

Universidad de Quintana Roo



Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

2007-2012

Dr. José Luis Pech Vázquez
Rector

Abril de 2008

CONTENIDO

Introducción	2
I. Marco normativo del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.	4
II. Contexto general de la educación superior.	5
2.1. Tendencia mundial.	6
2.1.1. El Banco Mundial: educación superior y eficiencia económica.	6
2.1.2. La UNESCO: una apuesta por la pertinencia de la oferta educativa.	7
2.2. Entorno nacional.	9
2.3. Ámbito estatal.	15
2.3.1. La actividad económica de Quintana Roo.	15
2.3.2. Caracterización socioeconómica de la población quintanarroense.	16
2.3.3. Estructura de la demanda de educación superior en el Estado.	18
2.3.4. Estructura de la oferta de educación superior en el Estado.	21
2.3.5. Acceso y permanencia en el sistema de educación superior en Quintana Roo.	22
2.3.6. La educación superior en el contexto del Plan Estatal de Desarrollo, 2005-2011.	23
III. Perfil de la Universidad de Quintana Roo.	25
3.1. Evolución de la demanda de programas educativos.	26
3.2. Retención y egreso.	28
3.3. Calidad de los programas educativos.	29
3.4. Planta docente y cuerpos académicos.	30
3.5. Internacionalización.	32
IV. Universidad de Quintana Roo: 2006-2012.	32
4.1. Misión.	32
4.2. Visión 2012.	32
4.3. Ejes estratégicos.	33
4.4. Análisis de fortalezas y debilidades.	33
4.5. Objetivos estratégicos.	35
4.6. Políticas institucionales.	36
4.7. Marco general de los referentes de la planeación a nivel institucional.	39
4.8. Estrategias	40





Directorio

Dr. José Luis Pech Vázquez
Rector

Dr. Enrique Baltar Rodríguez
Secretario General

Lic. Fernando de la Cruz Pacheco Pali
Abogado General

M.C. Miguel Arroyo Martínez
Auditor Interno

M.E. Carlos Iván Campos Arana
Director de Planeación

M. A. Luis Miguel Román Lira
Director de Bienestar y Movilidad Estudiantil

Lic. Miguel Ángel Méndez Rosel
Director de Administración y Finanzas

Dra. Lourdes Castillo Villanueva
Directora de Investigación y Posgrado

M.E.S. Roberto Acosta Olea
Director de la División de Ciencias e Ingeniería

M. D. I. Harald Alejandro Albrecht Arellano
Director de la División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Dra. Bonnie Lucía Campos Cámara
Directora de la División de Ciencias Políticas y Humanidades

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

Ing. Rafael González Plascencia
Director de la División de Desarrollo Sustentable

Ing. Miguel Ángel Alfaro Juárez
Secretario Técnico





Introducción

A poco más de dieciséis años de haberse fundado la Universidad de Quintana Roo (UQROO) y bajo una nueva administración rectoral, es necesario adecuar el rumbo de nuestra casa de estudios bajo los contextos económico, demográfico y tecnológico, que a nivel estatal, nacional e internacional están marcando tendencias y políticas, con el fin de avanzar en su proceso de consolidación como una institución de educación superior impulsora del desarrollo socioeconómico y cultural del Estado de Quintana Roo.

Por ello, a inicios de la administración se llevaron a cabo ejercicios de planeación participativa, donde además de estar presente la voz de la comunidad universitaria a través de los representantes de alumnos, académicos y de la administración, se contó con la colaboración de distinguidas personalidades de la sociedad, el gobierno y la iniciativa privada. Como resultado de los trabajos en conjunto y el consenso, se definió una nueva visión y objetivos estratégicos al 2012 para hacer frente a las necesidades y expectativas inherentes a una institución de educación superior de vanguardia, plenamente articulada y congruente con su entorno inmediato, con una fuerte orientación hacia la internacionalización dada la ubicación geográfica fronteriza en la que se encuentra localizada y, debido a la marcada afluencia turística y migración del extranjero y del país presente en nuestro Estado.

A partir de estos elementos, se conforma el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007-2012 de la Universidad de Quintana Roo, que constituye la columna vertebral del funcionamiento y operación de esta máxima casa de estudios y en el cual se presentan los lineamientos generales que permitirán el desarrollo y actualización de programas específicos vinculados a sus funciones sustantivas y adjetivas en relación a la docencia, investigación, vinculación y extensión, apoyo académico y apoyo institucional, tales como el Programa de Investigación y Posgrado, Programa de Internacionalización, Programa de Tecnología Educativa, Programa Institucional de Capacitación, Programa de Sistemas y Telecomunicaciones, Plan Maestro de Infraestructura, entre otros.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007-2012 (PEDI) toma en consideración las tendencias y expectativas nacionales e internacionales en el ámbito de la educación superior y se estructura en apego a los lineamientos que a nivel nacional se plantean para la actualización de la planeación; propone así mismo, la necesaria revisión anual de políticas y estrategias que permitirán una programación y presupuestación adecuada para el desarrollo armónico de nuestras tareas fundamentales.





I. Marco normativo del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

El marco normativo básico del PEDI, está conformado por instrumentos normativos de carácter federal, estatal, y del ámbito de la Universidad de Quintana Roo, a saber:

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**

Menciona en su Artículo 3º, Capítulo I, que todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado-Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

- **Constitución Política del Estado de Quintana Roo.**

A través de su Artículo 32 º, Capítulo II, señala que la educación en el Estado de Quintana Roo, será laica, científica, democrática y nacionalista. Procurará el constante mejoramiento cultural, social, político y económico del pueblo. Se sustentará en los valores de la solidaridad humana, nacional e internacional. Luchará contra los privilegios, la exclusión y las rupturas del tejido social. Combatirá la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Así mismo, atenderá a la comprensión de la problemática estatal y contribuirá al aprovechamiento y conservación de los recursos del Estado, y a la defensa de la independencia política, científica, tecnológica y económica de la nación, para garantizar la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura. Debiendo promover y atender todos los tipos y modalidades educativos incluyendo la educación inicial, la educación media superior y la educación superior necesarios para el desarrollo del Estado y la Nación.

- **Ley de Educación del Estado de Quintana Roo.**

A través de su Artículo 10 º, Capítulo II, señala que las instituciones y los organismos de cultura, de ciencia y tecnología, de juventud y deporte, de educación para personas jóvenes y adultas, de capacitación para el trabajo, y de crédito educativo; así como las instituciones de educación media y superior, tendrán la obligación de elaborar un programa estratégico de trabajo sexenal, ajustado a los lineamientos del Programa de Desarrollo Educativo Estatal.

- **Ley Orgánica de la Universidad de Quintana Roo.**

Establece en su Artículo 4º, Capítulo II, que para el cumplimiento de sus fines, la Universidad contará con las facultades de: planear, programar, organizar, ejecutar y evaluar sus actividades académicas de docencia, investigación, difusión y extensión de la cultura; las labores relacionadas con el desarrollo científico, tecnológico y cultural; y las actividades administrativas y técnicas inherentes a las anteriores.

- **Reglamento General de la Universidad de Quintana Roo.**

Menciona en el Artículo 6º, Capítulo II, que en la consecución de sus fines encomendados, la universidad estará comprometida con el mejoramiento institucional continuo, mediante la planeación y evaluación sistemáticas de sus actividades, las que deberán materializarse en planes, programas y metodología, que soporten las funciones sustantivas y de apoyo administrativo.



II. Contexto general de la educación superior.

2.1 Tendencia mundial.

Aunque la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) elaboraron propuestas sobre el futuro de la educación superior en el nuevo milenio, las propuestas del Banco Mundial (BM) y la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) homogeneizaron el debate sobre las tendencias de la enseñanza superior en el mundo, cada una con sus propios análisis, parámetros y perspectivas.

2.1.1. El Banco Mundial: educación superior y eficiencia económica.

A partir de un excelente diagnóstico de la crisis de la educación superior en el mundo, el Banco Mundial propone una agenda para una reforma sistémica que incluye una promoción mayor de la diferenciación institucional y el desarrollo de establecimientos privados, la creación de un esquema de incentivos para promover la diversificación de fuentes de ingreso, el planteamiento de un nuevo rol para el Gobierno en la educación superior y la introducción de mecanismos que garanticen equidad y calidad en la educación.

El Banco Mundial sostiene habitualmente que el desempeño del sector privado es indispensable para maximizar la eficiencia social¹. Sin embargo, en este tema refuerza el papel rector del gobierno en la política nacional de educación superior. Desde esta óptica, el Gobierno tiene la responsabilidad de conducir el proceso de planeación estratégica del sector, garantizar su viabilidad a través de la evaluación de riesgos y limitaciones, así como asegurar la calidad y la equidad del sistema de educación terciaria. La implicación central del Gobierno en la educación superior se debe de acompañar también de una mayor autonomía de los establecimientos de enseñanza universitaria, reconociendo implícitamente que la reforma universitaria no se puede forzar y se distancia de viejas recetas sobre la imposición de derechos de escolaridad. Por ello, el BM enfatiza la necesidad de diseñar nuevas políticas para la enseñanza de la educación superior a través de mecanismos que garanticen el más amplio consenso de los principales actores implicados en la educación terciaria.

No obstante, este organismo financiero no pierde de vista el objetivo de mejorar la eficiencia económica interna y externa de la educación superior. En 1995 el Banco Mundial pronunció claramente su intención de alentar políticas de reforma del sector que aseguren una operación eficiente de las instituciones de educación superior con un menor costo al erario. Asimismo, el organismo subraya la importancia de las inversiones en educación superior para garantizar el desarrollo económico de la sociedad. Sin embargo, se señala que para los países en desarrollo es más rentable invertir en educación básica, pues es un instrumento eficiente en la reducción de la pobreza. En efecto, la formación primaria y secundaria ha permitido mejorar en menos

¹ Hopper, R. 2007. Higher Education and the World Bank. The World Bank.



tiempo el nivel de ingresos de los segmentos de la población más desfavorecida. Según la experiencia documentada por el BM, la inversión en educación básica tendría una tasa de retorno social más importante que la inversión realizada en la enseñanza superior. Con el tiempo y el debate, la posición de este organismo respecto al financiamiento se ha matizado hasta llegar a reconocer cinco años más tarde que la educación superior no es más un artículo de lujo si no un bien indispensable para el desarrollo social y económico de los países. En estas condiciones, una educación superior de calidad se convierte en condición indispensable para que la población de los países en desarrollo tenga acceso a los beneficios de una economía globalizada que tiene un fuerte componente de valorización inmaterial. Teniendo en cuenta que la economía de fin de siglo capitaliza el conocimiento, el BM destaca la necesidad de mejorar la calidad de los programas educativos terciarios. Una acción de este tipo implica, en primer término, un modelo mixto de financiamiento que genere sinergias entre las contribuciones del sector público, privado y social, así como las aportaciones de estudiantes, particulares y organizaciones filantrópicas. Se hace una mención especial sobre la importancia que tiene contar con esquemas de financiamiento público más consistentes y productivos.

El segundo eje de acción tiene que ver con la correcta aplicación de los recursos materiales y humanos de los establecimientos de educación superior y su uso efectivo, incluyendo la adopción urgente de nuevas tecnologías en la vida cotidiana de las universidades y la creación de mecanismos faciliten la conexión con las principales corrientes intelectuales, técnicas y científicas del mundo. Enseguida se plantea la necesidad de contar con mecanismos y herramientas de buen gobierno que faciliten la correcta aplicación de los recursos y la gestión de las instituciones de educación superior. El Banco Mundial hace una valoración sobre las orientaciones del conocimiento en función de los requerimientos de la economía y del mercado laboral. Se considera que, en la sociedad del conocimiento, es necesario proveer a los estudiantes y en particular a los menos favorecidos, de conocimientos especializados para fortalecer los requerimientos de todos los sectores de la economía mundial. La formación a vocación generalista se destina a un número importante de estudiantes para facilitar la flexibilidad laboral y la innovación social, permitiendo la renovación permanente de las estructuras económicas y sociales en constante cambio. La educación universitaria debe incentivar a las personas a la formación permanente para que éstas puedan responder a la evolución de su entorno. Por último, los especialistas de esta organización propugnan por aumentar significativamente la calidad y la cantidad de la investigación para permitir a cada país en desarrollo crear y absorber nuevos conocimientos de manera más rápida y eficiente.

2.1.2. La UNESCO: una apuesta por la pertinencia de la oferta educativa

La UNESCO² manifiesta una preocupación especial por encontrar soluciones originales que ayuden a disminuir la distancia que separa al mundo en desarrollo del industrializado, en lo que corresponde a la educación universitaria y la investigación. Para esta organización

² - UNESCO. Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior, París. 1995.



internacional, la respuesta que los sistemas de educación superior aporten a las presiones de la matrícula y los constantes cambios económicos y sociales debe orientarse en función de tres principios: *relevancia*, *calidad* e *internacionalización*. El primero de ellos corresponde al sitio que ocupan las funciones sustantivas de la educación terciaria. La relevancia circunscribe la relaciones entre la sociedad y la docencia, la investigación y los servicios que de estas se derivan. Un sentido más amplio aun, se refiere a las relaciones que guardan los establecimientos de educación superior dentro del sistema educativo con el Estado y el financiamiento público. La UNESCO señala que una buena gestión de los establecimientos de enseñanza superior asegura su pertinencia. Se enfatiza entonces la necesidad de que las instituciones de educación superior sean administradas de manera eficiente, aceptando la rendición de cuentas a la sociedad. El financiamiento en este rubro juega un papel de primer orden pues se requiere que la formación superior deje de depender exclusivamente de fondos públicos, mismos que tienen que ser ministrados bajo esquemas que permitan mejorar el desempeño institucional.

La calidad de la enseñanza superior es una noción pluridimensional que, con el fin de lograr los objetivos previamente establecidos, se traduce a la mejora continua de la docencia y los programas educativos, los estudiantes, la investigación, la administración y la infraestructura académica. La calidad de un establecimiento de educación superior no se debe de buscar exclusivamente en los resultados o en los productos sino también en los procesos efectuados por el sistema. Por ello, la UNESCO supone que las funciones de apoyo deben contribuir a fortalecer una cultura institucional de la calidad para garantizar que los estudios, la docencia y la investigación se desempeñan en condiciones óptimas. Sin embargo, el tema de la calidad y el fortalecimiento de la evaluación suponen una participación activa de los profesores y los investigadores, pues la formación de una cultura de la calidad depende de la calidad intrínseca de los elementos del sistema. La calidad desde esta óptica depende de la existencia de una cultura de la evaluación, de la regulación, la responsabilidad y la rendición de cuentas. Por último, la internacionalización es un principio que contribuye a formar una cultura de la paz y a la difusión del conocimiento. Los mecanismos de cooperación constituyen un elemento de primera importancia para el fortalecimiento de los sistemas de educación superior, pues permiten a las instituciones, los investigadores y los estudiantes establecer redes de colaboración y contribuyen a la innovación del conocimiento.

La administración de un sistema de educación superior de calidad, desde el punto de vista de la UNESCO, requiere de la pertinencia de redefinir la misión fundamental de la educación a la que se dirige el proceso, para que se encuentre en mayor contacto con las necesidades de la sociedad y así poder contribuir a crear un desarrollo humano armonioso, sostenible y con una cultura de paz, lo cual para muchos especialistas, constituye las bases de la pertinencia de las actividades educativas, de la investigación, el asesoramiento y los servicios a la comunidad.

Los cambios mundiales se cruzan con las trayectorias propias a la historias de la educación superior en cada país y en México tuvieron un impacto cierto que impone retos significativos a nuestra universidad.



2.2. Entorno nacional

Con el inicio del nuevo sexenio del C. Presidente de la República, Lic. Felipe Calderón Hinojosa (2006–2012), se ha iniciado a nivel nacional la apertura de diversos foros para integrar instrumentos como el “Plan Nacional de Educación 2007-2012”; contándose a la fecha, con aportaciones de altos funcionarios en diversos foros, sobre temas fundamentales en la agenda de educación superior a nivel nacional.

Así, en el marco de la XXXI Reunión Plenaria de la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO) efectuada en febrero de 2007, la Secretaria de Educación, Lic. Josefina Vázquez Mota, expuso los “Puntos para una Agenda Educativa”, invitando a los miembros de la CONAGO a establecer una agenda de trabajo conjunta, para consolidar un modelo educativo sustentado en la equidad, en el acceso y cobertura, la pertinencia de los estudios, la eficiencia en el uso de los recursos y en el impulso a la competitividad.

Mencionó, respecto al tema de “Fortalecimiento en la Calidad de la Educación Superior y Certificación de Instituciones Educativas”, que actualmente en México, uno de cada tres universitarios se concentra en cuatro carreras tradicionales: derecho, administración, contaduría o psicología. Por lo que exhortó a enfocar la educación superior a aquellas áreas que considera son esenciales para el desarrollo de la Nación, como son las carreras técnicas y la ciencia, delineando en este tenor las estrategias que actualmente están obrando:

- Impulso a los valores de la ciencia en todo el sistema educativo.
- Ampliación de la cobertura de educación superior a 30%.
- Aumento de las becas, en especial para áreas de ciencia y tecnología.
- Creación de nuevos planteles de Universidades e Institutos Tecnológicos.
- Apoyo la capacitación de profesores y la presencia de maestros de tiempo completo.
- Vinculación a la capacitación para los trabajadores con programas para obtener el título de Técnico Superior Universitario en tres años y no tener la presión de tener que obtenerlo en dos.

Por otro lado el Subsecretario de Educación Superior, Dr. Rodolfo Tuirán Gutiérrez, en diversos foros^{3,4}, ha abordado siete temas de interés en el marco de la integración del Programa Nacional de Educación (PNE), 2007-2012 y con impacto en el ámbito de la educación superior, a saber: Cobertura con equidad; Permanencia, egreso y titulación oportuna de los estudiantes de educación superior; Acceso y la atención a grupos con características particulares; Coherencia entre oferta educativa, preferencias de estudiantes e imperativos del desarrollo (pertinencia); Calidad; Planeación y coordinación; y Financiamiento.

³ Seminario Políticas Públicas. El Colegio de México, 23-08-07.

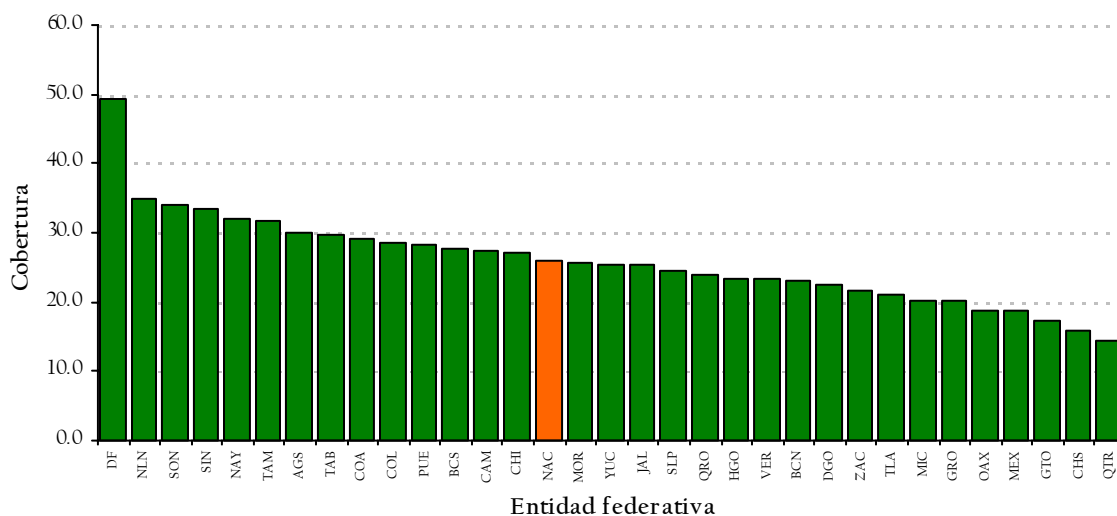
⁴ Foro de consulta “La educación Superior en México: Análisis y Perspectiva”.El Colegio de México, 28-05-07.

En relación a estas temáticas el Subsecretario da a conocer elementos importantes de diagnóstico, así como algunas estrategias y líneas de acción, que si bien están sujetas a la publicación formal del PNE, nos proporcionan información valiosa para canalizar esfuerzos hacia la mejora de la Universidad en su posicionamiento a nivel nacional:

Tema I. Cobertura con equidad.

En México sólo una de cada cuatro personas de 19 a 23 años tiene acceso a la educación superior cifra que es muy baja si se le compara con la de otros países de desarrollo similar en América Latina⁵, aunado a esto, las oportunidades educativas están distribuidas en el país de manera inequitativa. (Figura. 1)

Figura 1. Cobertura de educación superior por entidad federativa, 2006.



Fuente: Subsecretaría de Educación Superior. 2007. Ciclo 2006-2007, Formato 9II (DGPP) y Proyecciones de Población 2005-2030. CONAPO 2005.

Estrategias y líneas de acción propuestas:

- Combinar modalidades educativas para mejorar la cobertura de educación superior en el ámbito regional o local.
- Promover la apertura y el desarrollo de instituciones y programas de educación superior que atiendan las necesidades y vocaciones regionales.
- Promover un balance adecuado de la nueva oferta educativa por región, subsistema, área de conocimiento, nivel de programa y tipo de institución.

⁵ PNDU, Informe sobre desarrollo Humano, 2006 y UNESCO WEI, base de datos "Tertiary indicators".

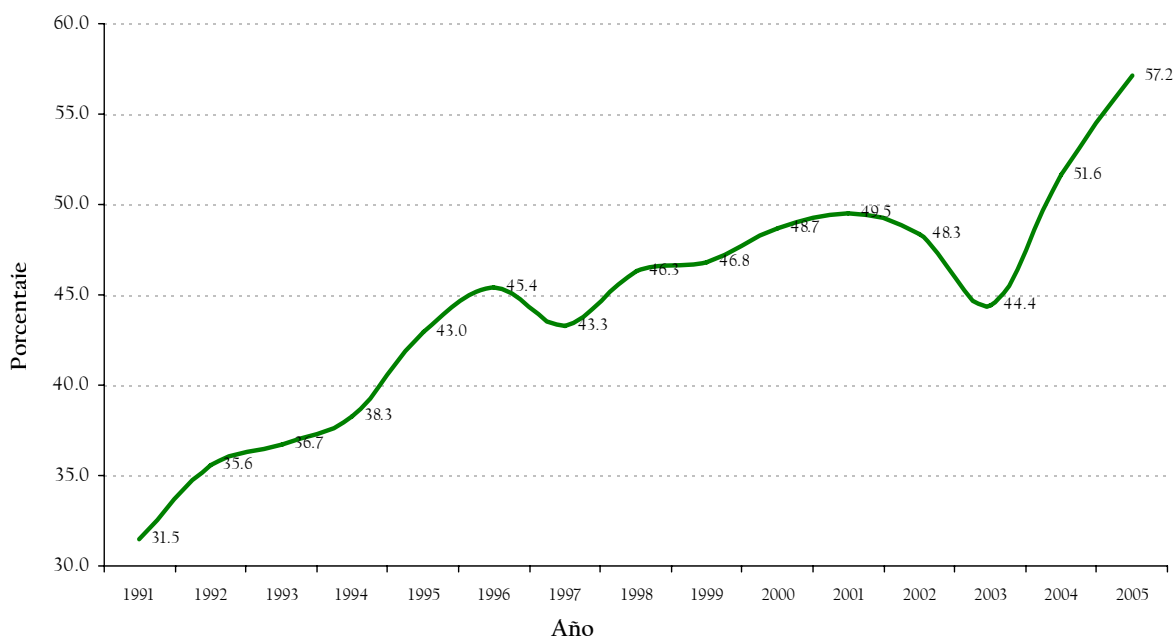


Tema II.

Mejora en la permanencia, egreso y titulación oportuna de los estudiantes de educación superior

En el último decenio los indicadores de absorción y deserción se han mantenido sin cambios significativos y si bien, se han presentado avances en eficiencia terminal (Figura. 2), aún se considera que el indicador es bajo en relación al criterio que establece la Secretaría de Educación Pública del 70%.

Figura 2. Eficiencia terminal en la educación superior, 1991-2005



Fuente: Subsecretaría de Educación Superior. 2007. Eficiencia de las Instituciones Mexicanas de Educación Superior, Instituto de Ingeniería UNAM, 2006. Con base en anuarios estadísticos de la ANUIES y datos de la Dirección General de Profesiones.

Estrategias y líneas de acción propuestas:

- Programas de integración de los estudiantes de nuevo ingreso.
- Programas de tutorías y de acompañamiento académico de los estudiantes a lo largo de la trayectoria escolar.
- Apoyar programas de regularización para estudiantes de nuevo ingreso con deficiencias académicas.
- Programas para que los alumnos terminen sus estudios en los tiempos previstos en los programas académicos.



Tema III.

Facilitar el acceso y brindar atención a grupos con características particulares

En este sentido, el Subsecretario reconoce que para incrementar el acceso a la educación superior de los grupos en desventaja y disminuir sus niveles de deserción, será preciso diversificar y flexibilizar la oferta educativa, fortalecer los programas de becas y de crédito a los estudiantes, los sistemas de apoyo tutoriales y otros incentivos.

Estrategias y líneas de acción propuestas:

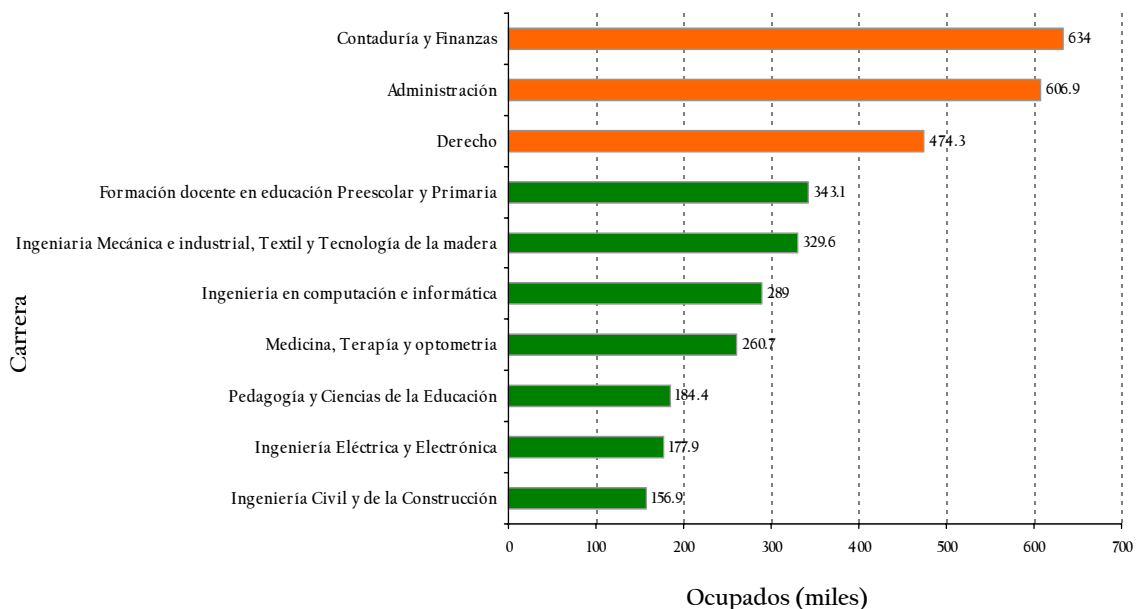
- Impulsar la educación no presencial y a distancia para atender a regiones y grupos que carecen de acceso a servicios escolarizados.
- Alentar la multiplicación de programas de educación continua y alentar la formación a lo largo de toda la vida.
- Diseñar estrategias de orientación vocacional para los estudiantes de educación media superior.
- Apoyar el fortalecimiento de los programas de atención a estudiantes indígenas.

Tema IV.

Lograr mayor coherencia entre oferta educativa, preferencias de estudiantes e imperativos del desarrollo (pertinencia).

Actualmente la matrícula de la educación superior sigue concentrada en un número reducido de carreras: sólo 25 carreras concentran 85 por ciento de la matrícula y únicamente cuatro — derecho, contaduría, computación y administración— albergan al 40 por ciento. En este tenor el Observatorio Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STYPS) detectó que la tercera parte de la población ocupada que realizó estudios profesionales, se formó en contaduría y finanzas, administración o derecho (Figura. 3).

Figura 3. Carreras con mayor número de ocupados en 2006 (miles)



Fuente: Observatorio Laboral de la STYPS, con base en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2006.



Aunado a esto, el Dr. Tuirán declara que no hay una sola institución de educación superior mexicana, pública o privada, que en los varios ranking disponibles se encuentre entre los primeros 100 programas de matemáticas y ciencias; en los de ingeniería, tecnología e informática; o bien de agricultura y ciencias de la vida, de medicina o de ciencias sociales.

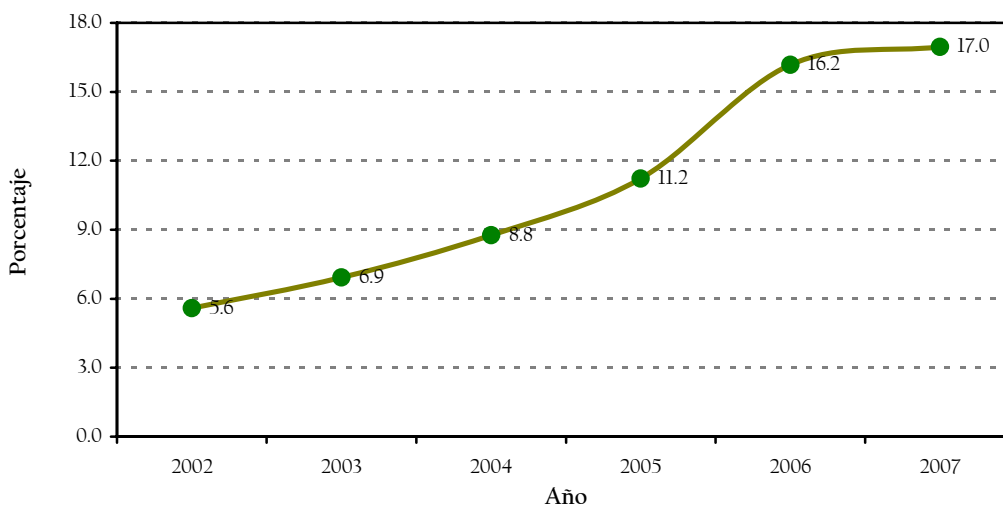
Estrategias y líneas de acción propuestas:

- Establecer incentivos para diversificar la oferta de educación superior.
- Reforzar los mecanismos para conciliar la ampliación de la oferta educativa de las IES con los imperativos del desarrollo económico y social.
- Impulsar la revisión y actualización oportuna de los planes de estudio para asegurar su pertinencia.
- Extender y profesionalizar la práctica de realizar estudios de oferta y demanda educativa y de seguimiento de egresados con propósitos de evaluación institucional y de retroalimentación curricular.
- Dar prioridad en el otorgamiento de las becas del Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (PRONABES) a los jóvenes inscritos en programas de calidad y en las áreas de conocimiento que resulten pertinentes para el desarrollo estatal y regional.

Tema V. Calidad

El C. Subsecretario, señala al respecto que actualmente el proceso para la mejora de la calidad de la educación superior se ha extendido e incrementado gradualmente en el país a través de prácticas de autoevaluación, evaluación externa por pares, acreditación e incluso la realización de exámenes nacionales a los alumnos egresados de programas educativos, por citar algunos ejemplos.

Figura 4. Proporción de programas educativos de buena calidad, 2002-2007



Fuente: Dirección General de Educación Superior (DGESU) 2007.



No obstante estos avances, que incluso se observan en la proporción de programas educativos existentes de buena calidad a nivel nacional (Figura. 4), persisten problemas como la existencia de circuitos diferenciados de calidad y la proliferación de instituciones de educación superior cuyos programas no tiene los estándares mínimos de calidad. Por lo que frente a esta tendencia, se ha propuesto revisar minuciosamente los requerimientos para fortalecer los mecanismos autoregulatorios, fundados en el reconocimiento a las instituciones y programas que cumplen con las evaluaciones y acreditaciones correspondientes. Aunado a esto, señala que el actual arreglo institucional de evaluación y acreditación de la Educación Superior es desarticulado, lo que conlleva a los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) hayan evaluado a la fecha una de cada cinco carreras; el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES) a uno de cada doce programas y el Centro Nacional de Evaluación Para la Educación Superior, AC (CENEVAL) a uno de cada cuatro egresados.

Estrategias y líneas de acción propuestas:

- Llevar a cabo programas de impulso a la calidad y de reconocimiento al desempeño.
- Aprovechar la función pedagógica de la evaluación.
- Consolidar el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación.
- Llevar a cabo una revisión cuidadosa de las tareas, procedimientos, criterios e instrumentos de los organismos especializados de evaluación y acreditación, con el fin de corregir distorsiones, alinear y armonizar funciones, garantizar congruencia de propósitos.
- Garantizar que los programas que ofrecen las IES particulares reúnan los requisitos de calidad.

Tema VI. Planeación y Coordinación

Sobre este asunto, reconoce el Dr. Tuirán que actualmente el Sistema Nacional de Educación Superior no funciona como tal debido a su grado de complejidad y heterogeneidad; lo cual tiene que superarse con el fin de contar con los mecanismos de planeación, coordinación y regulación suficientes y adecuados para abordar todos los problemas ya mencionados, para lo cual propone las siguientes estrategias y líneas de acción:

- Generar nuevos arreglos institucionales que concatenen y articulen los esfuerzos de las diferentes Instituciones de Educación Superior (IES) y lo integren con los otros niveles educativos.
- Impulsar el federalismo educativo y fortalecer los sistemas de educación superior en cada Estado
- Fortalecer los mecanismos e instancias de planeación y coordinación de la educación superior.
- Crear el Consejo Nacional para la Planeación y Coordinación de la Educación Superior.



Tema VII. Financiamiento

Respecto este tema, el Subsecretario hace la observación de que el modelo de asignación de los recursos federales debe ser revisado para consensuar un nuevo modelo que de cabida al ejercicio de presupuestos ordinarios multianuales con base en principios de suficiencia, equidad, transparencia, corresponsabilidad y reconocimiento al desempeño ya que actualmente:

- El modelo de asignación del subsidio ordinario tiene un carácter inercial e inequitativo.
- Se asigna el subsidio ordinario en forma incondicional, sin atender políticas de mejora de calidad.
- Existe una ausencia de un mecanismo de asignación del presupuesto federal ordinario que se aplique por igual a todos los subsistemas.

Todos estos temas abordados por el Dr. Rodolfo Tuirán representan elementos que sin duda estarán claramente definidos a través de políticas en el Plan Nacional de Educación 2007-2012, teniendo un impacto directo en el quehacer de nuestra institución, por lo que es menester considerar dichos referentes aplicables en el proceso de integración del presente documento de planeación de la UQROO.

2.3. Ámbito estatal.

2.3.1. La actividad económica de Quintana Roo.

En 2005, el Producto Interno Bruto (PIB) Percápita de la entidad ascendió a 117, 600 pesos corrientes, superior en un 50% al promedio nacional (72,430 pesos corrientes), resultado de una intensa actividad económica que reposa sobre cuatro pilares: el turismo, el servicio público, los servicios financieros y el transporte. Según estadísticas del INEGI, el turismo representa el 54.1% de la economía local, mientras que las burocracias estatales y municipales constituyen el 18.6%; los servicios financieros generan el 12.7% de la actividad de la entidad y los transportes contribuyen con el 8.5%.

Así, la fuerza de trabajo de Quintana Roo se integró por 532,100 personas que representaron el 65.24% de la población que tiene catorce años o más. En 2005, las estadísticas federales muestran que nuestro Estado tiene la ventaja de contar con una de las tasa de ocupación más altas de la República Mexicana. En efecto, el 97.36% de la población económicamente activa desarrolla alguna actividad productiva, de los cuales el 69.5% son trabajadores subordinados asalariados o por honorarios. Los trabajadores por cuenta propia representan solamente el 18.85%, mientras que menos del 6% son empleadores. Es decir, no más de 30,000 personas generan empleos directos en Quintana Roo.



El mercado laboral, es la entidad que nos arroja datos importantes respecto de su capacidad para generar oportunidades de empleo, siendo el comercio la primera fuente de empleo del Estado con el 18.21% de la población ocupada. Los empleos públicos, tomados en su conjunto, representan el 16.13% mientras que los restaurantes y hoteles captan al 16.10% de las demandas de trabajo. Los servicios diversos alcanzan a emplear al 10.69% de los demandantes de empleo. Las actividades agropecuarias y a la construcción que, son aparentemente marginales en la economía del Estado, representan la cuarta fuente de empleos en el Estado y un pilar de la subsistencia de varios miles de familias quintanarroenses.

Los servicios profesionales y financieros son una opción de trabajo para el 7.59% de la población en actividad económica, pero ocupan el tercer lugar en la generación de riqueza para la entidad. Si bien la aportación de la manufactura y las comunicaciones a la economía de la entidad tiene diferencias sustanciales, estas actividades emplean al 6.81% y 6.37% respectivamente. Por último, hay que señalar que la minería quintanarroense es en extremo marginal pues solamente emplea al 0.93 de la población ocupada.

En general, las empresas y los negocios emplean al 52.60% de la población ocupada, el sector público al 16.13% y la economía doméstica emplea al 30.1% de la población ocupada. En otras palabras, 155,867 personas trabajan directamente en labores del hogar, de los cuales 4.01% realizan trabajos remunerados y 3.3 agricultura de subsistencia. El resto, 118,088 personas realizan trabajos informales relacionados con la economía familiar.

2.3.2. Caracterización socioeconómica de la población quintanarroense.

Según el Consejo Nacional de Población (2005), en seis años Quintana Roo pasó de ser una entidad medianamente marginada a una sociedad con bajos niveles de marginación. Según estos datos estadísticos, se supone que la mayoría de población mayor de quince años se encuentra integrada en la dinámica regional, tiene una vivienda en condiciones aceptables, cuenta con instrucción suficiente para desenvolverse socialmente y un ingreso que le permite subsistir. Los cálculos de la Secretaría de Educación y Cultura del Estado muestran que el coeficiente Gini⁶ es de 0.5376, como indicador de la inequidad que aún prevalece en la distribución del ingreso, la cual es ligeramente superior a la media nacional (0.458).

En efecto, la actividad económica local genera un Producto Interno Bruto (PIB) *per capita* igual a 103 mil 322 pesos, que representan 28.23% más que el PIB nacional por habitante en el año de 2005; Por otra parte, 7.76% de los trabajadores quintanarroenses no tiene ingresos fijos y uno de cada diez vive con menos de un salario mínimo, que equivale a 17 mil 374 pesos anuales. El 34.35% de la población ocupada entre uno y tres salarios mínimos: 177 mil 614 trabajadores perciben anualmente entre 17 mil 374 pesos anuales y 52 mil 122 pesos anuales.

⁶ Programa Estratégico Sectorial para una Educación Integral 2005-2011. Secretaría de Educación y Cultura del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo. El índice Gini es un número entre uno y cero, resultado de un cálculo de distribución de las rentas que permite determinar el grado de concentración de la riqueza. Este coeficiente utiliza de parámetro uno para la desigualdad más grande y cero para la igualdad total.



El 26.31% de la población ocupada tiene ingresos que entre tres y cinco salarios mínimos, que equivalen anualmente a ingresos anuales que oscilan entre 52 mil 122 pesos y 86 mil 870 pesos⁷, mientras que el 16.43% percibe entre dos y tres salarios mínimos. Sin embargo, el 28.23% de los quintanarroenses con actividad económica remunerada perciben máximo dos salarios mínimos. Es decir, que casi una tercera parte de la población económicamente activa no gana más de 2 mil 896 pesos mensuales (34 mil 748 pesos anuales) (Tabla 1).

Tabla 1. Población ocupada por nivel de ingreso Quintana Roo 2005

Salario	Personas	%
Hasta un salario mínimo	53,428	10.31
Más de un salario mínimo y hasta dos salarios mínimos	92,826	17.92
Más de dos salarios mínimos y hasta tres salarios mínimos	85,133	16.43
Más de tres salarios mínimos y hasta cinco salarios mínimos	136,320	26.31
Más de cinco salarios mínimos	101,296	19.55
No recibe ingresos	40,200	7.76
No especificado	8,837	1.70
Total	518,040	100

Fuente: INEGI 2005. Cuaderno Estadístico Municipal de Benito Juárez, Quintana Roo 2006. p. 90

Las disparidades en el ingreso explican las carencias de muchos quintanarroenses. Sin importar la diferencia entre urbanas y rurales, 49.1% de las viviendas son ocupadas por familias que viven con alguna forma de hacinamiento; el 8.51% de las familias viven en casas con piso de tierra y el 5.19% de las viviendas no tienen drenaje ni servicios sanitarios y el 4.66% de las viviendas del Estado no tiene servicios de agua potable.

Aunque en los últimos cinco años se han dado progresos sociales considerables en la entidad, persisten archipiélagos de marginación en los municipios más desarrollados de la entidad, mientras que en los municipios que se consideran altamente marginados existen islotes de desarrollo. En la Tabla 2 se puede apreciar que Benito Juárez, Cozumel, Isla Mujeres y Solidaridad son municipios de alto desarrollo humano y de muy baja marginación. Othón P. Blanco es un municipio de baja marginación y de alto desarrollo humano que progresa a dos velocidades: la población chetumaleña que va accediendo rápidamente al desarrollo y la vida de las comunidades rurales que no han podido detonar su potencial social y productivo. Los municipios de Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos y Lázaro Cárdenas se consideran altamente marginados y con un desarrollo humano medio alto. Esta aparente contradicción no quiere decir más que una fracción de la población, no obstante su marginación, está en condiciones de acceder a las oportunidades del desarrollo social y económico.

⁷ El salario mínimo anual resulta de multiplicar el salario mínimo diario vigente en año de 2007 para la zona C que equivale a 47 pesos con 60 centavos por 365 días.

Tabla 2. Comparación del índice de desarrollo humano y el índice de marginación 2000⁸

Municipio	Índice		Nivel, 2000		IM, 2005	
	DH*	M**	DH	M	Grado	IM
Estatal	0.820	-0.3592	Alto	Medio	Bajo	-0.3157
Othón P. Blanco	0.801	-0.9763	Alto	Bajo	Bajo	0.9770
Felipe C. Puerto	0.694	0.3276	Medio Alto	Alto	Alto	0.3728
José Ma. Morelos	0.680	0.3811	Medio Alto	Alto	Alto	0.3118
Solidaridad	0.810	-0.9527	Alto	Bajo	Muy Bajo	-1.2820
Lázaro Cárdenas	0.713	0.10969	Medio Alto	Alto	Alto	-0.0223
Benito Juárez	0.849	-1.72609	Alto	Muy Bajo	Muy Bajo	-1.6025
Isla Mujeres	0.819	-1.36948	Alto	Muy Bajo	Muy Bajo	-1.1677
Cozumel	0.831	-1.57071	Alto	Muy Bajo	Muy Bajo	-1.4798

Fuente: Índice de desarrollo humano 2000 e Índices de marginación 2000, CONAPO. *DH: Índice de Desarrollo Humano, **M: Marginación.

En conclusión, la alta marginación de la población de los municipios de Lázaro Cárdenas, José María Morelos y Felipe Carrillo Puerto se identifica también con la incapacidad de los grupos sociales de integrarse al proceso de desarrollo y de disfrutar de sus beneficios en municipios que viven un periodo de expansión económica y social derivada de una intensa actividad turística. Por ello, una buena parte de la población quintanarroense padece privaciones resultado de la falta de acceso a la educación, la calidad de sus viviendas, el monto de sus ingresos y otros factores relacionados con el hecho de residir en localidades pequeñas. Estos factores configuran patrones desarrollo que se contraponen a la dinámica del desarrollo económico derivado de la actividad turística en el norte de la entidad, dificultando la difusión de progreso técnico en el conjunto de la estructura productiva de cada localidad.

2.3.3. Estructura de la demanda de educación superior en el Estado.

El Estado de Quintana Roo cuenta actualmente con 115 escuelas de educación media superior, de las cuales el 36% se localiza en el municipio de Benito Juárez, el 30% en Othón P. Blanco, el 11% en Felipe Carrillo Puerto, el 10% en Solidaridad, el 4% en Cozumel, el 3% en José María Morelos, el 3% en Lázaro Cárdenas y el 2% restante en Isla Mujeres.

A inicios del ciclo escolar 2006-2007 la matrícula de bachillerato fue de 34,809 alumnos, distribuidos en los ocho municipios de la geografía estatal, concentrándose más del 50% de la matrícula inscrita en los municipios de Benito Juárez Solidaridad e Isla Mujeres. Concentrándose, la mayor cantidad de egresados en el municipio de Benito Juárez seguido por el municipio de Othón P. Blanco. Por modalidad de escuela, las clasificadas como bachilleres (COBACH), concentran la mayor cantidad de matrícula y de egresados, convirtiéndolo en la principal fuente que demanda de espacios para acceso a la educación superior (Tabla 3).

⁸ Por higiene metodológica, la comparación entre el índice de Desarrollo Humano y el Índice de Marginación se concentra en el cálculo del año 2000, mientras que el índice de Marginación 2005 se agrega únicamente como información complementaria.



Tabla 3. Distribución de la matrícula total y número de egresados en el Bachillerato en QR.

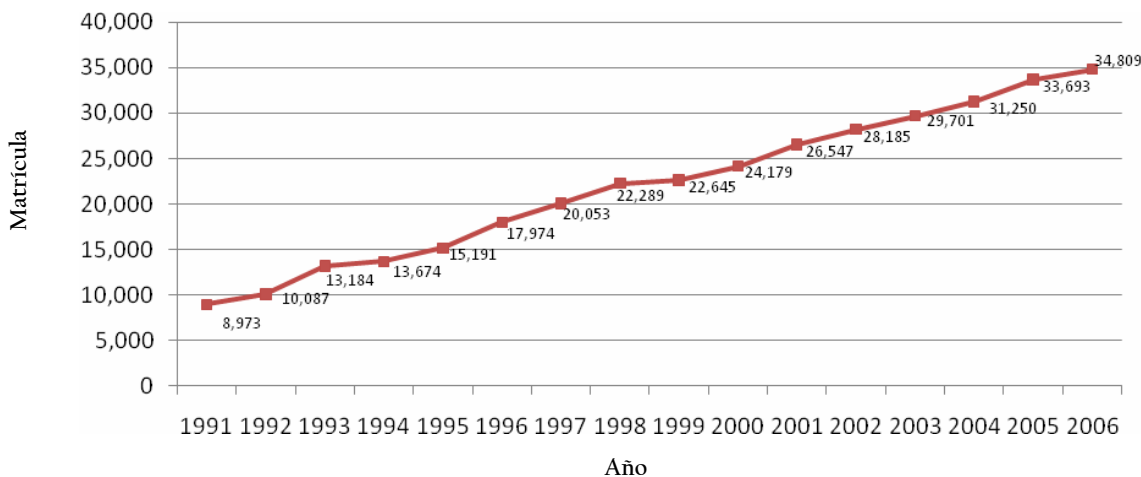
Concepto		Matrícula total de bachillerato ^[1]		Egresados de bachillerato ^[2]	
		Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual
Municipio	Cozumel	2,094	6.0%	423	6.5%
	Felipe Carrillo Puerto	2,456	7.1%	555	8.6%
	Isla Mujeres	398	1.1%	89	1.4%
	Othón P. Blanco	10,542	30.3%	2,054	31.7%
	Benito Juárez	14,609	42.0%	2,491	38.4%
	José María Morelos	1,198	3.4%	288	4.4%
	Lázaro Cárdenas	883	2.5%	160	2.5%
	Solidaridad	2,629	7.6%	426	6.6%
	Total Estado	34,809	100.0%	6,486	100.0%
Bachillerato	Colegio de Bachilleres (COBACH)	13,905	39.9%	3,016	46.5%
	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTA)	1,100	3.2%	152	2.3%
	Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS)	5,749	16.5%	997	15.4%
	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECYTE)	5,553	16.0%	823	12.7%
	Centro Tecnológico del Mar (CETMAR)	286	0.8%	24	0.4%
	Educación Media Superior a Distancia (EMSAD)	1,976	5.7%	390	6.0%
	Centro de Estudios de Bachillerato Técnico "Eva Sámano de López Mateos"	883	2.5%	188	2.9%
	Centro de Estudios de Bachillerato (CEB 5/9)	621	1.8%	130	2.0%
	Particular	4,736	13.6%	766	11.8%
Total Estado	34,809	100.0%	6,486	100.0%	

Fuente [1]: SEyC, Estadística básica de sistema educativo en QR., a inicio de cursos 2006-2007.

Fuente [2]: SEyC, Estadística básica de sistema educativo en QR., a fin de cursos 2005-2006.

De acuerdo a estadísticas de la Secretaría de Educación y Cultura de Quintana Roo (SEYC) en 2006, la matrícula total del bachillerato ascendió a 34, 809 estudiantes, observándose en los últimos 15 años, que el Sistema de Educación Media Superior creció exponencialmente en el periodo 1991-2006 (Figura 5), teniendo un impacto en el crecimiento de la matrícula de bachillerato de 388%, por lo que en los últimos 6 años (2000-2006) ha mantenido un ritmo de crecimiento del 6% promedio anual.

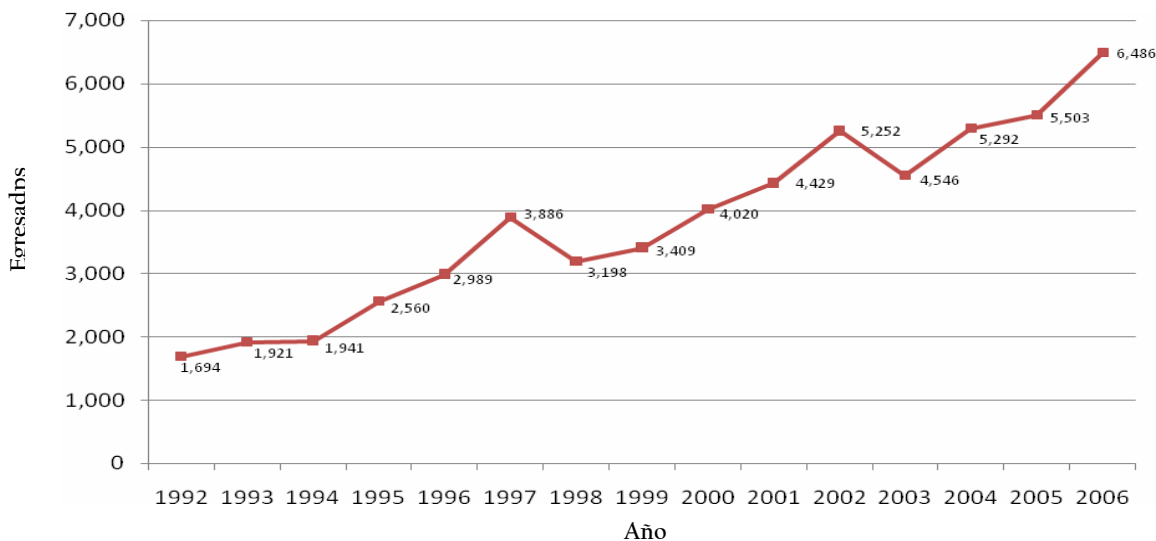
Figura 5. Comportamiento de la matrícula de Bachillerato en el Estado de Quintana Roo (1991-2006.)

Fuente: Secretaría de Educación y Cultura, Estadísticas Educativas del Sistema Educativo de Quintanarroense, (2000-2006).
Secretaría de Educación Pública, Sistema de Pronósticos de la SEP (Pronosep 1991-1999).



Una prolongación de la tendencia del crecimiento de la matrícula, nos permite afirmar que en 2012 habrá aproximadamente 49 mil 377 estudiantes inscritos en el bachillerato debido a que el egreso de este nivel educativo presenta un comportamiento creciente en el periodo (Figura. 6).

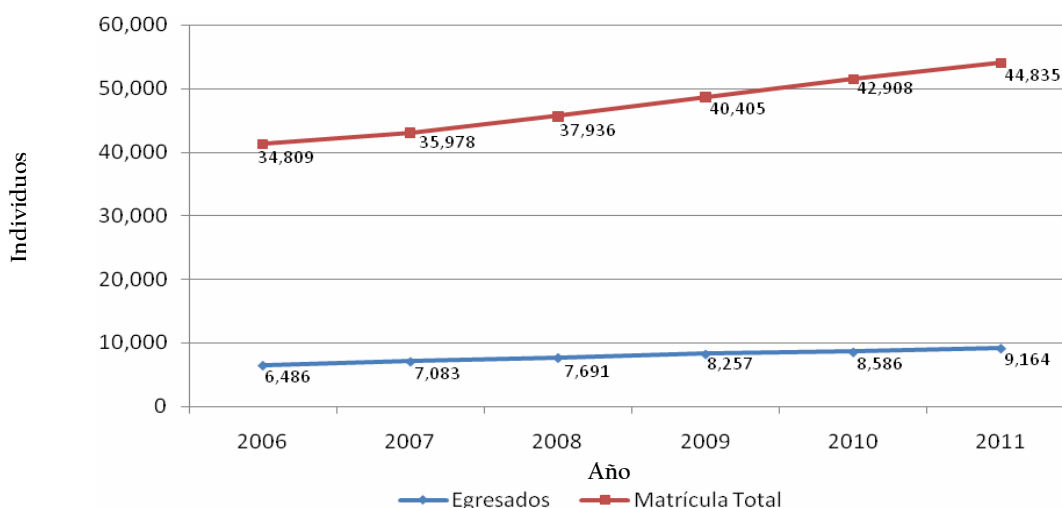
Figura 6. Comportamiento de egresados de Bachillerato en el Estado de Quintana Roo 1991-2006.



Fuente: Secretaría de Educación y Cultura, Estadísticas Educativas del Sistema Educativo de Quintanarroense, (2000-2006).
Secretaría de Educación Pública, Sistema de Pronósticos de la SEP (Pronosep 1991-1999).

En la figura 7, se observa como en los próximos 5 años la demanda de nuevos espacios para acceder a la educación superior se incrementará, haciendo evidente la necesidad de crear nuevas modalidades de educación, la creación de nueva carreras y la ampliación de la capacidad instalada de las actuales instituciones de educación superior.

Figura 7. Proyección de la matrícula y egresados de Bachillerato 2007-2011.



Fuente: Secretaría de Educación y Cultura, Estadísticas Educativas del Sistema Educativo de Quintanarroense, (2000-2006).



Por otro lado, considerando únicamente el segmento de la población que es aspirante potencial a los servicios de educación superior que se compone de dos grupos de edad: de 16 a 19 y de 20 a 24 años respectivamente (Tabla 4), se puede observar que sin tomar en cuenta el índice de escolaridad y considerando la tasa de crecimiento global de la población para los próximos cinco años, se puede afirmar que anualmente en el Estado habrá 100 mil personas en edad de recibir educación superior.

Tabla 4. Población entre 16 y 24 años en México y el Estado de Q. Roo

Entidad/Grupo	16 a 19 años	20 a 24 años
México	7 291 850	8 964 629
Quintana Roo	81 265	103 377
Mujeres (%)	49.2	49.7
Hombres (%)	50.8	50.3

Fuente: INEGI 2005. Distribución porcentual de la población en edad escolar de 3 a 24 años por entidad federativa y sexo para cada grupo de edad, 2000 y 2005.

Solamente el 45.8 % del grupo de edad 16 a 19 están escolarizados y hacen un total de 37 mil 219 alumnos aproximadamente. El grupo de edad 20 a 24 años cuenta con 14 mil 163 personas escolarizadas que equivalen al 13.7 % de este segmento de la población. El segmento de la población que es sensible de integrar la demanda probable de educación superior se reduce a 51 mil 382 personas en los próximos cinco años y compone de 49.5 % de mujeres y de 50.5% hombres en promedio.

2.3.4. Estructura de la oferta de educación superior en el Estado

En el Estado se atiende la educación superior mediante 29 instituciones que ofrecen programas de técnico superior universitario, licenciatura, maestría y doctorado. De estas, seis tienen presencia en dos o más municipios, lo que representa un total de 37 planteles educativos con 220 carreras de formación profesional que atendieron a inicio de cursos del ciclo escolar 2006-2007, a 5,644 egresados de educación media superior, quienes ingresaron por vez primera a la educación superior (Tabla 5).

Tabla 5: Distribución de la matrícula por Institución de educación superior en QR.

Municipio	Escuelas	Matrícula	
		Nuevo ingreso	Total
Cozumel	Universidad de Quintana Roo (Unidad Cozumel)	208	698
	Universidad Partenón Cozumel	10	80
Felipe Carrillo Puerto	Centro Regional de Educación Normal de Felipe Carrillo Puerto	63	155
	Instituto Tecnológico Superior de F. Carrillo P.	166	631
	Universidad Pedagógica Nacional Unidad 231 Modulo F. Carrillo P.	0	35
Isla Mujeres	Tecmilenio Isla Mujeres	6	15
Othón P. Blanco	Centro de actualización del Magisterio	103	261
	CREN Javier Rojo Gómez (Educación Especial)	45	96
	CREN Javier Rojo Gómez (Educación Primaria)	89	261
	Escuela de Terapia Física "Dr. Alfonso Tohen"	0	7
	Instituto Tecnológico Agropecuario No. 16	124	538
	Instituto Tecnológico de Chetumal	650	2,510
	Unidad Regional de El Colegio de la Frontera Sur	13	28
	Universidad de Quintana Roo Campus Chetumal	643	2,481
	Universidad Interamericana para el Desarrollo Plantel Chetumal	356	900
Universidad Pedagógica Nacional Unidad 231 Chetumal	55	118	



Tabla 5 continua.

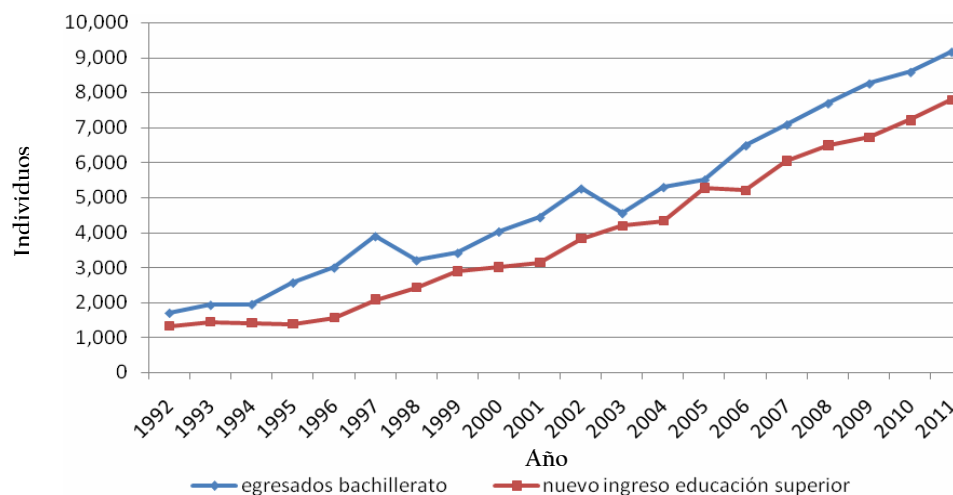
Municipio	Escuelas	Matrícula	
		Nuevo ingreso	Total
Benito Juárez	Campo Escuela San José	15	27
	Centro de Estudios Superiores del Sureste, Benito Juárez	54	149
	Centro de Estudios UNIVER de Quintana Roo.	71	281
	Escuela Superior de Leyes	13	51
	Instituto de Estudios Universitarios A.C. Plantel Cancún	46	176
	Instituto Tecnológico de Cancún	396	2,024
	Normal Particular "María Lavalle Urbina"	0	8
	Normal Particular "Rafael Ramírez Castañeda"	0	10
	Normal Superior Andrés Quintana Roo	44	136
	Universidad Anahuac Cancún	205	1,053
	Universidad del Caribe	490	1,685
	Universidad Interamericana para el Desarrollo, Plantel Cancún	321	657
	Universidad La Salle Cancún	337	1,132
	Universidad Magna	108	283
	Universidad Maya de las Américas	97	194
Universidad Pedagógica Nacional 231 Modulo Cancún	0	8	
Universidad Tecnológica de Cancún	657	1,223	
José Ma. Morelos	Tecmilenio "José María Morelos"	0	39
Lázaro Cárdenas	Tecmilenio "Lázaro Cárdenas"	7	18
Solidaridad	Universidad Tecnológica de la Riviera Maya	146	270
	Universidad Interamericana para el Desarrollo, Plantel Playa d. Carmen	106	227
TOTAL ESTATAL		5,644	18,465

Fuente: Secretaría de Educación y Cultura, Estadísticas Educativas del Sistema Educativo de Quintanarroense, (2000-2006).

2.3.5. Acceso y permanencia en el sistema de educación superior en Quintana Roo

De acuerdo a los datos estadísticos de los últimos años, se observa que la demanda de educación superior es mayor que los espacios ofrecidos por las instituciones que se encuentran en el Estado, apreciándose una mayor brecha entre la oferta y la demanda de educación superior, pese a la constante creación de nuevas instituciones educativas, de nuevas carreras y al incremento en el cupo a las carreras existentes (Figura. 8).

Figura 8. Evolución de la demanda y oferta de educación superior en Quintana Roo.



Fuentes: Secretaría de Educación Cultura, 2005. Estadísticas Educativas del Sistema Educativo de Quintanarroense, (2000-2006). Secretaría de Educación Pública, Sistema de Pronósticos de la SEP (Pronosep 1991-1999).



2.3.6. La educación superior en el contexto del Plan Estatal de Desarrollo, 2005-2011

El Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011⁹ señala que en el Estado no se han realizado esfuerzos constantes dirigidos a la ciencia y tecnología, ni a la formación capital intelectual, debido a la baja asignación presupuestal que se destina a estos rubros y su nula vinculación con el sector productivo. Por ello contempla el quehacer de la educación superior dentro de dos de sus cuatro ejes fundamentales, a saber: Eje II: Factores de competitividad y el Eje IV: Calidad de vida, los cuales se derivan por sectores, con su respectiva visión a 2011, objetivos estratégicos y estrategias. A continuación se identifican los objetivos estratégicos y estrategias en el contexto del Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011, aplicables a la Universidad de Quintana Roo

Eje II: Factores de competitividad.

Sector II.4. Formación de Capital Humano.

Objetivo estratégico. Formar recursos humanos de calidad invirtiendo en la gente y aprovechando el capital humano, a través de una adecuada vinculación con los sectores productivos.

Estrategia II.4.1. Fomento a la creación de capital intelectual. Fomentar la innovación, el desarrollo tecnológico y la creación de capital intelectual, para implementar una cultura emprendedora en el Estado.

Estrategia II.4.2. Integración de la educación superior al sector productivo. Integrar, gestionar, coordinar, y vincular el sistema de educación superior con los sectores sociales y productivos de cada región del Estado.

Estrategia II.4.4. Fortalecimiento de la capacitación empresarial. Mejorar la competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas, para con esto fortalecer su capacidad generadora de empleos a través de acciones de capacitación empresarial.

Estrategia II.4.5. Desarrollo de una nueva cultura laboral. Impulsar una nueva cultura laboral basada en el desarrollo del potencial y las habilidades laborales de las personas, e incrementar las oportunidades de acceso a los espacios para la preparación para el trabajo.

Estrategia II.4.6. Atención oportuna al problema del desempleo. Vincular en forma ágil, oportuna y eficiente, a los solicitantes de empleo con las oportunidades de trabajo existentes.

Eje IV: Calidad de vida

Sector IV.1.-Educación integral

Objetivo estratégico. Impulsar la transmisión y creación de conocimientos, así como la adquisición de habilidades, principios y valores para el desarrollo integral del ser

⁹Gobierno del Estado de Quintana Roo. Plan Estatal de Desarrollo, 2005-2011. Lic. Félix A. González Canto.



humano y de su entorno, mediante la cobertura con equidad y calidad en todos los niveles educativos.

Estrategia IV.1.4. *Ampliación de la cobertura y mejoramiento de la calidad de la educación superior.* Ampliar en el nivel superior la cobertura con equidad y calidad, pertinente e innovadora, que fomente la investigación y que atienda las necesidades de perfiles profesionales en la Entidad.

Estrategia IV.1.8. *Mejoramiento de la gestión del sistema educativo estatal.* Desconcentrar gradualmente los procesos que presenten mayor aplicación de tecnología digital en procesamiento de datos y comunicaciones.

Estrategia IV.1.9. *Fomento a la participación social en la educación.* Fomentar la participación de los sectores social y privado en el financiamiento de la educación, para el apoyo subsidiario y coordinado que conlleve un impulso en la cultura de metas compartidas, coordinación y eficiencia.

Estrategia IV.1.10. *Desarrollo de una normatividad educativa a la vanguardia.* Adecuar permanentemente el marco jurídico del sector educativo buscando fortalecer sus objetivos estratégicos.

Estrategia IV.1.11. *Ampliación y mejoramiento de la calidad de la infraestructura educativa.* Desarrollar y consolidar la infraestructura educativa en el Estado en un esquema de rentabilidad, pertinencia y congruencia con los planes de corto, mediano y largo plazo derivados de la demanda educativa.

Estrategia IV.1.11. *Ampliación y mejoramiento de la calidad de la infraestructura educativa.* Desarrollar y consolidar la infraestructura educativa en el Estado en un esquema de rentabilidad, pertinencia y congruencia con los planes de corto, mediano y largo plazo derivados de la demanda educativa.

Sector IV.2.-Cultura

Objetivo estratégico. Fortalecer la creación, preservación, difusión y enriquecimiento del patrimonio histórico, cultural y artístico del Estado.

Estrategia IV.2.3. *Difusión de la cultura.* Fortalecer la difusión de las manifestaciones artísticas y culturales del Estado.

Estrategia IV.2.4. *Preservación del patrimonio cultura.* Empezar acciones encaminadas a la preservación, fortalecimiento y difusión de costumbre, tradiciones e historia del Estado.

Sector IV.3.-Deporte

Objetivo estratégico. Inducir a la población a la práctica regular y sistemática de actividades deportivas que contribuyan a su desarrollo integral.



Estrategia IV.3.2. *Generación de una nueva cultura deportiva.* Fomentar, dar seguimiento y establecer programas de carácter deportivo, para inculcar a los alumnos de los diferentes niveles educativos de la entidad una práctica constante y disciplinada del deporte.

Estrategia IV.3.6. *Apoyo a la difusión del deporte.* Realizar un trabajo estrecho con los medios de comunicación para impulsar propuestas de contenidos que fomenten una cultura física en la población, e informen sobre los diferentes torneos y actividades a realizar.

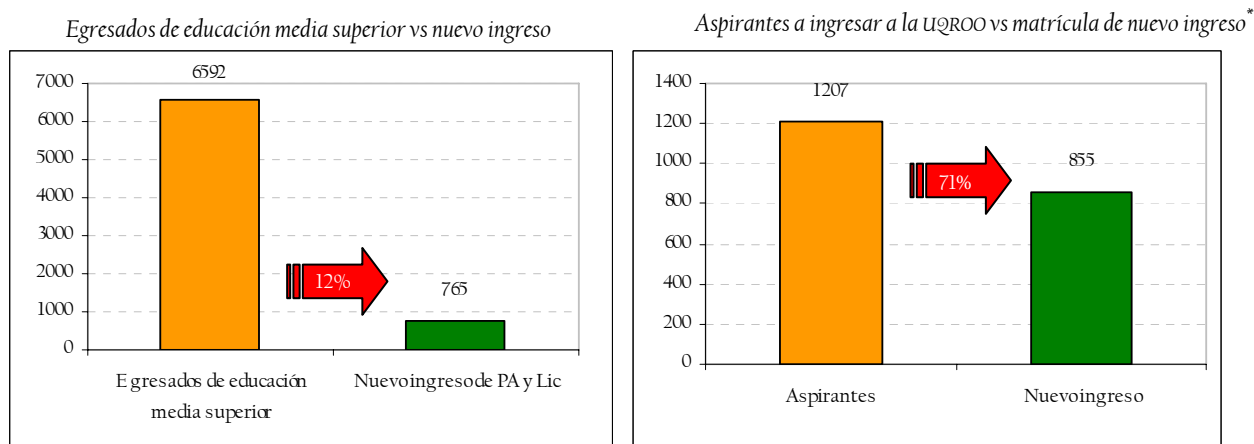
III. Perfil de la Universidad de Quintana Roo.

3.1. Evolución de la demanda de programas educativos.

Con la finalidad de contribuir a elevar el porcentaje de atención de la población en edad de cursar educación superior, nuestra Universidad ha puesto en marcha diversas acciones para la promoción de sus programas educativos, mejora en la calidad de sus servicios y mejoras en su infraestructura; contando en 2006 con 1,700 egresados de educación media superior que demandaron ingresar a la institución. De esta manera, los egresados de educación media superior que cubrieron los requisitos para participar en el proceso de admisión representaron un total de 1,066 aspirantes a programas de profesional asociado y licenciatura, de los cuales el 72% fueron admitidos.

En relación a los posgrados, la Universidad recibió 141 solicitudes para ingresar a programas de maestría y de doctorado, admitiendo a 90 alumnos de nuevo ingreso, que representaron el 64% de los aspirantes admitidos. En total la institución admitió para 2006 a 855 alumnos de nuevo ingreso en sus programas de profesional asociado, licenciatura y posgrado (Figura. 9).

Figura 9. Atención de la UQROO a la demanda en 2006.



Fuente: UQROO, 2006. Dirección de Planeación.

*Incluye posgrado.

Con los alumnos de nuevo ingreso a los tres niveles que imparte la institución, se logró atender sólo al 12% de los egresados de educación media superior (tasa de absorción, 2006) y al 71% de los aspirantes a ingresar a la institución; en este tenor, deberá de considerarse la ampliación de la cobertura de la Universidad, a través de su presencia en el norte y centro del Estado.

En 2006 se asumió el compromiso de implementar medidas preventivas tendientes a detectar a los aspirantes con mejores perfiles académicos y cualidades, así como determinar las áreas en donde se requería reforzar los conocimientos académicos de los mismos. Por esta razón, el 100% de los aspirantes pasaron por diagnósticos, entrevistas, examen del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL) y finalmente el Programa de Introducción a la Universidad (PIU).



En 2006, los porcentajes de atención a la demanda fueron menores respecto a 2005, debido principalmente a la insuficiencia de aulas para la docencia, pese a los esfuerzos institucionales en la optimización de los espacios para dicho fin, por lo que se establecerán acciones debidamente programadas para elevar la tasa de absorción de egresados de educación media superior.

Las carreras con mayor demanda fueron las de Derecho, Lengua Inglesa y Sistemas Comerciales (Tabla 6), reflejándose el fenómeno ya mencionado que a nivel nacional se está observando sobre la preferencia por carreras administrativas.

Tabla 6. Atención a la demanda por programa educativo de la UQROO en 2006.

División	Programa educativo	Aspirantes	Admitidos ¹⁰
División de Ciencias e Ingeniería (DCI)	Doctorado en Geografía	15	4
	Maestría en Planeación	19	9
	Licenciatura en Ingeniería Ambiental	22	24
	Licenciatura en Ingeniería en Sistemas de Energía	21	23
	Licenciatura en Manejo de Recursos Naturales	34	27
	Licenciatura en Turismo*	0	0
	Licenciatura en Ingeniería en Redes*	0	0
	Profesional Asociado en Redes	66	29
	Profesional Asociado en Turismo Alternativo	43	27
División de Ciencias Políticas y Humanidades (DCPH)	Maestría en Ciencias Sociales	16	14
	Maestría en Educación	17	14
	Licenciatura en Gobierno y Gestión Pública	41	40
	Licenciatura en Humanidades	35	29
	Licenciatura en Lengua Inglesa	113	58
	Licenciatura en Relaciones Internacionales	42	44
División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas (DCSEA)	Maestría en Marketing	29	16
	Maestría en Economía y Administración Pública	19	14
	Licenciatura en Economía y Finanzas	45	39
	Licenciatura en Seguridad Pública	31	33
	Licenciatura en Sistemas Comerciales	111	87
	Licenciatura en Derecho	163	89
	Licenciatura en Antropología Social	32	27
División de Desarrollo Sustentable (DDS)	Maestría en Economía y Administración Pública	26	19
	Licenciatura en Lengua Inglesa	26	21
	Licenciatura en Manejo de Recursos Naturales	24	16
	Licenciatura en Sistemas Comerciales	83	42
	Licenciatura en Tecnologías de Información	21	12
	Licenciatura en Turismo	80	66
	Profesional Asociado en Alimentos y Bebidas	3	2
	Profesional Asociado en Hotelería	1	0
	Profesional Asociado en Inglés	8	8
	Profesional Asociado en Mercadotecnia	11	15
	Profesional Asociado en Recursos Humanos	10	7
	Profesional Asociado en Tecnologías de Información	0	0
TOTAL		1207	855

* Los alumnos de estos programas educativos inician sus estudios a nivel de profesional asociado.

Fuente: Dirección de Planeación de la Universidad de Quintana Roo, 2006.

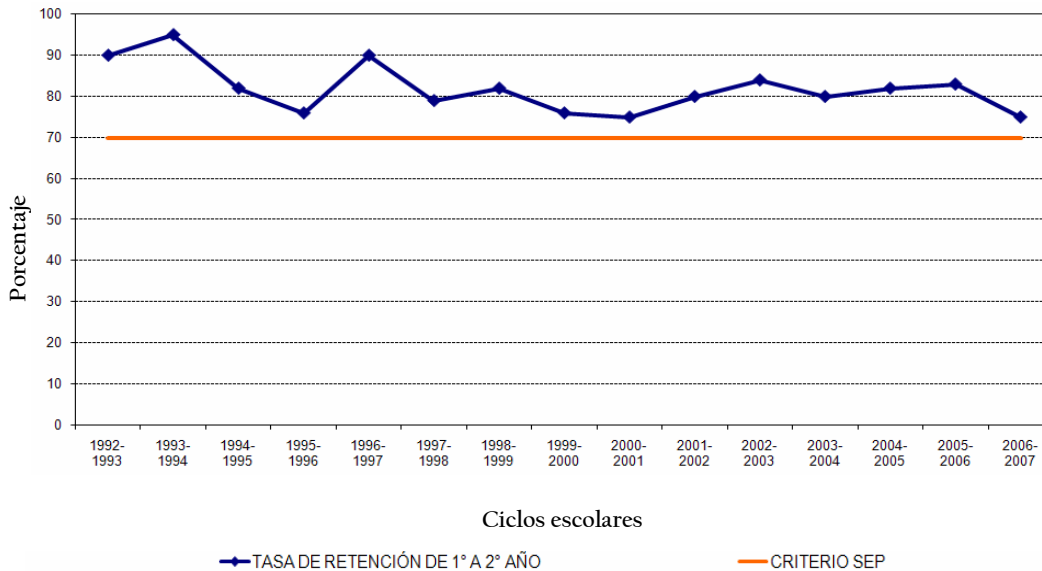
¹⁰ Incluye alumnos extemporáneos al proceso de admisión.



3.2. Retención y egreso.

La tasa de retención de la Universidad de Quintana Roo históricamente se ha mantenido arriba del criterio establecido por la SEP; sin embargo en los últimos años presenta un comportamiento decreciente (Figura. 10).

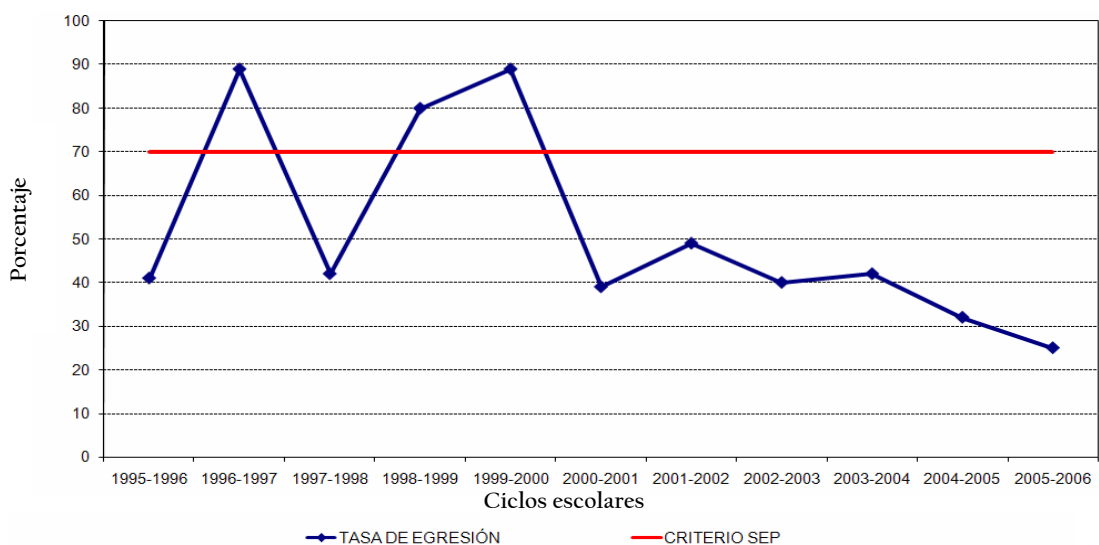
Figura 10. Tasa de retención de la UQROO (1992-2007)



Fuente: Dirección de Planeación, UQROO. 2006.

Los programas educativos que se destacan teniendo un alto porcentaje de alumnos que continúan estudiando a un año de su ingreso son: Antropología, Derecho, Lengua Inglesa, Seguridad Pública, Sistemas Comerciales, Humanidades e Ingeniería en Sistemas de Energía; mientras que las Ingenierías en Redes y Ambiental, así como la mayoría de los programas de Profesional Asociado presentan las tasas de retención más bajas.

Figura 11. Tasa de egresión de la UQROO (1995-2006)



Fuente: Dirección de Planeación, UQROO. 2006.



La figura II muestra el comportamiento de la tasa de egresión de la UQROO, que se ha mantenido por debajo del criterio establecido por la SEP del 70% (Figura. II), y presenta una tendencia decreciente a la par del mismo fenómeno a nivel nacional, por lo que será fundamental hacer una indagación a través de estudios serios, sobre las razones que están generando esta tendencia para poder definir estrategias que permitan revertirla.

3.3. Calidad de los programas educativos.

Una de las prioridades del sistema educativo nacional, ha sido elevar la calidad de los programas educativos para mejorar el proceso de formación profesional; en este tenor, nuestra Universidad ha asumido el reto y a la fecha se continua en los procesos de evaluación por parte de pares académicos de reconocida trayectoria a través de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y la acreditación por organismos avalados por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C. (COPAES), de nuestros programas educativos de profesional asociado, licenciatura y maestría, además de que en este último caso, se ha buscado también el reconocimiento por el Padrón Nacional de Posgrados (PNP) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) (Tabla 7).

Tabla 7. Programas educativos reconocidos por su buena calidad, al 30 de diciembre de 2006.

Unidad	División Académica	Programa Educativo	Nivel de Calidad
Chetumal	División de Ciencias e Ingeniería	1 Licenciatura en Ingeniería Ambiental	Acreditado (COPAES)
		2 Licenciatura en Ingeniería en Sistemas de Energía	Acreditado (COPAES)
		3 Licenciatura en Turismo	Nivel I (CIEES)
		4 Profesional Asociado en Turismo Alternativo	Nivel I (CIEES)
	División de Ciencias Políticas y Humanidades	5 Maestría en Ciencias Sociales	Nivel I (CIEES) y de alto nivel del PNP
		6 Licenciatura en Relaciones Internacionales	Nivel I (CIEES) y Acreditado (COPAES)
		7 Licenciatura en Lengua Inglesa	Nivel I (CIEES)
	División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas	8 Licenciatura en Derecho	Nivel I (CIEES)
		9 Licenciatura en Economía y Finanzas	Nivel I (CIEES)
		10 Licenciatura en Sistemas Comerciales	Nivel I (CIEES)
		11 Licenciatura en Antropología Social	Nivel I (CIEES)
Cozumel	División de Desarrollo Sustentable	12 Licenciatura en Sistemas Comerciales	Nivel I (CIEES)
		13 Licenciatura en Turismo	Nivel I (CIEES)
		14 Profesional Asociado en Alimentos y Bebidas	Nivel I (CIEES)
		15 Profesional Asociado en Hotelería	Nivel I (CIEES)
		16 Profesional Asociado en Mercadotecnia	Nivel I (CIEES)
		17 Profesional Asociado en Tecnologías de la Información	Nivel I (CIEES)

Fuente: Página Web de la Subsecretaría de Educación Superior (SES) y página Web del CONACYT, diciembre 2006. * Padrón Nacional de Posgrado del CONACYT.

Durante 2005, nuestra institución alcanzó el 100% de su matrícula de licenciatura inscrita en programas educativos reconocidos como buena calidad a nivel nacional por la Secretaría de Educación Pública, logro que fue refrendado en 2007 por haber tenido durante 2006 el 93.3% de su matrícula de licenciatura inscrita en este tipo de programas educativos.





Al contar con estos porcentajes de carreras evaluadas el nivel I por los CIEES o acreditadas por el COPAES, se logró que a partir de 2005 la Universidad ingresara al Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), organismo que constituye un espacio común para la educación superior de buena calidad en el país.

Comparando el rendimiento académico de los estudiantes inscritos en programas educativos de calidad con aquellos que no lo están, se puede constatar una mejora constante en sus calificaciones del 9%. Cabe señalar que el 98% de los alumnos inscritos en programas evaluables de la universidad están matriculados en programas de calidad.

3.4. Planta docente y cuerpos académicos.

La UQROO para 2006, contó con 131 profesores de tiempo completo de carrera (PTC) (Tabla 8), de los cuales 35 tuvieron nivel de doctorado y 83 con maestría, lo que representó que el 90% de su planta académica tuviera estudios de postgrado. Así mismo, el 50% de los profesores de tiempo completo contó con perfil PROMEP y el 15% tuvo adscripción al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

Tabla 8. Profesores de tiempo completo de carrera por grado académico, género y por tipo de reconocimiento, a inicio de cursos del ciclo escolar 2006-2007.

Grado académico	Total PTC de carrera	Perfil PROMEP			Reconocimiento por el SNI		
		Hombre	Mujer	Suma	Hombre	Mujer	Suma
Unidad Chetumal	110	39	18	57	14	3	17
- Licenciatura	12	0	0	0	0	0	0
- Maestría	65	23	12	35	0	0	0
- Doctorado	33	16	6	22	14	3	17
Unidad Cozumel	21	6	3	9	1	1	2
- Licenciatura	1	0	0	0	0	0	0
- Maestría	18	6	3	10	0	0	0
- Doctorado	2	0	0	0	1	1	2
Total UQROO	131	45	21	66	15	4	19
- Licenciatura	13	0	0	0	0	0	0
- Maestría	83	29	15	44	0	0	0
- Doctorado	35	16	6	22	15	4	19

Fuente: UQROO. Dirección de Planeación, información al 16 de noviembre de 2006.

Para disminuir la brecha entre el porcentaje de PTC con postgrado y los PTC con perfil deseable, se trabaja en el fortalecimiento de las cuatro funciones básicas, la actualización del estatuto del personal académico y la gestión de recursos para ampliar la planta docente con perfil deseable. Asimismo, se trabaja en la implantación de estrategias para incidir en las metas compromiso de capacidad, entre otros, la contratación de profesores con grado mínimo de maestría para acreditar así el perfil deseable definido por la SEP; se establecen calendarios para registrar la programación del desarrollo de la planta docente. Los PTC deben incorporar en su



plan anual de trabajo actividades vinculadas a los requisitos para incorporarse al padrón de PROMEP y obtener el registro en el SNI. En este orden de ideas, deben contemplar la entrega de resultados de avances de investigación colegiada conforme las líneas de investigación (LGAC) del cuerpo académico (CA) al que pertenecen, la publicación de resultados de investigación colectiva de su cuerpo académico con criterios de calidad reconocidos y la organización de eventos académicos.

Para disminuir la brecha entre los PTC con doctorado y de PTC adscritos al SNI, se trabaja en el fortalecimiento de la producción académica y colegiada de buena calidad, el apoyo de manera prioritaria a las actividades de investigación y publicación de calidad.

Se tiene registrado 19 CA (Tabla 9) de los cuales 17 se encuentran *en formación* y 2 *en consolidación*; se están haciendo esfuerzos encaminados a la consolidación de los cuerpos académicos, entre otros, la readecuación de políticas orientadas al apoyo de la investigación colegiada, metas y acciones tendientes a fortalecer los servicios de apoyo a la investigación, el fortalecimiento de vínculos con IES tanto nacionales como internacionales, apoyos a publicaciones de buena calidad derivadas de las LGAC de los CA y organización de eventos académicos vinculados a sus líneas de interés.

Tabla 9. Cuerpos académicos por grado de formación, a inicio de cursos de otoño 2006.

Concepto	Grado de formación	DCI	DCSEA	DCPH	DDS	Total
Número	Consolidados	0	0	0	0	0
	En consolidación	1	0	1	0	2
	En formación	6	6	3	2	17
	Total	7	6	4	2	19
Porcentaje	Consolidados	0	0	0	0	0
	En consolidación	14	0	25	0	11
	En formación	86	100	75	100	89
	Total	100	100	100	100	100

Fuente: Elaborado con base en reportes generados por el Departamento de Desarrollo Institucional, información al 16 de noviembre de 2006, UQROO.

En forma adicional para mejorar la capacidad académica se estará reforzando la estructura organizacional con la operación de la Dirección de Investigación y Postgrado, a fin de apoyar la investigación científica, desarrollar los programas de postgrado y contribuir a la consolidación de los cuerpos académicos.

La Universidad cuenta con ocho centros de extensión, de los cuales cuatro apoyan directamente a la investigación científica, a través de su infraestructura técnica y humana de alto nivel de especialización, otorgando a egresados, instancias gubernamentales, la iniciativa privada y al público en general, diversos servicios específicos.



3.5. Internacionalización e intercambio académico.

La Universidad de Quintana Roo, como institución formadora de profesionales, reconoce la importancia que guarda para los estudiantes, egresados y profesores, el abrir las posibilidades de intercambio con otras instituciones de educación superior. En este sentido, la Universidad a la fecha se ha enfocado principalmente a las labores de movilidad académica, que es considerada al igual que la cooperación, como uno de los canales del proceso de internacionalización, que se orienta a incorporar la dimensión intercultural en las universidades.

Como ejemplo de las actividades movilidad, en 2006, 14 estudiantes de nuestra Universidad realizaron estancias de intercambio en universidades nacionales y extranjeras a través del Programa Santander Universia, siendo recibidos a la par, 37 alumnos de diversas Universidades del país. En este mismo año se recibieron además 15 estudiantes extranjeros procedentes de Italia, Belice, Japón, China, Austria, República Checa y Taiwán. Así mismo por primera vez la Universidad de Quintana Roo abrió sus puertas para recibir a 20 becarios de la Secretaría de Relaciones Exteriores procedentes de Paraguay, Honduras y diversas islas del Caribe para cursar todos sus estudios universitarios exentos de colegiatura, enriqueciendo su vida académica y la de los estudiantes locales.

En el proceso, también se recibió a estudiantes de la Universidad de Belice para participar en los cursos de inmersión lingüística y cultural en diferentes niveles. Dentro de este proyecto de intercambio, alumnos de la licenciatura de Lengua Inglesa y de los cursos de inglés del Centro de Enseñanza de Idiomas se han beneficiado con una experiencia similar pero en la ciudad de Belmopan, Belice.

Por otro lado, a partir del año 2003, todos los periodos de verano se han recibido estudiantes italianos para el programa de español y, de forma recíproca, estudiantes de cursos de italiano del Centro de Enseñanza de Idiomas han asistido a universidades italianas, particularmente de Perugia y Udine, por mencionar algunos ejemplos.

Reconociendo que el proceso de internacionalización contempla otros aspectos más allá de la movilidad, la Universidad estará canalizando esfuerzos para que de forma planificada y sistemática se puedan hacer las adecuaciones en los procesos y procedimientos internos, que faciliten el mismo, ya que resulta necesario aprovechar las oportunidades que se presentan al exterior de la Universidad para enriquecer su vida académica y fortalecer las labores de investigación.



IV. La Universidad de Quintana Roo: 2006-2012.

A iniciativa de la alta dirección, en abril del 2006 se llevó a cabo un taller de planeación participativa con la asistencia de autoridades administrativas y académicas, representantes de los Colegios de Profesores y Estudiantes, miembros de la H. Junta Directiva y del H. Patronato, empresarios, del Presidente de la Comisión de Educación del H. Congreso del Estado, y representantes de la Secretaría de Educación Pública en la entidad y de la Secretaría de Educación y Cultura. Algunos resultados de este trabajo permitieron plasmar la visión a 2012 y los objetivos estratégicos como punto de partida para conformar el presente Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

4.1. 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 permita integrarse al desarrollo social y económico en un ambiente competitivo; generar y aplicar conocimientos innovadores útiles a la sociedad a través de una vigorosa vinculación; preservar los acervos científicos, culturales y naturales; intercambiar conocimientos y recursos con instituciones nacionales e internacionales para aprovechar las oportunidades generadas en el mundo, con la firme intención de contribuir al desarrollo social y económico, así como al fortalecimiento de la cultura de Quintana Roo y México.”¹¹

4.2. Visión a 2012.

“La Universidad de Quintana Roo se encuentra sólidamente establecida en las principales poblaciones del estado; representa una opción educativa para todos los jóvenes que desean mejorar su calidad de vida y constituye un pilar de la identidad y del orgullo quintanarroenses.

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

Sus profesores tienen una sólida vocación docente, cuentan con maestría o doctorado y son un ejemplo de conducta profesional. Sus actividades promueven el aprendizaje del alumno y hacen uso de tecnologías para ofrecer sus servicios a distancia y de educación continua. La investigación científica y tecnológica es una actividad prioritaria cuyos resultados contribuyen al desarrollo regional sustentable. Las principales áreas de interés institucional son: turismo; estudios del Caribe; economía y negocios; gobierno y gestión pública; ecología y medio ambiente; identidad cultural; y educación.

Sus programas educativos son reconocidos de calidad por organismos nacionales e internacionales y disponen de modernas instalaciones y equipos. Los estudiantes pueden recibir becas y participar en programas de intercambio para mejorar su desempeño.

La normatividad universitaria es congruente con sus actividades académicas y administrativas. La planeación se realiza con la participación de la comunidad universitaria y los sectores representativos de la sociedad. La administración cuenta con personal altamente calificado y un sistema institucional de gestión de la calidad que apoya el cumplimiento de los objetivos estratégicos y permite una adecuada rendición de cuentas.”¹²

¹¹ Revisión 1: Aprobada el 17 de noviembre de 2003. Sistema Institucional de Gestión de la Calidad.

¹² Revisión 2: Aprobada el 18 de junio de 2007. Sistema Institucional de Gestión de la Calidad.





4.3. Ejes estratégicos.

En el marco de la planeación institucional se cuenta con cinco ejes estratégicos, que para fines del presente documento se han vinculado directamente a las funciones sustantivas y adjetivas:

Eje 1. Docencia.

Eje 4. Gestión.

Eje 2. Investigación.

Eje 5. Internacionalización (*transversal a los anteriores*).

Eje 3. Extensión y Vinculación.

4.4. Análisis de fortalezas y debilidades

Tabla 10: Principales fortalezas identificadas.

Ejes estratégico institucional (E)		Fortalezas (F)
Eje 5. Internacionalización	Eje 1. Docencia.	<p>F1. La planta académica en 2007, está compuesta por 128 Profesores Investigadores de Tiempo Completo (PTC), de éstos más del 90% cuenta con estudios de posgrado y 48% con perfil PROMEP.</p> <p>F2. 85% de los programas educativos evaluables de profesional asociado, licenciatura y posgrado, son de buena calidad.</p> <p>F3. 100% de los alumnos de la institución reciben tutorías.</p> <p>F4. Se cuenta con la plataforma conceptual y experiencia para dar un nuevo impulso a la innovación educativa y actualización curricular.</p> <p>F5. Se cuenta con amplias áreas propiedad de la institución, para el futuro desarrollo y presencia física de la Universidad en otras regiones del Estado.</p>
	Eje 2. Investigación.	<p>F6. Se ha observado un incremento en la participación de los estudiantes a las actividades de investigación de los Cuerpos Académicos.</p> <p>F7. De los 128 PTC que componen la planta académica de la institución, 14% pertenece al Sistema Nacional de Investigadores.</p>
	Eje 3. Extensión y Vinculación.	<p>F8. Se han obtenido reconocimientos a nivel nacional e internacional como producto de las actividades de extensión de la Universidad.</p> <p>F9. Se cuenta con las bases y experiencia para impulsar las labores de vinculación.</p>
	Eje 4. Gestión.	<p>F10. Se cuenta con la participación y compromiso de la comunidad universitaria en los procesos de planeación institucional.</p> <p>F11. Los usuarios de los Sistemas de Gestión de la Calidad, cuentan con las bases técnicas para continuar impulsando la mejora continua y la cultura de la calidad.</p> <p>F12. A nivel institucional se cuenta con avances en los trabajos para la reforma integral de la normatividad universitaria.</p> <p>F13. El SIIA opera de manera integral y se cuenta con los elementos conceptuales que permitirán hacer las adecuaciones que le permitirán transformarse en un instrumento de mayor efectividad.</p> <p>F14. Se ha cumplido cabalmente con los aspectos críticos en la rendición de cuentas ante las autoridades federales y estatales.</p> <p>F15. Se cuentan con amplias áreas, propiedad de la institución para el futuro desarrollo y presencia física de la Universidad en otras regiones del Estado.</p> <p>F16. Se cuenta con la estructura organizacional y el liderazgo adecuado para implantar esquemas de seguimiento y evaluación a los diversos niveles de la gestión Universitaria.</p> <p>F17. Se cuenta con bases sólidas para avanzar en el proceso de ampliación de los servicios de la Red Informática Universitaria, que están demandando las Divisiones Académicas para fortalecer los procesos de aprendizaje y las labores de investigación.</p> <p>F18. Se cuenta con un Sistema Bibliotecario, certificado bajo la Norma ISO 9001-2000.</p> <p>F19. Se cuenta con una sólida relación con los sectores productivos del Estado y con destacados líderes de opinión en el ámbito social, político y económico.</p>
	Eje 5. Internacionalización	<p>F20. Se cuenta con un Centro de Enseñanza de Idiomas, aplicador de exámenes internacionales de inglés, francés e italiano.</p> <p>F21. Se cuenta con la experiencia para fortalecer la colaboración e intercambio académico con instituciones extranjeras.</p>





En el mismo sentido se articulan los ejes estratégicos con las principales debilidades identificadas (Tabla II).

Tabla II: Principales debilidades identificadas.

Ejes estratégico institucional (E)		Debilidades (D)
Eje 5. Internacionalización	Eje 1. Docencia.	<p>D1. La capacidad de absorción de egresados de bachillerato, cada vez es más limitada, a pesar de la institución cuenta con la mayor tasa de absorción de egresados de educación media superior en el Estado (12% para 2006).</p> <p>D2. A nivel Institucional se observan bajas tasas de egresión y titulación.</p> <p>D3. Existe baja incidencia en el impacto de los programas de innovación educativa en el trabajo académico de las Divisiones Académicas.</p> <p>D4. No existe un fuerte acercamiento de los estudiantes a los recursos de aprendizaje disponibles, ni a las actividades de generación del conocimiento.</p> <p>D5. El Programa Institucional de Tutorías no ha incidido en la mejora de las tasas de egresión y titulación de los programas educativos.</p>
	Eje 2. Investigación.	<p>D6. Los Cuerpos Académicos presentan fuertes diferencias en sus indicadores relacionados con el nivel de habilitación y número de Profesores Investigadores de Carrera adscritos al Sistema Nacional de Investigadores.</p> <p>D7. Existe un marcado trabajo individual de los profesores en términos de docencia e investigación, debido a la poca afinidad de los temas entre los integrantes de las Divisiones, provocando esfuerzos dispersos. Por tanto se obtiene Insuficientes productos académicos, baja producción en conjunto, incipiente participación en redes de colaboración e intercambio académico, por consecuencia, los Cuerpos Académicos no han mejorado su grado de desarrollo.</p>
	Eje 3. Extensión y Vinculación.	<p>D8. No se ha logrado una vinculación efectiva los sectores productivos del Estado.</p>
	Eje 4. Gestión.	<p>D9. Montos reducidos de las becas que se otorgan a los alumnos.</p> <p>D10. Existen limitaciones en la comunicación vertical al interior de las Divisiones Académicas y horizontal entre ellas.</p> <p>D11. Las Divisiones no cuentan con suficiente información que les permita conocer la pertinencia y prospectiva de programas educativos y colocación de sus egresados.</p> <p>D12. Los equipos de cómputo que apoyan las funciones sustantivas de la Universidad, son de rápida obsolescencia.</p> <p>D13. Los sistemas de información requieren mayor adecuación para que sirvan de apoyo sustantivo, tanto al proceso de enseñanza- aprendizaje como a la gestión académica.</p> <p>D14. No se ha logrado el empoderamiento y formación de competencias de todo el personal usuario de los sistemas de gestión de la calidad.</p> <p>D15. No se ha contado con recursos económicos suficientes que permitan concretar los trabajos de la reforma integral en la legislación universitaria.</p> <p>D16. No se cuenta con los recursos económicos suficientes para incorporar las adecuaciones y la nueva conceptualización del Sistema Institucional de Información Administrativa (SIIA).</p> <p>D17. La limitada infraestructura del órgano de control interno, debido a insuficiencias presupuestales, restringe la aplicación de los mecanismos de rendición de cuentas.</p> <p>D18. Los espacios actuales (aulas y cubículos de profesores) son insuficientes en relación a las actividades docentes y de investigación.</p>
	Eje 5. Internacionalización	<p>D19. No se han aprovechado los recursos y experiencia disponibles para activar e impulsar el proceso de internacionalización de la Universidad.</p>



4.5. Objetivos estratégicos.

En común acuerdo, y como resultado de la revisión de las principales fortalezas y debilidades identificadas, el personal directivo de la Universidad definió y jerarquizó diez objetivos estratégicos institucionales vinculados a los ejes ya señalados (Tabla 12), los cuales resultan de vital importancia como referente para los ejercicios de planeación que a futuro se lleven a cabo a nivel institucional o por unidad responsable, a fin de mantener la congruencia en el quehacer cotidiano con los resultados deseables en un corto, mediano y largo plazo.

Tabla 12: Articulación de las fortalezas y debilidades con los ejes y objetivos estratégicos.

Ejes estratégico institucional (Eje)	Fortalezas (F)	Debilidades (D)	Objetivo Estratégico Institucional ¹³ (OE)	
Eje 5. Internacionalización	Eje 1. Docencia.	F1., F2., F3., F4., F5.	D1., D2., D3., D4., D5.	<p>OE1. Consolidar el modelo educativo centrado en el aprendizaje, la formación integral y la adquisición de las herramientas para abordar los retos de la interculturalidad y del conocimiento pertinente en un mundo globalizado e interconectado.</p> <p>OE3. Asegurar la calidad y pertinencia de los programas educativos.</p> <p>OE7. Atender las necesidades actuales y futuras de formación y actualización profesional de estudiantes, egresados y sociedad, en todo el estado de Quintana Roo.</p>
	Eje 2. Investigación.	F6., F7.	D6., D7.	<p>OE4. Impulsar y consolidar la investigación científica y tecnológica, especialmente en los campos del turismo; estudios del Caribe; economía y negocios; gobierno y gestión pública; ecología y medio ambiente; identidad cultural; y educación.</p>
	Eje 3. Extensión y Vinculación.	F8., F9.	D8.	<p>OE5. Mejorar la imagen y percepción social de la Universidad de Quintana Roo.</p> <p>OE6. Vincular las funciones sustantivas de la Universidad de Quintana Roo con su entorno social.</p>
	Eje 4. Gestión.	F10., F11., F12., F13., F14., F15., F16., F17., F18., F19.	D9., D10., D11., D12., D13., D14., D15., D16., D17., D18.	<p>OE2. Garantizar que el marco normativo permita la aplicación eficiente del modelo educativo y una adecuada gestión universitaria.</p> <p>OE7. Atender las necesidades actuales y futuras de formación y actualización profesional de estudiantes, egresados y sociedad, en todo el estado de Quintana Roo.</p> <p>OE8. Disponer de información oportuna que apoye una adecuada toma de decisiones estratégicas.</p> <p>OE9. Tener una gestión eficiente y con rendición de cuentas que coadyuve en la mejora continua de la calidad y de los servicios que ofrece la institución.</p> <p>OE10. Contar con infraestructura y equipamiento funcionales para garantizar el más alto nivel de la actividad universitaria.</p>
	Eje 5. Internacionalización	F20., F21.	D19.	<p>OE1. Consolidar el modelo educativo centrado en el aprendizaje, la formación integral y la adquisición de las herramientas para abordar los retos de la interculturalidad y del conocimiento pertinente en un mundo globalizado e interconectado.</p> <p>OE4. Impulsar y consolidar la investigación científica y tecnológica, especialmente en los campos del turismo; estudios del Caribe; economía y negocios; gobierno y gestión pública; ecología y medio ambiente; identidad cultural; y educación.</p>

¹³ Revisión 2: Aprobada el 18 de junio de 2007. Sistema Institucional de Gestión de la Calidad.





4.6. Políticas institucionales.

Con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos y metas -compromiso del 2006 al 2012 (ver apartado 4.7), la Universidad de Quintana Roo a través de las aportaciones de su cuerpo directivo, plantea las políticas que se vinculan a los ejes estratégicos institucionales, a reserva de su actualización en función de su vigencia y operatividad.

Políticas articuladas al Eje 1. Docencia.

- P1. La administración y las Divisiones Académicas colaborarán para generar o reactivar como resultado de un proceso serio de análisis y evaluación, los comités, programas o procesos orientados a la mejora en la habilitación, reconocimiento, actualización y evaluación permanente del profesorado, bajo referentes claramente definidos y con base en las líneas de interés institucional, manteniendo los criterios de calidad que de acuerdo al caso apliquen.
- P2. Se diagnosticará el estatus de la incorporación del modelo educativo vigente a los programas de estudio, a fin de éstos cuenten con un plan de desarrollo a 2012 que contemple entre otros temas, las actividades y plazos programados para efectuar su respectiva actualización curricular; considerando además, que los programas de desarrollo se validarán por las comisiones académicas definidas por la administración universitaria y las Divisiones Académicas.
- P3. En el marco de creación de nuevas unidades académicas e implantación de nuevos programas educativos, la administración universitaria designará a los órganos o comisiones, que evalúen la disponibilidad y/o en su caso gestionen los recursos humanos, financieros y estructurales, a fin de garantizar su funcionamiento bajo criterios de calidad.
- P4. Será prioritario el proceso de identificación, canalización y apoyo, para potenciar positivamente las habilidades de aprendizaje, capacidades, valores, actitudes, y salud integral de los estudiantes a lo largo de toda su trayectoria académica, a través del programa institucional de tutorías; por lo que se programarán y efectuarán acciones que permitan mejorar el desempeño de las instancias de atención al estudiante y habilitar los módulos en los sistemas de información para realizar el seguimiento integral a los estudiantes.
- P5. La formación práctica y la asesoría en ciencias básicas serán esenciales para mejorar el aprovechamiento y desempeño de los alumnos; considerándose por otro lado, las actividades y programas de servicio social, prácticas profesionales, actividades culturales y deportivas, como estrategias formativas de integración y contribución social; por lo que se canalizarán esfuerzos y recursos para su mejora y fortalecimiento.
- P6. Las mejoras a los esquemas e instrumentos de evaluación del aprendizaje y evaluación de los programas educativos se realizarán bajo criterios claramente definidos, siendo producto del consenso entre las Divisiones Académicas, la administración universitaria y órganos colegiados pertinentes.
- P7. Las Divisiones Académicas, reportarán a la administración universitaria, sus avances, retos y necesidades relacionadas al proceso de evaluación, acreditación o ejecución de las recomendaciones de los organismos, evaluadores, acreditadores o certificadores; por lo que todos los programas educativos que cumplan con los requisitos, solicitarán su evaluación o acreditación, respaldados por su División académica y la Administración universitaria; incorporándose las recomendaciones señaladas en los planes de desarrollo de los programas educativos evaluados.
- P8. La administración universitaria proveerá a las Divisiones Académicas, de información confiable y oportuna, sobre aspectos que impacten la permanencia y continuidad de sus programas educativos, así como de la aceptación y empleabilidad de sus egresados con los que se mantendrá una comunicación continua.
- P9. Se considera prioritaria la elevación de los indicadores de egreso y titulación a nivel institucional, por lo que se definirán los recursos financieros, órganos y/o comisiones, que provean a la Universidad de un diagnóstico profesional, que fundamente la generación y operación de programas específicos destinados hacia la diversificación de las opciones y mejora de los procesos existentes.

Políticas articuladas al Eje 2. Investigación.

- P10. Con el fin de garantizar el desarrollo armónico de las actividades de investigación y docencia a nivel posgrado, la Universidad contará con un plan institucional de investigación y posgrado.





- P11. Los profesores de tiempo completo de carrera que cumplan con los requisitos, preferentemente participarán en las convocatorias del Sistema Nacional de Investigadores, del CONACYT, el Programa de Mejoramiento del Profesorado de la SEP, el Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente de la UQROO, entre otras que propongan la institución o el propio PIC, según corresponda.
- P12. Los profesores de tiempo completo de carrera, preferentemente, obtendrán el grado de doctor, respetando los programas establecidos en los planes de desarrollo de las Divisiones y cuerpos académicos a los que se encuentren adscritos.
- P13. Se crearán o fortalecerán los programas específicos, para el fomento de la investigación colegiada entre la planta docente y los alumnos, considerando prioritaria la divulgación de los resultados de investigación al interior y exterior de la Universidad así como la consolidación de los cuerpos académicos.
- P14. Todos los cuerpos académicos de la institución, contarán con un plan de desarrollo, bajo los formatos y lineamientos que para tal efecto determine la administración universitaria.
- P15. La administración universitaria y Divisiones Académicas, definirán una comisión que evalúe la integración de nuevos cuerpos académicos y determine la factibilidad de la permanencia de los ya existentes; emitiendo de acuerdo al caso y bajo referentes claramente definidos, recomendaciones puntuales que les permitan mejorar su proceso de integración o avance hacia su consolidación.
- P16. La Divisiones Académicas, apoyarán preferentemente a los cuerpos académicos o investigadores que contemplen la formación de recursos humanos con fines de titulación, prácticas profesionales y servicio social, y publicación de productos de investigación de buena calidad.
- P17. La administración universitaria colaborará con las Divisiones Académicas, a fin de brindar a la planta docente y alumnos que hayan cubierto el 50% de los créditos de su carrera que manifiesten interés hacia las labores de investigación; las herramientas teóricas y conceptuales que les permitan generar productos de investigación de alta calidad, a través de programas y fondos específicos.
- P18. Las Divisiones Académicas realizarán las gestiones necesarias para que sus cuerpos académicos cuenten con los acervos, espacios, equipo y mobiliario adecuado para el desarrollo de sus líneas de generación y aplicación del conocimiento.

Políticas articuladas al Eje 3. Extensión y Vinculación.

- P19. La Universidad, será promotora y líder en el establecimiento de redes de trabajo colaborativo, a nivel estatal, regional, nacional e internacional.
- P20. La vinculación con los sectores educativo, social, empresarial y gubernamental, responderá a las necesidades del entorno relacionadas con los intereses y funciones sustantivas de la Universidad, buscando fortalecer la identidad e imagen universitaria y estableciendo relaciones mutuamente beneficiosas.
- P21. La administración universitaria, contará con los órganos o mecanismos que permitan evaluar a y dar seguimiento a todos los convenios de colaboración con que cuenta la Universidad.
- P22. Los programas de educación continua a ofertarse, contarán con el aval de los órganos y autoridades que la administración universitaria determine, a fin de garantizar principalmente la atención de los egresados no titulados y de los empleadores; bajo criterios de calidad y en correspondencia con el modelo educativo, para coadyuvar en la mejora de los indicadores de titulación de la Universidad.
- P23. Las actividades culturales y deportivas, como estrategias formativas de integración y contribución social, tendrán una mayor proyección a nivel estatal y regional.

Políticas articuladas al Eje 4. Gestión.

- P24. Se deberán de definir y establecer, órganos y mecanismos internos, orientados hacia la construcción y fortalecimiento de la identidad Universitaria e imagen institucional; considerándose el ejemplo de nuestro personal directivo, académico y administrativo, como un aspecto fundamental en la construcción de la imagen institucional y como elemento de apoyo en la formación de los estudiantes.
- P25. La administración universitaria promoverá la generación, actualización, difusión y uso de los instrumentos de planificación que orienten el crecimiento y el desarrollo armónico y programado de la Universidad, en congruencia con los planes vigentes de desarrollo y de educación a nivel nacional y estatal; por lo que las Direcciones administrativas y Divisiones académicas, garantizarán que las tareas





relacionadas con el cumplimiento de las metas compromiso definidas en los planes y programas institucionales de su ámbito de competencia, queden claramente reflejadas y articuladas en sus planes anuales de labores.

- P26. Será prioritaria la generación sistemática de información oportuna y confiable que apoye la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la administración universitaria y de las Divisiones Académicas, a fin de generar propuestas de mejora bien fundamentadas.
- P27. Los sistemas de información de la universidad, se sustentarán bajo los criterios de calidad que las normas definan para garantizar la integridad, disponibilidad y seguridad en el manejo de la información; por lo que todas las unidades responsables usuarias de los sistemas de información colaborarán en las actividades o programas de mejora que permitan realizar su actualización de forma confiable y oportuna.
- P28. Las direcciones administrativas y académico-administrativas, realizarán sus actividades en el marco de la mejora continua de la calidad de los servicios que ofrecen, siendo prioritaria la mejora en la atención a los estudiantes y otros usuarios de los servicios universitarios; por lo que colaborarán en la mejora continua de sus procesos documentados en el o los sistemas de gestión de la calidad de la universidad, debiendo de contar su personal, preferentemente, con la certificación en las habilidades que así lo permitan.
- P29. La administración universitaria, realizará las gestiones y canalizará los recursos que permitan contar con una normatividad integrada por ordenamientos adecuados, suficientes y actualizados.
- P30. La administración universitaria, definirá acciones que promuevan el ejercicio de rendición de cuentas al interior y exterior de la comunidad universitaria, en apego a los lineamientos estatales y a fin de coadyuvar favorablemente en los procesos de construcción de la identidad e imagen universitaria; contando con la participación activa de todas las unidades responsables en las acciones para mejorar los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.
- P31. Las labores de adquisición, actualización, mantenimiento, optimización y renovación de mobiliario, equipos de cómputo y telemática u otras tecnologías y acervos con fines de docencia, investigación o mejora de la gestión; se apegarán a las recomendaciones establecidas en los planes, programas o recomendaciones de comisiones, que de acuerdo al caso apliquen.
- P32. Se deberán de crear o reactivar los comités y/o programas que promuevan el liderazgo de la universidad, en el cumplimiento de las normas nacionales de seguridad e higiene y cuidado ambiental, así como de la normatividad federal y estatal de protección civil, y a fin de coadyuvar favorablemente en los procesos de prevención, resguardo y protección de la comunidad universitaria y su patrimonio.

Políticas articuladas al Eje 5. Internacionalización

- P33. Se deberán de promover y garantizar en la Universidad, la existencia de estructuras organizacionales, normativas, curriculares e idiomáticas, que sustenten los procesos de cooperación y movilidad específicos, que la Universidad defina para su proyección a nivel estatal, regional, nacional e internacional.
- P34. La internacionalización, deberá de considerarse como un aspecto de relevancia institucional, para el desarrollo de las funciones de docencia, investigación y vinculación de la Universidad.
- P35. Se deberán de divulgar ampliamente entre la comunidad universitaria y al exterior de la misma, los resultados de los trabajos de cooperación y movilidad, a fin de motivar dicho ejercicio entre los estudiantes y docentes.





4.7. Marco general de los referentes de la planeación a nivel institucional.

Tabla 13. Articulación de las fortalezas y debilidades con los ejes y objetivos estratégicos.

Temas (T) agenda educación superior, 2007-2012	Ejes (E) del Plan Estatal de Desarrollo, 2005-2011	Ejes estratégico institucional (Eje)	Fortalezas (F)	Debilidades (D)	Objetivos Estratégicos ¹⁴ (OE)	Políticas (P)
<p>TI. Cobertura con equidad.</p> <p>T II. Permanencia, egreso y titulación oportuna de los estudiantes de educación superior.</p> <p>TIII. Acceso y atención a grupos con características particulares.</p> <p>T IV. Coherencia entre oferta educativa, preferencias de estudiantes e imperativos del desarrollo (pertinencia).</p> <p>TV. Calidad</p>	<p>EIII.4.1. Fomento a la creación de capital intelectual.</p> <p>EIV.1.4. Ampliación de la cobertura y mejoramiento de la calidad de la educación superior.</p>	Eje 1. Docencia.	F1., F2., F3., F4., F5.	D1., D2., D3., D4., D5.	OE1., OE3., OE7.	P1., P2., P3., P4., P5., P6., P7., P8., P9., P10.
TV. Calidad	<p>EIII.4.2. Integración de la educación superior al sector productivo.</p> <p>EIV.2.4. Preservación del patrimonio cultural.</p>	Eje 2. Investigación.	F6., F7.	D6., D7.	OE4.	P11., P12., P13., P14., P15.
TV. Calidad	<p>EIII.4.4. Fortalecimiento de la capacitación empresarial.</p> <p>EIII.4.6. Atención oportuna al problema del desempleo.</p> <p>EIV.1.9. Fomento a la participación social en la educación.</p> <p>EIV.2.3. Difusión de la cultura.</p> <p>EIV.3.2. Generación de una nueva cultura deportiva.</p> <p>EIV.3.6. Apoyo a la difusión del deporte.</p>	Eje 3. Extensión y Vinculación.	F8., F9.	D8.	OE5., OE6.	P16., P17., P18., P19., P20., P21.
<p>TV. Calidad</p> <p>TVI. Planeación y Coordinación</p> <p>TVII. Financiamiento</p>	<p>EIII.4.5. Desarrollo de una nueva cultura laboral.</p> <p>EIV.1.8. Mejoramiento de la gestión del sistema educativo estatal.</p> <p>EIV.1.10. Desarrollo de una normatividad educativa a la vanguardia.</p> <p>EIV.1.11. Ampliación y mejoramiento de la calidad de la infraestructura educativa.</p>	Eje 4. Gestión.	F10., F11., F12., F13., F14., F15., F16., F17., F18., F19.	D9., D10., D11., D12., D13., D14., D15., D16., D17., D18.	OE2., OE7., OE8., OE9., OE10.	P22., P23., P24., P25., P26., P27., P28., P29.
TV. Calidad	EIV.2.3. Difusión de la cultura.	Eje 5. Internacionalización	F20., F21.	D19.	OE1., OE4.	P30., P31., P32., P33., P34., P35.

¹⁴ Revisión 2: Aprobada el 18 de junio de 2007. Sistema Institucional de Gestión de la Calidad.





4.8. Estrategias.

4.8.1. Diez estrategias vinculadas al Eje 1. Docencia.

1. Desarrollar programas específicos para la actualización, educación continua, capacitación y evaluación del personal docente que les permitan detectar y mejorar el desempeño de sus funciones; estos programas serán generados bajo la colaboración del Programa de Innovación Educativa, las Divisiones Académicas, la Secretaría General, Departamento de Recursos Humanos, Sistema Bibliotecario y Departamento de Cómputo.
2. Validar a través de la Secretaría General en colaboración con las Divisiones Académicas, Programa de Innovación Educativa y la Dirección de Bienestar y Movilidad Estudiantil, los lineamientos para la realización del proceso educativo dentro del marco del modelo educativo. En este sentido se buscará el impulso del servicio social y las prácticas profesionales como herramientas de formativas que permitan a los alumnos aplicar y ampliar su conocimiento.
3. Realizar investigaciones de los factores y las causas que inciden en los indicadores de desempeño de los programas educativos a través del Programa de Innovación Educativa, quien propondrá esquemas teórico-metodológicos para mejorarlos a través de un sistema de mejora curricular acorde a la institución.
4. Generar dentro del proceso de actualización del Programa de Tutorías, una Red de Apoyo al Estudiante (RAE) que permita identificar, canalizar, apoyar y potenciar las habilidades de aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes a lo largo de su trayectoria académica. En este sentido, se le brindarán a los alumnos los elementos formativos para que desarrollen competencias informacionales (*information literacy*), habilidades lingüísticas y estrategias de aprendizaje independiente, con el fin de fortalecer el proceso de transición hacia el modelo educativo centrado en el aprendizaje, para lo cual se contará con la colaboración de la Dirección de Bienestar y Movilidad Estudiantil, el Centro de Enseñanza de Idiomas y el Sistema Bibliotecario.
5. Apoyar la formación integral de los estudiantes a través de programas específicos orientados a la práctica deportiva, recreativa y cultural, con el fin de mejorar su salud y desarrollar habilidades de expresión. Esta estrategia será coordinada por la Dirección de Bienestar y Movilidad Estudiantil, quien contará con las aportaciones de las Divisiones Académicas y el Programa de Innovación Educativa.
6. Favorecer el uso de nuevas formas de enseñar y de aprender mediante el uso de herramientas tecnológicas (TIC's) a través del Programa de Innovación Educativa, el Departamento de Cómputo y Telemática y las Divisiones Académicas, quienes conjuntamente elaborarán un plan que permita que la institución permanezca a la vanguardia en el uso de la tecnología como apoyo al proceso educativo.
7. Coadyuvar a través de la Dirección de Bienestar y Movilidad Estudiantil y el Programa de Innovación Educativa, en el establecimiento de mejores esquemas, criterios e instrumentos para la evaluación del aprendizaje, considerando los estándares de organismos nacionales e internacionales en esta materia.
8. Respaldar a las Divisiones Académicas en sus procesos de evaluación y acreditación con información requerida en el proceso de manera oportuna, a través de las instancias correspondientes de la Universidad.
9. Estrechar lazos de colaboración entre las Divisiones Académicas, el Programa de Innovación Educativa y la Dirección de Bienestar y Movilidad Estudiantil, con el fin de identificar y promover nuevas modalidades de titulación en beneficio de los alumnos y egresados. Considerando en este sentido, los retos y estrategias para mejorar la preparación de los alumnos para sus exámenes de idiomas, establecidos como requisito para la obtención del título profesional a través del Centro de Enseñanza de Idiomas u otros que designe la institución.
10. Crear nuevas unidades académicas de la Universidad en el norte y centro del Estado, que permitan ampliar la participación en cobertura de egresados de educación media superior.

4.8.2. Cinco estrategias vinculadas al Eje 2. Investigación.

- II. Generar con la participación de las Divisiones Académicas, un Plan Institucional de Investigación y Posgrado.



12. Reactivar las funciones del Comité Editorial, para facilitar los mecanismos para la publicación de documentos derivados de las labores de investigación de los cuerpos académicos, bajo la coordinación de la Secretaría General.
13. Brindar a los cuerpos académicos, los elementos teóricos que les permitan integrar y operar efectivamente, sus planes estratégicos de desarrollo, contando con el apoyo de la Dirección de Investigación y Posgrado, y la Dirección de Planeación.
14. Establecer un programa institucional de capacitación para la formación de investigadores bajo la coordinación de la Secretaría General y la Dirección de Investigación y Posgrado.
15. Identificar y atender las necesidades de los cuerpos académicos en cuanto a la actualización y disponibilidad del acervo en el Sistema Bibliotecario, a través de la colaboración de las Divisiones Académicas y el Comité de Bibliotecas.

4.8. 3. Seis estrategias vinculadas al Eje 3. Extensión y Vinculación.

16. Conformar el Centro de Articulación Productiva de Turismo.
17. Crear el observatorio Urbano y de Turismo de la zona sur del Estado.
18. Fortalecer el Observatorio Urbano de la Riviera Maya.
19. Crear y operar el Consejo Consultivo de la Universidad con la participación de destacados actores económicos, políticos y sociales del Estado, para apoyar en la definición de las orientaciones estratégicas-académicas de la institución.
20. Impulsar un Programa Institucional de Educación Continua en alianza con instituciones nacionales e internacionales.
21. Evaluar y en su caso actualizar o gestionar los convenios existentes de carácter académico y administrativo que se requieren para establecer mejoras en las funciones sustantivas de la Universidad.

4.8. 4. Ocho estrategias vinculadas al Eje 4. Gestión.

22. Realizar de forma sistemática estudios que permitan establecer mejoras en los programas educativos y procesos orientados a la atención a sus egresados.
23. Todas las unidades responsables, garantizarán a los usuarios de la Universidad un servicio efectivo, con calidez y calidad, para lo cual se creará un sistema de desarrollo y evaluación de competencias laborales para el personal directivo y administrativo, por el Departamento de Recursos Humanos y el Programa de Innovación Educativa; se fortalecerá la cultura de la calidad en la Universidad con el apoyo del Departamento de Organización y Métodos, y se realizarán mejoras a los procesos de los sistemas de gestión de la calidad, con el fin de mejorar su efectividad y generar información que contribuya a la toma de decisiones estratégicas.
24. Llevar a cabo los trabajos de evaluación y planificación que permitan realizar actualizaciones pertinentes al Sistema Institucional de Información Administrativa (SIIA) en relación a los módulos financiero, recursos humanos, control escolar y planeación.
25. Garantizar a los usuarios de la Red Informática la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información; para lo cual se gestionarán las mejoras en las instalaciones físicas que resguardan los equipos de telecomunicaciones y se observará la legalidad del software que se utiliza a nivel institucional.
26. Fortalecer los procesos participativos en los ejercicios de planeación que se lleven a cabo a nivel institucional y al interior de las Divisiones Académicas, bajo la orientación de la Dirección de Planeación. En este tenor, se actualizará el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, a fin de integrar el análisis de los resultados de los estudios de pertinencia de las carreras existentes, de prospectiva de los programas educativos que serán requeridos en un mediano plazo en el Estado, así como de la creación de nuevas unidades académicas en otras regiones de nuestra entidad.
27. Gestionar los recursos para facilitar el proceso de reforma integral de la Legislación Universitaria, fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y de transparencia.



28. Realizar actualizaciones al Plan Maestro de Infraestructura, que contemple de manera integral las nuevas necesidades de las Divisiones Académicas y de la gestión. En este sentido, se reactivarán las labores de la Comisión de Seguridad e Higiene de la Universidad, bajo el liderazgo de la Dirección de Administración y Finanzas.
29. Garantizar a los usuarios del Sistema Bibliotecario, la actualización y disponibilidad del acervo, acordes a las áreas de conocimiento institucionales y la disponibilidad de las tecnologías que faciliten el acceso y devolución de los acervos; para lo cual se reactivará el Comité de Bibliotecas que se conformará por las Divisiones Académicas, la Secretaría General y la Dirección de Administración y Finanzas.

4.8. 5. Seis estrategias vinculadas al Eje 5. Internacionalización.

30. Preparar al personal académico para cumplir con los requisitos de idioma establecidos en las instituciones extranjeras donde realicen estancias de investigación o estudios doctorales a través del Centro de Enseñanza de Idiomas u otras instancias de la Universidad designe.
31. Promover redes de apoyo interinstitucionales para aprovechar la capacidad instalada (infraestructura) y compartir experiencias exitosas.
32. Realizar las gestiones y acciones pertinentes, para el idioma inglés como parte de la currícula de todos los programas educativos de la UQROO, de acuerdo a lo establecido por el H. Consejo Universitario.
33. Consolidar el programa de certificación y acreditación de idiomas para evaluar a los alumnos y docentes bajo parámetros internacionales, y conforme a los requisitos establecidos en los programas de estudio.
34. Consolidar los programas de intercambio académico, con el fin de enriquecer el ámbito de la docencia, investigación y mejorar la gestión.
35. Establecer alianzas con diversos organismos internacionales de acuerdo a las líneas de interés institucional.