

UAEH[®]

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2024-2029



Cuidado editorial

Dirección General de Planeación

Dirección de Imagen y Mercadotecnia

©Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Abasolo 600, Pachuca de Soto, Hidalgo, México, C.P. 42000

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio, incluidos los digitales, mecánicos e impresos, sin el consentimiento escrito de la UAEH.

El escudo, logo, nombre y figura de la garza son marcas registradas, propiedad de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Los distintivos de los diversos *rankings* y *ratings* son marcas registradas propiedad de cada una de las empresas que los elabora.



**PLAN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL**
2024-2029

Contenido

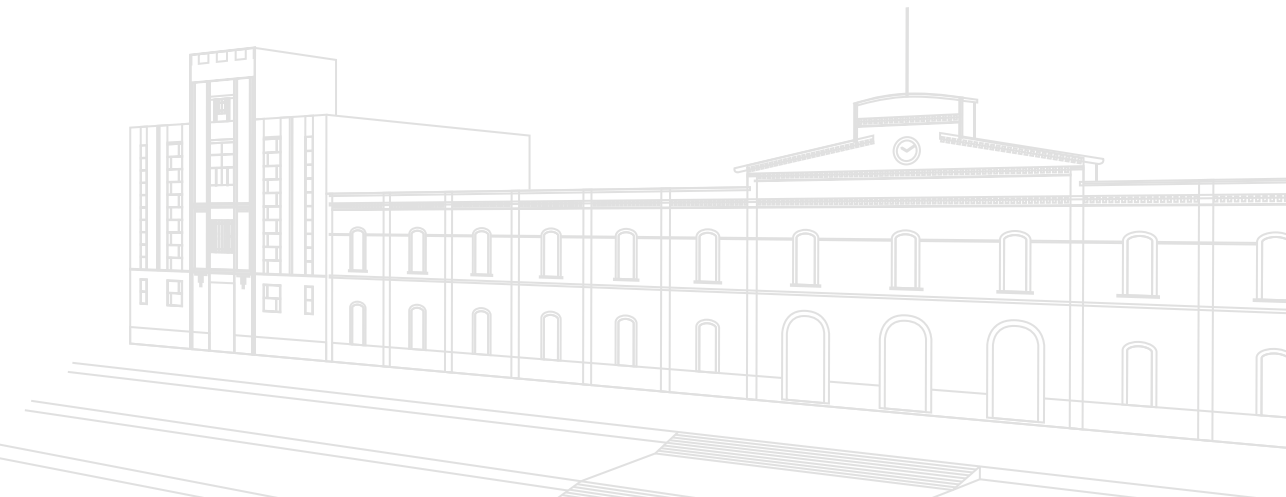
Presentación	7
Introducción	11
Capítulo I: Contexto	15
1.1 Internacional.....	16
1.2 Nacional	21
1.3 Estatal	29
Capítulo II: Referentes para el desarrollo	33
2.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.....	34
2.2 Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.....	35
2.2.1 Programa Sectorial de Educación 2020-2024.....	37
2.3 Plan Estatal de Desarrollo de Hidalgo 2022-2028.....	37
Capítulo III: Nuestra universidad	45
3.1 Situación actual.....	46
3.2 Resultados de la evaluación PDI 2018-2023	60
3.2.1 Resultado de la encuesta a estudiantes.....	64
3.3 Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.....	65
Capítulo IV: La filosofía de la UAEH: Misión, visión y valores	75
4.1 Misión	77
4.2 Visión	78
4.3 Valores universitarios	84
Capítulo V: Estrategia universitaria	89
5.1 Planeación estratégica.....	91
5.2 Teoría General de Sistemas	92
5.3 Retos universitarios.....	93

5.4 Políticas de los programas rectores	96
5.4.1 Docencia.....	96
5.4.2 Investigación, Desarrollo e Innovación	98
5.4.3 Extensión de la Cultura y el Deporte.....	100
5.4.4 Vinculación e Internacionalización.....	101
5.4.5 Gestión Universitaria.....	102
5.5 Objetivos, estrategias e indicadores.....	105
1. Programa Rector de Docencia	105
2. Programa Rector de Investigación, Desarrollo e Innovación	107
3. Programa Rector de Extensión de la Cultura y el Deporte.....	110
4. Programa Rector de Vinculación e Internacionalización.....	112
5. Programa Rector de Gestión Universitaria.....	116
Capítulo VI: Consistencia estatal, nacional e internacional.....	121
6.1 Matriz de consistencia	122
Capítulo VII: Seguimiento y Evaluación	127
7.1 Presupuesto basado en Resultados (PbR).....	130
7.2 Metodología del Marco Lógico (MML)	131
7.2.1 Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)	133
Docencia	133
Investigación, Desarrollo e Innovación.....	141
Extensión de la Cultura y el Deporte.....	149
Vinculación e Internacionalización	158
Gestión Universitaria.....	172
Referencias	185
Directorio	189



Índice de tablas

Tabla 1: Distribución de escuelas e institutos por municipio	47
Tabla 2: Indicadores de capacidad académica	50
Tabla 3: Cuerpos académicos	51
Tabla 4: Productividad científica	52
Tabla 5: Programas de atención social.....	55
Tabla 6: Consistencia del PDI con los referentes estatal, nacional e internacional	122
Tabla 7: Actividades de evaluación	130



Índice de figuras

Figura 1: Presencia de la UAEH en el estado de Hidalgo46

Figura 2: Resultados del nivel medio superior..... 61

Figura 3: Resultados del nivel superior.....62

Figura 4: Resultados de indicadores institucionales63

Figura 5: Visión UAEH 2011-2017 79

Figura 6: Visión UAEH 2018-2023.....80

Figura 7: Visión UAEH 2024-2029 81

Figura 8: Visión UAEH 2030-203582

Figura 9: Visión UAEH 2036-2041.....83

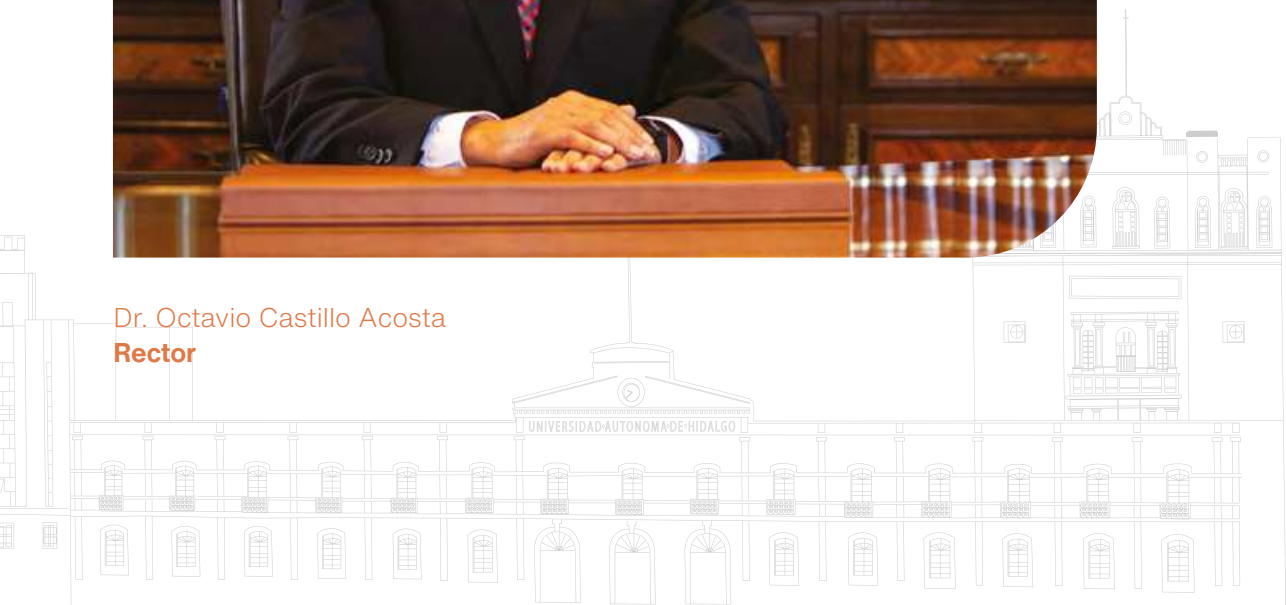
Figura 10: Estrategia universitaria90

Figura 11: Principales etapas en el proceso de planeación estratégica92





Dr. Octavio Castillo Acosta
Rector



Presentación

En cumplimiento a la normatividad universitaria y con la convicción de que la planeación permite definir el futuro deseado, se presenta el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la administración universitaria, para el periodo 2024-2029 de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH).

El presente documento se orienta a cumplir con la misión institucional, a través de fortalecer el Modelo Educativo que contempla entre otras cosas, que la educación superior que ofrece sea competitiva a nivel internacional. Además de poner especial énfasis en educar para el ahora, educar para el cambio y educar para la vida, busca mejorar la competencia digital de los docentes y estudiantes y así, generar una sociedad del conocimiento global con capacidades de innovación que sean determinantes para el desarrollo sostenible en los ámbitos internacional, nacional y estatal.

El plan se sustenta en las teorías de planeación y sistemas, así como en las políticas, lineamientos y tendencias de la educación superior.

La planeación estratégica participativa ha sido fundamental para la integración de este plan, el cual marcará el rumbo que, como universitarios, habremos de transitar para cumplir con la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales, que son base para el trabajo de la presente administración.

Para la elaboración de este instrumento, se tomaron en consideración importantes referentes que emanan de los diversos organismos nacionales e internacionales que delinean el futuro de la educación. Mediante diversas estrategias, se busca potenciar los procesos innovadores de cambio y transformación en los quehaceres sustantivos de enseñanza, investigación, vinculación, extensión de la cultura, así

como en la función adjetiva de gestión; de igual manera, se pretende asegurar la equidad en el acceso a la educación superior.

Convencidos estamos de que nuestros esfuerzos estarán encaminados para exaltar los pilares de la educación: aprender a conocer, aprender a ser, aprender a convivir y aprender a hacer, a través de elementos de competencia como son los conocimientos, habilidades y actitudes, así lo establece el Modelo Educativo, documento rector que impacta en la formación integral del estudiante.

Diciembre 2023

Introducción

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI), constituye el marco orientador para la toma de decisiones en el periodo 2024-2029. Es el resultado de un proceso de reflexión, retroalimentación y participación abierta y permanente, desarrollada en el seno de la comunidad universitaria a través del Sistema Institucional de Planeación. Es en la planeación estratégica, donde se determina el curso de acción necesario para que nuestra universidad dé respuesta a las demandas de un entorno en constante cambio. Por ello, el fortalecimiento de la cultura de la planeación es una prioridad institucional.

La razón de ser del quehacer universitario representado en la misión, privilegia la formación de personas que sean agentes de cambio en la transformación social, se sustenta en la vocación de servicio y en la planeación como herramienta rectora.

Con base en lo anterior, el presente documento expone el panorama de la educación en los ámbitos nacional e internacional, la alineación con los planes de desarrollo nacional y estatal, un recorrido por la situación actual de la institución, la filosofía que marca el rumbo y como apartado medular, la estrategia de planeación planteada por la institución para los próximos años.

El PDI 2024-2029 consta de siete capítulos conformados de manera articulada, para dar coherencia al entendimiento de las razones y el porqué de la metodología de planeación utilizada.

En primer lugar, la contextualización, que permite exponer la situación que presenta la educación media superior y superior en los escenarios internacional, nacional y estatal, que se expone en el Capítulo I y fue importante realizar un análisis de los principales indicadores educativos.

Los referentes para el desarrollo se incluyen en el Capítulo II, para lo cual fue fundamental considerar a los Objetivos del Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

En el Capítulo III, se describe la situación actual de la institución, la cual se desarrolló mediante la colaboración de la comunidad universitaria e incluye los resultados de la evaluación del PDI 2018-2023.

La filosofía forma parte del Capítulo IV, donde se hace referencia a la misión institucional, que es la razón de ser. Se plasma la visión, a través de declaraciones de largo alcance con una proyección a futuro; también se exponen y describen algunos principios y valores que rigen el actuar del personal y estudiantes.

En el Capítulo V, se establece la estrategia universitaria, la cual incluye los retos institucionales que implican los desafíos que habrán de alcanzarse, así como la definición de las políticas que han de ser utilizadas para garantizar el cumplimiento de los objetivos, estrategias e indicadores, lo que permitirá a las dependencias universitarias dinamizar la planeación para alinear los esfuerzos estratégicos en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el Capítulo VI, se establece la consistencia o articulación de este documento con la planeación estatal, nacional e internacional a través de las declaraciones establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo 2022-2028 del Estado de Hidalgo, Programa Sectorial de Educación 2020-2024, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Mediante la evaluación al desempeño, se valora el cumplimiento de los objetivos planteados en los niveles estratégico, táctico y operativo. En el Capítulo VII, se describen aspectos relacionados con el seguimiento y evaluación, el Presupuesto basado en Resultados (PbR), la Metodología del Marco Lógico (MML) y la consecuente Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).

Con base en las nuevas teorías de planeación estratégica, el éxito depende de su adecuada implementación, la cual requiere de una amplia participación, consenso, conocimiento, información, motivación y liderazgo de la comunidad universitaria. Lo más importante de la estrategia es generar un proceso de cambio y transformación organizacional.

El Plan de Desarrollo Institucional 2024-2029, contiene el trabajo colaborativo de los integrantes de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, así como

la suma de sus capacidades y talentos, la esencia y espíritu de los universitarios, lo que motiva a mantenernos firmes para cumplir la misión, avanzar en la excelencia académica y cristalizar la visión hacia el año 2035.

La Autónoma de Hidalgo, reafirma su compromiso de formar ciudadanos capaces de enfrentarse a retos de una sociedad del conocimiento en permanente transformación.



Capítulo I: Contexto



La educación superior juega un papel fundamental en la sociedad del conocimiento del siglo XXI, en el que se revitaliza el uso intensivo del saber científico, humanístico y tecnológico, como pilares fundamentales que condicionan el desarrollo económico, social y cultural del entorno. La generación, difusión y aplicación del conocimiento, se consideran elementos clave para el progreso y la innovación, lo cual trasciende las fronteras como principal medio de riqueza en beneficio de la humanidad.

El concepto de sociedad del conocimiento emerge a partir del surgimiento de nuevos acontecimientos en la historia de la humanidad, derivados de los acelerados cambios sociales contemporáneos que se han manifestado con mayor énfasis a partir de la segunda mitad del siglo XX y en particular, a la luz de la emergencia sanitaria, social y económica causada por el SARS-CoV-2, desde donde se sitúa un modelo de sociedad en proceso de construcción, que se caracteriza por el ritmo e incremento en las formas de generación del conocimiento científico, el desarrollo inédito de las tecnologías de la información y la comunicación, el desplazamiento de los factores económicos tradicionales por el conocimiento incorporado en los procesos productivos, la creciente importancia de personas altamente calificadas, así como los cambios en las relaciones sociales y en las culturas de los pueblos, como resultado natural de su propia evolución.

La educación superior es la encargada de gestionar y traducir el conocimiento a la sociedad. Busca otorgar a las personas, de una manera justa y equilibrada, el acceso al conocimiento para que puedan desarrollarse armónicamente dentro del entorno en el que se desenvuelven. Para que la educación superior cumpla este cometido, es necesario analizar diversos aspectos que tienen que ver con el proceso de enseñanza aprendizaje, así como los medios didácticos, la intervención docente, contenidos actualizados y la propia evolución de la sociedad en los diferentes contextos.

1.1 Internacional

En el ámbito mundial, la educación superior continúa su avance a niveles cada vez más altos en los países en desarrollo como México, pero más lento en los países desarrollados como Noruega. En este escenario, el mundo transita al aumento

en la escolaridad, lo que significa que el planeta estará habitado por personas con mayor nivel educativo.

Así mismo, la educación superior se posiciona estratégicamente como un pilar para la construcción de una sociedad del conocimiento, ya que tiene la responsabilidad de formar a profesionales altamente capacitados, promover la investigación y generar nuevos conocimientos, asociados cada vez más a sus contextos de aplicación, lo que contribuye a un nuevo sentido de la pertinencia social de las universidades, en las que se fomente el desarrollo de centros de investigación, donde se resignifican los procesos de investigación y enseñanza, en los que se exploran soluciones innovadoras para dar respuesta a la diversidad de problemáticas emergentes que se suscitan en cada entorno y de esa forma incidir en los desafíos que enfrenta la sociedad global.

Desde esta posición estratégica, se demanda la formación de ciudadanos activos y comprometidos, en los que se debe fomentar el pensamiento crítico y creativo, la capacidad de tomar decisiones informadas y la participación en el debate público sobre temas relevantes, a partir de los cuales, se promueve la diversidad cultural, el diálogo intercultural y la comprensión global, como referentes cruciales en un mundo cada vez más interconectado e inmerso en una diversidad de situaciones vulnerables, derivadas de la reciente crisis de emergencia sanitaria, lo cual constituye un reto planetario que convoca a la solidaridad, a la reivindicación de la salud como bien público y a la recuperación de las relaciones ecosistémicas afectadas.

En este sentido, organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), consideran a la educación superior un tema importante en el contexto internacional. Estas organizaciones desempeñan roles clave en la promoción de la educación superior de calidad y el intercambio de conocimientos y mejores prácticas en todo el mundo.

La ONU reconoce a la educación como un derecho humano fundamental y ha establecido metas en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales buscan garantizar que sea inclusiva, equitativa y de calidad, que promueva oportunidades de aprendizaje durante toda la vida y para todos. De igual forma,

reconoce que en el nivel superior no sólo proporciona conocimientos y habilidades avanzadas, sino que también desempeña un papel crucial en la investigación y el desarrollo de soluciones innovadoras a los desafíos globales.

Por su parte, la UNESCO como agencia especializada de la ONU que se ocupa específicamente de la educación, la ciencia y la cultura, promueve la cooperación internacional en el nivel superior y trabaja para mejorar la calidad y accesibilidad en el planeta. En materia de educación y como resultado de los estudios que realiza este organismo, concluye que el 70% de los países destinan menos del 4% del Producto Interno Bruto (PIB) a este rubro, en consecuencia, 763 millones de adultos carecen de conocimientos básicos de lectoescritura, 69 millones de docentes deben ser contratados para lograr la educación primaria y secundaria universal, así como 244 millones de niños y jóvenes están sin escolarizar en todo el mundo.

A través de estos organismos, se presentan iniciativas y recomendaciones para fomentar la internacionalización, promover la diversidad cultural y lingüística. De igual forma, reconocen a la educación como un derecho humano y un bien público esencial para el desarrollo sostenible, la paz y la construcción de sociedades inclusivas, así como la formación de ciudadanos globales comprometidos.

Al considerar que el mundo se encuentra en tiempos de post pandemia, después del impacto del SARS-CoV-2, todavía se observa la ansiedad en torno a la salud y sus intersecciones con el cambio climático, las desigualdades y otros desafíos globales. Las expectativas sobre el futuro de la educación superior apuestan a que las instituciones educativas sean faros de información, que proporcionen conocimientos fiables y relevantes para superar las futuras crisis y que, al mismo tiempo, sean más resistentes a su impacto.

El acceso a la educación superior debe ampliarse y ser asequible para ofrecer oportunidades a todos; además que la enseñanza en este nivel y la forma en que se transmite el conocimiento debe adaptarse a los individuos y ser impulsado por la elección de los estudiantes.

Por otro lado, se requiere que el compromiso con la sociedad y las comunidades debe ser más integral en la educación/enseñanza y en la investigación/ciencia.

La sostenibilidad debe estar en el centro de todo, a través de una orientación que sea a la vez global y local.

La UNESCO sostiene que a medida que se avanza hacia una realidad más digitalizada, la educación superior tiene un papel fundamental en la investigación, el desarrollo y la difusión de los nuevos avances tecnológicos, así como su uso e impacto.

La OCDE es una organización cuya misión es diseñar políticas para una vida mejor, con el objetivo de favorecer la prosperidad, igualdad, oportunidades y bienestar para todas las personas. Ha realizado estudios comparativos sobre la educación superior en sus países miembros, al analizar indicadores como el acceso, financiación, calidad y relevancia para el mercado laboral y la economía. Dicho organismo aporta a la vez, directrices y recomendaciones para ayudar a los países a mejorar sus sistemas educativos y garantizar que se prepare a los estudiantes para los desafíos del siglo XXI.

Estudios recientes revelan que, en promedio el 63% de los estudiantes de nivel superior están matriculados en programas de licenciatura, mientras que el otro 37% pertenece a posgrado. Por otro lado, el 39% de los estudiantes de tiempo completo que ingresan a un programa de licenciatura se gradúan dentro de la duración teórica del programa, la tasa promedio de finalización después de tres años adicionales aumenta al 68%.

En promedio, el 12% de los estudiantes que ingresan a un programa de licenciatura de tiempo completo, desertan antes del comienzo del segundo año de estudios. La proporción de estudiantes que abandonaron sin graduarse, aumenta al 21% al final de la duración teórica del programa y al 23%, tres años después. En todos los países con datos, las mujeres tienen tasas de finalización más altas que los hombres en programas de licenciatura.

En los países que integran la OCDE, en promedio las mujeres están subrepresentadas en los campos de estudio de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) y sobrerrepresentadas en los campos de la salud, el bienestar y la educación, en todos los niveles terciarios.

Por otro lado, a pesar de la clara necesidad de fortalecer las habilidades en tecnologías de la información y comunicación (TIC), como lo puso de relieve la pandemia, este campo continúa atrayendo una pequeña proporción de estudiantes: en promedio en estos países, solo el 6% de los nuevos ingresos a programas de educación superior, estudian las TIC.

En estas naciones, es más probable que los estudiantes crucen fronteras para continuar sus estudios a medida que alcanzan niveles educativos más avanzados. Los estudiantes con movilidad internacional representan sólo el 5% de la matrícula de licenciatura, 14% de maestría y 24% de doctorado.

La OCDE también ha identificado brechas de cobertura en términos de acceso equitativo a la educación, disparidades socioeconómicas, de género y regionales, lo que puede dar lugar a desigualdades. Así mismo, desarrolló diversos estudios en los que se analiza la relación entre la cobertura y los resultados socioeconómicos, cuyos hallazgos indican que una mayor cobertura está asociada con mayores niveles de empleo, salarios más altos y una mayor movilidad social.

La organización proporciona recomendaciones sobre cómo garantizar una financiación adecuada y equitativa para las Instituciones de Educación Superior (IES), al llevar a cabo investigaciones y análisis exhaustivos sobre su cobertura. Sus estudios se centran en la matrícula, la graduación y otros indicadores relacionados con este nivel educativo. La matrícula mundial en la educación superior, ha experimentado un aumento significativo en las últimas décadas; sin embargo, aún existe una gran variación en los niveles de cobertura entre los países.

Finalmente, el principal reto al que se enfrenta la educación superior, según este organismo, consiste en garantizar el acceso a este nivel de todos los estudiantes, independientemente de sus condiciones particulares y asegurar que todos tengan las mismas oportunidades para tener éxito. Las principales estrategias incluyen becas y subsidios para estudiantes de bajos recursos, programas de tutoría y orientación académica, así como la expansión de instituciones educativas en áreas rurales o desfavorecidas.

1.2 Nacional

A partir de la década de 1960, el sistema de educación superior en México experimentó importantes transformaciones y reformas que contribuyeron con su desarrollo y diversificación. En 1961, se llevó a cabo una importante reforma que tuvo como objetivo principal, fortalecer la autonomía universitaria y modernizar las Instituciones de Educación Superior en México. Esta reforma se centró en la democratización de las universidades, la creación de consejos universitarios y la participación estudiantil en la toma de decisiones.

Durante la década de 1970, el país experimentó un crecimiento acelerado en el número de instituciones de nivel superior, al establecerse nuevas universidades públicas y privadas en diferentes regiones del país, lo que permitió un mayor acceso a la educación. Se implementaron reformas en los planes de estudio, lo que promovió la flexibilidad curricular e incentivó la formación integral de los estudiantes para fomentar la interdisciplinariedad y adquisición de habilidades profesionales.

Las principales universidades en México, como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN), experimentaron un notable crecimiento y consolidación. Se crearon nuevas facultades con planes de estudio más flexibles, lo que permitió incrementar la investigación científica y tecnológica; así mismo, se fortaleció la autonomía universitaria.

Posteriormente, con el objetivo de formar profesionales altamente capacitados, en la década de 1980, se impulsó el desarrollo de la educación técnica y tecnológica en México, al crear instituciones como los Centros de Estudios Tecnológicos, Centros de Bachillerato Tecnológico y los Institutos Tecnológicos.

A partir de los años noventa, se ampliaron los programas de intercambio académico y se promovió la internacionalización de la educación superior. Así mismo, se establecieron convenios y alianzas con instituciones extranjeras, lo que permitió a los estudiantes mexicanos acceder a oportunidades de estudio en el extranjero, así como atraer estudiantes y profesores de otros países.

Durante los últimos 20 años, México ha trabajado en ampliar la cobertura en educación superior con la implementación de diversas estrategias y programas, como la creación de nuevas instituciones y la expansión de la oferta educativa. Lo anterior permitió que un mayor número de jóvenes tuvieran la oportunidad de acceder a la educación superior en el país. De igual forma, se observó una diversificación de las licenciaturas impartidas, con la creación de nuevos programas educativos y enfoques pedagógicos. Se promovieron áreas de estudio estratégicas para el desarrollo del país como ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, así como, disciplinas relacionadas con el sector público y privado. Sin embargo, aún persisten desigualdades, brechas socioeconómicas y regionales que limitan el acceso equitativo, lo que requiere de políticas y programas específicos para abordar esta problemática.

En consecuencia, las Instituciones de Educación Superior han puesto especial énfasis en la calidad y pertinencia, al establecer una serie de mecanismos de evaluación y acreditación de programas educativos, con el objetivo de asegurar estándares de calidad, entre los que destacan, el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), los organismos asociados al Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), así como el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) y el Sistema Nacional de Posgrado (SNP) del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT). Además, se procura una mayor vinculación entre las IES y el sector productivo, para asegurar que los programas académicos respondan a las necesidades del mercado laboral.

México incrementó la promoción de la internacionalización de la educación superior, al fomentar la movilidad estudiantil y académica, al igual que la colaboración con instituciones y programas internacionales, mediante el establecimiento de convenios para impulsar la diversidad cultural y el intercambio de conocimientos.

Uno de los desafíos persistentes en el desarrollo de la educación superior es el financiamiento sostenible, ya que, aunque se destinan recursos considerables, no son suficientes para dar atención a la demanda creciente y a la necesidad de inversión en infraestructura, equipos y recursos humanos.

La Secretaría de Educación Pública (SEP) y el CONAHCYT, trabajan en conjunto para promover la calidad, pertinencia y excelencia en la educación superior, así como para dar impulso a la investigación científica y tecnológica en el país.

La SEP es responsable de la coordinación y regulación de la educación superior en México, a través de la Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI), quien se encarga de establecer políticas, normas y lineamientos para su operación. De igual manera, tanto la SEP como el CONAHCYT aplican programas de becas y apoyos económicos para estudiantes de educación superior, los cuales buscan fomentar la igualdad de oportunidades y apoyar a aquellos estudiantes con talento y capacidad académica para continuar sus estudios.

En un contexto general de la educación en México, el Gobierno de la República, a través la SEP, propone el Modelo Educativo de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), en respuesta a las exigencias internacionales de alcanzar una educación de excelencia, sustentada en una cultura escolar de mejora continua, con un carácter equitativo, democrático y nacional, que contribuya a una mejor convivencia social, inclusiva, intercultural e integral, cuya prioridad sea el interés superior de estudiantes, como ciudadanos en el ejercicio de su derecho a la educación.

En este sentido, los propósitos de la NEM se orientan al desarrollo humano integral del estudiante y sitúa a la escuela pública como espacio fundamental en el que se fomente la igualdad como principio, para que los alumnos sean capaces de aprender, emanciparse y trascender, en el ámbito de un proyecto político social. Estas acciones implican incidir en la cultura educativa mediante la corresponsabilidad e impulso a las transformaciones sociales dentro de la escuela y en la comunidad.

Conformar estos aspectos, concurren en un Modelo Educativo innovador sin precedentes, que posiciona al docente en un derecho de autonomía para reinventar sus prácticas en el ámbito de las demandas de la sociedad contemporánea y en particular de la comunidad escolar, donde se recuperen sus experiencias profesionales para incidir en situaciones problemáticas y significativas en los estudiantes, en un marco donde se construye lo común desde la diversidad, la

interculturalidad, el cuidado y protección de la naturaleza, en la que confluyen y se manifiestan, en su tensión y complejidad, el efectivo ejercicio de los derechos de los niños y adolescentes, sin dar lugar a exclusiones con base en la clase, género, sexualidad, nacionalidad, etnia, capacidad y edad.

Por esta razón y bajo la perspectiva del Modelo Educativo de la Nueva Escuela Mexicana, se plantea un proceso formativo permanente, centrado en el aprendizaje del educando, que contribuya al desarrollo humano integral y a la transformación de la sociedad; al mismo tiempo, deberá ser capaz de erigirse en un factor determinante para la adquisición de conocimientos significativos y la formación integral para la vida de las personas, con un sentido de pertenencia social basado en el respeto de la diversidad y como medio esencial para el desarrollo de una sociedad equitativa y solidaria.

Dicho modelo, se fundamenta en una construcción epistémica sustentada en las necesidades y problemáticas sociales, que inciden en la formación de calidad en los estudiantes, como futuros ciudadanos, que tendrán que emprender acciones trascendentales para la vida, en el ámbito individual, social y comunitario. Se caracteriza por promover nuevas formas de enseñar a aprender, como estrategia innovadora, a través de la cual, se asegure la inclusión educativa, la comprensión, profundización de saberes y el amor a la patria, en el que se da cuenta de un alto sentido de responsabilidad social en la resignificación de una práctica docente innovadora, en todo el proceso de implementación en todas las escuelas del país.

En estos ámbitos, el papel del docente se resignifica, porque a través del ejercicio de su práctica, debe generar estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación, vinculadas a contextos situados, desde donde se genere una interacción entre el profesorado con sus estudiantes, la escuela y la comunidad, entendidos como espacios de interdependencia e interrelación para la construcción de aprendizajes significativos, donde el carácter formativo de la evaluación, requiere que el docente motive a los estudiantes a continuar con su aprendizaje, lo cual revitaliza una valoración cualitativa sobre los resultados del proceso de enseñanza.

El cambio metodológico que demanda este Modelo Educativo, precisa como función principal, que la evaluación de los aprendizajes sea un proceso dinámico, reflexivo, valorativo, que privilegie la dimensión formativa de la evaluación,

con el propósito de emitir una retroalimentación pertinente, desde donde se desencadenen procesos de reflexión individual y colegiada de estudiantes y docentes, en función de identificar aciertos y desaciertos, que permitan trazar acciones para la mejora a lo largo del trayecto formativo y no al final del mismo.

El Modelo Educativo que presenta la NEM, refleja una profunda intención de transformar la sociedad mexicana, a través de la educación, al sentar las bases para la formación de ciudadanos productivos que sepan convivir en armonía y con respeto al medio ambiente. Finalmente, podemos afirmar que este modelo, propone alinear a todos los actores del proceso educativo dentro de un sistema que los articule y dé coherencia, al dar como resultado un sector educativo consolidado para estar a la altura de las necesidades del pueblo mexicano.

El CONAHCYT es la institución encargada de promover y apoyar la investigación científica y tecnológica en México, a través de programas de financiamiento, becas y estímulos. Impulsa la formación de recursos humanos altamente calificados y la generación de conocimiento en diversas áreas de estudio. En el año 2023 incluyó en su nombre a las humanidades, al ser congruente con el reconocimiento de la importancia de las disciplinas humanísticas y sociales en el desarrollo de la sociedad y la cultura; así como la promoción de su estudio e investigación. Dicho postulado se encuentra reflejado desde la creación de los Programas Nacionales Estratégicos (PRONACES) en 2023, como un instrumento para fortalecer y consolidar la investigación científica, el avance tecnológico y la innovación en áreas estratégicas; así como contribuir al fortalecimiento de la competitividad y a la formación de recursos humanos.

En el Sistema Educativo Mexicano se señala que durante el ciclo 2021-2022, se atendió a una matrícula total de 34 413 485 estudiantes, de los cuales, 17 374 293 fueron mujeres y 17 039 192 hombres; el 94% fueron atendidos en la modalidad escolarizada y solo el 6% en modalidad no escolarizada. En relación con los niveles educativos, destaca la atención otorgada a 24 113 780 alumnos en educación básica, lo que representa el 70.1%. Respecto a la educación media superior, la matrícula ascendió a 4 861 091 alumnos, lo que equivale al 15.2% y a su vez, se divide en Bachillerato General, con el 62.1%; Bachillerato Tecnológico, 30.5%; Profesional Técnico Bachiller, 6.4% y Profesional Técnico, 1%.

En términos de la administración de las instituciones, el 48.7% de los jóvenes asiste a escuelas gestionadas por los gobiernos estatales, el 22.6% asiste a servicios de la federación, el 13.6% se encuentra en escuelas de sostenimiento autónomo, ofrecidas por las universidades autónomas estatales; por último, el 15.1% estudia en instituciones privadas.

En la educación superior se reporta un total de 4 004 680 estudiantes, lo que representa el 14.7% de la matrícula total nacional y se divide en Profesional Asociado o Técnico Superior Universitario con el 3.7%; Normal Licenciatura, 3.1%; Licenciatura Universitaria y Tecnológica, 87.3%; Posgrado, 5.9%. Es importante señalar que, de esta matrícula, el 38.2% corresponde a instituciones de sostenimiento autónomo, el 20.1% a instituciones estatales, el 13.4% está cubierto por instituciones de sostenimiento federal y el 28.3% corresponde a instituciones particulares.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), señala que es importante destacar que la cobertura varía entre las diferentes entidades federativas y hay disparidades significativas en las tasas de acceso a la educación superior en el país, en especial por parte de jóvenes provenientes de zonas rurales y de bajos ingresos. En cuanto a la distribución de género, en México, la mayoría de los estudiantes de educación superior son mujeres, con un 54.4%, mientras que los hombres representan el 45.6%.

Se considera que el contexto nacional de las Instituciones de Educación Superior en México está influido por diversos factores sociodemográficos y políticos, así como aspectos demográficos. México tiene una población de aproximadamente 130 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional moderada. La población mexicana está envejeciendo y existe una brecha importante entre la población urbana y rural en cuanto al acceso a la educación superior. Por lo tanto, la prospectiva para las IES debe considerar la necesidad de fomentar la inclusión y el acceso a la educación superior para poblaciones marginadas y con bajos recursos. Por otro lado, se considera la importancia de adaptarse a los cambios tecnológicos y educativos, para ofrecer una formación de calidad que sea pertinente con el mercado laboral. Es un aspecto sustancial fortalecer la investigación y la vinculación con el sector productivo, para contribuir al desarrollo

económico y social del país, además de fomentar la internacionalización, a través de la colaboración y la movilidad académica con instituciones extranjeras.

En el transcurso del ciclo 2020-2021, las brechas de cobertura aumentaron con respecto al ciclo 2019-2020, debido a la falta de políticas para evitar el abandono escolar durante la pandemia, lo cual resultó en 5.2 millones de alumnos de entre 3 y 29 años que no se inscribieron al ciclo escolar 2020-2021, en todos los niveles. Las principales razones fueron la contingencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV-2 y la falta de recursos económicos (INEGI, 2021).

En el año 2021, se registraron 8.8 millones de personas de entre 0 y 17 años, que no estaban inscritos en los niveles educativos que les corresponde según su edad, para integrarlos se requerirían 188 442 millones de pesos adicionales al presupuesto de educación, equivalente a 0.7% del Producto Interno Bruto (PIB).

Si las 6.8 millones de personas que están en el rango de edad para estudiar el nivel superior se inscribieran en alguna institución de educación pública, se necesitarían 252 313 millones de pesos para poder integrarlos, lo que equivale a 0.9% del PIB. En total, serían necesarios 440 754 millones de pesos para integrar a 15.7 millones de personas en edad de asistir a la escuela que no están inscritas en ningún nivel educativo.

Aún con la Reforma Educativa de 2019, no se ha logrado aumentar la cobertura en todos los niveles educativos. En el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF) 2022, no se estableció como prioridad atender los efectos de la pandemia en la educación, ya que solo se presupuestó gastar 3.1% del PIB en este rubro, la proporción más baja en los últimos siete años. Se proyectaron 161.9 millones de pesos para la estrategia de educación inicial, 2 525.5 millones para la obligatoriedad y gratuidad de educación media superior y 753 millones para la educación superior. Esto representa 0.8% de los recursos necesarios para integrar a las personas a su nivel educativo correspondiente.

El acceso a herramientas tecnológicas en las viviendas se ha convertido en un tema de relevancia. La demanda de estas creció debido a la pandemia y a la educación a distancia. Del total de la población de 3 a 29 años inscrita en el ciclo

escolar 2021-2022, el 95.6% contó con celular inteligente, 77.5% con televisión digital, 50.9% con computadora y 22.7% con tableta. En el mismo rango de edad, se identificó que conforme más alto el nivel educativo de inscripción, mayor fue el acceso a herramientas tecnológicas.

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), impactan de manera significativa en la educación superior en México, al transformar la forma en que se enseña, aprende y accede al conocimiento; sin embargo, aún existen desafíos en la integración efectiva en la educación, como la brecha digital, la capacitación docente y la disponibilidad de recursos tecnológicos.

La enseñanza pertinente en contextos reales, es un enfoque educativo que busca vincular la educación superior con las necesidades y desafíos del entorno social, económico y cultural en el que se desarrolla. En el caso de México se ha incorporado la vinculación con el sector productivo, mediante la realización de prácticas profesionales, proyectos de investigación aplicada, convenios de colaboración, así como la participación de profesionales y expertos en la impartición de clases, la inclusión de los estudiantes y docentes en proyectos y actividades que benefician a la comunidad.

En cuanto al desarrollo integral de los estudiantes, es un objetivo fundamental en la educación, fortalecer una sólida formación académica, que incluya el dominio de los contenidos y conocimientos propios de cada área de estudio; así mismo, que los estudiantes adquieran habilidades de análisis, síntesis, investigación y resolución de problemas, lo que permitirá enfrentar los retos académicos y profesionales.

Cabe señalar, que además de los conocimientos disciplinarios, se promueve el desarrollo de habilidades y competencias transversales. Estas capacidades pueden mejorar la comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico, creatividad, liderazgo, adaptabilidad y capacidad de aprendizaje continuo, que son fundamentales para enfrentar los desafíos de un mundo laboral en constante cambio. También, se enfoca en valores y ética con la finalidad de fomentar el respeto, responsabilidad social, honestidad, tolerancia y solidaridad.

La importancia de la equidad de género, de acuerdo con la Nueva Escuela Mexicana, busca promover la igualdad de oportunidades y derechos para hombres y mujeres, al considerar el acceso igualitario, la prevención de la violencia de género en un ambiente seguro y libre de discriminación, en el que convivan diferentes pueblos, grupos y comunidades, con distintas condiciones de salud, migración, orientaciones sexuales, identidades de género y estilos de vida.

Enfrentar los desafíos de la educación superior en México, implica una colaboración estrecha y significativa del gobierno, los organismos nacionales y las Instituciones de Educación Superior, apegándose a lineamientos y organismos internacionales, con una visión educativa integral, así como un compromiso social y político para contribuir al desarrollo del país.

1.3 Estatal

El estado de Hidalgo se integra por 84 municipios, se encuentra ubicado en la zona centro del país e inmerso en el desarrollo de la región megalópolis de México. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en 2020 contó con 3 082 841 habitantes, de los cuales, 51.9% son mujeres y 48.1% hombres, el grado promedio de escolaridad es de 9.5 años, el analfabetismo es de 6.2% y ocupa el lugar 16 con menor población a nivel nacional. La estructura por edad de la población de 0 a 14 años fue de 791 000 habitantes; de 15 a 19 años, de 272 000; de 20 a 24 años, de 238 000 y la de más de 25 años, de 1 781 841.

Según el Consejo Estatal de Población en Hidalgo, la población en edad para estudiar el nivel medio superior es de 221 190, con tendencia de una disminución del 0.2% para el año 2029, la de educación superior es de 313 165, con una proyección de incremento del 3.1%. En los últimos 10 años, el nivel promedio de escolaridad de la población de 15 y más años subió de 8.1% a 9.4%, mientras que la tasa de analfabetos bajó de 10.2% a 6.2%. El porcentaje de la población de 15 años y más con instrucción superior subió de 14.9% en el año 2015 a 18.6% en el 2020.

Según la SEP, durante el ciclo escolar 2021-2022, Hidalgo contó con una matrícula de nivel superior de 113 962 estudiantes, lo que representa una cobertura

educativa del 47.88%, porcentaje que está por arriba de la media nacional, el cual es de 42%. Respecto a la matrícula anterior, el sector público atendió al 74.4% y las instituciones privadas al 25.6%. El indicador relativo a la tasa de abandono escolar fue de 8.2% y respecto a la absorción, del 74.1%.

De acuerdo con la estadística educativa de la SEP de Hidalgo, para el ciclo escolar 2022-2023 se contó con una matrícula de 954 428 estudiantes, de los cuales, 457 574 son hombres, lo que representa el 48% y 496 854 son mujeres, que equivale al 52%. Por tipo educativo, la matrícula se distribuye en educación básica, con el 63%; media superior, 15%; superior, 12% y el 10% en educación inicial, especial, para adultos y extraescolar. La cobertura en educación media superior registró el 81.3%, mientras que la tasa neta de escolarización fue del 69.4%. El abandono escolar alcanzó el 11.7%, la reprobación el 12.7%, la absorción el 90.5% y la eficiencia terminal el 67.9%.

En el ciclo escolar antes referido, en la educación superior por subnivel, se matricularon un total de 114 190 estudiantes, de los cuales, 24 853 optaron por el servicio particular (21.76%); 4 397 en el pedagógico (3.85%); 16 615 en el técnico superior universitario (14.55%); 30 928 en el tecnológico (27.08%) y 37 397 en el nivel universitario (32.76%).

En el nivel medio superior, se registraron 140 446 estudiantes, de estos, 68 727 corresponden al subnivel de bachillerato general (48.93%), 57 093 al subnivel técnico (40.65%) y 14 626 al subnivel particular (10.42%).

Respecto al tipo de sostenimiento administrativo, para el nivel superior se matricularon 33 786 estudiantes en el autónomo, 40 811 en el estatal, 8 137 en el federal, 6 603 en el federal transferido y 24 853 en el particular. En el nivel medio superior se registraron 21 289 estudiantes en el autónomo, 72 733 en el estatal, 31 798 en el federal y 14 626 en el particular. Es importante señalar que en el ciclo escolar antes referido se registraron 56 514 egresados, de manera que, 34 789 correspondieron al nivel medio superior y 21 725 al superior. Para atender la matrícula, se contó con 15 769 docentes, de los cuales, 6 973 fueron al nivel medio superior y 8 796 al superior.

En 2022 se registraron 614 académicos en el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), actualmente Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías.

En el estado de Hidalgo, la transición demográfica, caracterizada por la reducción de la población joven en edad para cursar la educación media superior y superior, representa un desafío para las universidades públicas, siempre que se proponga continuar la ampliación en la cobertura educativa. Lo cual requerirá inversiones económicas importantes en infraestructura y en la contratación de profesores especializados.

La historia de la educación superior en nuestro estado, está estrechamente ligada al desarrollo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) y se remonta al siglo XIX, cuando se establecieron las primeras Instituciones de Educación Superior en la región. La UAEH es la institución de enseñanza más antigua de esta entidad federativa. Durante los siglos XX y XXI, se establecieron diversas IES, entre ellas se encuentran el Instituto Tecnológico de Pachuca, las Universidades Tecnológicas y las Universidades Politécnicas. Estas instituciones ampliaron la oferta académica en áreas como la ingeniería, la tecnología y las ciencias empresariales.

Tal como se establece en la Ley de Educación del Estado de Hidalgo, estas instituciones anteriores se apegan al desarrollo armónico de todas las facultades del ser humano al fomentar en él, el amor a la patria, la cultura de paz, la no violencia, la cohesión comunitaria, una convivencia democrática y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia, la justicia, así como la educación inclusiva, al cuidar los conceptos de sostenibilidad, interculturalidad y perspectiva de género.

Por otro lado, los desafíos en la educación en el estado de Hidalgo, no son ajenos a los retos señalados a nivel nacional e internacional, mismos que se orientan hacia la ampliación de la cobertura con equidad y el acceso a la educación media superior y superior para toda la población, que atiendan las necesidades cambiantes de estudiantes y empleadores, por medio de la revisión de los programas de estudio con un enfoque flexible e integral, que potencialice la inserción de los egresados al mercado laboral.

Derivado de lo anterior, en el nivel superior se enfatiza la enseñanza pertinente en contextos reales, tal como lo plantea la Nueva Escuela Mexicana y los Programas Nacionales Estratégicos del CONAHCYT, para atender las necesidades y desafíos del entorno social, económico y cultural. Asimismo, se intensifica el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aula, así como en la investigación, lo cual es primordial para el buen desarrollo de las actividades académicas, ya que transforma la manera de enseñanza, aprendizaje y acceso al conocimiento.

Las Instituciones de Educación Superior en el estado han construido lazos fuertes con dependencias académicas nacionales e internacionales, lo cual permite consolidar su cooperación, con el objetivo de fomentar la movilidad de estudiantes y académicos, la colaboración académica y científica, así como la responsabilidad social y el enfoque del desarrollo sostenible en la educación superior, bajo un modelo de internacionalización solidaria. Todo lo anterior, contribuye a la formación integral de los estudiantes, que les permitan desarrollar habilidades, valores y competencias para ser ciudadanos globales, responsables y exitosos en diversos ámbitos de la vida.

Si bien, aún quedan muchos retos por cumplir, las líneas de acción establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo de Hidalgo 2022-2028, están articuladas con los postulados nacionales e internacionales, con la finalidad de garantizar el acceso a una educación de excelencia, inclusiva, pertinente, integral e intercultural.

Capítulo II: Referentes para el desarrollo



El contexto educativo en el estado de Hidalgo, en México y a nivel internacional es amplio y variado. En nuestro estado, se han implementado diversas estrategias y políticas para mejorar la calidad de la educación, una de las principales es la reforma educativa.

La educación es uno de los principales instrumentos para el desarrollo social y económico de un país, por lo que es esencial que se realicen esfuerzos para mejorar la educación, con equidad, inclusión y calidad en México, para adaptarse a los cambios del mundo laboral y a las necesidades de la sociedad. Es fundamental aumentar la inversión, mejorar la formación docente, reducir la brecha educativa entre las diferentes regiones y estratos sociales, fomentar la investigación e innovación.

Para la elaboración de este documento, se consideraron como referentes la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas; la Ley General de Educación; el Plan Nacional de Desarrollo, del cual se deriva el Programa Sectorial de Educación 2020-2024; la Ley Estatal de Educación y el Plan Estatal de Desarrollo de Hidalgo 2022-2028.

2.1 Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

La Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un ambicioso plan de acción diseñado en beneficio de la humanidad y el medio ambiente, con el propósito de promover la prosperidad global y fortalecer la paz universal, al tiempo que garantiza el acceso equitativo a la justicia. Esta agenda comprende un total de 17 Objetivos, respaldados por 169 metas específicas y 230 indicadores globales.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna.
8. Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.
9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos.
15. Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad.
16. Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.
17. Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible número cuatro, referente a los criterios de la educación en el siglo XXI, en nuestro país y estado, es considerado como un eje rector para definir los planes de desarrollo del sector educativo, siendo clave para el crecimiento global de las naciones.

2.2 Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024

Es un documento estratégico de gestión, que busca promover el bienestar de la población y el desarrollo sostenible del país, en un contexto de desafíos globales y cambiantes. Su estructura se define con base en ejes temáticos clave, que contemplan aspectos como el crecimiento económico, educación,

salud, seguridad, medio ambiente e inclusión social, ya que proporciona una visión a largo plazo y establece las metas, objetivos y políticas públicas que permitirán atender las prioridades gubernamentales y abordar los desafíos y oportunidades que enfrenta México. El éxito de su implementación, radica en la colaboración entre el gobierno, la sociedad civil y otros actores relevantes para lograr un futuro más próspero y equitativo.

El Plan Nacional de Desarrollo se constituye por tres ejes generales:

1. Política y Gobierno
2. Política Social
3. Economía

Así como 12 principios rectores:

- ▶ Honradez y honestidad
- ▶ No al gobierno rico con pueblo pobre
- ▶ Al margen de la ley, nada; por encima de la ley, nadie
- ▶ Economía para el bienestar
- ▶ El mercado no sustituye al Estado
- ▶ Por el bien de todos, primero los pobres
- ▶ No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera
- ▶ No puede haber paz sin justicia
- ▶ El respeto al derecho ajeno es la paz
- ▶ No más migración por hambre o por violencia
- ▶ Democracia significa el poder del pueblo
- ▶ Ética, libertad, confianza

Con fundamento en lo anterior y en atención al artículo 3º constitucional, que establece la obligación del estado mexicano de garantizar el derecho a una educación de calidad, inclusiva, equitativa, pública y gratuita, que influya directamente en el desarrollo económico, la equidad social, la formación de ciudadanos capacitados y permita dar atención a aquellas prioridades, disposiciones y previsiones que, por su naturaleza, le corresponden al sector educativo, así como lo establecido en la Ley General de Educación Superior, se formula el Programa Sectorial de Educación, sustentado en el Eje General de Política Social.

2.2.1 Programa Sectorial de Educación 2020-2024

Objetivos prioritarios

1. Garantizar el derecho de la población en México a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral, que tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
2. Garantizar el derecho de la población en México a una educación de excelencia, pertinente y relevante en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.
3. Revalorizar a las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo, con pleno respeto a sus derechos, a partir de su desarrollo profesional, mejora continua y vocación de servicio.
4. Generar entornos favorables para el proceso de enseñanza aprendizaje en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.
5. Garantizar el derecho a la cultura física y a la práctica del deporte de la población en México con énfasis en la integración de las comunidades escolares, la inclusión social y la promoción de estilos de vida saludables.
6. Fortalecer la rectoría del Estado y la participación de todos los sectores y grupos de la sociedad para concretar la transformación del Sistema Educativo Nacional, centrada en el aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos.

2.3 Plan Estatal de Desarrollo de Hidalgo 2022-2028

La planeación del estado de Hidalgo se establece en el Plan Estatal de Desarrollo 2022-2028, el cual incluye acuerdos generales y transversales, con la finalidad de impactar en los diferentes sectores de la sociedad.

Acuerdos generales

1. Gobierno Cercano, Justo y Honesto
2. Bienestar del Pueblo
3. Desarrollo Económico
4. Desarrollo Sostenible e Infraestructura Transformadora

Acuerdos transversales

1. Ciencia y Tecnología
2. Derechos Humanos
3. Transparencia y Rendición de Cuentas

1. Acuerdo para un Gobierno Cercano, Justo y Honesto, el cual incluye un conjunto de políticas públicas orientadas a ofrecer una mayor seguridad pública y gestión de riesgos, mejor procuración de justicia, más gobernanza, menos corrupción, más transparencia, profunda austeridad republicana, cero dispendios y honestidad.

- 1.1. Un gobierno itinerante y cercano al pueblo desde el primer día. Ofrecer una atención responsable y empática hacia la ciudadanía, con un alcance a todas las regiones del estado.
- 1.2. Con el pueblo todo, sin el pueblo, nada. Generar una auténtica participación ciudadana en los procesos de diseño de políticas, asegurando una democratización del estado y la planeación del desarrollo.
- 1.3. Transformación de la administración pública del Estado de Hidalgo, con base en la honestidad, transparencia y eficiencia. Propiciar una transformación en todas las áreas de la administración pública del Estado de Hidalgo.
- 1.4. Transparencia y rendición de cuentas, principios fundamentales de nuestra administración. Prevenir y combatir de forma efectiva la corrupción que ha saqueado al pueblo.

- 1.5. Fortalecer el Sistema Estatal Anticorrupción. Fortalecer toda la administración pública estatal, con vistas a una prevención y combate efectivo contra la corrupción, regresando la confianza de la población en las autoridades.
 - 1.6. Finanzas Públicas. Fortalecer las finanzas públicas estatales, para mantener una política fiscal que contribuya a mejorar la distribución de los recursos públicos.
 - 1.7. Impulso a la Gobernanza y Desarrollo Político. Fortalecer la confianza de la sociedad en las instituciones mediante la transparencia y rendición de cuentas, la participación de la ciudadanía y un fomento efectivo al municipalismo.
 - 1.8. Recuperación de la paz en Hidalgo con una nueva política estatal de seguridad ciudadana. Recuperar la paz en la entidad es un trabajo complejo, que requiere romper con los viejos vicios de los Gobiernos en el pasado, mediante acciones integrales y regionalizadas.
 - 1.9. Fortalecimiento de la Procuración de Justicia. Brindar una procuración de justicia pronta, eficaz, gratuita y con trato humano e igualitario, con leyes más adecuadas y reduciendo la impunidad.
 - 1.10. Objetivos Transversales para un Gobierno Cercano, Justo y Honesto. Impulsar transversalmente la ciencia y la tecnología, los derechos humanos, así como la transparencia y rendición de cuentas en la administración pública hidalguense.
- 2. Acuerdo para el Bienestar del Pueblo**, contiene acciones de gobierno para dar atención integral a la salud de las personas, garantizar el abasto de medicamentos, disminuir la carencia alimentaria, atender la migración; abrir espacios para el deporte y el esparcimiento; procurar mayor calidad de vida a adultos mayores, personas con discapacidad, niños, niñas y adolescentes; tener una sociedad incluyente que respeta y hace respetar los derechos humanos.

- 2.1. Servicios de salud. Garantizar el derecho a la salud de las y los hidalguenses, mejorando el acceso oportuno, seguro y de calidad a los servicios de salud.
- 2.2. Desarrollo de la nueva política del bienestar con la participación de todas y todos. Generar una política colectivamente desarrollada, sobre cómo orientar el bienestar de la población en Hidalgo.
- 2.3. Agenda del Bienestar “Primero los Pobres”. Fomentar el acceso y beneficio de los programas de desarrollo social.
- 2.4. Garantizar una atención integral para las personas con discapacidad. Fomentar una atención integral para las personas con discapacidad.
- 2.5. Garantizar el bienestar de las personas mayores. Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población de personas adultas mayores mediante esquemas de atención específicos.
- 2.6. El poder de las juventudes a través de su voz. Generar oportunidades de desarrollo, para que las y los jóvenes de Hidalgo, cumplan los objetivos que aspiren a alcanzar.
- 2.7. Atención a personas migrantes. Contribuir en la mejora de la calidad de vida de la comunidad migrante hidalguense dentro y fuera del territorio estatal, mediante acciones de orientación, atención y gestión.
- 2.8. Garantizar los derechos de los pueblos y comunidades indígenas. Garantizar el pleno desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas en los ámbitos: económico, político, social y cultural, a partir de un trato digno y sin discriminación.
- 2.9. Desarrollo pleno e integral de las mujeres. Impulsar el desarrollo pleno e integral de las mujeres hidalguenses.
- 2.10. Fomentar la práctica del deporte. Promover el deporte en las diversas etapas de vida, así como su práctica en distintos niveles de rendimiento.

2.11. Bienestar de las niñas, niños y adolescentes. Garantizar el ejercicio pleno de los derechos de las niñas, niños y adolescentes al desarrollo integral y prosperidad, educación, protección participación y vida libre de violencias.

2.12. Objetivos Transversales para el Bienestar del Pueblo. Impulsar la ciencia y la tecnología, los derechos humanos, así como la transparencia y rendición de cuentas en favor del bienestar del pueblo hidalguense.

3. Acuerdo para el Desarrollo Económico, incluye un conjunto de políticas públicas cuyo fin primordial es el bienestar del pueblo, disminuir el rezago educativo, educar con más calidad y acceder a becas, atender a las micro y pequeñas empresas, atraer inversiones, impulsar el emprendimiento con las juventudes, fomentar el empleo y capacitación laboral, apoyar el campo, impulsar el turismo, además de la cultura, así como incorporar la ciencia y la tecnología.

3.1. Una nueva política para el crecimiento y desarrollo económico. Promover el crecimiento y desarrollo local con base en las vocaciones y ventajas comparativas locales, así como el comercio exterior de la entidad para que Hidalgo sea potencia.

3.2. Trabajo y previsión social. Apoyar, incentivar y promover los empleos estables y bien remunerados como la base para abatir la pobreza.

3.3. Programa de Transformación del Sector Agropecuario. Desarrollar el campo hidalguense con una visión de largo plazo, la cual parta de las capacidades y ventajas comparativas regionales y locales.

3.4. Hidalgo potencia turística. Generar políticas para el desarrollo del sector turismo con base en los sectores, actores y población interesada, así como las potencialidades y capital local.

3.5. Desarrollo integral de la política cultural. Desarrollar el sector cultural hidalguense como un medio para el bienestar social integral.

- 3.6. Educación para el futuro de Hidalgo. Garantizar el derecho a una educación de calidad, competitiva, equitativa e incluyente, priorizando a las y los estudiantes, los cuerpos académicos, padres y madres de familia.
- 3.7. Objetivos transversales para el Desarrollo Económico. Impulsar la ciencia y la tecnología, los derechos humanos, así como la transparencia y rendición de cuentas para el desarrollo económico de la población hidalguense.

4. Acuerdo para el Desarrollo Sostenible e Infraestructura Transformadora, incluye un conjunto de objetivos, estrategias y líneas de acción para la protección y gestión de largo plazo del medio ambiente, la preservación de los recursos naturales y mitigación de los efectos del cambio climático, movilidad efectiva y transporte funcional, ordenamiento territorial y urbano, además, un vigoroso esfuerzo por la infraestructura urbana, carreteras, caminos y comunicaciones digitales.

- 4.1. Infraestructura para el desarrollo social y sostenible. Incrementar la cobertura y calidad de los servicios básicos y de comunicación para el mejoramiento de la calidad de vida de la población hidalguense.
- 4.2. Planeación territorial y urbana. Promover una política de ordenamiento territorial y desarrollo urbano en beneficio de las y los habitantes de Hidalgo, considerando con responsabilidad las necesidades y oportunidades que los recursos naturales ofrecen.
- 4.3. Movilidad accesible, sostenible e incluyente. Fomentar la movilidad urbana sostenible, para mejorar la calidad de vida de las y los hidalguenses.
- 4.4. Cuidado del medio ambiente. Impulsar la gestión del medio ambiente para el bienestar de las generaciones actuales y futuras, además de proteger, restaurar y aprovechar de manera sostenible los recursos naturales que brindan los ecosistemas del estado.

- 4.5. Objetivos Transversales por el Desarrollo Sostenible e Infraestructura Transformadora. Impulsar la ciencia y la tecnología, los derechos humanos y la transparencia y rendición de cuentas por un desarrollo sostenible e infraestructura transformadora en Hidalgo.

Acuerdos Transversales

1. **Ciencia y Tecnología.** La investigación, la innovación y el desarrollo, deben ser complementarias buscando siempre el desarrollo y transformación con base en una sociedad del conocimiento y persiguiendo como fin el bienestar generalizado del pueblo.
2. **Derechos Humanos.** Representa el espíritu y esencia de las tareas gubernamentales. Un gobierno humanista, característica central de la presente administración, tiene como base de las políticas públicas a la ciudadanía y sus derechos humanos. Su carácter es transversal y es principio y fin del quehacer de la presente administración.
3. **Transparencia y Rendición de Cuentas.** Desterrar la corrupción en todas sus formas es el mandato ciudadano y obligación política, ética y moral del gobierno.

La información pública es patrimonio de la sociedad y es obligación del gobierno ponerla a su disposición, así como es derecho de la ciudadanía acceder a los datos gubernamentales.

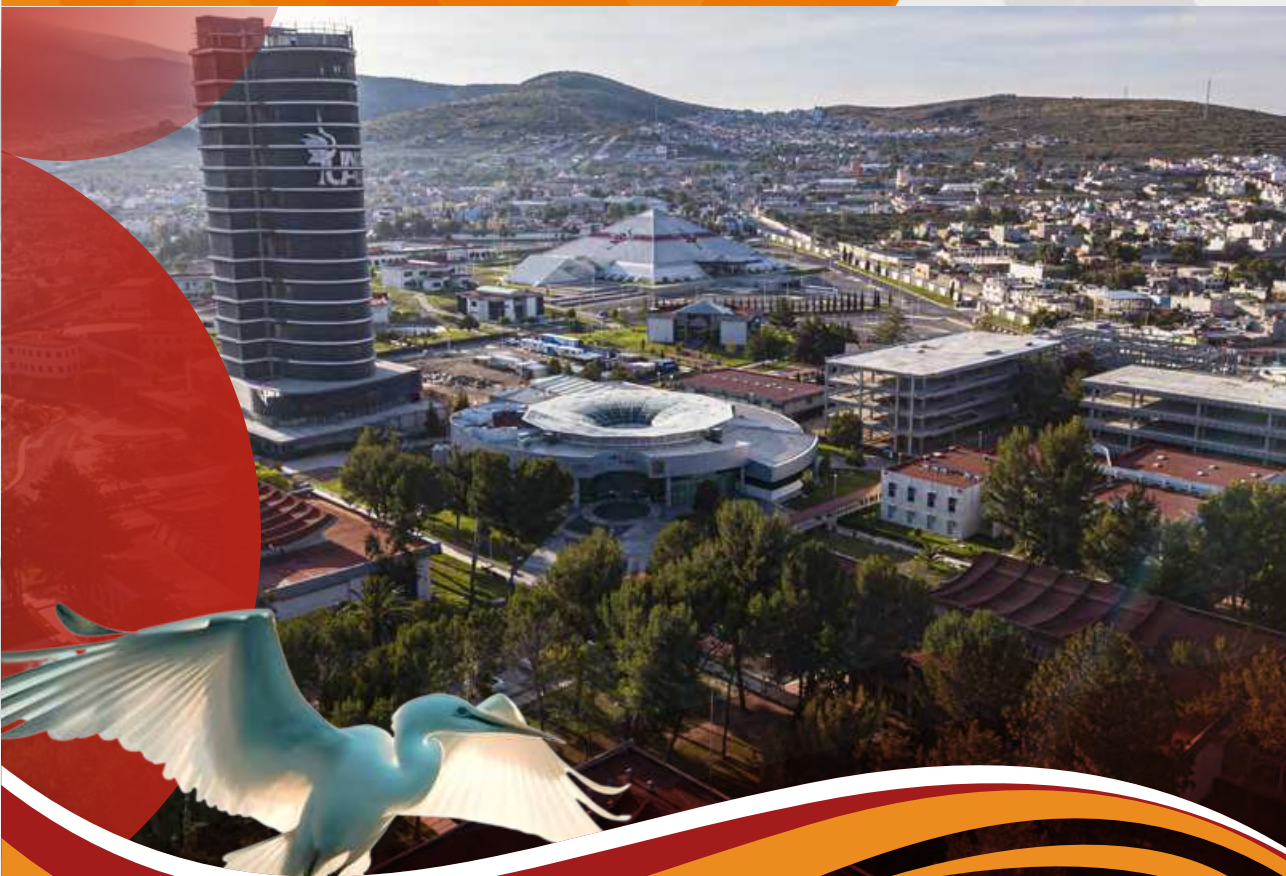
Para garantizar el futuro de Hidalgo, la planeación estatal debe transformar y mejorar la calidad de vida de los hidalguenses, a partir de una profunda comprensión de las diversas necesidades que la población enfrenta en todas las esferas de la vida humana. El desarrollo social se sitúa en el centro de las prioridades y se entrelaza estrechamente con el crecimiento económico, el acceso a bienes y servicios, la vivienda, alimentación, seguridad social, protección del medio ambiente, salud y educación, con la firme defensa de igualdad de oportunidades para la ciudadanía.

En este contexto, la educación desempeña un papel fundamental en el progreso y evolución de la sociedad. Más allá de la adquisición de conocimientos, enriquece nuestra cultura, espíritu y valores, aspectos que nos definen como seres humanos. Existe la necesidad apremiante de llevar a cabo una transformación que permita impulsar una educación inclusiva que reconozca y atienda las necesidades de las poblaciones más vulnerables de nuestra entidad, al alumnado con necesidades educativas especiales y a los identificados como sobresalientes.

En este sentido y con fundamento en la Ley de Educación del Estado de Hidalgo, la universidad se alinea con estos preceptos para impartir educación media superior y superior que cumpla con los parámetros estipulados por los diversos ordenamientos señalados.



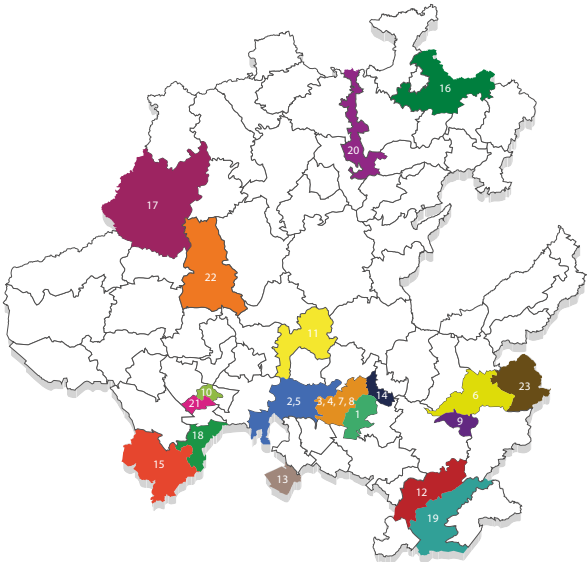
Capítulo III: Nuestra universidad



3.1 Situación actual

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, es la máxima casa de estudios en la entidad, que imparte educación pública de nivel medio superior y superior. Ha mostrado un crecimiento constante y sostenido, al contar con seis institutos, nueve escuelas superiores y ocho escuelas preparatorias, con presencia en 18 municipios de la entidad. En el presente año, se aprobó impartir educación media superior en el municipio de Acaxochitlán, Hidalgo, con lo cual se incrementa la cobertura y la presencia de la institución, como se muestra en la figura 1.

Figura 1
Presencia de la UAEH en el estado de Hidalgo



Fuente: Anuario estadístico 2022 UAEH.

La oferta educativa está constituida por un bachillerato, 62 licenciaturas, 14 especialidades, 31 maestrías y 14 doctorados, que cubren todas las áreas del conocimiento, con una matrícula de 65 510 estudiantes, en las modalidades presencial y no presencial, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1
Distribución de escuelas e institutos por municipio

Número	Municipio	Unidad académica	Fecha de creación	Bachillerato	Licenciatura	Posgrado
1	Mineral de la Reforma	Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería (ICBI)	1961		✓	✓
2	San Agustín Tlaxiaca	Instituto de Ciencias de la Salud (ICSa)	1961		✓	✓
3	Pachuca de Soto	Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu)	1961		✓	✓
4	Pachuca de Soto	Escuela Preparatoria Número Uno	1966	✓		
5	San Agustín Tlaxiaca	Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA)	1969		✓	✓
6	Tulancingo de Bravo	Escuela Preparatoria Número Dos	1973	✓		
7	Pachuca de Soto	Escuela Preparatoria Número Tres	1977	✓		
8	Pachuca de Soto	Escuela Preparatoria Número Cuatro	1983	✓		
9	Santiago Tulantepec	Instituto de Ciencias Agropecuarias (ICAp)	1987		✓	✓
10	Tlahuelilpan	Escuela Superior de Tlahuelilpan	1999	✓	✓	
11	Actopan	Escuela Superior de Actopan	2000	✓	✓	
12	Tepeapulco	Escuela Superior de Ciudad Sahagún	2000	✓	✓	✓
13	Tizayuca	Escuela Superior de Tizayuca	2001	✓	✓	✓
14	Mineral del Monte	Instituto de Artes (IA)	2002		✓	✓
15	Tepeji del Río de Ocampo	Escuela Superior de Tepeji del Río	2002	✓	✓	✓
16	Huejutla de Reyes	Escuela Superior de Huejutla	2003	✓	✓	
17	Zimapan	Escuela Superior de Zimapan	2004	✓	✓	
18	Atotonilco de Tula	Escuela Superior de Atotonilco de Tula	2009	✓	✓	
19	Apan	Escuela Superior de Apan	2012		✓	
20	Lolotla	Escuela Preparatoria Número Cinco	2016	✓		
21	Tlaxcoapan	Escuela Preparatoria Número Seis	2017	✓		
22	Ixmiquilpan	Escuela Preparatoria Número Siete	2020	✓		
23	Acaxochitlán	Escuela Preparatoria Número Ocho	2022	✓		

Fuente: Anuario estadístico 2022 UAEH.

De acuerdo con la estadística de la SEP, para el ciclo escolar 2021, 34 048 estudiantes cursaron sus estudios en los diversos programas educativos ofertados por la institución en el nivel licenciatura, lo que representa el 14.31% de la cobertura estatal de la población en edad de estudiar de 20 a 24 años, la cual fue de 238 000, según el INEGI.

En la institución, 17 833 aspirantes solicitaron ingresar a bachillerato y licenciatura durante el año 2022, la atención a la demanda fue de 75% y 26%, respectivamente. Con ello, se busca que un mayor número de jóvenes tengan acceso a la educación.

El bachillerato se imparte en siete escuelas preparatorias y en ocho escuelas superiores. La matrícula en este nivel educativo en el último año fue de 26 796.

La matrícula total de estudiantes de licenciatura durante el año 2022 fue de 37 330, de los cuales, 35 826 son atendidos en 77 programas educativos evaluables, de estos, 33 487 estudiantes están matriculados en 66 programas reconocidos por su calidad, por contar con la acreditación de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y/o por organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C. (COPAES). Cabe aclarar que, para efectos de evaluación, se considera la oferta educativa que se imparte en una o más sedes.

El Padrón de Programas de Alto Rendimiento Académico, es un proyecto de evaluación establecido por el Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CENEVAL); para reconocer a los programas de licenciatura ofrecidos por las instituciones de educación superior, cuyos egresados alcanzaron altos niveles de aprendizaje, al ser evaluados con los Exámenes Generales para el Egreso de la Licenciatura (EGEL), en este sentido, la institución cuenta con 12 programas educativos en el nivel I y 16 en el nivel II.

Los programas educativos de Contaduría, Administración, Comercio Exterior, Mercadotecnia y Economía, que pertenecen al Instituto de Ciencias Económico Administrativas, obtuvieron la acreditación internacional por parte del Consejo de Acreditación en Ciencias Sociales, Contables y Administrativas en la Educación

Superior de Latinoamérica (CACSLA) y la Agencia Internacional de Calidad Educativa (AICE).

El Colegio de Posgrado coordina 59 programas educativos, de los cuales, 14 son doctorados, 31 maestrías y 14 especialidades. Así mismo, 47 cuentan con registro en el Sistema Nacional de Posgrados (SNP). La matrícula en este nivel educativo es de 1 403 estudiantes, de estos, 902 cursan programas de calidad, lo que corresponde al 65%. El mayor porcentaje de la matrícula de posgrado se encuentra en la maestría con el 44%, el doctorado representa el 26% y las especialidades el 30%.

Los programas de acompañamiento a estudiantes, como tutorías, asesorías, apoyo psicológico, orientación vocacional y educativa, han sido fundamentales como apoyo a la docencia para impactar en los indicadores de rendimiento escolar, retención y eficiencia terminal. De igual forma, mediante el *call center* implementado a partir de la pandemia ocasionada por el SARS-CoV-2, se ha proporcionado atención académica, médica y psicológica a la comunidad universitaria. De acuerdo con lo anterior, la institución cuenta con una eficiencia terminal del 56% en el nivel medio superior y 41% para el nivel licenciatura.

Con la finalidad de fortalecer los procesos educativos, se cuenta con una biblioteca central y 33 bibliotecas distribuidas en escuelas e institutos; 49 áreas de cómputo, 240 laboratorios, 72 talleres y 16 centros de autoaprendizaje de idiomas. Los servicios académicos cuentan con un total de 17 687 espacios equipados con tecnología de vanguardia que responden a las necesidades de los programas educativos y permiten la innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje.

La institución desarrolló diferentes sistemas, como la Plataforma Garza que incluye al Sistema de Administración de Programas Educativos (SISAPE) y el *SYLLABUS* en sus dos versiones, que son herramientas tecnológicas que se utilizan para el seguimiento individual de los alumnos, la planeación de clase y permite a 3 435 profesores conocer oportunamente los resultados de más de un millón de evaluaciones parciales en todos los niveles educativos que se imparten en la institución, así como el avance en los procesos de enseñanza aprendizaje para la toma de decisiones estratégicas y cumplir con los objetivos de los programas educativos.

Respecto a la capacidad académica, los indicadores se encuentran por arriba de la media nacional, ya que el 100% de los Profesores de Tiempo Completo (PTC) cuentan con posgrado, de los cuales, el 76% tiene doctorado, el 85% perfil deseable y el 50% pertenecen al SNII. Cabe señalar, que la UAEH cuenta con el 61% de los investigadores inscritos en este sistema, respecto al total en la entidad, como se observa en la tabla 2.

Tabla 2
Indicadores de capacidad académica

Indicadores	2022	
	Absolutos	%
Profesores de Tiempo Completo (PTC)	743	100
PTC con posgrado	743	100
PTC con doctorado	568	76
PTC con perfil deseable	628	85
PTC en el SNII	375	50

Fuente: Anuario estadístico 2022 UAEH.

El Consejo General del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores valora entre otros aspectos, la conducta ética, méritos académicos y profesionales, la calidad del quehacer humanístico, científico, tecnológico o de innovación, las aportaciones y beneficios al progreso científico y tecnológico, la incidencia de su obra en la atención y solución de problemas nacionales, la participación en la formación de jóvenes investigadores, grupos de trabajo y redes de investigación, la contribución a la promoción del acceso universal al conocimiento, así como el fortalecimiento de las vocaciones científicas en edades tempranas. En este contexto, la universidad cuenta con un profesor que ha sido distinguido como Investigador Nacional Emérito, por el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores del CONAHCYT, de igual forma, se destaca que nueve universitarios se encuentran inscritos en el nivel III, 48 en el II, 273 en el I y 45 candidatos en el SNII.

En lo que se refiere a los cuerpos académicos (CA) y su nivel de consolidación, el 63% cuenta con el estatus de consolidado, porcentaje por encima de la media

nacional que es de 38.16%; el 21%, en consolidación y el 16%, en formación. Es importante señalar que 22 CA cuentan con el grado de consolidación definitiva, por haber obtenido el estatus de consolidado en tres evaluaciones consecutivas (ver tabla 3).

Tabla 3
Cuerpos académicos

Instituto / escuela	Consolidados	En consolidación	En formación	Total CA	LGAC
Instituto de Artes	1	2		3	3
Instituto de Ciencias Agropecuarias	5	6	3	14	15
Instituto de Ciencias Económico Administrativas	6	2		8	8
Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería	25	2	3	30	47
Instituto de Ciencias de la Salud	8	3	1	12	14
Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades	9	2	1	12	18
Escuela Superior de Apan	2	1	1	4	4
Escuela Superior de Atotonilco de Tula			1	1	1
Escuela Superior de Ciudad Sahagún			2	2	2
Escuela Superior de Tepeji del Río		1	1	2	2
Escuela Superior de Tizayuca			1	1	1
Total	56	19	14	89	115

Fuente: Anuario Estadístico 2022 UAEH.

La productividad se incrementó en los últimos cinco años, los datos estadísticos muestran que se han generado 4 573 productos científicos, entre los que destacan tesis, artículos arbitrados, capítulos de libros, proyectos de investigación, entre otros (ver tabla 4).

Tabla 4
Productividad científica

Concepto	Total
Participación en conferencias nacionales e internacionales	294
Premios y distinciones	39
Proyectos de investigación	314
Artículos arbitrados	1 257
Capítulos de libros	388
Libros	97
Tesis de licenciatura, maestría y doctorado	1 864
Estancias académicas y científicas	41
Participación en congresos nacionales e internacionales	279
Total	4 573

Fuente: Anuario Estadístico 2022 UAEH

Se cuenta con tres títulos de patente con registro internacional otorgados por la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos, así mismo, 34 títulos de patente, dos títulos de modelo de utilidad y 162 marcas registradas, de las cuales, una es otorgada por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia, así como, 258 certificados de registro de obras artísticas y literarias ante el Instituto Nacional del Derecho de Autor.

La extensión de la cultura y el deporte en la institución fomenta la identidad, la solidaridad social, la preservación del patrimonio multicultural, étnico y natural

del estado de Hidalgo, al promover labores de creación, difusión cultural, artística y deportiva en sus diversas formas de expresión.

La institución cuenta con el Programa Institucional de Exposiciones, que en el 2022 llevó a cabo 32 presentaciones pictóricas y fotográficas. Los grupos artísticos representativos participaron en 730 presentaciones de danza, música y teatro, con un aforo de 657 973. Respecto al deporte, se realizó el evento denominado Garza de Plata, el cual tuvo una participación de 16 732 alumnos, provenientes de todas las dependencias universitarias.

El Festival Internacional de la Imagen (FINI), es un encuentro multidisciplinario que tiene como propósito fomentar, difundir y valorar la creación artística, en el cual se realizaron 89 eventos con ocho esferas temáticas. La Feria Universitaria del Libro (FUL), es el evento editorial y cultural más destacado en el estado de Hidalgo, en su programa de trabajo realizó 523 actividades. La Orquesta Sinfónica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (OSUAEH), llevó a cabo 28 conciertos públicos, cinco presentaciones institucionales en diversas ceremonias y cuatro participaciones fuera del recinto oficial.

La vinculación busca lograr la integración perfecta de las funciones sustantivas, así como impulsar la empleabilidad y la mentalidad emprendedora, con la finalidad de garantizar la relevancia social de la educación superior. En este contexto, la formación profesional universitaria, adquiere una nueva dimensión a través del servicio social y las prácticas profesionales, elementos cruciales en la relación con la sociedad. Se han formalizado convenios con 492 unidades receptoras. En el año 2022, 6 002 estudiantes realizaron su servicio social y 5 305 prácticas profesionales.

El Parque Científico y Tecnológico, tiene como finalidad transferir la investigación y desarrollo científico generado en la institución a los sectores productivo y social, lo que permite impulsar la creación de empresas de base tecnológica, para generar innovación bajo los objetivos del desarrollo sostenible.

El esfuerzo constante que la institución realiza para mejorar la calidad de los servicios educativos, incorpora a la internacionalización como un concepto

amplio y transversal desde la docencia, investigación, extensión y la gestión universitaria, lo que ha impactado en el posicionamiento de la universidad en *rankings* mundiales, regionales y especializados, a través del cumplimiento de indicadores y estándares internacionales.

La Autónoma de Hidalgo, se sometió al proceso de auditoría internacional de QS *Stars* por la Unidad de Inteligencia de *Quacquarelli Symonds*, por lo que recibió el certificado con calificación de cuatro estrellas en lo general, lo que acredita su calidad académica y visibilidad internacional. En este sentido, se obtuvieron cinco estrellas en la dimensión de Enseñanza, Artes y Cultura, Inclusión, Empleabilidad, Desarrollo Académico e Infraestructura. En lo que se refiere a Internacionalización. En este mismo sentido, el programa educativo de Administración, se evaluó y obtuvo cuatro estrellas.

A nivel mundial, *QS World University Rankings*, ubica a la universidad en el rango 1 001-1 200; *THE World University Rankings*, la posicionó en el lugar 1 501 plus; *THE University Impact Rankings*, en el rango 401-600, *THE Emerging Economies University Rankings*, en el 501 plus y *SCImago Institutions Rankings*, en el lugar 3 213. En este mismo contexto, por disciplina, la institución se posiciona en el *QS World University Rankings by Subject: Hospitality and Leisure Management* en el rango 151-160; *THE World University Rankings by Subject: Physical Sciences* en el lugar 1 001 plus; *THE World University Rankings by Subject: Life Sciences* en el 801 plus y *THE World University Rankings by Subject: Engineering & Technology* en el 1 001 plus.

En el ámbito latinoamericano, *QS Latin America University Rankings* ubica a la institución en el lugar 130; *THE Latin America University Rankings* en el rango 101-125 y *SCImago Institutions Rankings Latin America* en el lugar 212.

Respecto al profesorado honorario visitante internacional, la universidad cuenta con 21 expertos internacionales y 13 académicos prolíficos que colaboran e interactúan con la comunidad universitaria, a fin de fortalecer las funciones sustantivas.

Otro aspecto importante dentro del ámbito de la internacionalización es la movilidad académica, para lo cual se han establecido convenios específicos

de colaboración con instituciones de reconocido prestigio en el extranjero, lo que impacta en el reconocimiento de créditos académicos. Cabe destacar que la Maestría en Comercio Internacional, perteneciente al Instituto de Ciencias Económico Administrativas, tiene convenio con la Universidad Alemana de Ciencias Aplicadas de Worms, para obtener una doble titulación.

Los programas de atención social ofrecen servicios multidisciplinarios de salud en un primer nivel de atención, mediante consultas y tratamientos médicos, odontológicos, de nutrición, enfermería, pláticas, talleres y capacitaciones (ver tabla 5).

Tabla 5
Programas de atención social

Programas	Servicios	Beneficiarios
Universitarios en Acción	5 014	1 442
Unidades de Atención Social	4 458	1 449
Universitarios por la Alfabetización	243	10 198
1,2,3... Cuenta Conmigo	1 540	7 830
La Universidad... en mi Barrio	73	1 870
AgroUAEH Contigo	58	4 743
Programa de Atención a Personas Mayores: Grandeza Garza	79	2 012
MotivArte	29	1 502
Histori-Ando	11	979
Mejoramiento de la Vivienda	62	574
Filtro Sanitario (Universitarios en Acción y Unidades de Atención Social)	4 152	4 152
Total	15 719	36 751

Fuente: Anuario Estadístico 2022 UAEH

La administración universitaria tiene como propósito la planificación, organización, dirección, control y coordinación de procesos que fomenten un crecimiento equilibrado y sostenible de la institución. El enfoque principal es adquirir, distribuir y gestionar de manera transparente los recursos humanos, financieros y materiales, además, se busca asegurar fuentes de financiamiento en congruencia con su autonomía y operar en consonancia con las regulaciones establecidas, para lograr los propósitos fundamentales de la institución.

La planeación a corto, mediano y largo plazo, es considerada como un elemento para el crecimiento y desarrollo de la institución, su actualización se lleva a cabo de forma participativa, permanente, dinámica y colegiada, mediante el Sistema Institucional de Planeación. Con base en el Modelo Educativo, en su dimensión operativa, es el instrumento que materializa los resultados de las funciones sustantivas y adjetiva. Proporciona un entendimiento razonable, claro, concreto, pragmático y coadyuva en la elaboración de programas de desarrollo de las unidades académicas.

La planeación estratégica ha permitido proyectar el futuro de la institución, para lo cual, es importante considerar los cambios en el entorno, así como la competencia para poder definir políticas y estrategias que pongan en práctica la misión institucional como un todo cohesionado, que muestren la dirección, el empleo de recursos y acciones que van encaminadas a consolidar la visión.

En alineación con la tendencia de la administración gubernamental a través de los lineamientos del Presupuesto basado en Resultados y con objeto de modernizar la administración pública federal, la institución aplica la Metodología del Marco Lógico como herramienta para identificar las problemáticas más relevantes, así como guiar aspectos en el proceso de diseño, ejecución y evaluación de proyectos y programas, lo que sin duda, representa una estrategia para el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetiva.

Con el propósito de optimizar los recursos y mantener las finanzas sanas, se efectúan auditorías en sus diversas modalidades. De igual modo, se emplean

mecanismos de rendición de cuentas que permiten calificar la transparencia, racionalidad, relevancia, equidad, calidad, eficiencia, eficacia y pertinencia de los trabajos académicos, técnicos y administrativos, en función de lo establecido en la planeación institucional.

La estructura organizacional se estandariza con base en las atribuciones que la normativa le confiere a las unidades académicas y dependencias universitarias, así mismo, se contribuye de manera conjunta con el desempeño de los procesos de la gestión académica y administrativa para impulsar la eficacia y eficiencia de los resultados institucionales. Dichas prácticas son verificadas por estándares de Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental y Gestión de Responsabilidad Social a través del Sistema Integral de Gestión Institucional, para garantizar que las certificaciones de los servicios y las actividades de gestión, respondan a las necesidades de los aspirantes, alumnos, investigadores, académicos, administrativos, proveedores, entorno, medio ambiente y sociedad en general, lo que permite la mejora continua de la gestión institucional.

Los centros de orientación específica, tienen por finalidad abordar necesidades particulares de formación y expansión global de la institución. En este contexto, el Centro de Educación Continua y a Distancia, asume la responsabilidad de diseñar y brindar programas de educación, capacitaciones no escolarizadas y la certificación de competencias laborales, dirigidos a la población en general, bajo un enfoque organizado y modular. El Centro de Lenguas, se encarga de implementar y supervisar las directrices relativas a la enseñanza de idiomas, la oferta curricular y extracurricular de lenguas, así como servicios integrales; todo ello, en concordancia con las políticas institucionales.

La universidad, como parte de su compromiso social, promueve los derechos humanos, la interculturalidad, equidad y perspectiva de género. Su propósito es formar profesionales y ciudadanos comprometidos con la construcción de sociedades inclusivas y generar una cultura de paz. Con el fin de implementar y fomentar estos valores, existe la figura del Defensor Universitario, la cual se encarga de salvaguardar la integridad de todos los integrantes de la comunidad universitaria.

La evaluación institucional tiene como finalidad detectar fortalezas y áreas de oportunidad, en este sentido, los resultados contribuyen a la toma de decisiones para la mejora continua de la gestión universitaria y de la calidad educativa. Para ello, se cuenta con el Sistema Institucional de Evaluación, que permite la medición y evidencia de objetivos, metas e indicadores de la planeación estratégica.

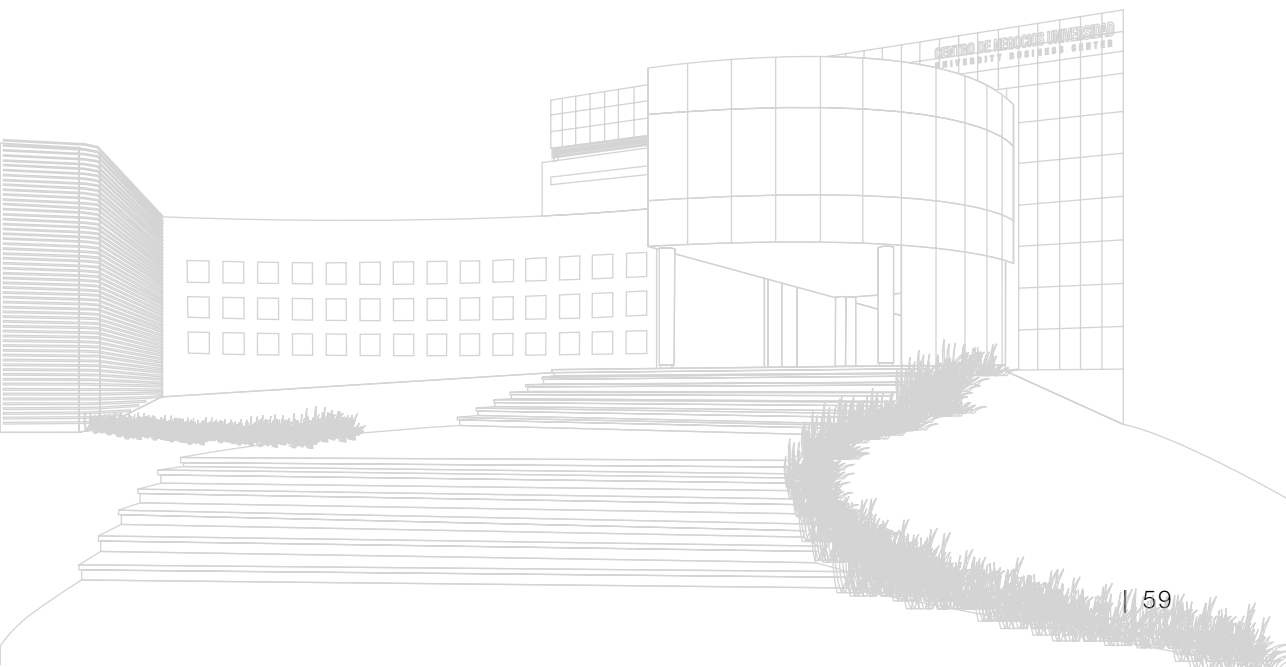
Con base en el Modelo Educativo, se ha desarrollado el Programa Universitario Maestro de Construcciones (PUMC). Su finalidad radica en planificar el crecimiento físico y espacial de las instalaciones universitarias, sustentado en el aumento de la matrícula y la oferta educativa, incluye acciones de mantenimiento, proyectos y obras a implementar en los próximos años. El objetivo es asegurar que la infraestructura se encuentre en condiciones óptimas para cumplir con los fines estratégicos y considere criterios como accesibilidad, seguridad, calidad y sustentabilidad. Actualmente, la institución cuenta con 1 150 aulas, 269 laboratorios, 72 talleres, 34 bibliotecas, 78 áreas de cómputo, 19 centros de autoaprendizaje y 894 cubículos, para dar atención a una matrícula de 65 510 estudiantes.

Con la finalidad de lograr una mejor articulación de la estructura organizacional, así como la vinculación con el entorno local, regional, nacional e internacional, es necesario contar con información oportuna, confiable y útil para realizar la planeación y evaluación en la institución. La UAEH orienta sus esfuerzos hacia la automatización de los diferentes procesos de gestión y apoyo académico, con base en una metodología y estándares establecidos, que guíen las acciones de desarrollo, operación y aprovechamiento de los sistemas y la infraestructura de tecnologías de información y comunicaciones, con lo cual, se asegura el manejo de la información.

Una actividad primordial del quehacer universitario radica en la difusión de la ciencia, las artes y el conocimiento dirigido a la población en general. Se utilizan modernos medios de comunicación, que permiten fortalecer la imagen institucional. El Sistema Universitario de Medios Autónomos (SUMA), es la dependencia encargada de generar y transmitir programación audiovisual innovadora, analítica, crítica, incluyente y responsable.

La universidad, sustenta su crecimiento y desarrollo en el estricto cumplimiento de la normativa vigente. La concesión de la autonomía universitaria confiere a la institución la facultad y la responsabilidad de autogobernarse para cumplir con los propósitos de educación, investigación y difusión cultural. Incluye el respeto por la libertad de cátedra e investigación, el ejercicio del examen y debate libre de ideas, la determinación de planes y programas de estudio, la definición de criterios para el ingreso, promoción y permanencia del personal académico, así como la administración del patrimonio. Para fundamentar estos principios, la institución se apoya en la Ley Orgánica, Estatuto General, Modelo Educativo y Curricular, así como demás reglamentos, políticas y lineamientos.

Con base en lo anterior, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, es considerada como un referente de calidad educativa en la entidad, al contar con una infraestructura física que cumple con los requerimientos establecidos por los referentes estatales, nacionales e internacionales, de igual manera, la capacidad y competitividad académica son muestra de la fortaleza y del logro de la misión institucional, lo que permite dar continuidad a la planeación estratégica para alcanzar el escenario establecido a largo plazo.



3.2 Resultados de la evaluación PDI 2018-2023

La evaluación del Plan de Desarrollo Institucional 2018-2023, tiene como propósito identificar los avances en el cumplimiento de las acciones establecidas en los programas de desarrollo de preparatorias, escuelas superiores e institutos, así como de los programas rectores e institucionales.

Mediante la instauración de un proceso de evaluación y seguimiento permanente, basado en el trabajo colegiado, se obtuvieron resultados que dieron sustento a la actualización de la planeación y a la rendición de cuentas.

El proceso de actualización de la planeación se realizó a finales de 2020 y consideró, entre otros aspectos, una revisión de la evaluación efectuada a los indicadores, verificación y validación de evidencias, así como ajustes en el periodo de monitoreo del PDI, al transitar de semestral a anual.

En los programas de desarrollo se consideran las dimensiones de capacidad y competitividad académica, colegio de posgrado, extensión de la cultura, gestión, vinculación e infraestructura; en tanto, los programas rectores e institucionales, incluyen indicadores que orientan el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetiva.

Respecto al periodo 2018 a 2022, en el nivel medio superior, los programas de desarrollo registraron un grado de cumplimiento del 61.64%, en el 2018, se evidenciaron acciones relacionadas con capacidad académica y vinculación, en tanto que, competitividad académica y gestión reportaron porcentajes inferiores. Para 2019, el nivel de cumplimiento global fue del 43.61%, siendo las acciones de infraestructura y extensión de la cultura las que presentaron mayor avance respecto a lo planeado. La dimensión de competitividad académica registró los niveles más bajos de evidencia.

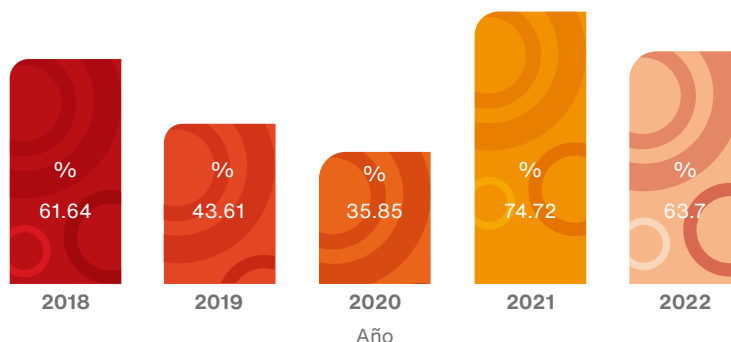
Durante el periodo 2020, se detectó una disminución en el resultado global del bachillerato (35.85%), derivado de las condiciones generadas a partir de la contingencia sanitaria. Las acciones donde se aprecia mayor afectación fueron las de extensión de la cultura y vinculación, por su naturaleza; sin embargo, es importante señalar que, pese a las dificultades, las actividades institucionales

continuaron su curso, adaptándose a nuevas modalidades. Las acciones de gestión reflejaron un mayor cumplimiento, en comparación con periodos anteriores, al dar muestra del compromiso de los universitarios para coadyuvar al logro de los objetivos institucionales, a pesar de las condiciones extraordinarias de trabajo.

Comparado con el año anterior, en 2021 se observó un incremento sustancial para nivel medio superior (74.72%), las dimensiones de gestión y competitividad prácticamente duplicaron el porcentaje de cumplimiento, apreciándose así la capacidad de respuesta y adaptación de la universidad. En este periodo, las actividades de vinculación, capacidad académica y extensión fueron las más bajas. Después de casi un año de trabajar en la modalidad virtual, fue posible el regreso paulatino a la modalidad presencial, sin embargo, las actividades aún atendían a las condiciones generadas por la pandemia, al implicar cierta dificultad para retornar a la normalidad conocida antes de esta etapa crítica a nivel mundial.

En el año 2022 se obtuvo 63.7% de cumplimiento general, lo cual, representa una disminución de poco más de diez puntos porcentuales al tomar como referencia el año anterior. A excepción de la dimensión de vinculación, las demás dimensiones presentaron una baja en el porcentaje de consecución de las actividades (ver figura 2).

Figura 2
Resultados del nivel medio superior



Fuente: Elaboración propia. Dirección General de Evaluación UAEH.

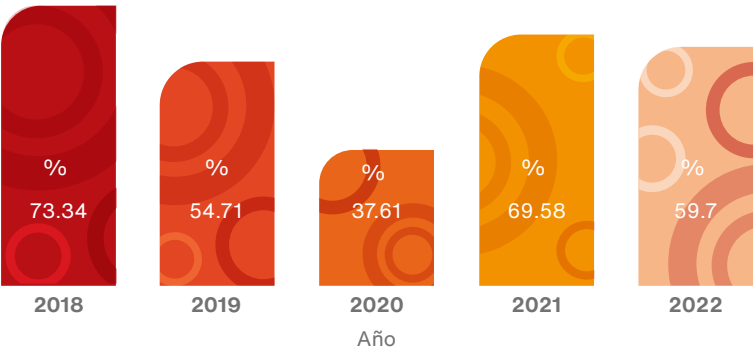
En el nivel superior, durante los años 2018 y 2019, el porcentaje de cumplimiento de los programas de desarrollo fue del 73.34% y 54.71%, respectivamente; las acciones que se fortalecieron en mayor medida fueron capacidad académica y extensión de la cultura.

Al igual que en el nivel medio superior, el impacto del confinamiento por la pandemia, se identificó en la disminución del porcentaje global durante el año 2020, al obtener un 37.61%. En ese sentido, las acciones que enfrentaron mayores estragos por la contingencia sanitaria fueron las relacionadas con extensión de la cultura y vinculación, mismas que se adaptaron a la modalidad no presencial para dar continuidad a su desarrollo.

Respecto al 2021 y 2022, los porcentajes fueron de 69.58% y 59.7% respectivamente, periodo en el que los resultados de las dimensiones de gestión, vinculación, extensión, competitividad y capacidad académica mantuvieron una similitud con el nivel medio superior (ver figura 3).

Figura 3

Resultados del nivel superior

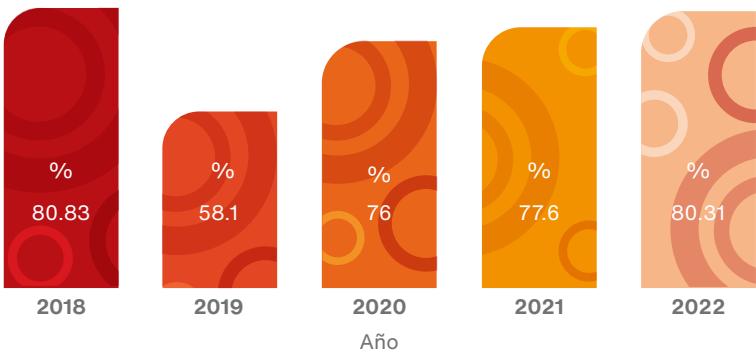


Fuente: Elaboración propia. Dirección General de Evaluación UAEH.

Referente a los indicadores institucionales, el año 2018 es el que presenta mayor porcentaje de cumplimiento con un 80.83% y el 2019 el menor, con 58.1% de avance. A partir de 2020 se observa un incremento paulatino y en 2022, se alcanza el 80.31% al quedar una diferencia mínima, para lograr nuevamente el mayor porcentaje registrado en el periodo. El promedio general de avance para los programas rectores e institucionales fue del 74.5%.

De manera general, los indicadores institucionales presentaron un cumplimiento favorable en casi todos los años, ya que en su mayoría alcanzaron las metas, al existir una mejora progresiva en la forma de evidenciar los avances y por consiguiente, en los porcentajes obtenidos. Su actualización se realizó con el fin de favorecer la emisión de resultados institucionales, de tal forma que sean el origen de procesos de reflexión orientados a la toma de decisiones. Con este ejercicio, se buscó fortalecer la alineación entre los indicadores y las variables correspondientes a los programas de desarrollo, al contribuir al establecimiento de canales y espacios de comunicación en aras de orientar las acciones institucionales y contribuir de manera conjunta al logro de la visión establecida para el 2023 (ver figura 4).

Figura 4
Resultados de indicadores institucionales



Fuente: Elaboración propia. Dirección General de Evaluación UAEH

3.2.1 Resultado de la encuesta a estudiantes

Como complemento del diagnóstico institucional se consideró la opinión de los estudiantes, para lo cual, se aplicó una encuesta a una muestra representativa de 3 866 alumnos, con la finalidad de conocer el grado de satisfacción respecto a los servicios educativos ofrecidos por la institución, destacan los siguientes resultados:

- ▶ Programas de Fortalecimiento para el Acompañamiento del Estudiante Universitario. El 70% de los encuestados considera como buenas a las tutorías y asesorías, sin embargo, la atención psicológica, así como la orientación vocacional y educativa se presentan como áreas de oportunidad, ya que el 60% señala desconocer esas funciones, mientras otros tienen una percepción desfavorable.
- ▶ Nivel de cumplimiento de los programas educativos. Se consideraron los criterios de calidad, contenidos actualizados, evaluación del aprendizaje, contribución a su formación integral y cumplimiento de expectativas. El 90% del estudiantado comentó estar de acuerdo con estos aspectos. En este sentido, los servicios brindados a través de los centros de cómputo, bibliotecas y centros de autoaprendizaje fueron percibidos como muy útiles.
- ▶ Formación docente. El 95% del estudiantado señalan que el aspecto didáctico-pedagógico, es una de las áreas de formación que se debe fortalecer, de tal manera que contribuya al proceso de enseñanza aprendizaje.
- ▶ Investigación. El 90.71% de los alumnos mencionan que en las escuelas e institutos se promueven actividades de este tipo, por otro lado, el 62.42% señala el interés por participar en proyectos de investigación.
- ▶ Extensión. El 80% del estudiantado participa en las actividades de cultura, el 50% en las deportivas y el 20% en actividades artísticas y de fomento a la lectura.

- ▶ Vinculación e internacionalización. En el aspecto de movilidad, el 62.08% muestran interés por participar y señalan que prefieren la internacional. Por otro lado, una quinta parte opina que el apoyo a los estudiantes con alguna discapacidad es insuficiente.
- ▶ Infraestructura física. El 60% de los estudiantes encuestados consideran que es necesario mejorar las acciones de mantenimiento de las instalaciones. La mayoría se enfocaron en los laboratorios, centros de cómputo y de autoaprendizaje; en menor proporción refirieron las bibliotecas.
- ▶ Imagen institucional. El 90% comentaron estar de acuerdo con que es una institución de prestigio, perciben un ambiente de armonía y valoran sus instalaciones como adecuadas.

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo destaca por sus resultados, fruto del trabajo colegiado de la comunidad que la conforma. Si bien, existen áreas de oportunidad que atender en los próximos periodos, su crecimiento sigue siendo progresivo al verse inmersa en procesos de mejora continua que descansan en resultados de evaluación.

3.3 Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

Fortalezas

1. La institución cuenta con un Modelo Educativo que salvaguarda y fortalece los valores universales. Guía la consolidación y excelencia académica de toda la oferta educativa, caracterizándose por ser pertinente, de vanguardia y con reconocimiento internacional por el cumplimiento de indicadores básicos de calidad.
2. Los programas educativos de nivel superior cuentan con el reconocimiento y acreditación por parte de los organismos externos en materia de calidad académica.
3. Los servicios académicos en las diferentes escuelas e institutos permiten la formación integral del estudiante. Se cuenta con bibliotecas, centros

de autoaprendizaje de idiomas, laboratorios y centros de cómputo con equipamiento actualizado.

4. Se cuenta con la Plataforma Garza que incluye el SISAPE y el SYLLABUS, como herramientas tecnológicas para el seguimiento individual de los alumnos.
5. El Programa Estratégico de Formación Integral (ProEFI), brinda capacitación y formación docente en el idioma inglés, metodología de la investigación, pedagogía, disciplinares, tecnologías de la información y la comunicación para fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje.
6. Se cuenta con un sector importante de PTC reconocidos por su calidad como investigadores por el SNII y PRODEP.
7. La institución ocupa la posición número 26 a nivel nacional en el *SCImago Institutions Rankings*, en el cual se ubican instituciones académicas con un rendimiento en la investigación, resultado de la innovación e impacto social.
8. Se cuenta con un Repositorio Institucional Abierto (RIA), que contiene artículos, obras de acceso abierto y tesis de maestría y doctorado.
9. La institución se ha distinguido por los cuerpos académicos y líneas de generación y aplicación del conocimiento, que atienden las necesidades de los programas educativos.
10. Se ha contribuido de manera significativa en la formación integral de los estudiantes de nivel medio superior y superior, mediante programas artísticos, culturales, deportivos y de fomento a la lectura, adaptables de manera virtual y presencial, al interior y exterior de la universidad.
11. El Programa de Imagen Institucional está enfocado en la creación, promoción, difusión, implementación y evaluación de los elementos gráficos universitarios, para proteger y mejorar la imagen institucional.

12. Mediante el Programa de Inclusión Social (PROINSO) se atiende al alumnado proveniente de pueblos originarios o con alguna discapacidad motriz y/o sensorial, así como, con vulnerabilidad social y/o académica, para que adquiera los conocimientos y herramientas necesarias para su ingreso, permanencia y egreso, en tiempo y forma de la institución.
13. Los programas de atención social como el de *Universitarios en Acción*, *Atención a Personas Mayores: Grandeza Garza, 1,2,3 Cuenta Conmigo*, *Unidades de Atención Social*, *AgroUAEH Contigo*, *Universitarios por la Alfabetización*, *MotivArte* y *La Universidad en mi Barrio*, cubren aspectos de salud, educación, culturales, artísticos, deportivos, motivacionales, de vivienda e imagen urbana, que contribuyen a mejorar las condiciones de la población.
14. La Universidad es miembro de seis consorcios. Cuenta con 336 convenios nacionales e internacionales vigentes y más de 2 200 unidades receptoras para realizar prácticas profesionales y servicio social.
15. A nivel mundial, *QS World University Rankings*, ubica a la universidad en el rango 1 001-1 200; *THE World University Rankings*, la posicionó en el lugar 1 501 plus; *THE University Impact Rankings*, en el rango 401-600, *THE Emerging Economies University Rankings*, en el 501 plus y *SCImago Institutions Rankings*, en el lugar 3 213. En este mismo contexto, por disciplina, la institución se posiciona en el *QS World University Rankings by Subject: Hospitality and Leisure Management* en el rango 151-160; *THE World University Rankings by Subject: Physical Sciences* en el lugar 1 001 plus; *THE World University Rankings by Subject: Life Sciences* en el 801 plus y *THE World University Rankings by Subject: Engineering & Technology* en el 1 001 plus.
16. El Sistema Institucional de Planeación establece objetivos y metas, precisa estrategias y prioridades, así mismo, asigna responsabilidades, tiempos de ejecución, permite coordinar esfuerzos, propicia el seguimiento y evalúa resultados para establecer dirección y contenido que garanticen el desarrollo institucional.

17. Se cuenta con un Código de Ética e Integridad Académica del Personal y Alumnado, además del Código de Conducta de las Autoridades y el Personal, que permiten el buen actuar de la comunidad universitaria y la salvaguarda de los derechos universitarios fundamentales.
18. Se cuenta con el Programa Universitario Maestro de Construcciones, un documento que contempla el diagnóstico de la infraestructura y mantenimiento institucional para la planeación del crecimiento ordenado a corto, mediano y largo plazo de la institución.
19. Se ha establecido el Comité de Control Interno, el cual establece de manera transversal las políticas, decisiones, marcos de actuación y acciones en la materia, así como de administración de riesgos, en función de la normativa federal y estatal.
20. La gestión efectiva, transparente y racional de los recursos, sistemas y procedimientos, contribuyen a la adecuada administración de los recursos y asegura el óptimo funcionamiento de la operatividad institucional.
21. El Programa Institucional del Aseguramiento de la Calidad de la oferta educativa, coordina los procesos de evaluación de los programas educativos.
22. La autonomía en los medios de comunicación institucionales permite la independencia técnica y editorial para dar visibilidad a las actividades académicas y administrativas.
23. El Sistema Integral de Gestión Institucional, permite garantizar servicios acordes con las exigencias de los alumnos, investigadores, administrativos, clientes, proveedores, usuarios y sociedad en general.

Oportunidades

1. Existe una amplia gama de innovación tecnológica para la enseñanza y el aprendizaje, que pueden ser incorporadas a los programas educativos.

2. Existencia de asociaciones nacionales e internacionales en materia de servicios académicos como bibliotecas digitales, licencias de uso de software para los centros de cómputo, entre otros, deben permitir ampliar el aprendizaje integral.
3. Proyectos académicos que atiendan los problemas sociales y que apoyen el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.
4. Existencia de Instituciones de Educación Superior y centros de investigación y desarrollo tecnológico, que permitan promover el intercambio de conocimientos, buenas prácticas, transferencia de tecnología y experiencias académicas para la mejora continua de la enseñanza aprendizaje, así como la generación de proyectos que fomenten el fortalecimiento de la infraestructura, capital humano y conocimientos en favor del desarrollo del país.
5. Proyectos de investigación cuyas Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento atiendan problemas regionales, estatales, nacionales e internacionales.
6. Convocatorias que permitan obtener apoyos, así como gestión de alianzas y patrocinios con organizaciones y empresas para el impulso de los programas artísticos, culturales, de fomento a la lectura y deportivos.
7. Programa Universitario de Talentos Culturales y Deportivos, que permita la participación de la comunidad estudiantil en eventos y competencias nacionales e internacionales.
8. Participación de clubes, equipos o grupos representativos, así como el intercambio y la vinculación nacional e internacional en el ámbito cultural y deportivo.
9. Existencia de representantes y/o líderes sociales que permitan abrir espacios para desarrollar programas, que atiendan la problemática social del entorno.

10. Vinculación con organizaciones internacionales, para que los estudiantes puedan realizar servicio social y prácticas profesionales en el extranjero y enriquecer su formación profesional.
11. Fondos extraordinarios nacionales e internacionales, para desarrollar proyectos a partir de los programas de desarrollo de las unidades académicas y dependencias universitarias.
12. Posibilidad de obtener nuevas concesiones, patrocinios, donaciones y convenios que permitan una mejora en la operatividad, la ampliación de la cobertura de los medios de comunicación y mantener a la vanguardia a la institución.
13. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible para lograr un futuro mejor.
14. Proyectos de investigación que deriven en un mayor número de patentes.

Debilidades

1. Los indicadores de trayectorias escolares como la eficiencia terminal, deserción y retención, se encuentran por debajo de la media nacional.
2. Existen programas educativos de licenciatura desactualizados y no atienden las nuevas tendencias y necesidades del entorno. Así mismo, no existen asignaturas para impartir los contenidos en un idioma diferente al español.
3. La metodología para realizar el Estudio de Pertinencia, Factibilidad y Viabilidad no está actualizada.
4. Los Programas de Fortalecimiento para el Acompañamiento del Estudiante Universitario, no tienen el impacto suficiente para mejorar los indicadores de trayectorias escolares.
5. No se cuenta con expertos en gestión y transferencia tecnológica que fortalezcan el desarrollo de patentes.

6. Disminución del capital humano por renuncia, para el desarrollo de actividades en materia de investigación.
7. Insuficientes convenios de cooperación académica con universidades nacionales y extranjeras para el reconocimiento de créditos, posgrados conjuntos, programas de investigación, movilidad académica de profesores y estudiantes, apoyos mutuos, así como cuotas diferenciadas.
8. Contenidos curriculares en materia de extensión.
9. No se cuenta con un programa de emprendimiento e innovación, que permita el desarrollo y seguimiento de los proyectos, como parte de la formación integral del alumnado.
10. Seguimiento deficiente de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional.
11. Personal insuficiente para el desarrollo de las actividades sustantivas y adjetiva, así como perfiles adecuados, competencias, plazas recuperadas, salarios homologados y condiciones laborales, que impulsen el ejercicio eficaz y eficiente de sus funciones, lo que genera cargas de trabajo desequilibradas e incumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
12. Legislación universitaria desactualizada y no acorde con el crecimiento y desarrollo de las funciones sustantivas y adjetiva.
13. Deficiente comunicación interna para la colaboración y participación en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
14. Falta de equipamiento, mobiliario e infraestructura física, así como de su correspondiente mantenimiento para que cumpla con los requisitos de calidad, seguridad, funcionalidad, sustentabilidad, pertinencia, integralidad, accesibilidad, inclusividad e higiene, para el desarrollo de las funciones institucionales.

15. Falta de integración de los sistemas desarrollados y desarticulación entre las bases de datos.
16. No se cuenta con una metodología oficial para el diseño, medición y evaluación de los indicadores, que permita obtener datos cuantitativos y cualitativos para cumplir con los objetivos universitarios.
17. Falta de acciones que impulsen la responsabilidad ambiental y social de la comunidad universitaria.
18. Baja aplicación de la metodología de administración de riesgos, que responda a las necesidades de la institución.

Amenazas

1. Incremento de la oferta educativa de otras instituciones de educación superior.
2. Reformas en las políticas nacionales o internacionales, que afecten la estructura y aplicación del programa educativo, lo que repercutirá en ajustar y/o actualizar procesos institucionales.
3. Suspensión de actividades académicas y administrativas, derivado de problemas sociales, de salud, ambientales, servicios básicos e infraestructura, casos fortuitos o de fuerza mayor.
4. Reducción de financiamiento, así como de programas presupuestales, federales y estatales, de apoyo a la educación.
5. Bajo interés por parte del sector privado para realizar inversiones en desarrollo científico y tecnológico.
6. Fuentes de empleo insuficientes y mal remunerados, que propician la migración de los egresados.

7. Falta de interés por realizar movilidad entrante, por no ser un destino atractivo para la comunidad nacional e internacional.
8. Avances tecnológicos que podrían vulnerar los sistemas informáticos y afectar las bases de datos institucionales.
9. Inseguridad ocasionada por incremento de delitos, a nivel nacional.





Capítulo IV: La filosofía de la UAEH: Misión, visión y valores



Todo principio se origina en la reflexión del propósito de la existencia y en la esencia de la aspiración que se busca alcanzar. En este punto de encuentro, reside el cimiento filosófico de la institución, al servir como punto de partida para su configuración como entidad educativa, que desempeña un papel significativo en la forja de una sociedad más equitativa y justa.

El fundamento filosófico, impulsa las concepciones profundamente humanistas que definen el propósito y el destino de la educación, asignándole la responsabilidad de formar individuos capaces de desenvolverse de manera productiva en la comunidad. De acuerdo con el Modelo Educativo, la planeación institucional es la base para la traducción de la Misión y la Visión, que permitan dar cumplimiento a su razón de ser.

La planeación estratégica, se ha convertido en una herramienta de la gestión moderna, se constituye como un elemento clave de aplicación sistemática, con la finalidad de cumplir metas y objetivos que tienen su fundamento en la filosofía. Nos encontramos en un marco claro de visibilidad e internacionalización, donde la competitividad representa la puerta de entrada hacia esos escenarios. Lograrlo es un reto planteado, la encomienda es planear hacia el futuro con el compromiso y la determinación necesaria, para dictar las directrices de actuación que permitan una adecuada ejecución del Plan de Desarrollo Institucional y mediante la evaluación del desempeño garantizar su cumplimiento.

En este sentido y derivado de lo anterior, se definen estrategias, metas y acciones que sustentan el funcionamiento universitario, las cuales se nutren de los conceptos aportados por la filosofía. De este modo, cada plan, programa o proyecto deriva de la misión universitaria, orientado hacia la consecución de la visión deseada.

En este contexto, la filosofía no sólo determina la esencia de la universidad, sino que también sustenta la totalidad de su quehacer. Actúa como el pilar de su historia, establece la ruta para su presente y proporciona la claridad conceptual imprescindible para guiar su porvenir. En el marco de la legislación universitaria, los objetivos de la institución quedan delineados en el artículo 3º de su Ley Orgánica, el cual establece que la universidad persigue los siguientes fines:

- I. La docencia
- II. La investigación
- III. La creación, preservación y difusión de la cultura
- IV. La vinculación
- V. El fomento de la legalidad, transparencia y protección de los derechos humanos
- VI. La promoción de la calidad y excelencia

En el Estatuto General, en el artículo 2º, fracción XXXI, señala que para el cumplimiento de los fines establecidos en el artículo 3º de su Ley Orgánica, la UAEH:

“Fortalecerá su identidad como universidad pública a través del buen uso y la difusión de sus símbolos, la práctica de sus principios y valores universitarios, su historia, misión y visión y la participación en actividades institucionales”.

Para cumplir con sus fines y con base en la normatividad institucional, así como en el Modelo Educativo, se señalan los elementos que conforman la filosofía: misión, visión y valores universitarios.

4.1 Misión

Se describe como la razón de ser de la institución, enfocada al cumplimiento de los objetivos en el presente, es la guía del trabajo a desempeñar día con día.

“Formar capital humano de alta calidad, de acuerdo con las necesidades de la sociedad global, propiciando la incorporación exitosa de sus egresados al trabajo productivo en el ámbito de su competencia; generar investigación de alta competitividad en beneficio de la sociedad, contribuyendo a la solución de problemas estructurales relacionados con la sostenibilidad y desarrollo de los sectores social, productivo y público; crear, preservar y difundir la cultura en beneficio de todos los sectores de la población, fomentando la solidaridad social y la preservación del patrimonio multicultural, étnico y natural; articular las funciones sustantivas de la universidad con el entorno mundial; fomentar la legalidad, transparencia y protección de los derechos humanos; planear, operar

y gestionar en el ámbito académico y administrativo bajo el proceso permanente de la evaluación”

4.2 Visión

Constituye la máxima expresión de nuestra vocación institucional. Representa los pensamientos más elevados, que nos orientan hacia la realización de nuestro ideal.

La pretensión o aspiración vocacional se transforma con el paso del tiempo, al considerar a la planeación estratégica y el apego a la normatividad, como los ejes conductores que han orientado el desarrollo universitario.

Los años 90, marcaron un periodo de transformación sin precedentes, impulsado por los cambios sociales y los avances en la educación, ciencia y tecnología. En este contexto, en 1994 se formuló el Proyecto Integral de Transformación Académica (PITA), que estableció las bases para el crecimiento sostenible de la institución. Este proyecto incorpora estrategias anuales para evaluar los progresos y establece una visión a mediano y largo plazo. Asimismo, busca la cohesión entre las funciones esenciales y de apoyo, con la búsqueda inquebrantable de la excelencia como el pilar central de la visión.

En el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2017, se definió la visión al año 2035 en sus diferentes etapas, mismas que se presentan a continuación. En un ejercicio de planeación estratégica, se considera una etapa más al año 2041.



Visión de la UAEH 2011-2017

La UAEH es una universidad visible internacionalmente y aceptada como una institución educativa que trabaja con parámetros básicos de calidad académica y administrativa.

Figura 5

Visión UAEH 2011-2017

Visibilización internacional

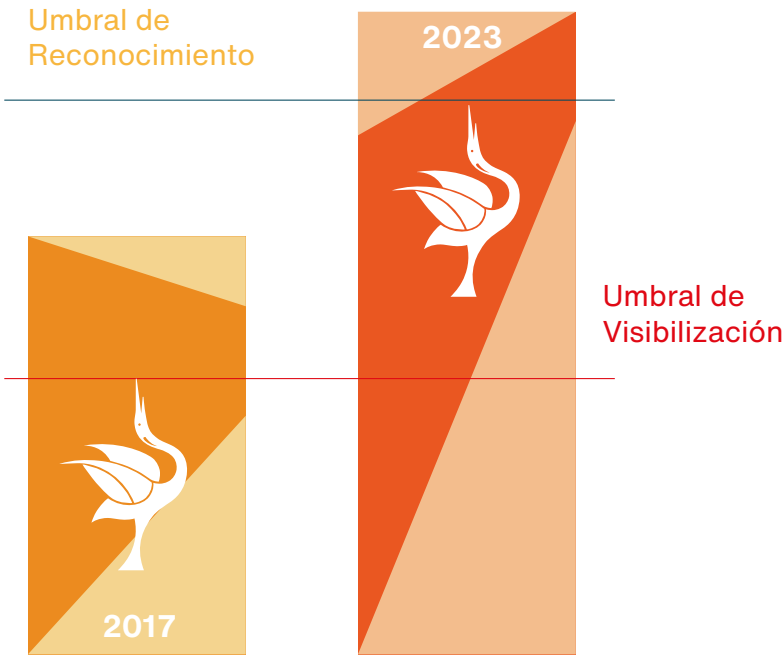


Visión de la UAEH 2018-2023

La UAEH es una universidad visible internacionalmente y aceptada por sus resultados en materia de calidad académica y administrativa.

Figura 6
Visión UAEH 2018-2023

Inicia proceso de internacionalización

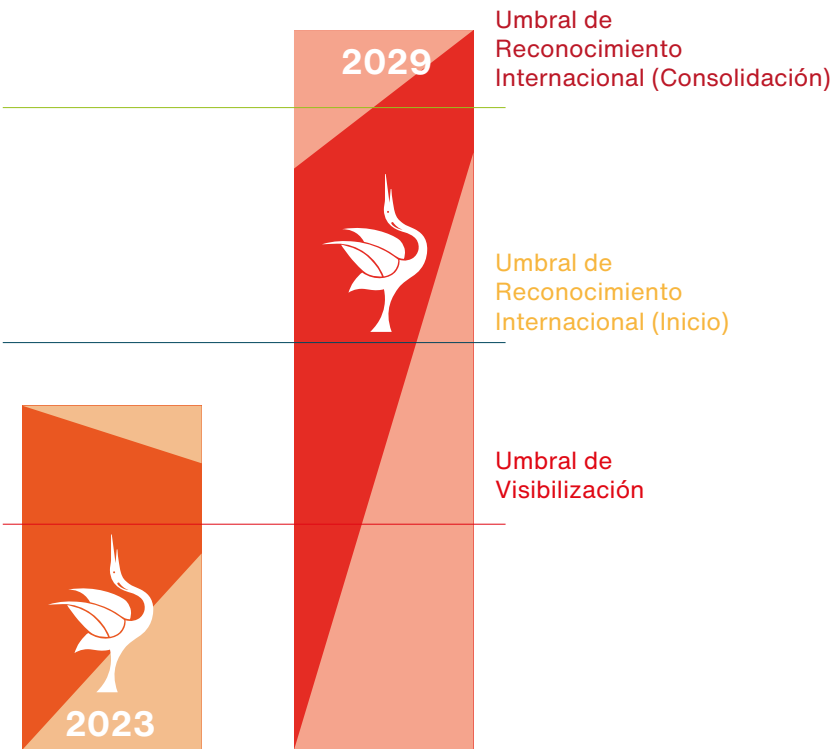


Visión de la UAEH 2024-2029

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, es visible, aceptada y reconocida nacional e internacionalmente, por su dedicación en la búsqueda y transmisión de conocimientos, la innovación y su impacto en la sociedad.

Figura 7
Visión 2024-2029

Consolidación del proceso de internacionalización

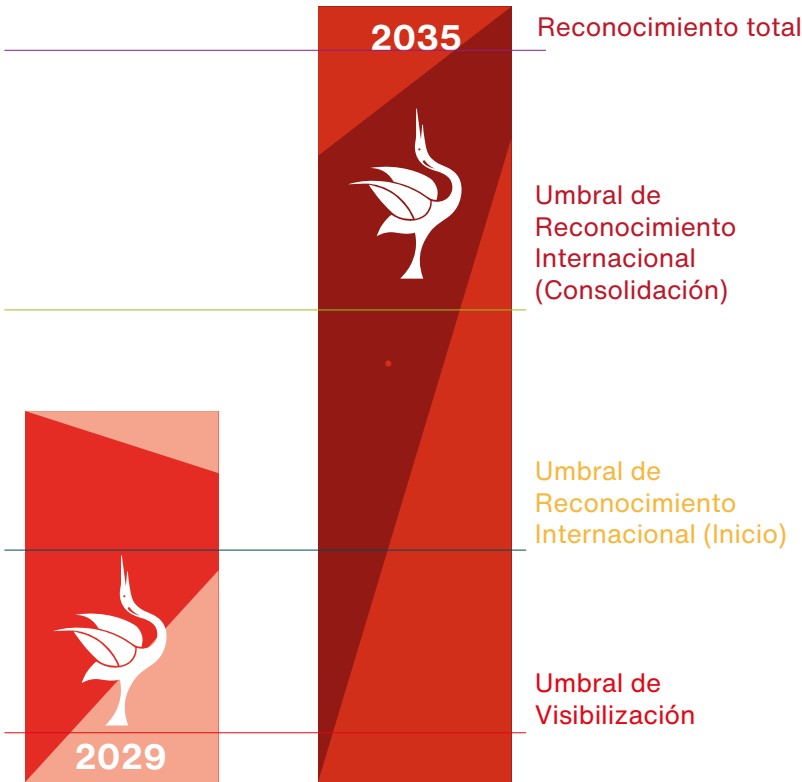


Visión de la UAEH 2030-2035

La UAEH es una universidad visible, aceptada, reconocida y competitiva globalmente como una institución educativa de excelencia, de acuerdo con las evaluaciones internacionales de educación superior.

Figura 8
Visión 2030-2035

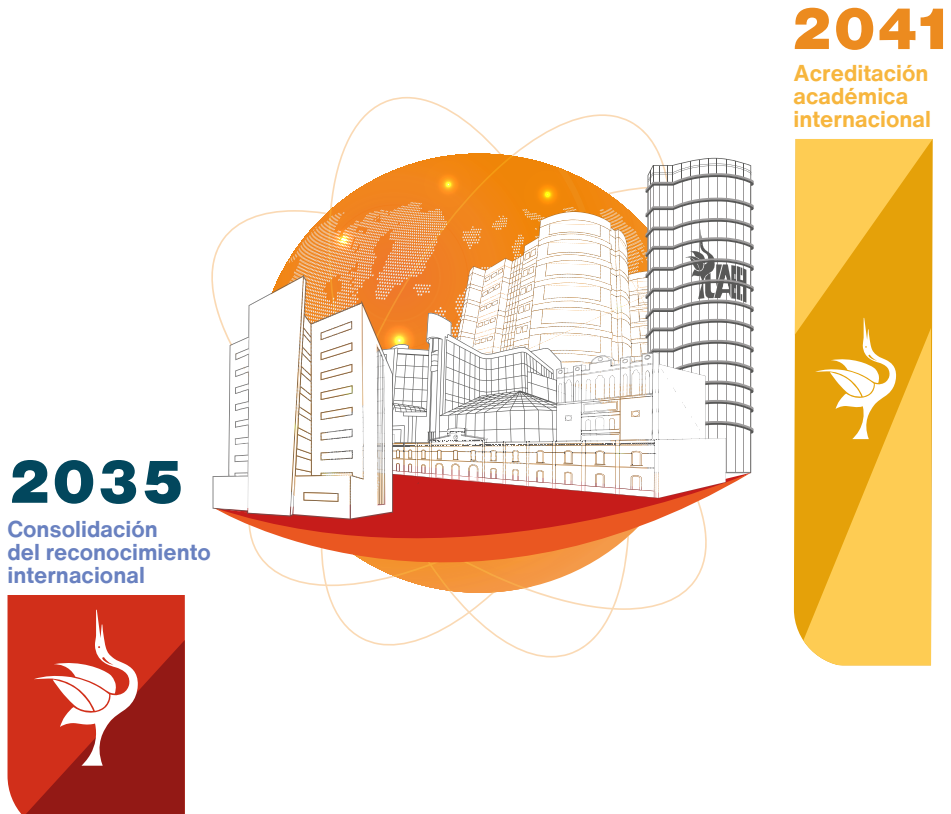
Internacionalización, globalización
y reconocimiento total



Visión de la UAEH 2036-2041

La UAEH es una universidad acreditada internacionalmente y reconocida por sus indicadores de excelencia académica, en la evaluación mundial de la calidad de la educación superior.

Figura 9
Visión 2036-2041



Nos encontramos frente a grandes desafíos que debemos asumir con el compromiso que caracteriza a los universitarios, al tener en la filosofía institucional la brújula que permitirá marcar el rumbo, sustentada en valores universales adoptados por la comunidad.

El ideario de la universidad se forja con base en principios y valores, pilares que orientan los estudios que se imparten y arraigan en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la legislación universitaria y los valores fundamentales de la doctrina educativa nacional.

La importancia de estos valores, radica en su capacidad de guiar nuestras acciones, al fomentar resultados eficaces y una convivencia armónica, al estar intrínsecamente vinculados con nuestros objetivos.

4.3 Valores universitarios

Tal como se establece en el Modelo Educativo, los valores deben ser enunciados en una jerarquía y delinear sus interrelaciones, al ubicarlos no sólo en lo ético sino en lo social, más allá de la propia institución y como parte del contexto universal.

1. Responsabilidad

La entendemos como el acto de otorgar una respuesta seria al emprender nuestro trabajo, con la convicción de que lo hacemos de la mejor manera posible y dando siempre lo mejor de nosotros en el desempeño de nuestras labores cotidianas. Asimismo, el ser responsable consiste en asumir las consecuencias de todos nuestros actos y enfrentarlas con trabajo, dedicación, esfuerzo y mejora constante.

2. Honestidad

Consiste en ser sinceros con nosotros y con las personas con las que convivimos, brindar información veraz y desarrollar nuestro trabajo apegado a las normas y políticas institucionales, para construir un marco de transparencia a nuestro desempeño laboral e institucional, que permita la rendición de cuentas.

3. Respeto

Es la forma natural como nos conducimos siempre ante todas las personas, evitando actitudes ofensivas o de prepotencia y dispuestos siempre a escuchar otras opiniones distintas a las nuestras, sin manifestaciones de menosprecio o agresión, manteniendo en todo momento una actitud racional y de equidad en el trato con los compañeros de trabajo, con los usuarios de nuestros servicios y con la sociedad en general.

4. Compromiso

Se expresa en la conciencia de que debemos contribuir al desarrollo de nuestra comunidad y a la solución de los problemas, tanto los que se presentan dentro de la universidad como los del entorno, ya que como universitarios, nos compromete una obligación social ineludible.

5. Lealtad

Conservamos una línea de conducta de total apego a los intereses institucionales y, ante cualquier conflicto, optamos siempre por mantenernos dentro de dicha institucionalidad.

6. Amor

La institución, concibe el valor del amor como el saber que es retroalimentado por quien enseña y quien aprende, en un círculo compartido entre alumnos y maestros, que marca de manera perenne a quienes son capaces de recibir y entregar lo mejor de sí para ser mejores.

7. Tolerancia

De acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la educación procurará el desarrollo armónico de las facultades del ser humano y deberá estar libre de todo prejuicio; esto es porque el momento educativo se da en espacios donde confluyen seres diferentes con ideas múltiples, habilidades

diversas y orígenes sociales distintos. Si uno de los valores fundamentales de la universidad es la libertad y esta termina donde inicia la de otros, ello solo es posible en un clima de tolerancia, comprensión hacia las diferencias e incluso capacidad para traducirlas, bajo un sentido ecléctico, en virtudes que allanen las diferencias y preconiza el respeto y la admiración por aquello que los otros tienen o son.

8. Probidad

En la universidad, la probidad debe ser muestra del comportamiento justo, legítimo, ejemplificante y legal, sobre todo de aquellos que puedan influir en la vida de los demás y la imagen de la institución.

9. Fraternidad

Cuando en la historia adquieren forma los derechos humanos, a los ideales que preconizan una comunidad universal de hombres libres, como se da en la universidad, el sentido de la unidad ocurre únicamente si todos están convencidos de que su acción conjunta, es posible cuando existe un sentimiento de fraternidad que los unifica. Si lo anterior se aplica al conocimiento, este se convierte en un medio que vincula a la institución con las personas que la integran, mediante un sentido que las unifica y las hermana.

10. Sentido del deber

Entre quienes tienen el privilegio de ser educados o participar en la constitución del conocimiento, antes que la obligación establecida a través de una definición jurídica está el convencimiento de que cuanto se hace es porque debe hacerse, lo cual obedece más a un mandato moral, que a un imperativo contra la voluntad. El sentido del deber, constituye un modo de ser que distingue a las personas y a sus compromisos, y va más allá de cualquier interés personalista o de grupo. Quien cumple con su deber tiene ante sí la actitud tesonera desprendida del libre albedrío.

11. Cooperación

Si la educación, además de propiciar el perfeccionamiento de las personas, influye en ellas para convertirlas en seres sociales, les impone, según se den las relaciones de los que confluyen hacia un mismo propósito, la necesidad de unificar su esfuerzo, compartir lo esencial para obtener los logros y hacer propio lo que es de los demás, en el entendido de que el bien de uno, es también el bien de todos, así la cooperación agrega un signo distintivo a la honra de participar en la creación del bien común universal.

12. Solidaridad

En la educación y en su clima de acercamiento con el exterior, quienes en ella participan o de ella egresan, adquieren junto con el sentido del deber, la comprensión y la tolerancia, la actitud para ser solidarios en el amor hacia los demás, aunque sean distintos a ellos.

13. Orden

Si el mundo de las ideas donde se mueve la universidad abarca las diferentes formas de manifestación del saber humano y sus propósitos, se entiende que debe existir una conciencia muy clara de armonía y orden para alcanzar la transformación de seres humanos que la sociedad ha encomendado a la universidad. Nada bueno, sólido y permanente se dará y prevalecerá cuando el orden no está dado o este no es producto del convencimiento. El orden debe nacer más de la conciencia del bien colectivo que del sometimiento a un sistema ya dado.

14. Honor

Se dice que la educación sirve para exaltar las cualidades excepcionales que distinguen a las personas. Por ello, una regla fundamental de conducta en la institución es el cuidado de la honra propia y el respeto a la ajena, ya que el mayor daño que puede causarse a alguien a través de la calumnia es lesionar su honor, entendido este como integridad y muestra de prendas superiores, que es el motivo principal por el cual los seres humanos deben ser honrados.

15. Disciplina

Las manifestaciones de la reciedumbre intelectual y la potencialidad para ser y crear solo son entendibles a través del cumplimiento de una disciplina. Esta primero se autoimpone, para cumplir con el deber; y, en segundo término, para regular y recibir de los demás la atención merecida a los buenos hábitos, las buenas conductas y, en última instancia, la rectitud con que se vive.

16. Vocación para la paz

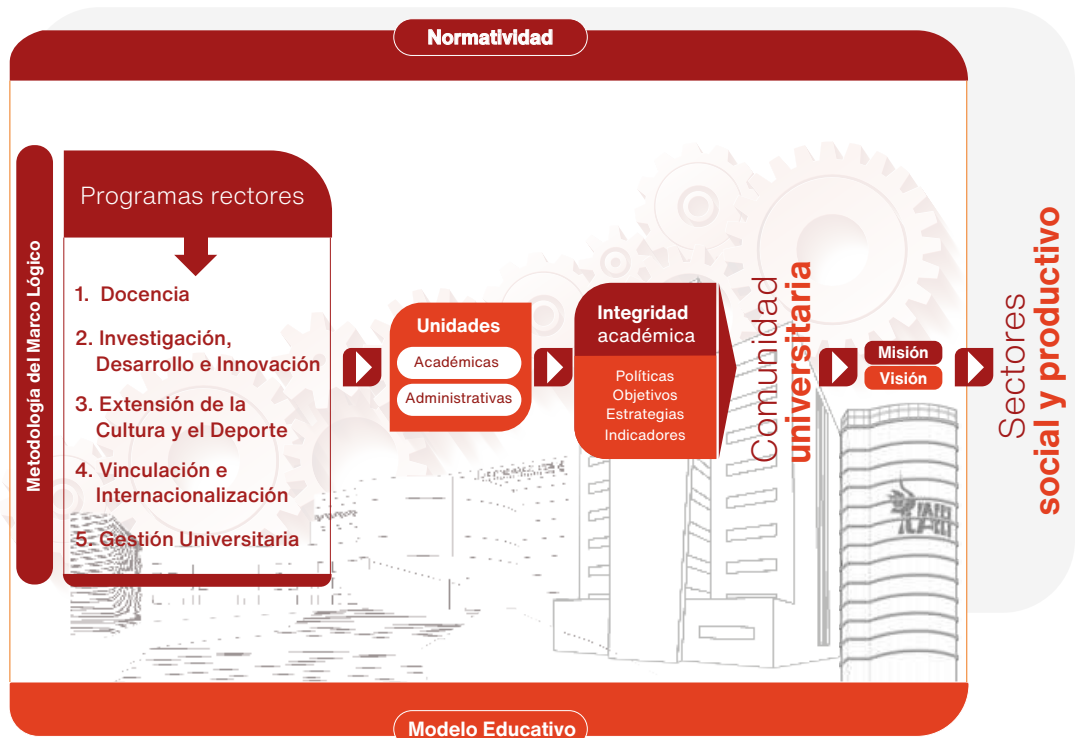
Reza una máxima popular que «Todo es posible en la paz», ya que este concepto representa la aspiración superior de la humanidad y de las personas como entes libres. De ahí que todos los valores enunciados y los que se encuentran en el curso de la vida deben fluir hacia la consumación de una paz armónica, primero al interior y después como vocación que nos una a los demás. La paz es hija del respeto, la tolerancia y el amor. En consecuencia, todos los valores enunciados se reúnen en un pensamiento y una intención que definen la vocación para la paz como condición superior de la existencia.



Capítulo V: Estrategia universitaria



Figura 10
Estrategia universitaria



Fuente: Elaboración propia con base en la planeación UAEH.

La universidad se encuentra inmersa en una dinámica de cambio constante. Las transformaciones y desafíos que enfrenta, con relación a su rol educativo permanente, demandan una respuesta sólida y pertinente, que asegure su viabilidad en el entorno social. El éxito obtenido se forja a través de una sinergia cuidadosamente orientada hacia la consecución de sus metas. En este sentido, la planeación estratégica es considerada como un pilar esencial en la dirección y conducción, en la cual, el capital humano ha potenciado sus talentos para propiciar la evolución y el desarrollo continuo de la institución.

Steiner (1999), citado por González y Rodríguez (2020), refiere que la planeación, “se concibe como un ciclo que inicia con el planteamiento de los objetivos, creación de estrategias, continúa con el establecimiento de políticas y culmina con el desarrollo de los planes operativos para alcanzarlos”.

El proceso de planeación dentro de las organizaciones, se constituye como un ejercicio de intervención para fortalecer programas y proyectos que faciliten su desarrollo. Se integra por un conjunto de acciones estructuradas cuya finalidad es trazar el camino a seguir para el cumplimiento de las tareas programadas y alcanzar las metas propuestas.

5.1 Planeación estratégica

Derivado de los cambios sociales, así como los avances en la educación, la ciencia y la tecnología, la institución se ha transformado para dar respuesta a las necesidades del estudiante y entorno en el mundo actual. Dentro de los modelos de planeación utilizados en las organizaciones modernas, el diseño estratégico es fundamental para mejorar la productividad y en consecuencia el desarrollo sostenido. En este sentido, Fuentes y Luna (2011), definen a la planeación estratégica como “un proceso para la previsión de futuro, analizando factores internos y externos, estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la misión y la visión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo”.

La universidad sustenta su crecimiento y desarrollo en la planeación estratégica, como uno de los principales pilares para el logro de los objetivos institucionales, la cual se ve reflejada en este documento. En la figura 11 se muestran las etapas de la planeación estratégica.

Figura 11
Principales etapas del proceso de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia con base en el diplomado *Presupuesto basado en Resultados* 2022 SHCP.

5.2 Teoría General de Sistemas

Como menciona Ackoff (2007), la Teoría General de Sistemas es un enfoque interdisciplinario que busca entender, describir patrones y principios comunes que se aplican a diversos tipos de sistemas, ya sean naturales, sociales o artificiales. Se ha convertido en un marco conceptual ampliamente utilizado en diversas disciplinas como la biología, psicología, sociología, ingeniería, administración y más. Puede ser entendida como el conjunto de elementos interconectados que interactúan entre sí para lograr un objetivo o función específica.

Es una perspectiva que busca comprender los sistemas en su globalidad, al considerar las interconexiones, interacciones, así como patrones emergentes en diversos contextos, que la convierte en una herramienta valiosa para analizar y abordar problemas complejos en una variedad de disciplinas y lograr los objetivos o funciones específicas.

En el contexto educativo, promueve una visión global de la educación y el proceso de enseñanza aprendizaje, al considerar todos los componentes interrelacionados: estudiantes, maestros, currícula, métodos de enseñanza, entorno institucional, recursos, entre otros. Esto ayuda a comprender cómo los elementos interactúan y los cambios en uno tienen relaciones de causa-efecto.

5.3 Retos universitarios

Docencia

- ▶ Incremento de la cobertura en educación superior. Ofertar programas educativos pertinentes, factibles y viables, con base en las necesidades y áreas de oportunidad de la zona de influencia de las unidades académicas, en sus diversas modalidades.
- ▶ Disminuir la deserción e incrementar la eficiencia terminal y las tasas de graduación. Fortalecer el programa integral de acompañamiento al estudiante, con la finalidad de mejorar con oportunidad su aprendizaje, rendimiento académico y realizar el seguimiento a las trayectorias escolares, que garanticen que el estudiante termine sus estudios en los tiempos previstos.
- ▶ Programas de estudios flexibles e integrales. Contar con planes de estudio que se adapten a las necesidades de los estudiantes, para efecto de poder elegir entre una variedad de cursos y enfoques de aprendizaje para crear una experiencia educativa más personalizada y adecuada a sus metas, así como brindar una educación holística, al abordar no sólo los aspectos académicos, sino también, sociales, emocionales y prácticos.

- ▶ Modelo curricular del posgrado. Estos programas deben ser, además de pertinentes, capaces de generar un impacto significativo en el bienestar social. Además, se hace esencial forjar estrategias sólidas para el aumento de la matrícula, al tiempo que se establecen conexiones profundas entre el posgrado y la investigación, todo ello con un enfoque de desarrollo sostenible.
- ▶ Impulsar los estudios de posgrado, en especial los doctorados, así como incrementar la matrícula para que represente al menos el 10% de los estudiantes de licenciatura.

Investigación, Desarrollo e Innovación

- ▶ Desarrollo de la investigación aplicada, que tenga como objeto de estudio atender problemas de la realidad del entorno social y la búsqueda de la solución de ellos o la generación de alternativas, que contribuyan a crear mayor riqueza y mejores condiciones de vida para las personas.
- ▶ Contar con el Programa Institucional de Investigación, que considere los aspectos docentes y contribuya a la consolidación de cuerpos académicos por medio del incremento del financiamiento.
- ▶ Fortalecer e incrementar las redes de colaboración, que atiendan problemas sociales y que propicien la generación de financiamiento.

Extensión de la Cultura y el Deporte

- ▶ Detectar y apoyar la formación de artistas y deportistas de alto rendimiento, para potenciar el desarrollo de sus habilidades, así como su excelencia profesional, con la finalidad de servir de ejemplo e inspiración para la comunidad universitaria.
- ▶ Fortalecer la infraestructura física para impulsar, apreciar y fomentar las artes y el deporte en las unidades académicas.

- ▶ Creación de foros culturales, artísticos y deportivos para la formación integral del estudiante, mediante la profesionalización de los extensionistas.

Vinculación e Internacionalización

- ▶ Programas educativos con doble titulación. Establecer estrategias para realizar convenios de cooperación académica con universidades nacionales y extranjeras, en el que se incluya el reconocimiento de créditos, posgrados conjuntos, programas de investigación, movilidad académica de profesores y estudiantes, así como el establecimiento de redes de colaboración para incrementar la cooperación académica nacional e internacional.
- ▶ Enfoque de internacionalización en los programas educativos de licenciatura y de posgrado, que los ubique a la vanguardia en América Latina y los vincule a un mismo nivel con Norteamérica, Asia y Europa.
- ▶ Programas educativos bilingües. Impartir cursos de licenciatura y posgrado en una segunda lengua.
- ▶ Fondos internacionales. Participar en las convocatorias de fondos de financiamiento internacional, a través de proyectos de investigación que apoyen la cooperación y el intercambio académico.
- ▶ Crear programas y proyectos en el sector productivo, social y gubernamental, para el desarrollo de las habilidades de los estudiantes en contextos reales, que fortalezca la realización de prácticas profesionales para su inserción en el mercado laboral.

Gestión Universitaria

- ▶ Programa institucional de desempeño. Reconocer y recompensar los logros y contribuciones sobresalientes de los trabajadores universitarios, con la finalidad de motivar, incentivar y mantener altos niveles de compromiso y productividad. Se busca fomentar un ambiente laboral

positivo, fortalecer la moral de los trabajadores y establecer un ciclo de mejora continua en la calidad y eficiencia del trabajo.

- ▶ Infraestructura tecnológica. Cobertura de la tecnología de la información y las comunicaciones, para proporcionar un servicio eficiente de acceso a internet a toda la comunidad universitaria.
- ▶ Certificación de procesos institucionales. Las funciones sustantivas y adjetiva, deberán contar con la certificación de sus procesos estratégicos.
- ▶ Programa anticorrupción. Para establecer un marco integral que promueva la integridad, la transparencia y la responsabilidad en todas las operaciones y actividades de la institución.
- ▶ Evaluación de los resultados de la gestión financiera. Establecer criterios que permitan mejorar la administración de los recursos.

5.4 Políticas institucionales

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, mantiene un firme compromiso con la sociedad al brindar una educación de calidad y excelencia. En este sentido y con el propósito de orientar tanto el comportamiento de los universitarios como la toma de decisiones, se formulan políticas o directrices que constituyen la base esencial para establecer un marco coherente y unificado que dirija las acciones de la organización, mientras fomenta la articulación e integralidad con sus objetivos y valores.

5.4.1 Docencia

1. Diseñar y actualizar los programas educativos de cada nivel, que consideren los elementos establecidos en el Modelo Educativo y el Modelo Curricular Integral.
2. Llevar a cabo sistemáticamente el seguimiento y la evaluación curricular de los programas educativos.

3. Actualizar la currícula de los programas educativos de nivel superior, en un periodo máximo de siete años después de su puesta en operación.
4. Privilegiar la evaluación colegiada de los aprendizajes.
5. Realizar la evaluación del perfil progresivo en todos los programas educativos.
6. Incorporar estrategias innovadoras en los procesos educativos, que propicien la excelencia académica.
7. Realizar periódica y sistemáticamente los estudios de trayectoria escolar, seguimiento de egresados y de empleadores, en los programas educativos.
8. Promover el diseño de programas educativos ínter y multidisciplinarios de nivel superior.
9. Revisar y actualizar los contenidos de las asignaturas de los programas educativos por parte del profesorado integrado en las academias.
10. Asegurar la actualización del Programa de Formación Continua del Personal Académico, con base en las necesidades del Plan de Desarrollo Institucional.
11. Cumplir con los criterios marcados en el Modelo Educativo, para la contratación del personal académico, así como promover su actualización y capacitación en las áreas establecidas por el Programa de Formación Continua.
12. Incorporar en los programas educativos, profesores investigadores de tiempo completo, preferentemente con reconocimiento internacional.
13. Incorporar al personal académico, de acuerdo con el profesioگرامa de cada una de las asignaturas de los programas educativos.

14. Establecer los lineamientos para el incremento de la productividad académica y docente, acordes con las necesidades institucionales de cada programa educativo.
15. Impulsar los lineamientos institucionales sobre la labor docente que deba cumplir el personal académico, de acuerdo con la distribución equilibrada de actividades que su unidad académica de adscripción requiera.
16. Brindar atención a los estudiantes mediante profesionales altamente capacitados en el programa institucional de acompañamiento del estudiante universitario, para contribuir a la excelencia académica.
17. Impartir al estudiantado los cursos de homologación, a partir de los resultados del examen de admisión, así como brindarles los talleres de inducción a la vida universitaria.
18. Ofertar diferentes actividades de innovación educativa en los periodos intersemestrales, que le permitan al estudiantado desarrollar al máximo sus capacidades.
19. La admisión a los programas educativos, se implementa mediante un proceso de selección y en cumplimiento de los requisitos establecidos en la convocatoria institucional de ingreso.
20. Las nuevas escuelas, institutos o programas educativos, deberán estar sustentados en estudios de pertinencia, factibilidad y viabilidad.
21. Asegurar que la atención al estudiantado sea óptima, de acuerdo con las propias capacidades de las modalidades de los programas educativos.

5.4.2 Investigación, Desarrollo e Innovación

1. La investigación, el desarrollo e innovación se realizan en apego a la bioética, responsabilidad social y en condiciones de equidad entre las personas.

2. Los profesores de tiempo completo deberán favorecer la formación académica, investigativa e innovadora del estudiantado, con la finalidad de incrementar el reconocimiento nacional e internacional a través del trabajo individual y/o colectivo.
3. Los profesores de tiempo completo se someterán a evaluación continua de su quehacer en la institución, para equilibrar el balance de las actividades de docencia, investigación, vinculación, formación de recursos humanos y gestión, de acuerdo con los estándares nacionales e internacionales.
4. La vinculación del capital humano con la comunidad científica nacional e internacional, deberá fomentar la integración de grupos de acuerdo con el modelo de investigación y ser considerada de primera importancia para fortalecer las competencias y capacidades académicas y de investigación, desarrollo e innovación del profesorado.
5. Fortalecer la capacitación continua del profesorado de investigación, para su participación en los procesos de evaluación en diferentes convocatorias, que les permita obtener reconocimientos nacionales e internacionales.
6. El profesorado deberá publicar estratégicamente sus resultados de investigación, desarrollo e innovación en revistas y casas editoriales de reconocimiento nacional e internacional, con atención a las buenas prácticas institucionales de propiedad intelectual.
7. La protección y respeto de la propiedad intelectual generada en o con la universidad, se realizará como parte estratégica de la transferencia de conocimiento y tecnología, así como velar por los derechos morales de sus creadores y los derechos patrimoniales de sus titulares, conforme a la legislación nacional e internacional vigente.
8. Las procedencias de las ideas, proyectos, productos, y recursos humanos involucrados en procesos de investigación, desarrollo e innovación deberán determinarse de manera estratégica y prospectiva, a través de un comité o grupo colegiado con conocimientos en la materia, en articulación con las autoridades universitarias competentes en aspectos

técnicos, legales y financieros, que tengan participación y facultad en los procesos de transferencia de conocimiento y de tecnología.

9. La transferencia de conocimiento y tecnología desarrollados en la institución se realizará a través de Parque Científico y Tecnológico con procedimientos bien establecidos, con la asesoría de personal experto en el tema y con amplia difusión entre la comunidad universitaria y la sociedad en general.
10. El Parque Científico y Tecnológico es la dependencia encargada de otorgar servicios tecnológicos, licenciar patentes, transferir tecnología a otras IES y al sector social y productivo, así mismo, las implicaciones legales que correspondan.

5.4.3 Extensión de la Cultura y el Deporte

1. Impulsar la participación de los estudiantes de las unidades académicas en el Festival Internacional de la Imagen, la Feria Universitaria del Libro, festivales culturales y deportivos; así como en las actividades de extensión, de acuerdo con su programa anual de desarrollo.
2. Promover en las escuelas e institutos, la designación de académicos con perfil idóneo que cumplan con las funciones de extensionista y promotor deportivo.
3. Fortalecer alianzas con instituciones nacionales e internacionales para el intercambio y la cooperación cultural, artística, deportiva y editorial, que permita la proyección y reconocimiento institucional.
4. Favorecer en el quehacer académico, la implementación de estrategias sistémicas y transversales con las demás funciones sustantivas, que posibiliten el desarrollo de competencias y habilidades en la formación educativa y la mejora continua de los estudiantes.
5. Promover la gestión de infraestructura cultural y deportiva universitaria, que permita una mayor accesibilidad a los mismos, para favorecer la

práctica, el disfrute y la integración de la comunidad universitaria y público general a los programas culturales y deportivos.

6. Difundir actividades culturales, deportivas y editoriales, con el medio social para favorecer principalmente a la sociedad en condiciones vulnerables.
7. Impulsar programas y estrategias que propicien la creación de públicos, con el propósito de cultivar e incrementar el interés por la apreciación de diversas manifestaciones culturales y la práctica deportiva.
8. Potenciar el talento, así como la capacidad creativa artística, cultural y deportiva de la comunidad universitaria a través de su participación en eventos y programas nacionales e internacionales.

5.4.4 Vinculación e Internacionalización

1. Garantizar la vinculación y el desarrollo internacional de la institución, a través de un proceso de participación permanente entre la comunidad universitaria, el sector social, productivo y gubernamental.
2. Fomentar la participación de las dependencias universitarias, la actualización de sus procesos y actividades, para propiciar la vinculación e internacionalización.
3. Fortalecer la vinculación con egresados.
4. Contribuir a la formación global e intercultural del alumnado, a través de la internacionalización de la currícula y la movilidad.
5. Garantizar el cumplimiento de las políticas, lineamientos, normas técnicas y criterios para el alcance de objetivos y metas de internacionalización.
6. Promover la cooperación académica, científica y cultural con instituciones nacionales e internacionales de reconocido prestigio, mediante la celebración de convenios, redes, proyectos y programas conjuntos, que contribuyan al desarrollo de la universidad.

5.4.5 Gestión Universitaria

1. El desarrollo de la institución se debe fundamentar en la administración estratégica.
2. La planeación estratégica será utilizada como instrumento para cumplir con los objetivos de las funciones sustantivas.
3. Los programas de desarrollo, deberán de estar articulados con el Plan de Desarrollo Institucional y serán el insumo para la elaboración de proyectos integrales.
4. Los procesos transversales de las dependencias, deberán estar sistematizados y automatizados.
5. Las ampliaciones, remodelaciones y mantenimientos de infraestructura deberán ser ejecutadas conforme al PUMC.
6. Las dependencias universitarias deberán estandarizar sus procesos, para su correspondiente certificación.
7. Las acciones de responsabilidad social y ambiental, deberán impactar en el entorno estatal, nacional e internacional.
8. El proceso de la administración o ejecución del presupuesto autorizado se sujetará al calendario del gasto correspondiente y podrá realizarse con cargo a las reservas patrimoniales de la universidad, constituidas en fideicomisos, de forma total, parcial, como garantía o fuente alterna de pago.
9. Para la administración del patrimonio universitario se podrán constituir fideicomisos necesarios con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
10. Los responsables de ejercer el presupuesto, están obligados a cumplir con la normatividad aplicable para el ejercicio de los recursos.

11. El ejercicio de los recursos asignados se rige por los principios de anualidad, disponibilidad presupuestaria, racionalidad y no retroactividad.
12. El ejercicio del Presupuesto Anual Universitario (PAU), será responsabilidad del titular de cada dependencia, escuela o instituto.
13. El ejercicio de los recursos deberá apegarse a los programas y proyectos autorizados en el Presupuesto Anual Universitario, aprobado por el Honorable Consejo Universitario.
14. Los proyectos autorizados en el Presupuesto Anual Universitario, deberán ser estrictamente necesarios para la realización de las actividades sustantivas y adjetiva de la institución.
15. Utilizar los resultados de evaluación institucional, para fundamentar la toma de decisiones, orientada a la mejora continua.
16. Evaluar a los universitarios de manera permanente, periódica y continua, con el fin de diagnosticar, orientar a la mejora y dar seguimiento a las personas.
17. Someter a autoevaluación, evaluación externa o acreditación, a los programas educativos de bachillerato, licenciatura y posgrados profesionalizantes, funciones sustantivas y gestión administrativa.
18. Realizar y difundir los resultados de los estudios institucionales de clima laboral, trayectorias escolares y laborales, examen de egreso de licenciatura, seguimiento de egresados y empleadores, así como evaluaciones del Modelo Educativo y funciones académicas.
19. Validar técnicamente todos los procesos de evaluación generados para la mejora de las funciones sustantivas y adjetiva de la institución, por la Dirección General de Evaluación, mediante el uso de indicadores.
20. Supervisar que el uso del patrimonio universitario sea ejecutado de forma eficiente, eficaz y transparente, con apego a la legalidad, impulsando una cultura de la prevención, a través de los Sistemas Institucionales

de Fiscalización, Control Interno y Anticorrupción para garantizar el cumplimiento de los fines, objetivos y metas institucionales.

21. Fortalecer el ejercicio de la autonomía universitaria en todos los actos donde la universidad sea parte.
22. Impulsar las funciones sustantivas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en el marco irrestricto de la normativa universitaria.
23. Difundir la normativa universitaria, para que las relaciones interpersonales conduzcan a la existencia de un clima institucional favorable, que reconozca el estado de derecho universitario.
24. Atender a los integrantes de la comunidad universitaria, cuando le sean vulnerados sus derechos humanos.
25. Fomentar los derechos humanos universitarios, los principios y valores para lograr una cultura de paz.
26. Promover la igualdad de género, la inclusión y la no discriminación.
27. Fortalecer la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal.
28. Fomentar la cero impunidad en todo tipo de violencia de género, en los ámbitos sexual, laboral y escolar.
29. Propiciar la corresponsabilidad entre el personal de la universidad y sus familias.
30. Establecer metas claras y medibles para la comunicación institucional, como mejora de la reputación de la universidad.
31. Promover la comunicación interna efectiva entre las diferentes instancias de la universidad, para garantizar la coherencia en los mensajes y evitar duplicaciones o conflictos de información.

32. Establecer métricas que permitan conocer el impacto de las estrategias de comunicación y recopilar retroalimentación de las audiencias, para realizar ajustes necesarios.
33. Tener un plan de gestión de crisis en caso de situaciones inesperadas o negativas, que puedan afectar la reputación de la universidad.
34. Establecer directrices para la determinación y el uso de las plataformas de comunicación interna y externa, para contribuir al desarrollo integral de la comunidad universitaria.

5.5 Objetivos, estrategias e indicadores

1. Programa Rector de Docencia

Objetivo general

Desarrollar las acciones del proceso de enseñanza aprendizaje de los programas educativos en los niveles medio superior y superior, mediante la incorporación de programas, estrategias y tecnología educativa en los planes de estudio, con la finalidad de alcanzar la excelencia académica.

Objetivos estratégicos

- 1.1. Ofrecer programas educativos actualizados y socialmente reconocidos del nivel medio superior y superior, que permitan mantenerse pertinentes con los avances y necesidades socioeducativas actuales, mediante el seguimiento curricular declarado en el Modelo Educativo.
- 1.2. Brindar servicios académicos en concordancia con el Modelo Educativo, a través de las innovaciones tecnológicas, al impulsar las TIC, servicios bibliotecarios, el aprendizaje de idiomas en medios inmersivos y los espacios de práctica y experimentación para fortalecer la excelencia académica.

- 1.3. Fortalecer los programas educativos de los niveles medio superior y superior, a través de estrategias de apoyo al estudiante con la finalidad de coadyuvar en la terminación oportuna de sus estudios.

Estrategias

- 1.1.1. Desarrollar el Estudio de Pertinencia, Factibilidad y Viabilidad de la nueva oferta educativa, así como de los programas educativos que lo requieran, para mantener la currícula actualizada.
- 1.1.2. Desarrollar la evaluación curricular en las unidades académicas, para coadyuvar con el mejoramiento y actualización de los programas educativos.
- 1.1.3. Realizar los diseños y actualizaciones curriculares de los programas educativos, con base en el modelo curricular integral por nivel de estudios, para mantener la oferta educativa pertinente y actualizada.
- 1.1.4. Establecer el proceso de selección, permanencia y la formación continua del personal académico, con base en los referentes de los modelos educativo y curricular integral de la institución, para contar con capital humano que desarrolle las funciones sustantivas de manera eficiente y eficaz.
- 1.1.5. Fortalecer el proceso de admisión escolar en los programas educativos, para incrementar la cobertura en los niveles medio superior y superior.
- 1.2.1. Implementar la innovación en tecnología educativa e infraestructura, para impulsar la oferta de servicios académicos en las dependencias universitarias.
- 1.2.2. Ofrecer servicios académicos que incorporen tecnología educativa, para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje de los programas de estudio.
- 1.2.3. Asegurar el perfil idóneo del personal que desempeña funciones en los servicios académicos, mediante su formación continua, que coadyuve al acompañamiento de los usuarios.

- 1.3.1. Asegurar la formación y capacitación del personal académico que participa en el programa de acompañamiento al estudiante universitario, para coadyuvar a los índices de aprobación, permanencia y egreso en los programas educativos.
- 1.3.2. Apoyar al estudiantado en la obtención de una beca para la continuación de su trayectoria escolar.
- 1.3.3. Fortalecer el programa de acompañamiento al estudiante universitario, con la finalidad de que su trayectoria escolar se desarrolle de manera continua, completa, eficiente y contribuya a la terminación oportuna de sus estudios.

Indicadores

1. Índice universitario de excelencia.
2. Índice de excelencia académica de la dependencia.
3. Porcentaje de programas educativos actualizados.
4. Porcentaje de programas educativos reconocidos.
5. Porcentaje de áreas de servicios académicos que incorporan infraestructura y tecnología educativa.
6. Porcentaje de áreas de servicios académicos con tecnología educativa actualizada.
7. Porcentaje de aprobación.
8. Porcentaje de eficiencia terminal.
9. Porcentaje de permanencia escolar.

2. Programa Rector de Investigación, Desarrollo e Innovación

Objetivo general

Fortalecer la investigación, el desarrollo y la innovación, mediante el impulso de la ciencia básica y aplicada, a fin de transferir el conocimiento y la tecnología en beneficio de la comunidad universitaria y que aporte al desarrollo social y económico a nivel estatal, nacional e internacional desde una visión humanística y bioética.

Objetivos estratégicos

- 2.1. Coordinar la participación en proyectos de investigación, desarrollo e innovación, mediante un sistema de gestión que permita impulsar la transferencia de conocimiento y tecnología.
- 2.2. Dirigir la formación de capital humano competitivo para la investigación, desarrollo e innovación, mediante el seguimiento de las actividades establecidas para los PTC a nivel estatal, nacional e internacional, que garantice la calidad docente de la universidad.
- 2.3. Incrementar la capacidad de investigación básica y aplicada del profesorado, que incida en la transferencia del conocimiento y tecnología, mediante un programa de participación en convocatorias con financiamiento.
- 2.4. Dirigir la protección de la propiedad intelectual, mediante el proceso de gestión técnica, para fortalecer la transferencia de los resultados de la investigación, desarrollo e innovación.

Estrategias

- 2.1.1. Dirigir un programa que permita generar trabajo colaborativo con los sectores público y privado, a fin de incrementar la incidencia desde acciones de investigación, desarrollo e innovación.
- 2.1.2. Dirigir la transferencia del conocimiento y tecnología a los sectores público y privado, para fortalecer su impacto en la sociedad.
- 2.2.1. Incrementar la participación de los profesores investigadores en las convocatorias de reconocimiento al trabajo colegiado, para obtener y mantener los estándares de calidad de la institución.
- 2.2.2. Dirigir las evaluaciones internas y externas de los grupos de investigación y cuerpos académicos de la institución, con la finalidad de fortalecer la vinculación y capacidad académica.

- 2.3.1. Promover la capacitación de los profesores investigadores para su participación en convocatorias de reconocimiento nacional e internacional.
- 2.3.2. Promover la capacitación de los profesores investigadores para participar en convocatorias de proyectos de investigación con financiamiento interno y externo.
- 2.3.3. Fortalecer la formación de capital humano, desde los estudios de licenciatura, a fin de impulsar la creación de semilleros de investigación.
- 2.4.1. Promover la protección de la propiedad industrial y derechos de autor de los resultados obtenidos en investigación, desarrollo e innovación de la institución, para fortalecer la transferencia de conocimiento y tecnología.

Indicadores

- 1. Índice de productividad científica.
- 2. Número de colaboraciones con el sector público y privado.
- 3. Variación porcentual de colaboraciones.
- 4. Porcentaje de profesores investigadores con SNII.
- 5. Porcentaje de PTC con reconocimiento de perfil deseable.
- 6. Porcentaje de PTC que participan en proyectos de investigación (básica y aplicada), con financiamiento externo.
- 7. Porcentaje de proyectos de investigación (básica y aplicada), en colaboración con instituciones externas.
- 8. Promedio de artículos en revistas indexadas en SCOPUS / WEB of Science, publicados por investigadores de la universidad.
- 9. Promedio de citas por artículo en SCOPUS / WEB of Science.
- 10. Número de solicitudes de patente presentadas en oficinas de propiedad intelectual.
- 11. Número de títulos de patente otorgados.
- 12. Número total de títulos de invención.

3. Programa Rector de Extensión de la Cultura y el Deporte

Objetivo general

Fortalecer la extensión de la cultura y el deporte, mediante acciones que fomenten la creación y difusión cultural, artística y deportiva, en sus diversas formas de expresión, con la finalidad de contribuir en la formación integral de los estudiantes, la identidad y visibilidad universitaria, así como su impacto en la sociedad.

Objetivos estratégicos

- 3.1. Impulsar la promoción y difusión de la cultura dentro de las unidades académicas y en el entorno social, con contenidos, programas y proyectos pertinentes e incluyentes, acordes con el Modelo Educativo y que fortalezca la formación integral.
- 3.2. Fortalecer la actividad física y la práctica deportiva de forma sistemática en toda la comunidad universitaria, mediante acciones que concienticen la importancia y los beneficios a la salud y formación integral, para contribuir al reconocimiento nacional e internacional y la identidad universitaria.
- 3.3. Impulsar la producción editorial universitaria, así como su promoción y distribución, mediante la vinculación académica y científica, con la finalidad de que el trabajo intelectual incida en la formación integral de los estudiantes, del personal y la sociedad.

Estrategias

- 3.1.1. Programar actividades artísticas y culturales en las unidades académicas, para contribuir con la formación de los estudiantes.
- 3.1.2. Coordinar festivales culturales nacionales e internacionales, para contribuir a la identidad, transmitir las tradiciones y enriquecer la vida social, los valores, así como lograr la visibilidad ante la comunidad universitaria y su entorno social.

- 3.1.3. Fortalecer el programa de intercambio con instituciones nacionales e internacionales, para mejorar el posicionamiento artístico y cultural universitario.
- 3.1.4. Fortalecer la red de extensionistas, para el seguimiento de las actividades y programas establecidos.
- 3.1.5. Realizar presentaciones de los grupos culturales en municipios del estado de Hidalgo, para impulsar la práctica del trabajo artístico y cultural de estudiantes y académicos universitarios.
- 3.1.6. Implementar el programa de detección de talentos y formación de públicos, para potenciar sus capacidades y participación en eventos nacionales e internacionales, que impacten en el reconocimiento institucional.
- 3.1.7. Fortalecer la Feria Universitaria del Libro, con el propósito de fomentar la conexión entre la comunidad universitaria y la sociedad, con el mundo de la lectura, para cultivar audiencias comprometidas y promover su desarrollo integral.
- 3.2.1. Realizar eventos deportivos para fomentar la cultura y la práctica deportiva en la institución.
- 3.2.2. Implementar el programa de detección de talentos deportivos, para potenciar sus capacidades y su participación en eventos nacionales e internacionales, que impacten en el reconocimiento institucional.
- 3.2.3. Fortalecer la participación del estudiante en competencias deportivas estatales, regionales, nacionales e internacionales, para posicionar el reconocimiento de la institución.
- 3.2.4. Fortalecer la formación y capacitación de instructores y promotores para el seguimiento de las actividades deportivas.

3.3.1. Impulsar la publicación de textos electrónicos en el repositorio abierto institucional, para coadyuvar a los programas educativos.

3.3.2. Impulsar las presentaciones editoriales de los libros universitarios, para difundir el trabajo intelectual al interior de la institución, así como en las principales ferias y muestras nacionales e internacionales.

Indicadores

1. Índice de satisfacción de la cultura y el deporte.
2. Porcentaje de universitarios en programas de extensión de la cultura y el deporte.
3. Porcentaje de actividades artísticas, culturales, deportivas, editoriales y de fomento a la lectura, realizadas para la sociedad.
4. Porcentaje de asistentes no universitarios a las actividades artísticas, deportivas y culturales.
5. Índice de promoción y difusión de la cultura.
6. Tasa de participación de estudiantes en actividades deportivas.
7. Porcentaje de libros publicados con el sello editorial de la UAEH.
8. Índice de producción editorial de apoyo al desarrollo de los programas educativos.

4. Programa Rector de Vinculación e Internacionalización

Objetivo general

Fortalecer la articulación de las funciones sustantivas y adjetiva, a través de la colaboración directa y recíproca entre la comunidad universitaria y los sectores social y productivo, con la finalidad de contribuir al desarrollo social, cultural y económico del país e impulsar el reconocimiento nacional e internacional de la institución.

Objetivos estratégicos

- 4.1. Fortalecer la formación académica, por medio de estrategias que incluyan contenidos y metodologías con perspectiva global, en los

planes y programas de estudio de educación media superior y superior, para lograr la internacionalización de la currícula.

- 4.2. Fortalecer la internacionalización de la comunidad universitaria, a través de la movilidad, con la finalidad de generar redes académicas, desarrollar conocimientos y capacidades globales e interculturales.
- 4.3. Fomentar la colaboración con el sector académico, social y productivo, a través de la cooperación a nivel nacional e internacional, para contribuir en la solución de problemas sociales.
- 4.4. Promover la internacionalización de la gestión administrativa, mediante la actualización de los procesos, sistemas de gestión, técnicas y estrategias administrativas de las diferentes dependencias de la institución, para el desarrollo internacional.
- 4.5. Promover la inclusión social de los estudiantes que tienen vulnerabilidad social y/o académica, a través del seguimiento a su trayectoria escolar, para su integración en el entorno educativo, social y productivo.

Estrategias

- 4.1.1. Formalizar convenios de colaboración, con la finalidad de contar con programas educativos que oferten una doble titulación y/o grado, con universidades internacionales.
- 4.1.2. Colaborar con la función de docencia, la implementación de asignaturas que se impartan en una lengua extranjera, en los programas educativos de media superior y superior.
- 4.1.3. Coordinar con la función de docencia, la incorporación de actividades de aprendizaje colaborativo internacional en las asignaturas, para impulsar la movilidad entrante y saliente.

- 4.1.4. Fomentar la cooperación con profesores honorarios internacionales, a través de actividades de innovación educativa, para contribuir a la visibilidad y reputación internacional.
- 4.2.1. Promover la participación de integrantes de otras Instituciones de Educación Superior y organizaciones públicas y privadas, en actividades al interior de la universidad, con la finalidad de fortalecer su internacionalización.
- 4.2.2. Impulsar que la comunidad universitaria lleve a cabo actividades de movilidad nacional e internacional, para fortalecer la internacionalización.
- 4.2.3. Impulsar que estudiantes nacionales y extranjeros realicen movilidad entrante, que fortalezca el reconocimiento internacional.
- 4.2.4. Impulsar que los estudiantes realicen movilidad en instituciones nacionales y/o internacionales, para que desarrollen competencias globales e interculturales.
- 4.3.1. Promover la vinculación y la internacionalización, a través de instrumentos consensuales con Instituciones de Educación Superior, así como con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, con la finalidad de fortalecer la colaboración.
- 4.3.2. Gestionar vínculos con organismos de los diferentes sectores a nivel local, nacional e internacional, que permitan la incorporación de prestadores de servicio social y practicantes, con actividades acordes a su perfil profesional.
- 4.3.3. Promover la incorporación de egresados al mercado laboral o que continúen con su formación, para fortalecer su desarrollo profesional.
- 4.3.4. Desarrollar los programas de atención social, para contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población.

- 4.3.5. Impulsar la educación continua, con la finalidad de capacitar y certificar a los usuarios para mejorar sus competencias y habilidades
- 4.4.1. Implementar un programa de fortalecimiento de la internacionalización, como mecanismo de evaluación interna de las áreas académicas, para la acreditación y reconocimiento internacional.
- 4.4.2. Colaborar con las autoridades universitarias, para establecer los criterios de contratación de profesores e investigadores de tiempo completo extranjeros.
- 4.4.3. Promover el ingreso de estudiantes extranjeros en la universidad, para incrementar el reconocimiento internacional.
- 4.4.4. Promover en las dependencias universitarias, los criterios de internacionalización, para lograr la acreditación y reconocimiento internacional.
- 4.4.5. Implementar un programa de fortalecimiento de vinculación interna, para el mejoramiento de la gestión.
- 4.4.6. Establecer un plan para la captación de fondos internacionales, a través del desarrollo de proyectos en colaboración con organismos internacionales.
- 4.5.1. Fortalecer el Programa de Inclusión Social, con la finalidad de dar seguimiento a la trayectoria escolar de los estudiantes en condición de vulnerabilidad.

Indicadores

1. Índice de internacionalización.
2. Índice de vinculación.
3. Índice de internacionalización de la currícula.
4. Índice de internacionalización de la comunidad universitaria.
5. Índice de cooperación nacional e internacional.

6. Índice de la internacionalización de la gestión administrativa.
7. Porcentaje de eficiencia terminal de la población estudiantil que tiene vulnerabilidad social y/o académica.

5. Programa Rector de Gestión Universitaria

Objetivo general

Colaborar con el desarrollo equilibrado de las funciones institucionales en un marco de legalidad, respeto a los derechos humanos y comunicación, mediante una adecuada ejecución y fiscalización de los recursos, sustentado en un enfoque académico y de evaluación del desempeño, que permita el logro de la visión universitaria.

Objetivos estratégicos

- 5.1. Coordinar el proceso de planeación estratégica, mediante la consolidación del Sistema Institucional de Planeación, para cumplir con los objetivos de las funciones universitarias.
- 5.2. Ejecutar el presupuesto anual de ingresos y egresos, con base en la normatividad aplicable, para apoyar en el cumplimiento de las funciones sustantivas y adjetiva de la institución.
- 5.3. Contribuir a la excelencia educativa, mediante la coordinación de los procesos de evaluación internos y externos de la institución, que fundamenten la toma de decisiones informada, orientada a la mejora continua de los programas educativos, las personas, las funciones sustantivas y la gestión administrativa.
- 5.4. Impulsar una cultura de fiscalización, buenas prácticas y el respeto a la legalidad, mediante la implementación de los sistemas de control, fiscalización y anticorrupción, que permita promover mecanismos de prevención y una adecuada toma de decisiones para la ejecución del patrimonio institucional.

- 5.5. Fomentar la cultura de la legalidad, principios y valores universales e institucionales, mediante el cumplimiento de la normatividad, con la finalidad de fortalecer la defensa de la autonomía institucional y los derechos de los integrantes de la comunidad universitaria.
- 5.6. Fortalecer los derechos humanos y la igualdad de género de los universitarios, mediante su protección y difusión, con la finalidad de generar una cultura de paz.
- 5.7. Fortalecer la comunicación institucional, a través de canales de información que permitan la interacción entre la comunidad universitaria y la sociedad, con la finalidad de posicionarla como una institución de excelencia educativa y prestigio.

Estrategias

- 5.1.1. Colaborar en la formulación y seguimiento de los programas de desarrollo, para contribuir al cumplimiento de sus objetivos.
- 5.1.2. Fortalecer la capacidad física, tecnologías de información y comunicación, para apoyar el desarrollo institucional.
- 5.1.3. Estandarizar la estructura organizacional y los procesos estratégicos, con la finalidad de eficientar la gestión académica y administrativa.
- 5.1.4. Fortalecer la cultura de responsabilidad social y ambiental dentro de la institución, con un impacto en el entorno local, estatal, nacional e internacional.
- 5.2.1. Gestionar recursos federales, estatales y propios, para lograr su incremento y cumplir con los objetivos de las funciones sustantivas y adjetiva de la institución.
- 5.2.2. Establecer acciones que reconozcan el desempeño laboral, con el propósito de fomentar la permanencia, incrementar la productividad, mejorar el desempeño y el clima organizacional.

- 5.2.3. Establecer mecanismos para el seguimiento y observancia del plan de austeridad y ahorro en los recursos financieros y materiales de la institución, para una mejor administración de los mismos.
- 5.3.1. Ejecutar los procesos de evaluación institucional, que fundamenten la toma de decisiones para la mejora continua.
- 5.4.1. Construir una cultura de buenas prácticas con un enfoque académico y al desempeño, a través de los mecanismos del control interno, que permita prevenir riesgos y propicie el cumplimiento de los objetivos y compromisos institucionales.
- 5.4.2. Fortalecer los procedimientos de fiscalización interna, para emitir informes de resultados que impacten en la correcta toma de decisiones y que garanticen la eficiencia, eficacia y transparencia del ejercicio del gasto y contratación, para la protección del patrimonio universitario.
- 5.4.3. Consolidar el Sistema Institucional Anticorrupción, en coordinación con las dependencias universitarias y armonizar la legislación interna, para impulsar las buenas prácticas.
- 5.4.4. Evaluar los componentes de los sistemas de la Contraloría General mediante los procedimientos internos de auditoría para identificar las áreas de oportunidad que permita impulsar las buenas prácticas.
- 5.5.1. Promover el conocimiento de la normativa universitaria, para fomentar la cultura de la legalidad.
- 5.5.2. Proteger el patrimonio universitario, para impulsar el crecimiento y desarrollo de la institución.
- 5.5.3. Asesorar permanentemente las solicitudes de actualización de la normatividad institucional, para propiciar el correcto desempeño de las funciones.

- 5.6.1. Promover los principios y valores universitarios, para lograr una cultura de paz.
- 5.6.2. Disminuir las brechas de desigualdad de género, laboral, económica, cultural y discriminación, para alcanzar una inclusión e igualdad sustantiva.
- 5.7.1. Definir las líneas de comunicación, para mejorar la interacción de la comunidad universitaria.
- 5.7.2. Difundir el quehacer universitario, con la finalidad de posicionar la imagen institucional.

Indicadores

- 1. Índice de cumplimiento de las funciones sustantivas y adjetiva.
- 2. Índice de efectividad.
- 3. Índice de eficiencia.
- 4. Índice de eficacia.
- 5. Porcentaje de cumplimiento de los objetivos de los programas rectores.
- 6. Porcentaje del presupuesto ejercido contra el autorizado.
- 7. Porcentaje de incremento de ingresos.
- 8. Porcentaje de programas educativos con acreditación o reconocimiento nacional por su calidad.
- 9. Porcentaje de programas educativos con acreditación o reconocimiento internacional por su calidad.
- 10. Índice de idoneidad del perfil del personal.
- 11. Porcentaje de aprobación del EGEL.
- 12. Número de acreditaciones institucionales.
- 13. Porcentaje de observaciones con plan de mejora con respecto al número de observaciones realizadas.
- 14. Índice de cumplimiento de normatividad.
- 15. Índice de incorporación de la perspectiva de género.
- 16. Índice de incorporación de los derechos humanos universitarios.
- 17. Índice de calidad de la comunicación institucional.



Capítulo VI: Consistencia estatal, nacional e internacional



6.1 Matriz de consistencia

Con la finalidad de analizar la alineación del Plan de Desarrollo Institucional 2024-2029 con los referentes estatales, nacionales e internacionales, se realizó la matriz de consistencia (ver tabla 6).

Tabla 6

Consistencia del PDI con los referentes estatal, nacional e internacional

PDI UAEH 2024-2029	Plan Estatal de Desarrollo 2022-2028 del Estado de Hidalgo	Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 Programa Sectorial de Educación 2020-2024	Agenda 2030 ONU
Programa Rector de Docencia Desarrollar las acciones del proceso de enseñanza aprendizaje de los programas educativos en los niveles medio superior y superior, mediante la incorporación de programas, estrategias y tecnología educativa en los planes de estudio, con la finalidad de alcanzar la excelencia académica.	3. Acuerdo para el desarrollo económico.	Objetivo 1: Garantizar el derecho de la población en México a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral, que tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.	Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

PDI UAEH 2024-2029	Plan Estatal de Desarrollo 2022-2028 del Estado de Hidalgo	Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 Programa Sectorial de Educación 2020-2024	Agenda 2030 ONU
Programa Rector de Investigación, Desarrollo e Innovación Fortalecer la investigación, el desarrollo y la innovación, mediante el impulso de la ciencia básica y aplicada, a fin de transferir el conocimiento y la tecnología en beneficio de la comunidad universitaria y que aporte al desarrollo social y económico a nivel estatal, nacional e internacional desde una visión humanística y bioética.	4. Acuerdo para el desarrollo sostenible e infraestructura transformadora.	Objetivo 4: Generar entornos favorables para el proceso de enseñanza-aprendizaje en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.	Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación.

PDI UAEH 2024-2029	Plan Estatal de Desarrollo 2022-2028 del Estado de Hidalgo	Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 Programa Sectorial de Educación 2020-2024	Agenda 2030 ONU
Programa Rector de Extensión de la Cultura y el Deporte Fortalecer la extensión de la cultura y el deporte mediante acciones que fomenten la creación y difusión cultural, artística, fomento a la lectura y deportiva, en sus diversas formas de expresión, con la finalidad de contribuir en la formación integral de los estudiantes, la identidad y visibilidad universitaria, así como su impacto en la sociedad.	2. Acuerdo para el bienestar del pueblo.	Objetivo 5: Garantizar el derecho a la cultura física y a la práctica del deporte de la población en México con énfasis en la integración de las comunidades escolares, la inclusión social y la promoción de estilos de vida saludables.	Objetivo 3 Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

PDI UAEH 2024-2029	Plan Estatal de Desarrollo 2022-2028 del Estado de Hidalgo	Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 Programa Sectorial de Educación 2020-2024	Agenda 2030 ONU
Programa Rector de Vinculación e Internacionalización Fortalecer la articulación de las funciones sustantivas y adjetiva, a través de la colaboración directa y recíproca entre la comunidad universitaria y los sectores social y productivo, con la finalidad de contribuir al desarrollo social y económico del país e impulsar el reconocimiento nacional e internacional de la institución.	3. Acuerdo para el desarrollo económico.	Objetivo 2: Garantizar el derecho de la población en México a una educación de excelencia, pertinente y relevante en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.	Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.

PDI UAEH 2024-2029	Plan Estatal de Desarrollo 2022-2028 del Estado de Hidalgo	Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 Programa Sectorial de Educación 2020-2024	Agenda 2030 ONU
Programa Rector de Gestión Universitaria Colaborar con el desarrollo equilibrado de las funciones institucionales en un marco de legalidad, respeto a los derechos humanos y comunicación, mediante una adecuada ejecución y fiscalización de los recursos, sustentado en un enfoque académico y de evaluación del desempeño, que permita el logro de la visión universitaria.	1. Acuerdo para un gobierno cercano justo y honesto. 2. Acuerdo para el bienestar del pueblo. 4. Acuerdo para el desarrollo sostenible e infraestructura transformadora.	Objetivo 1: Garantizar el derecho de la población en México a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral, que tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.	Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Objetivo 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles. Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.

Fuente: Elaboración propia con base en los referentes mencionados

Capítulo VII: Seguimiento y Evaluación



La Autónoma de Hidalgo, ha establecido un riguroso proceso de seguimiento y evaluación para asegurar y mejorar constantemente su desempeño institucional. Involucra una serie de indicadores clave en los niveles estratégico, táctico y operativo de la institución, los cuales consideran la calidad de la enseñanza, la investigación, la extensión de la cultura y el deporte, la vinculación nacional e internacional, así como la eficiencia administrativa. Los indicadores juegan un papel fundamental, pues por medio de ellos, se podrá conocer el nivel de avance de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional, así como en los programas de desarrollo de las dependencias académicas y administrativas.

La ejecución de la estrategia universitaria debe ser liderada y conducida de manera permanente, mediante el monitoreo y evaluación del avance del plan y los programas de desarrollo, que permitirán redireccionar las acciones para el logro y cumplimiento de los objetivos, con base en la información para la retroalimentación de la toma de decisiones que impulse la participación del talento humano para la aplicación de conocimientos, habilidades y competencias.

La evaluación implica procesos de control, los cuáles se consideran como una etapa de la planeación estratégica que guía las actividades que se desempeñan en la institución. Su esencia es comprobar si las acciones realizadas alcanzan o no los resultados deseados. En opinión de Chiavenato (2017), el control no puede existir sin la planeación, por tanto, es la función administrativa que vigila mediante evidencias, las actividades y los resultados alcanzados a fin de asegurar que la planeación, organización y dirección tengan éxito.

El control estratégico opera en el PDI, a través de los controles tácticos a nivel de los programas de desarrollo y los controles operacionales, en las direcciones y áreas académicas; de esta forma, se vinculan los tres niveles y se establecen las relaciones de causa y efecto. El objetivo del proceso de control es vigilar permanentemente las actividades y las operaciones que contienen los planes de la institución, a través de un sistema que permita la medición del alcance de las metas establecidas.

Con base en lo anterior, se implementa la evaluación institucional del desempeño, la cual representa el método para examinar y valorar la eficacia y eficiencia

de las operaciones institucionales, a través de un sistema de seguimiento, con la finalidad de medir y documentar los logros, metas e indicadores de los diversos programas, así como analizar la calidad de la enseñanza, investigación, extensión, vinculación y gestión administrativa. Evaluar el desempeño a lo largo de la ejecución de la estrategia y cotejar los resultados, constituye una tarea correctiva indispensable que permitirá lograr la materialización de la misión y el cumplimiento de los objetivos planteados.

El seguimiento y evaluación del desempeño se llevará a cabo en tres etapas:

1. Establecimiento de los estándares de desempeño.

En esta etapa, se establecen los estándares, parámetros o referentes que se desean mantener o alcanzar, los cuales se identifican en las cédulas de los indicadores y serán los puntos de referencia para el análisis del desempeño o los resultados institucionales parciales y finales de las dependencias universitarias. Un estándar se entiende como un nivel de realización o de desempeño que se pretende emplear como referencia y proporcionan los parámetros para calificar el funcionamiento del sistema. Los estándares son la base para comparar los resultados deseados y pueden ser tangibles o intangibles, pero siempre tienen como unidad representativa la cantidad, la calidad, el tiempo y el costo.

2. Evaluación o medición del desempeño.

El propósito de esta etapa es comprobar si se alcanzan los resultados de acuerdo con los parámetros o referentes, así como conocer las estrategias que deberán ejecutarse para lograr cumplir con los objetivos institucionales. La medición puede ser tanto un motivador como una amenaza para las personas.

3. Acciones correctivas.

Consiste en mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos, con el fin de alcanzar los objetivos de la mejor manera posible. Así, las variaciones, los errores o las desviaciones se deben corregir para que las operaciones se normalicen. Busca mantener el desempeño dentro del nivel de los estándares establecidos y asegurar que todo se ejecute de acuerdo con lo estipulado en el

plan y los programas de desarrollo.

Para realizar el seguimiento y evaluación del PDI 2024-2029, se constituirá un comité ejecutivo, el cual será presidido por el Rector y los coordinadores responsables de los programas rectores de Docencia, Investigación, Desarrollo e Innovación, Extensión de la Cultura y el Deporte, Vinculación e Internacionalización, así como los titulares de la Contraloría General, Dirección General de Planeación y Dirección General de Evaluación.

La evaluación del desempeño se realizará mediante el Sistema de Seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional, en el cual se incluye el monitoreo de la planeación y de los indicadores, lo que permitirá generar reportes trimestrales para llevar a cabo el análisis del cumplimiento de los objetivos de la planeación institucional. Para ello, es importante contar con las evidencias correspondientes que permitan evaluar y tomar decisiones sobre la actualización de las estrategias, que garanticen el cumplimiento de la visión institucional.

La evaluación se realizará anualmente mediante las siguientes actividades dentro del proceso de evaluación (ver tabla 7).

Tabla 7
Actividades de evaluación

Actividades	Dependencia
1. Revisión de evidencias	Contraloría General
2. Elaboración del informe de evaluación	Dirección General de Evaluación
3. Presentación de resultados de evaluación del desempeño	Dirección General de Evaluación
4. Actualización de la planeación	Dirección General de Planeación

7.1 Presupuesto basado en Resultados (PbR)

Con objeto de modernizar la administración pública federal y hacerla más eficiente, surge la Nueva Gestión Pública, como resultado de la intención de normar el uso de los recursos, para su ejercicio con responsabilidad y garantizar el éxito de

los programas presupuestarios, así como vigilar que no responda a intereses particulares y que contribuya a la erradicación de la corrupción, la cual es el principal elemento que impide alcanzar el desarrollo equitativo del país.

Derivado de lo anterior, la Gestión para Resultados, es una disciplina del sector privado aplicada a la administración pública, que tiene como objetivo responder a una realidad económica, política y social cambiante. Se constituye como una propuesta de cultura organizacional, directiva y de gestión, cuyo propósito es mostrar opciones de actuación para los servidores públicos, mediante herramientas prácticas para la planeación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, con énfasis en los resultados en lugar de los procesos.

La institución, en alineación con las tendencias federales, implementa en su planeación estratégica, el uso del Presupuesto basado en Resultados, como elemento fundamental de medición de desempeño del quehacer institucional, ya que, por medio de éste, las funciones sustantivas y adjetiva establecen indicadores que miden el avance en las metas y objetivos que buscan alcanzar. Así mismo, apoya las decisiones financieras, al generar información de manera sistemática con relación a los resultados del ejercicio de sus recursos.

Un elemento fundamental en el PbR, es la Evaluación del Desempeño. Su importancia radica en la capacidad de proporcionar información relevante para detectar las necesidades y avances de los objetivos de la universidad. El Sistema de Evaluación del Desempeño, da la oportunidad de conocer a fondo, de forma sencilla y desglosada, el seguimiento de los objetivos en las diferentes etapas del proceso, de tal forma, que se pueda tomar decisiones sobre las estrategias que son efectivas o en su caso, rediseñarse para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas en el PDI.

7.2 Metodología del Marco Lógico (MML)

La Metodología del Marco Lógico (MML), es una herramienta del Presupuesto basado en Resultados, utilizada para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Permite definir objetivos, actividades y recursos necesarios para un fin específico. Ayuda a que las acciones estén alineadas para facilitar la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2023), señala que la MML se desarrolla en dos etapas principales, la primera, consiste en la identificación del problema y la segunda, en las alternativas de solución, las cuales se desagregan en los siguientes elementos: análisis del problema, análisis de objetivos, selección de alternativas, definición de la estructura analítica del programa y elaboración del instrumento de seguimiento.

En ese sentido, la institución ha implementado la MML para definir los objetivos, estrategias, acciones e indicadores para el periodo de la administración universitaria 2024-2029, que marcarán el rumbo para el reconocimiento internacional.



7.2.1 Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)

Docencia

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Desarrollar las acciones del proceso de enseñanza aprendizaje de los programas educativos en los niveles medio superior y superior, mediante la incorporación de programas, estrategias y tecnología educativa en los planes de estudio, con la finalidad de alcanzar la excelencia académica.	Índice universitario de excelencia.	Resultados de excelencia en el reconocimiento externo. Resultados del examen de egreso del CENEVAL. Informe de egresados que cuentan con trabajo estable.	Trabajo coordinado entre las funciones sustantivas y adjetiva. Trabajo colaborativo entre quienes tienen implicación en docencia.
Propósito	Promover que las dependencias universitarias coordinen a través de sus programas de desarrollo, las acciones que permitan alcanzar la excelencia académica en los planes de estudio.	Índice de excelencia académica de la dependencia.	Resultado arrojado por el sistema institucional de planeación, en cuanto al cumplimiento de los objetivos de docencia.	Los programas de desarrollo de escuelas e institutos estén alineados con los objetivos planteados por la división de docencia.

Docencia

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Componente 1	Ofrecer programas educativos actualizados y socialmente reconocidos del nivel medio superior y superior, que permitan mantenerse pertinentes con los avances y necesidades socioeducativas actuales, mediante el seguimiento curricular declarado en el Modelo Educativo.	Porcentaje de programas educativos actualizados Porcentaje de programas educativos reconocidos.	Informe de programas educativos nuevos o actualizados basados en el Modelo Curricular Integral.	Unidades académicas realicen los diseños o actualizaciones de los programas de estudios, coordinados con la división de docencia.
Componente 2	Brindar servicios académicos en concordancia con el Modelo Educativo, a través de las innovaciones tecnológicas, al impulsar las TIC, servicios bibliotecarios, el aprendizaje de idiomas en medios inmersivos y los espacios de práctica y experimentación para fortalecer la excelencia académica.	Porcentaje de áreas de servicios académicos que incorporan infraestructura y tecnología educativa. Porcentaje de áreas de servicios académicos con tecnología educativa actualizada.	Resultados de encuesta de satisfacción.	Programas educativos que incluyen las prácticas de los servicios académicos. Capacitación en el uso de los servicios académicos, para profesores y alumnos.

Docencia

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Componente 3	Fortalecer los programas educativos de los niveles medio superior y superior, a través de estrategias de apoyo al estudiante, con la finalidad de coadyuvar en la terminación oportuna de sus estudios.	Porcentaje de aprobación. Porcentaje de eficiencia terminal. Porcentaje de permanencia escolar.	Informe de resultados de la eficiencia terminal.	Seguimiento de las estrategias planteadas.
Actividades 1.1	Desarrollar el Estudio de Pertinencia, Factibilidad y Viabilidad de la nueva oferta educativa, así como de los programas educativos que lo requieran, para mantener la currícula actualizada.	Porcentaje de Programas Educativos con Estudio de Pertinencia, Factibilidad y Viabilidad actualizado.	Informe de programas educativos nuevos o actualizados con estudio de pertinencia, factibilidad y viabilidad.	Correcta aplicación de los estudios de pertinencia, factibilidad y viabilidad.
Actividades 1.2	Desarrollar la evaluación curricular en las unidades académicas, para coadyuvar con el mejoramiento y actualización de los programas educativos.	Porcentaje de eficiencia terminal. Tasa de graduación. Porcentaje de retención. Rendimiento académico.	Informe de programas educativos con evaluación curricular.	Coordinación al interior de las áreas académicas para la correcta evaluación curricular de los programas educativos.

Docencia

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividades 1.3	Realizar los diseños y actualizaciones curriculares de los programas educativos, con base en el modelo curricular integral por nivel de estudios, para mantener la oferta educativa pertinente y actualizada.	Porcentaje de nuevos programas educativos. Porcentaje de programas educativos actualizados.	Informe de diseños y actualizaciones realizados.	Participación de expertos en diseño y rediseño de programas educativos, así como en conocimientos disciplinares.

Docencia

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividades 1.4	Establecer el proceso de selección, permanencia y la formación continua del personal académico, con base en los referentes de los Modelos Educativo y Curricular Integral de la institución, para contar con capital humano que desarrolle las funciones sustantivas de manera eficiente y eficaz.	Porcentaje de personal académico que ha acreditado diplomados, cursos o talleres en formación continua. Porcentaje de personal académico evaluado de acuerdo con los perfiles y requisitos de ingreso acordes con los planes y programas académicos. Porcentaje de Profesorado de Tiempo Completo con grado preferente respecto a la matrícula. Porcentaje de cumplimiento del plan de actividades del personal académico. Número de personal inscrito en el programa del año sabático.	Reglamento del proceso de selección, permanencia y formación de personal académico alineado a los referentes del Modelo Educativo y Curricular Integral del nivel correspondiente. Informe de personal académico evaluado conforme a los estándares establecido. Informe de PTC con grado en relación a la matrícula. Informe de aprovechamiento escolar	La dependencia responsable lleve a cabo el proceso de selección, permanencia y la formación continua del personal académico bajo los criterios establecidos en los Modelos Educativo y Curricular Integral del nivel correspondiente.

Docencia

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividades 1.5	Fortalecer el proceso de admisión escolar en los programas educativos, para incrementar la cobertura en los niveles medio superior y superior.	Porcentaje de crecimiento de la población escolar por programa educativo. Cobertura educativa del nivel medio superior y superior. Índice de transición escolar.	Estadísticas por programa educativo.	Adecuada difusión de la oferta educativa y proceso de selección.
Actividades 2.1	Implementar la innovación en tecnología educativa e infraestructura, para impulsar la oferta de servicios académicos en las dependencias universitarias.	Porcentaje de unidades académicas que cuentan con actualización de tecnología educativa en los servicios académicos.	Informe de servicios académicos con actualización de tecnología educativa e infraestructura, por unidad académica.	Realizar un estudio previo sobre las mejores opciones de innovación en tecnología educativa y la relación costo beneficio.
Actividades 2.2	Realizar un estudio previo sobre las mejores opciones de innovación en tecnología educativa y la relación costo beneficio.	Porcentaje de programas educativos que incorporan el uso de servicios académicos en su proceso enseñanza aprendizaje.	Informe de servicios académicos que incorporan tecnología educativa en los procesos de enseñanza aprendizaje de los programas educativos.	Coordinación entre los encargados de los servicios académicos y los programas educativos.

Docencia

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividades 2.3	Asegurar el perfil idóneo del personal que desempeña funciones en los servicios académicos, mediante su formación continua, que coadyuve al acompañamiento de los usuarios.	Porcentaje de personal de atención de los servicios académicos que ha acreditado diplomados, cursos o talleres en formación continua.	Informe de personal con perfil idóneo que desempeña servicios académicos.	Participación del personal en formación continua para el desempeño de los servicios académicos.
Actividades 3.1	Asegurar la formación y capacitación del personal académico que participa en el programa de acompañamiento al estudiante universitario, para coadyuvar a los índices de aprobación, permanencia y egreso en los programas educativos.	Porcentaje de personal académico que ha acreditado diplomados, cursos o talleres en tutoría y orientación educativa.	Informe de personal formado y capacitado que participa en el programa de acompañamiento al estudiante universitario.	Participación en cursos de formación y capacitación, del personal que participa en el programa de acompañamiento al estudiante universitario.
Actividades 3.2	Apoyar al estudiantado en la obtención de una beca para la continuación de su trayectoria escolar.	Porcentaje de estudiantes que reciben una beca por nivel educativo. Índice de retención.	Informe sobre número de estudiantes que obtienen una beca para la continuación de su trayectoria escolar. Eficiencia terminal de los alumnos que reciben beca.	Adecuada difusión y acompañamiento para la obtención de becas.

Docencia

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividades 3.3	Fortalecer el programa de acompañamiento al estudiante universitario, con la finalidad de que su trayectoria escolar se desarrolle de manera continua, completa, eficiente y contribuya a la terminación oportuna de sus estudios.	Porcentaje de aprobación de estudiantes que reciben asesorías académicas. Porcentaje de aprobación de estudiantes que reciben tutorías. Porcentaje de permanencia de los alumnos atendidos en el Programa Institucional de Atención Psicológica.	Informe comparativo del índice de retención, aprovechamiento y eficiencia terminal.	Personal en atención exclusiva a los programas de acompañamiento al estudiante.

Investigación, Desarrollo e Innovación

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Fortalecer la investigación, el desarrollo y la innovación, mediante el impulso de la ciencia básica y aplicada, a fin de transferir el conocimiento y la tecnología en beneficio de la comunidad universitaria y que aporte al desarrollo social y económico a nivel estatal, nacional e internacional desde una visión humanística y bioética.	Índice de productividad científica.	Sistema de evaluación del desempeño (PDI). Informes por Dirección Informe de parámetros involucrados en la productividad.	Contar con un ecosistema de investigación, desarrollo e innovación pertinente que involucre personal, recurso financiero, legal e infraestructura.
Propósito	Mejorar la transferencia del conocimiento y la tecnología.	Número de colaboraciones con el sector público y privado. Variación porcentual de colaboraciones.	Número de cartas de intención de colaboración. Reporte de colaboraciones.	Contar con las condiciones idóneas para la investigación, desarrollo e innovación que permitan su articulación interna y con los sectores público y privado.

Investigación, Desarrollo e Innovación

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Componente 1	Coordinar la participación en proyectos de investigación, desarrollo e innovación, mediante un sistema de gestión que permita impulsar la transferencia de conocimiento y tecnología.	Porcentaje de profesores investigadores con SNII. Porcentaje de PTC con reconocimiento de perfil deseable.	Listado oficial de CONAHCYT de los investigadores con reconocimiento SNII. Cartas de reconocimiento SNII oficial de CONAHCYT a los investigadores.	Contar con condiciones idóneas para la investigación, desarrollo e innovación, particularmente de un sistema de gestión, financiero, legal y estructural, que permita la participación de los investigadores en convocatorias de reconocimiento nacional e internacional.
Componente 2	Dirigir la formación de capital humano competitivo para la investigación, desarrollo e innovación, mediante el seguimiento de las actividades establecidas para los PTC a nivel estatal, nacional e internacional, que garantice la calidad docente de la universidad.	Porcentaje de PTC con reconocimiento de perfil deseable.	Listado de PTC con plaza SEP. Listado de PTC con perfil deseable. Notificación del reconocimiento y vigencia del perfil deseable.	Cumplimiento de las actividades solicitadas a los PTC.

Investigación, Desarrollo e Innovación

Resumen narrativo		Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Componente 3		Porcentaje de PTC que participan en proyectos de investigación (básica y aplicada), con financiamiento externo. Porcentaje de proyectos de investigación (básica y aplicada), en colaboración con instituciones externas. Promedio de artículos en revistas indexadas en SCOPUS / WEB of Science publicados por investigadores de la universidad. Promedio de citas por artículo en SCOPUS / WEB of Science.	Convenio de asignación de recursos de proyectos de investigación con financiamiento externo. Cédulas de registro que indique la colaboración con instituciones externas. Webometría de publicación de artículos indexados en la plataforma Web of Science. Webometría de citas de artículos indexados en la plataforma SCOPUS / Web of science.	Contar con condiciones idóneas para que la investigación, desarrollo e innovación, pueda acceder a Scopus y Web of Science, para conocer el estado que tienen las referencias bibliográficas y citas de publicaciones periódicas generadas por los investigadores, dando seguimiento al análisis y visualización de la investigación generada.

Investigación, Desarrollo e Innovación

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Componente 4	Dirigir la protección de la propiedad intelectual, mediante el proceso de gestión técnica, para fortalecer la transferencia de los resultados de la investigación, desarrollo e innovación.	Número de solicitudes de patente presentadas en oficinas de propiedad intelectual. Número de títulos de patente otorgados. Número total de títulos de invención.	Solicitud de patente de invención o registro de modelo de utilidad o de registros de diseño industrial. Título de patente. Título de modelo de utilidad.	Contar con las condiciones técnicas, legales y financieras necesarias para la gestión de propiedad intelectual.
Actividad 1.1	Dirigir un programa que permita generar trabajo colaborativo con los sectores público y privado, a fin de incrementar la incidencia desde acciones de investigación, desarrollo e innovación.	Porcentaje de proyectos de investigación (con financiamiento y sin financiamiento) en colaboración con el sector público y privado. Número de servicios tecnológicos prestados a los sectores público y privado.	Cédulas de registro. Convenios de asignación de recursos. Convenios específicos. Contratos.	Que se cuente con condiciones idóneas para la investigación, desarrollo e innovación, para promover la capacitación de los investigadores, permitiéndoles participar en convocatorias de proyectos de investigación con financiamiento que respondan a las necesidades de los sectores público y privado.

Investigación, Desarrollo e Innovación

Resumen narrativoIndicadoresMedios de verificaciónSupuestos				
Actividad 1.2	Dirigir la transferencia del conocimiento y tecnología a los sectores público y privado, para fortalecer su impacto en la sociedad.	Número de colaboraciones con los sectores público y privado. Número de licenciamientos.	Convenios generales y específicos. Contratos. Cartas de intención. Cédulas de registro de proyectos de investigación. Productos académicos en colaboración (informes, artículos, tesis, entre otros) Contratos de licenciamientos.	Contar con instrumentos legales que permitan la implementación de documentos consensuales para la transferencia de tecnología generada al interior de la universidad con impacto en los sectores público y privado.
Actividad 2.1	Incrementar la participación de los profesores investigadores en las convocatorias de reconocimiento al trabajo colegiado, para obtener y mantener los estándares de calidad de la institución.	Porcentaje de cuerpos académicos consolidados. Porcentaje de cuerpos académicos en consolidación. Porcentaje de cuerpos académicos en formación.	Listado de cuerpos académicos y su estatus. Carta de vigencia del grado de consolidación del cuerpo académico.	Existencia de producción académica asociada a investigación, desarrollo e innovación, para mejorar el grado de consolidación de los cuerpos académicos.

Investigación, Desarrollo e Innovación

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 2.2	Dirigir las evaluaciones internas y externas de los grupos de investigación y cuerpos académicos de la institución, con la finalidad de fortalecer la vinculación y capacidad académica.	Porcentaje de PTC que ingresan a grupos de investigación. Porcentaje de grupos de investigación con registro interno universitario. Porcentaje de PTC que ingresan a cuerpos académicos.	Listado de nuevos PTC que conforman los grupos de investigación. Reporte del sistema institucional de gestión y administración. Listado de los grupos de investigación que conforman los nuevos cuerpos académicos. Listado de PTC en cuerpos académicos y grupos de investigación	Seguimiento eficiente de la evaluación externa de los responsables de grupos de investigación y/o cuerpos académicos.
Actividad 3.1	Promover la capacitación de los profesores investigadores, para su participación en convocatorias de reconocimiento nacional e internacional.	Número de investigadores incorporados al SNII anualmente.	Lista anual emitida por el CONAHCYT de reconocimiento al SNII.	Contar con condiciones idóneas para la investigación, desarrollo e innovación, particularmente de un sistema de gestión que permita la participación de los profesores investigadores en el SNII.

Investigación, Desarrollo e Innovación

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 3.2	Promover la capacitación de los profesores investigadores, para participar en convocatorias de proyectos de investigación con financiamiento interno y externo.	Número de talleres impartidos para participar en convocatorias de proyectos de investigación.	Constancia de participación y lista de asistencia al taller.	Contar con condiciones idóneas para promover la capacitación de los investigadores para participar en convocatorias de proyectos de investigación con financiamiento interno y externo.
Actividad 3.3	Fortalecer la formación de capital humano, desde los estudios de licenciatura, a fin de impulsar la creación de semilleros de investigación.	Número de alumnos y profesores investigadores, participantes en ponencias/ carteles.	Constancia de participación y productos de investigación.	Contar con condiciones idóneas para fortalecer la formación de capital humano desde los estudios de licenciatura, a fin de impulsar la creación de semilleros de investigación.

Investigación, Desarrollo e Innovación

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 4.1	Promover la protección de la propiedad industrial y derechos de autor de los resultados obtenidos en investigación, desarrollo e innovación de la institución, para fortalecer la transferencia de conocimiento y tecnología.	Número de títulos de signos distintivos otorgados. Número de solicitudes de signos distintivos presentadas a oficinas de propiedad intelectual. Número de renovación de signos distintivos registrados. Número de certificados de derechos de autor otorgados. Número de renovación de reservas de derechos al uso exclusivo.	Título de registro de marca, aviso y publicación de nombre comercial. Solicitud de protección de signos distintivos. Oficio de renovación de registro de marca, aviso y nombre comercial. Certificado de registro público del derecho de autor y certificado de reserva de derechos al uso exclusivo. Documento de renovación de reserva de derechos al uso exclusivo.	Contar con los procesos integrales de la investigación, desarrollo e innovación en la institución para la protección estratégica de la propiedad intelectual.

Extensión de la Cultura y el Deporte

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Fortalecer la extensión de la cultura y el deporte, mediante acciones que fomenten la creación y difusión cultural, artística y deportiva, en sus diversas formas de expresión, con la finalidad de contribuir en la formación integral de los estudiantes, la identidad y visibilidad universitaria, así como su impacto en la sociedad.	Índice de satisfacción de la cultura y el deporte.	Resultados de la encuesta de satisfacción a la comunidad universitaria y sociedad. Planes de trabajo de las direcciones y programas de la División de Extensión de la Cultura y el Deporte. Programa Institucional de Actividades Multiculturales y Programa Institucional de Actividades de Vida Saludable.	Vinculación permanente con las unidades académicas. Participación de la sociedad e instituciones afines.

Extensión de la Cultura y el Deporte

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Propósito	Impacto de los programas de extensión en la comunidad universitaria y sociedad.	Porcentaje de universitarios en programas de extensión de la cultura y el deporte. Porcentaje de actividades artísticas, culturales, deportivas, editoriales y de fomento a la lectura, realizadas para la sociedad. Porcentaje de asistentes no universitarios a las actividades artísticas, deportivas y culturales.	Informe de actividades y asistencia de las unidades académicas. Informe de actividades y asistencia de las direcciones y programas de la División de Extensión de la Cultura y el Deporte. Programas anuales de extensión de las unidades académicas.	Vinculación del programa rector de extensión de la cultura y el deporte con los programas de desarrollo de las unidades académicas. Vinculación del programa rector de extensión de la cultura y el deporte con los diversos sectores de la sociedad.

Extensión de la Cultura y el Deporte

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Componente 1	Impulsar la promoción y difusión de la cultura dentro de las unidades académicas y en el entorno social, con contenidos, programas y proyectos pertinentes e incluyentes, acordes con el Modelo Educativo y que fortalezcan la formación integral.	Índice de promoción y difusión de la cultura.	Plan de trabajo anual de las actividades artísticas y culturales programadas. Informe de los eventos artísticos y culturales realizados. Informe de las unidades académicas sobre la participación y los eventos artísticos y culturales realizados.	Programas artísticos y culturales acordes a los programas de desarrollo de las unidades académicas. Suficiencia presupuestaria.
Componente 2	Fortalecer la actividad física y la práctica deportiva de forma sistemática en toda la comunidad universitaria, mediante acciones que concienticen la importancia y los beneficios a la salud y formación integral, para contribuir al reconocimiento nacional e internacional y la identidad universitaria.	Tasa de participación de estudiantes en actividades deportivas.	Plan de trabajo anual de las actividades deportivas programadas. Informe de las actividades deportivas realizadas. Informe de las unidades académicas sobre la asistencia y las actividades deportivas realizadas.	Programas de actividad física y práctica deportiva acordes a las necesidades de las unidades académicas. Suficiencia presupuestaria.

Extensión de la Cultura y el Deporte

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Componente 3	Impulsar la producción editorial universitaria, así como su promoción y distribución, mediante la vinculación académica y científica, con la finalidad de que el trabajo intelectual incida en la formación integral de los estudiantes, del personal y la sociedad.	Porcentaje de libros publicados con el sello editorial de la UAEH. Índice de producción editorial de apoyo al desarrollo de los programas educativos.	Informe anual de libros universitarios publicados en formato impreso y electrónico. Informe anual de participaciones del Fondo Editorial Universitario en muestras y exposiciones editoriales nacionales e internacionales. Programa anual de Producción y Difusión Editorial Universitaria.	Mayor impulso a la producción editorial universitaria. Impulso a las coediciones. Suficiencia presupuestaria.
Actividad 1.1	Programar actividades artísticas y culturales en las unidades académicas, para contribuir con la formación de los estudiantes.	Tasa de participación de estudiantes en actividades artístico-culturales.	Listas de estudiantes que asisten a las actividades artístico-culturales. Evidencias audiovisuales.	Infraestructura artística-cultural óptima y suficiente. Programas artístico-culturales anuales por unidad académica.

Extensión de la Cultura y el Deporte

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 1.2	Coordinar festivales culturales nacionales e internacionales, para contribuir a la identidad, transmitir las tradiciones y enriquecer la vida social, los valores, así como lograr la visibilidad ante la comunidad universitaria y su entorno social.	Porcentaje de satisfacción de los festivales en la comunidad universitaria y la sociedad.	Encuesta de satisfacción aplicada a la comunidad universitaria y sociedad.	Participación de interesados.
Actividad 1.3	Fortalecer el programa de intercambio con instituciones nacionales e internacionales, para mejorar el posicionamiento artístico y cultural universitario.	Porcentaje de participaciones de eventos artísticos con relación a los referentes nacionales e internacionales.	Calendario anual de participaciones nacionales e internacionales. Informe de participaciones nacionales e internacionales. Constancias, premios o reconocimientos de participación.	Convocatorias e invitaciones de los referentes nacionales e internacionales.

Extensión de la Cultura y el Deporte

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 1.4	Fortalecer la red de extensionistas, para el seguimiento de las actividades y programas establecidos.	Número de cursos, seminarios y diplomados disciplinares impartidos a extensionistas universitarios.	Calendario de capacitaciones. Registro de inscripción o participación. Informe de cursos impartidos.	Apoyos a los participantes en las diferentes capacitaciones. Flexibilidad de parte de las unidades académicas para la participación de los extensionistas.
Actividad 1.5	Realizar presentaciones de los grupos culturales en municipios del estado de Hidalgo, para impulsar la práctica del trabajo artístico y cultural de estudiantes y académicos universitarios.	Porcentaje de eventos artísticos y culturales realizados en y para los municipios del estado de Hidalgo.	Programa artístico y cultural en municipios del estado de Hidalgo. Informe de cumplimiento del programa artístico y cultural en municipios del estado de Hidalgo.	Convenios de colaboración con los municipios del estado de Hidalgo.
Actividad 1.6	Implementar el programa de detección de talentos y formación de públicos, para potenciar sus capacidades y su participación en eventos nacionales e internacionales que impacten en el reconocimiento institucional.	Número de talentos artísticos y culturales detectados.	Convocatorias de festivales y audiciones artísticas y culturales. Relación de talentos detectados por disciplina artística.	Activa participación de los estudiantes de las unidades académicas.

Extensión de la Cultura y el Deporte

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 1.7	Fortalecer la Feria Universitaria del Libro, con el propósito de fomentar la conexión entre la comunidad universitaria y la sociedad, con el mundo de la lectura, para cultivar audiencias comprometidas y promover su desarrollo integral.	Índice de participación en la FUL.	Informe de asistencia presencial y virtual.	Vinculación con las unidades académicas. Participación de la sociedad. Participación de las instituciones afines.
Actividad 2.1	Realizar eventos deportivos para fomentar la cultura y la práctica deportiva en la institución.	Porcentaje de estudiantes participantes en eventos deportivos. Índice de la capacidad física instalada de la infraestructura deportiva: matrícula inscrita en actividades deportivas/ número de espacios físicos deportivos.	Base de datos de participantes. Censo de la infraestructura. Evidencia digital de los eventos deportivos realizados.	Activa participación de los estudiantes de las unidades académicas. Infraestructura suficiente para la práctica deportiva. Infraestructura en condiciones óptimas para la práctica deportiva.

Extensión de la Cultura y el Deporte

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 2.2	Implementar el programa de detección de talentos deportivos, para potenciar sus capacidades y su participación en eventos nacionales e internacionales, que impacten en el reconocimiento institucional.	Número de talentos deportivos detectados.	Banco de datos de participantes en campos de pruebas o Tri out. Base de datos de detección de talentos en torneos institucionales Evidencia Digital de detección de talentos.	Apoyos a los talentos detectados. Flexibilidad para su formación y capacitación deportiva de los talentos detectados.
Actividad 2.3	Fortalecer la participación del estudiante en competencias deportivas estatales, regionales, nacionales e internacionales, para posicionar el reconocimiento de la institución.	Índice de participación de estudiantes universitarios en competencias deportivas.	Calendario oficial de participaciones deportivas estatales, regionales, nacionales e internacionales. Registro de estudiantes participantes. Relación de posicionamiento, medallero o <i>rankings</i> obtenidos.	Apoyos a los estudiantes participantes en las diferentes competencias deportivas. Flexibilidad de parte de las unidades académicas para la participación de los estudiantes. Nivel de competencias de las selecciones universitarias.

Extensión de la Cultura y el Deporte

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 2.4	Fortalecer la formación y capacitación de instructores y promotores para el seguimiento de las actividades deportivas.	Número de cursos, seminarios y diplomados disciplinares impartidos a instructores y promotores deportivos.	Calendario de capacitaciones. Registro de inscripción o participación. Informe de cursos impartidos.	Apoyos a los participantes en las diferentes capacitaciones. Flexibilidad de parte de las unidades académicas para la participación de los instructores o promotores deportivos.
Actividad 3.1	Impulsar la publicación de textos electrónicos en el repositorio abierto institucional, para coadyuvar con los programas educativos.	Porcentaje de títulos publicados en el repositorio de ciencia abierta, utilizados en los programas educativos.	International Standard Book Number (ISBN) asignado a las obras. Relación de títulos publicados y que se encuentran en el repositorio institucional.	Recurso asignado para la adquisición de los ISBN. Espacio digital para el repositorio institucional.
Actividad 3.2	Impulsar las presentaciones editoriales de los libros universitarios, para difundir el trabajo intelectual al interior de la institución, así como en las principales ferias y muestras nacionales e internacionales.	Número de presentaciones editoriales del Fondo Editorial Universitario en ferias de libro, muestras y exposiciones editoriales nacionales e internacionales.	Calendario de asistencia a las ferias universitarias del libro y exposiciones editoriales. Informe del número de presentaciones editoriales en ferias del libro y eventos académicos.	Recursos necesarios para la participación del Fondo Editorial Universitario en las ferias universitarias del libro y exposiciones editoriales.

Vinculación e Internacionalización

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Fortalecer la articulación de las funciones sustantivas y adjetiva, a través de la colaboración directa y recíproca entre la comunidad universitaria y los sectores social y productivo, con la finalidad de contribuir al desarrollo social, cultural y económico del país e impulsar el reconocimiento nacional e internacional de la institución.	Índice de internacionalización.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.	Condiciones de estabilidad en el sector social, gubernamental y económico en el ámbito nacional e internacional, así como apertura para la colaboración con las funciones sustantivas y adjetiva de la universidad.
Propósito	La universidad logra la articulación de sus funciones sustantivas y adjetiva, así como, la vinculación con los sectores social, productivo y gubernamental.	Índice de vinculación.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.	Organización de recursos humanos, financieros, materiales, técnicos y tecnológicos para la vinculación y la integración de la dimensión internacional en sus funciones sustantivas y adjetiva.

Vinculación e Internacionalización

Resumen narrativo		Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Componente 1	Fortalecer la formación académica, por medio de estrategias que incluyan contenidos y metodologías con perspectiva global, en los planes y programas de estudio de educación media superior y superior para lograr la internacionalización de la currícula.	Índice de internacionalización de la currícula.	Estadística de la División de Docencia y las escuelas e institutos.	Colaboraciones con universidades y docentes extranjeros para realizar actividades de aprendizaje colaborativo, así como la obtención de doble grado y/o titulación.
			Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.	Los procesos académicos y administrativos se flexibilicen y sean eficientes para promover la internacionalización de la currícula. Los programas educativos implementen estrategias para promover la incorporación de actividades de aprendizaje colaborativo y obtención de doble grado y/o titulación.

Vinculación e Internacionalización

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Componente 2			
Fortalecer la internacionalización de la comunidad universitaria, a través de la movilidad, con la finalidad de generar redes académicas, desarrollar conocimientos y capacidades globales e interculturales.	Índice de Internacionalización de la comunidad universitaria.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.	Convenios de colaboración con IES nacionales y extranjeras, así como consorcios suficientes que permitan la movilidad entrante y saliente de la comunidad universitaria de la UAEH. Los procesos académico administrativos son eficientes para la participación de la comunidad universitaria de la UAEH y visitantes en actividades de movilidad entrante y saliente. Se cuentan con los recursos financieros suficientes para que los integrantes de la comunidad universitaria, realicen movilidad nacional e internacional y para fomentar la participación de estudiantes, docentes, investigadores y gestores visitantes.

Vinculación e Internacionalización

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Componente 3	Fomentar la colaboración con el sector académico, social y productivo, a través de la cooperación a nivel nacional e internacional, para contribuir en la solución de problemas sociales.	Índice de cooperación nacional e internacional.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.	Instituciones de educación superior, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales nacionales e internacionales, se interesen en renovar y firmar nuevos instrumentos consensuales debido al reconocimiento de la UAEH.
Componente 4	Promover la internacionalización de la gestión administrativa, mediante la actualización de los procesos, sistemas de gestión, técnicas y estrategias administrativas de las diferentes dependencias de la institución, para el desarrollo internacional.	Índice de la internacionalización de la gestión administrativa.	Estadística de las funciones sustantivas y adjetiva. Estadística de la Dirección de Administración de Personal. Estadística de la Dirección General de Planeación y Dirección de Administración Escolar.	Las dependencias implementan las estrategias necesarias para la actualización de los procesos, sistemas de gestión, técnicas y estrategias administrativas para el desarrollo internacional.

Vinculación e Internacionalización

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Componente 5	Promover la inclusión social de los estudiantes que tienen vulnerabilidad social y/o académica, a través del seguimiento a su trayectoria escolar, para su integración en el entorno educativo, social y productivo.	Porcentaje de eficiencia terminal de la población estudiantil que tiene vulnerabilidad social y/o académica.	Estadística de la Dirección General de Planeación.	Los programas educativos implementan estrategias de aprendizaje para la inclusión de estudiantes en condición de vulnerabilidad social y académica. Los docentes cuentan con formación continua para atender a estudiantes en condición de vulnerabilidad social y académica. Se cuentan con los recursos, humanos, financieros y materiales suficientes para implementar eficaz y eficientemente el Programa de Inclusión Social.
Actividades 1.1	Formalizar convenios de colaboración, con la finalidad de contar con programas educativos que oferten una doble titulación y/o grado, con universidades internacionales.	Porcentaje de programas educativos que ofrecen doble titulación y/o doble grado con universidades internacionales.	Convenios de colaboración que ofrezcan doble titulación y/o doble grado con universidades internacionales.	Colaboraciones formalizadas con instituciones de educación superior internacionales. Al interior de la UAEH las dependencias flexibilizan los procesos de homologación, validación de asignaturas y los criterios para la obtención de grado.

Vinculación e Internacionalización

Resumen narrativo		Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Actividades 1.2	Colaborar con la función de docencia, la implementación de asignaturas que se impartan en una lengua extranjera, en los programas educativos de media superior y superior.	Porcentaje de asignaturas que se imparten en una lengua extranjera.	Estadística de la División de Docencia y las escuelas e institutos.	Los alumnos y docentes tienen competencias para llevar a cabo asignaturas en una lengua extranjera (inglés preferentemente).
				Los programas educativos definen la oferta de asignaturas en una segunda lengua por periodo escolar.
				Los contenidos programáticos de las asignaturas consideran referentes bibliográficos de apoyo para el aprendizaje en una segunda lengua.

Vinculación e Internacionalización

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Actividad 1.3	Coordinar con la función de docencia, la incorporación de actividades de aprendizaje colaborativo internacional en las asignaturas, para impulsar la movilidad entrante y saliente.	Porcentaje de asignaturas que incluyen actividades de aprendizaje colaborativo internacional.	Estadística de la División de Docencia y las escuelas e institutos.	Los programas educativos definen la oferta de asignaturas que participarán en proyectos COIL por periodo escolar. Los contenidos programáticos de las asignaturas incluyen desde su actualización metodologías COIL. Los docentes de las asignaturas colaboran con pares internacionales para el diseño e implementación de proyectos COIL. Existe interés de profesores extranjeros para colaborar con docentes de la UAEH en proyectos COIL.
Actividad 1.4	Fomentar la cooperación con profesores honorarios internacionales, a través de actividades de innovación educativa, para contribuir a la visibilidad y reputación internacional.	Número de actividades de innovación educativa, generadas con el claustro honorario internacional	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización	Interés por parte de profesores internacionales en participar en el Régimen de Seminarios

Vinculación e Internacionalización

Resumen narrativo		Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Actividad 2.1	Promover la participación de integrantes de otras Instituciones de Educación Superior y organizaciones públicas y privadas, en actividades al interior de la universidad, con la finalidad de fortalecer su internacionalización.	Porcentaje de personal que realiza movilidad entrante.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.	Profesores, investigadores y gestores interesados en colaborar con la UAEH en sus funciones sustantivas y adjetivas.
Actividad 2.2	Impulsar que la comunidad universitaria lleve a cabo actividades de movilidad nacional e internacional, para fortalecer la internacionalización.	Porcentaje del personal que realiza movilidad saliente.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.	Los profesores investigadores, docentes, gestores y demás integrantes de la comunidad universitaria cubren con los requisitos para realizar movilidad nacional e internacional. Se cuentan con los recursos financieros suficientes para que los integrantes de la comunidad universitaria realicen movilidad nacional e internacional. Los procesos administrativos son eficientes para realizar movilidad de profesores investigadores, docentes, gestores y demás integrantes de la comunidad universitaria.

Vinculación e Internacionalización

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Actividad 2.3	Impulsar que estudiantes nacionales y extranjeros realicen movilidad entrante, que fortalezca el reconocimiento internacional.	Porcentaje de estudiantes que realizan movilidad entrante.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.	Los programas educativos que oferta la universidad son reconocidos a nivel nacional e internacional por su excelencia académica y de investigación. Los procesos administrativos son eficientes para la participación de estudiantes nacionales e internacionales en actividades de movilidad en la universidad. Se cuentan con los recursos financieros suficientes para que estudiantes nacionales e internacionales puedan realizar movilidad en la universidad.

Vinculación e Internacionalización

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Actividad 2.4	Impulsar que los estudiantes realicen movilidad en instituciones nacionales y/o internacionales, para que desarrollen competencias globales e interculturales.	Porcentaje de estudiantes que realizan movilidad saliente.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.
Actividad 3.1	Promover la vinculación y la internacionalización, a través de instrumentos consensuales con Instituciones de Educación Superior, así como con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, con la finalidad de fortalecer la colaboración.	Porcentaje de convenios de colaboración formalizados y operados.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.

Vinculación e Internacionalización

Resumen narrativo		Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Actividad 3.2	Gestionar vínculos con organismos de los diferentes sectores a nivel local, nacional e internacional, que permitan la incorporación de prestadores de servicio social y practicantes, con actividades acordes a su perfil profesional.	Porcentaje de estudiantes que consideran que las prácticas profesionales o servicio social abonaron a su formación profesional.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.	Se cuenta con los convenios de colaboración suficientes para la realización de prácticas profesionales y servicio social, y estos contribuyen a la formación profesional de los estudiantes.
Actividad 3.3	Promover la incorporación de egresados al mercado laboral o que continúen con su formación, para fortalecer su desarrollo profesional.	Porcentaje de egresados inmersos en el campo laboral y/o continuaron su formación profesional al año siguiente de su egreso.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.	Existen suficientes vínculos y colaboración con el sector productivo, social y gubernamental suficientes que permiten la incorporación de egresados en el mercado laboral. La formación académica que recibieron los egresados, les permite contar con las competencias necesarias para insertarse en el mercado laboral y/o continuar con su formación profesional.

Vinculación e Internacionalización

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Actividad 3.4	Desarrollar los programas de atención social, para contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población.	Número de población atendida con los programas de beneficio social.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.	Se cuentan con los recursos humanos, financieros y materiales suficientes para implementar eficaz y eficientemente los programas de atención social.
Actividad 3.5	Impulsar la educación continua, con la finalidad de capacitar y certificar a los usuarios para mejorar sus competencias y habilidades	Índice de educación continua	Informe sobre el número de certificaciones, usuarios actualizados y capacitados.	Disponibilidad de facilitadores e instructores. Existencia de demanda de usuarios.
Actividad 4.1	Implementar un programa de fortalecimiento de la internacionalización, como mecanismo de evaluación interna de las áreas académicas, para la acreditación y reconocimiento internacional.	Porcentaje de áreas académicas de educación superior evaluadas en el Programa de Fortalecimiento de la Internacionalización.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.	Las áreas académicas realizan un diagnóstico de acuerdo con los criterios internacionales de los <i>ratings</i> y <i>rankings</i> y establecen estrategias para alcanzar las metas de internacionalización en colaboración con la DRIIA.
Actividad 4.2	Colaborar con las autoridades universitarias, para establecer los criterios de contratación de profesores e investigadores de tiempo completo extranjeros.	Porcentaje de profesores e investigadores extranjeros adscrito a la universidad.	Estadística de la Dirección de Administración de Personal.	Se cuenta con procesos flexibles y eficientes para el ingreso de estudiantes extranjeros. Los programas educativos son reconocidos internacionalmente e incorporan estrategias para integrar asignaturas en lenguas extranjeras.

Vinculación e Internacionalización

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Actividad 4.3	Promover el ingreso de estudiantes extranjeros en la universidad para incrementar el reconocimiento internacional.	Porcentaje de estudiantes extranjeros en la Universidad.	Estadística de la Dirección General de Planeación y Dirección de Administración Escolar
Actividad 4.4	Promover en las dependencias universitarias, los criterios de internacionalización, para lograr la acreditación y reconocimiento internacional.	Porcentaje de capacitaciones del personal para la implementación de la internacionalización en sus funciones.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.
Actividad 4.5	Implementar un programa de fortalecimiento de vinculación interna, para el mejoramiento de la gestión.	Porcentaje de dependencias evaluadas en el Programa de Fortalecimiento de Vinculación Interna.	Estadística de División de Vinculación e Internacionalización.

Vinculación e Internacionalización

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Actividad 4.6	Establecer un plan para la captación de fondos internacionales, a través del desarrollo de proyectos en colaboración con organismos internacionales.	Número de proyectos que operan con recursos internacionales.	Estadística de las funciones sustantivas y adjetiva.	Existen convocatorias para la participación de la universidad y la comunidad universitaria, en proyectos que operen con recursos internacionales.
Actividad 5.1	Fortalecer el Programa de Inclusión Social, con la finalidad de dar seguimiento a la trayectoria escolar de los estudiantes en condición de vulnerabilidad.	Porcentaje de eficiencia terminal de la población estudiantil inscrita en el Programa de Inclusión Social.	Estadística de la División de Vinculación e Internacionalización. Estadística de la Dirección General de Planeación y Dirección de Administración Escolar. Estadística de las escuelas e institutos.	Los programas educativos implementan estrategias de aprendizaje para la inclusión de estudiantes en condición de vulnerabilidad social y académica. Los docentes cuentan con formación continua para atender a estudiantes en condición de vulnerabilidad social y académica. Se cuentan con los recursos, humanos, financieros y materiales suficientes para implementar eficaz y eficientemente el Programa de Inclusión Social.

Gestión Universitaria

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Colaborar con el desarrollo equilibrado de las funciones institucionales en un marco de legalidad, respeto a los derechos humanos y comunicación, mediante una adecuada ejecución y fiscalización de los recursos, sustentado en un enfoque académico y de evaluación del desempeño, que permita el logro de la visión universitaria.	Índice de cumplimiento de las funciones sustantivas y adjetiva. Índice de efectividad.	Resultados de la encuesta de satisfacción. Reporte oficial de costo por alumno.	Existencia de liderazgo y personal comprometido.
Propósito	Administración estratégica eficiente que atienda los problemas y necesidades educativas, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Índice de eficiencia. Índice de eficacia.	Resultados de la encuesta de satisfacción. Reporte oficial de costo por alumno.	Procesos de trabajo estandarizados. Vocación de servicio.

Gestión Universitaria

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Componente 1	Coordinar el proceso de planeación estratégica, mediante la consolidación del Sistema Institucional de Planeación, para cumplir con los objetivos de las funciones universitarias.	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos de los programas rectores.	Reporte generado por el sistema informático del PDI.	Articulación entre el Plan de Desarrollo Institucional y los programas de desarrollo de escuelas, institutos y áreas de gestión.
Componente 2	Ejecutar el presupuesto anual de ingresos y egresos, con base en la normatividad aplicable, para apoyar en el cumplimiento de las funciones sustantivas y adjetiva de la institución.	Porcentaje del presupuesto ejercido contra el autorizado. Porcentaje de incremento de ingresos.	Estados financieros. Informes trimestrales. Presupuesto autorizado y ejercido con reportes trimestrales. Monto de recurso autogenerado y a qué función fue destinado.	Disponibilidad de presupuesto.

Gestión Universitaria

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Componente 3	Contribuir a la excelencia educativa, mediante la coordinación de los procesos de evaluación internos y externos de la institución, que fundamenten la toma de decisiones informada, orientada a la mejora continua de los programas educativos, las personas, las funciones sustantivas y la gestión administrativa.			Contar con el sistema de evaluación del desempeño para el seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional.
		Porcentaje de programas educativos con acreditación o reconocimiento nacional por su calidad.	Micrositio de la Dirección General de Evaluación.	Contar con los reportes trimestrales por parte de la Dirección General de Planeación.
		Porcentaje de programas educativos con acreditación o reconocimiento internacional por su calidad.	Anuario estadístico.	Contar con el sistema institucional de evaluación.
		Índice de idoneidad del perfil del personal.	Reporte de evaluación del Plan de Desarrollo Institucional.	La Dirección de Administración de Personal y Dirección de Superación Académica, utilicen los resultados de evaluación del personal para implementar estrategias de mejora.
		Porcentaje de aprobación del EGEL.	Constancias y padrón de organismos externos.	
		Número de acreditaciones institucionales.	Informes de las dependencias.	Recursos financieros y humanos para la evaluación de los programas educativos y las acreditaciones institucionales.
				Existen condiciones de evaluabilidad en la institución.

Gestión Universitaria

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Componente 4	Impulsar una cultura de fiscalización, buenas prácticas y el respeto a la legalidad, mediante la implementación de los sistemas de control, fiscalización y anticorrupción, que permita promover mecanismos de prevención y una adecuada toma de decisiones para la ejecución del patrimonio institucional.	Porcentaje de observaciones con plan de mejora con respecto al número de observaciones realizadas.	Observaciones y recomendaciones realizadas. Planes de mejora. Acciones de implementación.	Las dependencias académicas y administrativas asumen el compromiso hacia el control interno, la fiscalización y el sistema anticorrupción.
Componente 5	Fomentar la cultura de la legalidad, principios y valores universales e institucionales, mediante el cumplimiento de la normatividad, con la finalidad de fortalecer la defensa de la autonomía institucional y los derechos de los integrantes de la comunidad universitaria.	Índice de cumplimiento de normatividad.	Solicitudes realizadas por las autoridades, órganos colegiados, dependencias y funcionariado universitario. Resultados de la encuesta sobre aplicación de la normatividad. Reporte del total de normatividad y análisis sobre la actualización.	Contar con una normatividad que responda a las necesidades de cada una de los órganos colegiados y dependencias universitarias y que sea simétrica con el marco jurídico nacional.

Gestión Universitaria

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Componente 6	Fortalecer los derechos humanos y la igualdad de género de los universitarios, mediante su protección y difusión, con la finalidad de generar una cultura de paz.	Índice de incorporación de la perspectiva de género. Índice de incorporación de los derechos humanos universitarios.	Informe del cumplimiento del programa institucional en derechos humanos universitarios e igualdad de género para alcanzar una cultura de paz.	Conocer y aplicar los derechos humanos universitarios y la igualdad de género para fomentar una cultura de paz.
Componente 7	Fortalecer la comunicación institucional, a través de canales de información que permitan la interacción entre la comunidad universitaria y la sociedad, con la finalidad de posicionarla como una institución de excelencia educativa y prestigio.	Índice de calidad de la comunicación institucional.	Resultados de la encuesta de reputación.	Contar con los canales oficiales de comunicación.
Actividad 1.1	Colaborar en la formulación y seguimiento de los programas de desarrollo, para contribuir al cumplimiento de sus objetivos.	Porcentaje de cumplimiento de los programas de desarrollo.	Reporte generado por el sistema informático del Plan de Desarrollo Institucional.	Personal capacitado en planeación estratégica, así como en la formulación y seguimiento de programas de desarrollo.

Gestión Universitaria

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 1.2	Fortalecer la capacidad física, tecnologías de información y comunicación, para apoyar el desarrollo institucional.	Porcentaje de satisfacción de los usuarios respecto a la infraestructura física, mantenimientos y conectividad.	Reporte de la Dirección de Proyectos y Obras. Bitácora de mantenimientos solicitados y realizados junto con su encuesta de satisfacción. Reporte de la Dirección de Información y Sistemas. Incremento de la capacidad física requerida: - Aulas - Talleres - Laboratorios - Áreas deportivas - Bardas - Otros	Programa Universitario Maestro de Construcciones actualizado con base en las necesidades y requerimientos normativos. Suficiencia presupuestal.
Actividad 1.3	Estandarizar la estructura organizacional y los procesos estratégicos, con la finalidad de efficientar la gestión académica y administrativa.	Porcentaje de procesos estratégicos certificados.	Resultados de encuestas de satisfacción y calidad del servicio. Certificación de los procesos.	Conocer y operar los procesos y procedimientos apegados a la normativa interna y externa aplicable.

Gestión Universitaria

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 1.4	Fortalecer la cultura de responsabilidad social y ambiental dentro de la institución, con un impacto en el entorno local, estatal, nacional e internacional.	Índice de eficiencia en el consumo de servicios públicos (agua y electricidad). Porcentaje de incremento en el uso de energías renovables. Índice de eficiencia en la disposición de residuos (acciones de prevención, reducción, reciclado y reutilización).	Actividades académicas en materia de responsabilidad social y ambiental. Actividades administrativas en materia de responsabilidad social y ambiental. Certificaciones. Posicionamiento en <i>rankings</i>.	Sensibilización sobre la responsabilidad social y ambiental.
Actividad 2.1	Gestionar recursos federales, estatales y propios, para lograr su incremento y cumplir con los objetivos de las funciones sustantivas y adjetiva de la institución.	Porcentaje de crecimiento del subsidio federal y estatal. Porcentaje de incremento de recursos propios.	Estados financieros.	Disponibilidad de presupuesto.

Gestión Universitaria

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 2.2	Establecer acciones que reconozcan el desempeño laboral, con el propósito de fomentar la permanencia, incrementar la productividad, mejorar el desempeño y el clima organizacional.	Porcentaje de ausentismo laboral. Porcentaje de sustitución de personal por tipo de puesto.	Reporte de bajas de personal. Resultados de la encuesta de clima organizacional. Reporte de incidencias.	Compromiso de la alta dirección.
Actividad 2.3	Establecer mecanismos para el seguimiento y observancia del plan de austeridad y ahorro en los recursos financieros y materiales de la institución, para una mejor administración de los mismos.	Porcentaje de cumplimiento del plan de austeridad y ahorro en el gasto de operación de la institución.	Estados presupuestarios.	Sensibilización sobre la optimización de los recursos a la comunidad universitaria.

Gestión Universitaria

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 3.1	Ejecutar los procesos de evaluación institucional, que fundamenten la toma de decisiones para la mejora continua.	Porcentaje de programas educativos evaluables con estudio de seguimiento de egresados vigente. Satisfacción del estudiantado frente a la enseñanza. Porcentaje de programas educativos de licenciatura con estudio de opinión de empleadores vigente. Porcentaje de dependencias con clima institucional favorable. Índice de satisfacción de los estudiantes con respecto a su trayectoria escolar. Porcentaje de egresados de excelencia en el EGEL.	Micrositio Dirección General de Evaluación. Anuario Estadístico. Reportes o informes de evaluación.	Escuelas, Institutos y dependencias utilicen los resultados de evaluaciones. Contar con un subsistema Institucional de Evaluación. Que las poblaciones a las que van dirigidos los instrumentos de evaluación los respondan objetivamente.

Gestión Universitaria

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 4.1	Construir una cultura de buenas prácticas con un enfoque académico y al desempeño, a través de los mecanismos del control interno, que permitan prevenir riesgos y propicien el cumplimiento de los objetivos y compromisos institucionales.	Índice de riesgos mitigados.	Matriz de riesgos identificados. Informe de riesgos mitigados.	Las dependencias académicas y administrativas trabajan colaborativamente con la Contraloría General para la mitigación de los riesgos detectados.
Actividad 4.2	Fortalecer los procedimientos de fiscalización interna, para emitir informes de resultados que impacten en la correcta toma de decisiones y que garanticen la eficiencia, eficacia y transparencia del ejercicio del gasto y contratación, para la protección del patrimonio universitario.	Índice de observaciones atendidas.	Informe de resultados con observaciones. Plan de atención a observaciones y recomendaciones.	Las dependencias académicas y administrativas realicen planes de mejora con relación a las observaciones y recomendaciones recibidas.
Actividad 4.3	Consolidar el Sistema Institucional Anticorrupción, en coordinación con las dependencias universitarias y armonizar la legislación interna, para impulsar las buenas prácticas.	Índice de diseño e implementación del Sistema Institucional Anticorrupción (buenas prácticas).	Acciones de implementación del Sistema Institucional Anticorrupción.	Las dependencias académicas y administrativas colaboren con la Contraloría General para desarrollar los componentes del Sistema Institucional Anticorrupción.

Gestión Universitaria

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 4.4	Evaluar los componentes de los sistemas de la Contraloría General mediante los procedimientos internos de auditoría para identificar las áreas de oportunidad que permita impulsar las buenas prácticas.	Índice de procedimientos internos de auditoría que impulsan las buenas prácticas.	Oficios, retroalimentación a plan de mejora, informe de seguimiento. Informes de auditoría con pliego de observaciones.	Las dependencias atiendan las observaciones de auditoría. Las direcciones de la Contraloría General den seguimiento al plan de mejora.
Actividad 5.1	Promover el conocimiento de la normativa universitaria, para fomentar la cultura de la legalidad.	Índice de promoción de la normatividad.	Resultados de la encuesta de satisfacción.	El quehacer institucional se apegue estrictamente al cumplimiento de la normatividad.
Actividad 5.2	Proteger el patrimonio universitario, para impulsar el crecimiento y desarrollo de la institución.	Índice de contratos celebrados sobre bienes inmuebles. Índice de contratos celebrados sobre bienes muebles. Índice de acuerdos de confidencialidad. Índice de cesiones de derechos a favor de la institución. Índice de convenios de colaboración sobre derechos.	Solicitudes realizadas por las autoridades, órganos colegiados, dependencias y funcionariado universitario.	Que el quehacer institucional se apegue estrictamente al cumplimiento de la normatividad que brinde seguridad y certeza jurídica.

Gestión Universitaria

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 5.3	Asesorar permanentemente las solicitudes de actualización de la normatividad institucional, para propiciar el correcto desempeño de las funciones.	Índice de normatividad actualizada.	Solicitudes realizadas por las autoridades, órganos colegiados, dependencias y funcionariado universitario.	Contar con una normatividad que se ajuste a las necesidades de cada una de los órganos colegiados y dependencias universitarias y que sea simétrica con el marco jurídico nacional.
Actividad 6.1	Promover los principios y valores universitarios, para lograr una cultura de paz.	Índice de cultura de paz.	Informe del cumplimiento del subprograma institucional en derechos humanos universitarios para alcanzar una cultura de paz.	Sensibilización de los principios y valores universitarios para consolidar una cultura de paz.
Actividad 6.2	Disminuir las brechas de desigualdad de género, laboral, económica, cultural y discriminación, para alcanzar una inclusión e igualdad sustantiva.	Índice de igualdad de oportunidades. Porcentaje de incorporación a la perspectiva de género en los programas educativos.	Informe del cumplimiento del subprograma institucional en igualdad de género.	Sensibilización acerca de las brechas de desigualdad de género, laboral, económica, cultural y discriminación.

Gestión Universitaria

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividad 7.1	Definir las líneas de comunicación, para mejorar la interacción de la comunidad universitaria.	Porcentaje de satisfacción sobre el flujo de información en la comunidad universitaria.	Resultados de la encuesta de satisfacción sobre la comunicación.	Adecuadas líneas de comunicación.
Actividad 7.2	Difundir el quehacer universitario, con la finalidad de posicionar la imagen institucional.	Porcentaje de percepción de la reputación de la universidad hacia el exterior.	Resultados de la encuesta sobre imagen.	Efectivos medios de difusión institucionales.

Referencias

- Ackoff, R. L. (2007). *El Paradigma de Ackoff: Una Administración Sistémica*. México: LIMUSA.
- Baena, P.G.M.E (2017). Metodología de la investigación (3º ed.). México D.F Editorial Patria.
- Centro de Escritura Javeriano. (2020). Normas APA, séptima edición. Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manualde-normas-apa-septima-edicion#gsc.tab=0%C2%A0>
- CEPAL (2023). *Formulación de Programas con la Metodología del Marco Lógico*, Recuperado el 12/08/2023 de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5507-formulacion-programas-la-metodologia-marco-logico>
- Chiavenato I. (2017). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. CDMX. McGraw-Hill.
- COESPO (2022). *Secretaría Técnica del Consejo Estatal de Población*. Recuperado el 31/07/2023 de <https://poblacion.hidalgo.gob.mx/>
- Diplomado Presupuesto basado en Resultados (2022). *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*. Recuperado el 06/07/2023 de https://mexicox.gob.mx/courses/course-v1:SHCP+PBER22056X+2022_05/about
- DGESUI (2022). *Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural: Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior S247(PRODEP)*. Recuperado el 7/08/2023 de <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/programas/programa-para-el-desarrollo-profesional-docente-para-el-tipo-superior-s247-prodep>
- Fuentes, T. y Luna, M. (2011). *Análisis de Tres Modelos de Planificación Estratégica bajo cinco Principios del Pensamiento Complejo*. DIALNET Revista Digital de Investigación y Posgrado, Vol. 1 Núm. 2, pp 66 – 82. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/300597>

Gobierno de México, Diario Oficial de la Federación (12 de julio de 2019): *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Recuperado el 17/08/2023 de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0

Gobierno del Estado de Hidalgo, Diario Oficial de la Federación (01 de enero de 2023). *Plan Estatal de Desarrollo 2022-2028*. Recuperado el 11/08/2023 de https://periodico.hidalgo.gob.mx/?tribe_events=Periodico-Oficial-Alcance-41-del-01-de-enero-de-2023

González, J. y Rodríguez, M. (2020). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. México. Editorial Díaz de Santos.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación (6ª edición)*. Mc. Graw -Hill. México D.F.

INEGI (2022). *Demografía y Sociedad: Características educativas de la población*. Recuperado el 16/08/2023 de <https://www.inegi.org.mx/temas/educacion/>

Kerlinger, F. (2002). *Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación En Ciencias Sociales (4ª edición)*. México D.F. Mc. Graw-Hill

Ley General de Educación (2021). Recuperado el 02/08/23 de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>

OCDE (2021). *Education at a Glance 2022*. Recuperado el 10/08/2023 de <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>

ONU (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 23/08/2023 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/student-resources/>

Programa Sectorial de Educación 2020-2024. *Objetivos prioritarios*. Recuperado el 15/08/2023 de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/562380/Programa_Sectorial_de_Educacion_2020-2024.pdf

- SEPH. (2022). *Estadística Básica Secretaría de Educación Pública de Hidalgo*. Recuperado el 09/08/2023 de <https://seph.gob.mx/index.php?ruta=intraseph/estadistica-basica>
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica (4ª ed.)* México D.F. Limusa.
- Thompson et al. (2018) *Administración Estratégica (2ª. ed)*. Mc. Graw-Hill. Recuperado el 6/07/2023 de <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781456261603>
- UAEH (2015). *Ley Orgánica Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 3/08/2023 de https://www.uaeh.edu.mx/adminyserv/dir_generales/juridica/pdf/ley_organica_2015.pdf
- UAEH (2017). *Plan de Desarrollo Institucional 2018-2023*. Recuperado el 5/07/2023 de http://sgc.uaeh.edu.mx/planeacion/images/PDI/18-23/2021/PDI_21-23.pdf
- UAEH (2019). *Estatuto General Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 11/07/2023 de https://www.uaeh.edu.mx/adminyserv/dir_generales/juridica/pdf/2019/Estatuto-General-UAEH.pdf
- UAEH (2004). *Modelo Educativo Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 17/08/2023 de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/docs/modelo_educativo-UAEH.pdf
- UNESCO (2023). *Educación y Alfabetización*. Recuperado el 09/08/2023 de <http://uis.unesco.org/fr>



Directorio

Dr. Octavio Castillo Acosta
Rector

Mtra. Lidia García Anaya
Presidenta del Patronato Universitario

Mtro. Julio César Leines Medécigo
Secretario General

Mtra. Elsa Leonor Ángeles Vera
Defensora Universitaria

Instituto de Artes

Dr. Armando Peláez Acero
Director del Instituto de Ciencias Agropecuarias

Dr. Otilio Arturo Acevedo Sandoval
Director del Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería

Dra. Arlén Cerón Islas
Directora del Instituto de Ciencias Económico
Administrativas

M.C. Esp. Enrique Espinosa Aquino
Director del Instituto de Ciencias
de la Salud

Mtra. Ivonne Juárez Ramírez
Directora del Instituto de Ciencias Sociales y
Humanidades

Mtra. Sharon Vargas Zamora
Directora de la Escuela Superior de Actopan

L.C.S. Patricia Emilia Gutiérrez Oviedo
Directora de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula

M.C. Miguel Ángel de la Fuente López
Director de la Escuela Superior de Tlahuelilpan

Ing. Minerva Rosales Gayosso
Directora de la Escuela Superior de Apan

Dr. Rafael Granillo Macías
Director de la Escuela Superior de Ciudad Sahagún

Lic. Mario Viguera Melo
Director de la Escuela Superior de Huejutla

Mtra. Sandra Zapata Salinas
Directora de la Escuela Superior de Tizayuca

Dr. César Amador Ambriz
Director de la Escuela Superior de Zimapan

Mtro. Guadalupe Israel Flores Ariza
Director de la Escuela Superior de Tepeji del Río

Dr. Juan Gabriel Zamora Jiménez
Director de la Escuela Preparatoria Número Uno

Lic. Julia María Magdalena Rodríguez Sosa
Directora de la Escuela Preparatoria Número Dos

Lic. José Miguel Martínez Martínez
Director de la Escuela Preparatoria Número Tres

Mtro. Heriberto Sánchez Costeira
Director de la Escuela Preparatoria Número Cuatro

Mtro. Ignacio Sarmiento Vargas
Director de la Escuela Preparatoria Número Cinco

Lic. José Luis Gil Chávez
Director de la Escuela Preparatoria Número Seis

Lic. Isaías Guzmán Lerma
Director de la Escuela Preparatoria Número Siete

Dr. Orlando Ávila Pozos
Coordinador de la División Académica

Dra. María Aurora Veloz Rodríguez
Coordinadora de la División de Investigación,
Desarrollo e Innovación

Lic. Marco Antonio Alfaro Morales
Coordinador de la División de Extensión de la Cultura
y el Deporte

L.C.P y A.P Sofía Nimbe Valdespino Zubieta
Coordinadora de la División de Vinculación e
Internacionalización

L.C. Gabriela Mejía Valencia
Coordinadora de Administración y Finanzas

Dr. Edgar Martínez Torres
Director General de Planeación

Mtro. Antonio Mota Rojas
Director General Jurídico

Dr. Jesús Israel Monroy Muñoz
Director General de Evaluación

Mtra. Citlali Anahí Monzalvo López
Directora General de Comunicación Social

Mtro. Guillermo Edgar Rabling Conde
Director del Colegio de Posgrado

Lic. Edward Amador Pliego
Director del Centro de Lenguas

L.E.L.I. Diana Matxalen Hernández Cortés
Directora del Centro de Educación Continua y a
Distancia

Mtra. Hannia Ingrid Salinas González
Contralora General



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2024-2029