómez

CUERPO DIRECTIVO

Mtro. Ángel Ezequiel Rivero Palomo

Rector

Mtro. Jorge Alberto Chan Cob

Secretario General

Mtra. Erika Leticia Alonso Flores

Coordinadora de la Unidad Académica Playa del Carmen

Ing. Genny Vanesa Gracia Aguilar

Coordinadora de la Unidad Académica Cozumel

Mtro. Carlos Manuel Vázquez Álvarez

Coordinador de la Unidad Académica Cancún

Med. Cir. Carlos Mariano Baeza Estrella

Director de la División de Ciencias de la Salud

Dr. Alfredo Marín Marín

Director de la División de Ciencias Políticas y Humanidades

Dr. Víctor Hugo Soberanis Cruz

Director de la División de Ciencias e Ingeniería

Dr. Alejandro Alvarado Herrera

Director de la División de Desarrollo Sustentable

Dr. Yuri Hulkan Balam Ramos

Director de la División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Lic. Julio Han Chan

Director General de Administración y Finanzas

Mtra. Ana Marleny Rivero Canché

Directora General de Planeación

Dra. Lucelly Marianela Roldán Carrillo

Directora General de Investigación y Posgrado

Lic. Gabriela del Carmen Rodríguez Díaz

Directora General de Servicios Académicos

Dra. Lorena Careaga Viliesid

Directora General de Cooperación Académica

Mtra. María Guadalupe Cuéllar Espadas

Directora General de Bienestar Estudiantil

Ing. Braulio Azaaf Paz García

Director General de Tecnologías de la Información y Comunicación

Mtro. Jorge Manríquez Centeno

Director General de Educación Continua y a Distancia

Mtro. Hugo Esquinca Farrera

Director General de Vinculación y Extensión

Lic. Víctor Emilio Boeta Pineda

Abogado General

Mtra. María Octavia Manjarrez Alva

Auditora Interna

