



Universidad Autónoma de Zacatecas

Plan de Desarrollo Institucional 2025-2029 y Reforma Integral Universitaria

De los vacíos de diseño a una propuesta metodológica integrada

Análisis del sistema de objetivos e indicadores del PDI y propuesta complementaria para la evaluación del modelo académico, la normatividad y la gestión institucional

Elaborado por: Adolfo Márquez Vera

Julio de 2026

1. Presentación y objeto del documento

En este documento se analiza el sistema de planeación estratégica vigente en la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ) "Francisco García Salinas", integrado por el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025-2029 —aprobado por el H. Consejo Universitario el 4 de diciembre de 2025— y por la Reforma Integral Universitaria, aprobada por el mismo Consejo el 15 de junio de 2026 y estructurada en tres ejes, normatividad, administración y modelo académico. El objetivo es doble, por un lado, identificar los vacíos de diseño técnico que limitan la capacidad del PDI para medir su propio cumplimiento y rendir cuentas de manera verificable; por otro, desarrollar una propuesta metodológica y operativa que complemente esos vacíos allí donde el propio plan no los resuelve, sobre la misma línea de análisis y bajo el mismo criterio técnico.

El documento no está organizado como la yuxtaposición de dos lecturas independientes, sino como un solo análisis progresivo, en el que cada vacío identificado en el sistema de objetivos del PDI se acompaña, en el mismo apartado, de la propuesta concreta que lo atendería, ya sea en materia de línea base y metas, de evaluación del modelo académico, de normatividad interna o de gestión administrativa y financiera. Cuando una afirmación corresponde a una interpretación, una hipótesis o la posición de un actor de la comunidad universitaria —y no a un hecho verificable directamente en el texto aprobado del PDI— se señala explícitamente como tal, sin que ello fragmente la unidad del análisis.

2. El PDI 2025-2029 y la Reforma Integral Universitaria como un mismo ciclo de planeación

El PDI 2025-2029 y la Reforma Integral Universitaria no deberían leerse como instrumentos separados, aunque su origen documental lo sea. La Reforma Integral fue aprobada siete meses después del PDI y su Comisión Operativa entregó su Plan de Trabajo Institucional 2026-2027 a inicios de julio de 2026. Ambos instrumentos comparten materia —normatividad, gestión administrativa y modelo académico— y ambos recaen, en última instancia, sobre la misma estructura de gobierno universitario. Sin embargo, hasta donde permite verificar la información pública disponible, no existe una articulación formal explícita entre los dos, el PDI no anticipó ni reservó una gobernanza especial para una reforma de esta magnitud, y el material público de la reforma tampoco la vincula de manera explícita con los objetivos, indicadores o plazos ya aprobados en el plan.

Esta desarticulación no es un detalle administrativo menor. El propio Objetivo 1 del PDI —"Innovación institucional académica, administrativa y normativa"— ya anticipaba, en su enunciado, el contenido de lo que meses después se formalizaría como Reforma Integral, pero lo hizo con apenas tres acciones de bajo peso relativo dentro de una matriz de nueve objetivos que compiten entre sí por el mismo presupuesto no cuantificado. El resultado observable es que la UAZ opera, desde 2026, con dos instrumentos de planeación de alto nivel que comparten materia sin coordinación explícita, lo que abre un riesgo concreto de duplicidad de esfuerzos, competencia por los mismos recursos escasos y, en el escenario menos favorable, resultados de la reforma incongruentes con objetivos del PDI ya aprobados por el mismo Consejo Universitario.

Tratar ambos instrumentos como un único ciclo de planeación —y no como dos procesos paralelos— es el criterio que organiza el resto de este documento, cada vacío de diseño identificado en el PDI se revisa también en su expresión dentro del arranque de la Reforma Integral, y cada propuesta complementaria se formula pensando en su aplicación a ambos instrumentos.

3. Diagnóstico del sistema de objetivos e indicadores del PDI 2025-2029

3.1 Asimetría diagnóstica y ausencia de línea base institucional

El diagnóstico del entorno estatal del PDI (pp. 18-25) constituye un análisis histórico-estructural sustentado en fuentes oficiales externas (INEGI, CONEVAL, CONAPO, SIMDEUAZ), con una narrativa crítica sobre las condiciones socioeconómicas de Zacatecas. En contraste, el diagnóstico institucional propio (pp. 26-37) se limita en gran medida a un reporte de indicadores de logro académico —matrícula, perfiles PRODEP, SNII, cuerpos académicos— presentado en clave predominantemente ascendente, sin líneas base, metas de eficiencia terminal, costos por estudiante o brechas de infraestructura cuantificadas.

Esta asimetría tiene una consecuencia estructural sobre el resto del plan, al no existir un diagnóstico institucional cuantitativo propio, tampoco existe un punto de partida contra el cual medir el avance de los objetivos estratégicos. La ausencia de presupuesto direccionado que se observa en la matriz de acciones no es, entonces, un defecto aislado de la sección presupuestal, sino la consecuencia de no contar con una estimación previa de cuánto cuesta cerrar cada brecha diagnosticada. A ello se suma la falta de mecanismos formales de seguimiento y evaluación intermedia, el documento solo prevé la fase de aprobación inicial por el Consejo Universitario, sin instancias de revisión durante la implementación.

3.2 Inconsistencia entre el número declarado y el número real de objetivos estratégicos

La metodología del PDI (p. 17) señala que las aportaciones del foro de consulta se agruparon en torno a "ocho retos estratégicos", pero enumera explícitamente nueve categorías, innovación institucional, infraestructura, gestión institucional, atención estudiantil, posicionamiento académico, cambio organizacional, sostenibilidad financiera, vinculación territorial y relaciones laborales. La matriz de objetivos (pp. 53-61) confirma que el plan desarrolla, en efecto, nueve objetivos estratégicos con su propia tabla de acciones, indicadores, responsables y plazos. Se trata de una inconsistencia menor en apariencia, pero relevante en un documento normativo que se citará durante cinco años en informes de rectoría, auditorías e instrumentos de rendición de cuentas; conviene corregir la cifra a nueve objetivos en cualquier versión posterior o fe de erratas.

3.3 Matriz comparativa de los nueve objetivos estratégicos

La siguiente matriz sintetiza, para cada objetivo, el número de acciones asociadas, el tipo de indicador dominante, la existencia de línea base y de meta cuantificada, el estado del presupuesto y el vacío crítico principal identificado en la matriz del plan (pp. 53-61).

Objetivo	Acc.	Indicador dominante	Línea base	Meta cuantificada	Presupuest o	Vacío crítico principal
1. Innovación institucional (académica, administrativa y normativa)	3	Entregable de proceso (documento del proceso participativo)	No se declara	No hay meta de contenido/alcance ; solo fecha de entrega	No cuantificado	Se mide por la existencia del documento, no por su calidad ni por el problema que debía resolver.
2. Reducir desigualdades en infraestructura física y tecnológica	13	Mixto: % de avance de proceso + una meta de cobertura	No se declara (línea base se construiría después del plan)	Parcial: 20% anual en cobertura de internet, sin universo de referencia	No cuantificado (sin monto ni fuente identificada)	El objetivo más intensivo en capital de todo el plan y el único sin monto de inversión total ni fuente comprometida.
3. Modernizar procesos de gestión institucional	9	Casi exclusivamente de proceso (listados, plataformas, normativa revisada)	No se declara	No hay meta de resultado; solo periodicidad de informes	No cuantificado	Ningún indicador mide si la gestión se volvió más eficiente para el usuario final.
4. Fortalecer la atención integral al estudiantado	11	Mixto: dos metas de cobertura porcentual + resto de proceso	No se declara para las metas de 60% y 80%	Sí, parcial: 60% de unidades psicopedagógicas ; 80% de estudiantes con tutoría	No cuantificado	Las únicas dos metas numéricas duras de la matriz carecen de línea base verificable.
5. Incrementar la visibilidad y el reconocimiento nacional e internacional	9	El más orientado a resultado de todo el plan	No vinculada explícitamente, aunque el diagnóstico ya reporta cifras utilizables (347 PTC-SNII en 2024)	Sí: 25% de incremento en publicaciones (2024-2028); +20% en movilidad	No cuantificado	El mejor diseñado en lógica de indicador, pero desarticulado de las cifras que el propio diagnóstico ya había levantado.
6. Transformar la cultura organizacional	9	De proceso y participación porcentual, con un indicador mal formulado	No se declara	No hay meta final para "% de participación"; el índice de solicitudes de transparencia mide demanda, no desempeño	No cuantificado	Un indicador puede subir tanto si mejora la apertura institucional como si empeora la desconfianza social.
7. Sanear las finanzas institucionales	4	Exclusivamente de proceso (auditoría, políticas, % de reordenamiento)	No retoma el déficit ya cuantificado en el diagnóstico	No hay meta de saneamiento definida ni plazo	No cuantificado	El objetivo con menor número de acciones de toda la matriz pese a que el propio FODA señala el déficit como amenaza central.
8. Reconocer y fortalecer los derechos laborales y la relación con los sindicatos	6	De actividad (reuniones, protocolos, mediadores certificados)	No se declara	No hay meta de resultado (p. ej. reducción de conflictos o quejas)	No cuantificado	Mide la existencia de espacios de diálogo, no si el conflicto laboral efectivamente disminuye.
9. Fortalecer la vinculación social, cultural y productiva	7	De proceso, con un indicador de resultado indirectamente atribuido	No se declara	No hay meta cuantificada en la mayoría de las acciones; usa incremento de SNII como indicador	No cuantificado	El indicador de cierre (SNII) no corresponde causalmente a las acciones de vinculación territorial que lo preceden.

3.4 Síntesis transversal de los vacíos identificados

Al agregar los nueve objetivos, el patrón es consistente, el plan es sólido en la identificación de acciones y responsables, pero estructuralmente débil en los cuatro elementos que permitirían evaluar objetivamente su cumplimiento.

Criterio de diseño de indicadores	Lo cumplen	Parcial	No lo cumplen
Línea base explícita y verificable	0 de 9	0 de 9	9 de 9
Meta numérica de resultado (no solo hito de proceso)	2 de 9 (Obj. 4 y 5)	1 de 9 (Obj. 2)	6 de 9
Presupuesto o monto de inversión cuantificado	0 de 9	0 de 9	9 de 9
Responsable institucional específico (no genérico)	6 de 9	2 de 9	1 de 9 (Obj. 1)
Mecanismo explícito de verificación / fuente de datos	0 de 9	0 de 9	9 de 9

El objetivo con mayor coherencia técnica de indicadores (Objetivo 5, posicionamiento académico) demuestra que la propia institución sí tiene capacidad de diseñar metas de resultado cuantificadas; su aplicación desigual a través de los otros ocho objetivos sugiere un problema de estandarización metodológica más que de capacidad técnica ausente. Este último punto es el que conecta el diagnóstico con la propuesta que se desarrolla en los siguientes apartados, si el vacío no es de capacidad sino de método, la respuesta más directa es dotar a los objetivos más débiles —empezando por el modelo académico— de una metodología de evaluación explícita, replicable y con indicadores de resultado, en lugar de limitarse a señalar la ausencia.

4. El objetivo de innovación institucional y la Reforma Integral: una tarea estructural tratada como componente menor

Dado el alcance de la Reforma Integral —modificar simultáneamente la normatividad, la estructura administrativa y el modelo académico, es decir, las tres capas de gobernanza que sostienen prácticamente todos los demás objetivos del PDI—, el criterio técnico de planeación estratégica indicaría tratarla como un objetivo estratégico único y estructural, con la máxima prioridad de recursos materiales y humanos, y no como una iniciativa paralela externa al plan ni como una tarea repartida de forma fragmentaria entre objetivos genéricos. Concentrar en un objetivo disperso —el Objetivo 1, con tres acciones de bajo peso relativo— una tarea de esta magnitud es, en términos de diseño de planeación, un error de escala, una tarea de la mayor complejidad institucional posible tratada con el mismo peso relativo que, por ejemplo, instalar videovigilancia en los campus.

El patrón de debilidad técnica documentado en el diagnóstico general se repite, de forma casi idéntica, en el arranque de la propia Reforma Integral. El Plan de Trabajo entregado por la Comisión Operativa se estructura en seis etapas de proceso (sensibilización, diagnóstico institucional, diseño de metodología de consulta, implementación, presentación de resultados y referéndum), sin que la información pública disponible defina todavía, para ninguno de los tres ejes, qué contenido normativo, administrativo o académico específico se busca modificar. Es, en otras palabras, el mismo indicador de "documento de proceso aprobado" identificado como vacío crítico del Objetivo 1 del PDI, ahora replicado como arranque de la reforma que ese mismo objetivo anticipaba. Esto no es evidencia concluyente de que la reforma repetirá los vacíos del PDI —apenas inicia y es razonable que las primeras etapas sean de sensibilización y diagnóstico—, pero sí es una señal de alerta temprana que este análisis deja consignada para su seguimiento.

Esta es precisamente la razón por la que el resto del documento no se limita a describir el vacío, sino que desarrolla, eje por eje, una propuesta operativa capaz de dotar de contenido verificable a los tres frentes de la Reforma Integral, modelo académico, normatividad y administración.

5. Una metodología de evaluación del modelo académico para llenar el vacío de indicadores de resultado

El diagnóstico anterior muestra que el eje más débil del sistema de objetivos —el que hoy corresponde al modelo académico dentro de la Reforma Integral— es también el que carece por completo de indicadores de resultado, línea base y metodología explícita. La propuesta que se desarrolla a continuación —una Metodología de Evaluación Diagnóstica para la Reforma Académica (MEDRA)— responde directamente a ese vacío, no sustituye al PDI, ni a la Reforma Integral, sino que ofrece el instrumento técnico concreto que ambos instrumentos, en su diseño actual, no incluyen. Se organiza en cuatro dimensiones secuenciales, inspiradas en procesos de actualización curricular de otras instituciones públicas mexicanas (UNAM, IPN, UAM, BUAP).

1 Fundamentación tridimensional (la línea base conceptual) Antes de diseñar cualquier instrumento de medición, la institución debe definir bajo qué principios se evalúa a sí misma; esta dimensión es, en sentido estricto, la línea base conceptual que el PDI no construyó para ninguno de sus nueve objetivos. • Fundamentación filosófica: evaluar si la UAZ responde a su misión histórica de movilidad social, tomando como referencia el compromiso social y la autonomía responsable de otras instituciones públicas. • Fundamentación pedagógica: analizar si las prácticas de aula siguen ancladas en el enciclopedismo tradicional o transitan hacia enfoques socioconstructivistas, aprendizaje basado en problemas y aprendizaje-servicio, con referencia al modelo educativo. • Fundamentación educativa e institucional: evaluar la vigencia de los planes de estudio y la flexibilidad de tránsito entre unidades académicas, con referencia a procesos de acreditación de la BUAZ.	2 Matriz de indicadores académicos (qué medir) Esta dimensión traduce la fundamentación anterior en indicadores concretos de resultado, exactamente el tipo de indicador ausente en ocho de los nueve objetivos del PDI: • Eficiencia terminal y rezago, medida por titulación con proyectos de impacto real, no solo por promedio. • Índice de pertinencia social, medido por el porcentaje de egresados que ejercen en su área o generan proyectos de desarrollo regional. • Vigencia curricular, medida en años desde la última reforma estructural de cada plan de estudios (los planes con más de cinco años entrarían en semáforo rojo). • Densidad de investigación útil, entendida como la relación entre el costo de la planta docente-investigadora —incluyendo SNII— y el impacto de su investigación en problemas locales.
3 Instrumentación científica (cómo medir) Para que la matriz de indicadores no dependa de la discrecionalidad de quien reporte su cumplimiento —el riesgo señalado en el diagnóstico general del PDI—, se proponen cuatro instrumentos técnicos: • Matrices de consistencia curricular que crucen objetivos de plan de estudios, materias impartidas y perfiles de egreso, para detectar contenidos redundantes o desalineados. • Evaluación por pares externos de otras instituciones públicas, que reduzca los sesgos de revisión interna. • Encuestas de experiencia estudiantil y de egresados sobre actualización docente, infraestructura y utilidad práctica de lo aprendido. • Censos de perfil de idoneidad docente, cruzando materias impartidas con currículum y cédula profesional.	4 Contexto: tendencias educativas y políticas nacionales El diseño del modelo académico debe considerar también variables de entorno como la integración transversal de la inteligencia artificial, la hibridación de entornos de aprendizaje, las microcredenciales, y la orientación de la política educativa federal actual hacia la gratuidad, la eliminación de cuotas y la austeridad, lo que exige que el modelo académico de la UAZ demuestre eficiencia con el presupuesto ordinario regular, en línea con el propio objetivo de saneamiento financiero del PDI.

6. Dos casos que ilustran los vacíos de diseño en el terreno del modelo académico

6.1 El Modelo Educativo UAZ Siglo XXI: un indicador de proceso sin línea base conceptual

El vacío general identificado en el diagnóstico del PDI —predominio de indicadores de proceso sobre indicadores de resultado, y ausencia de una línea base conceptual compartida— tiene una expresión concreta en el modelo académico vigente. De acuerdo con actores de la comunidad universitaria involucrados en su elaboración, el Modelo Académico Siglo XXI de la UAZ fue construido por tres responsables distintos, cada uno a cargo de una parte —filosófica, pedagógica y de evaluación— sin que exista evidencia pública de un eje unificador entre las tres, y su implementación efectiva habría quedado circunscrita al área de Ciencias de la Salud. Esta caracterización corresponde a una lectura interna de la institución y no ha sido contrastada de forma independiente con el documento curricular original en este ejercicio, por lo que se presenta como hipótesis de trabajo a verificar, no como hecho consolidado.

Si esta lectura se confirma, ofrece una explicación consistente con el patrón general documentado en el PDI, un modelo dividido en partes redactadas de manera relativamente autónoma, sin una autoridad metodológica única que homologara el enfoque antes del cierre del documento, es exactamente el mismo problema de arquitectura de proceso —no de capacidad individual— identificado en el propio sistema de objetivos del plan. La fundamentación tridimensional propuesta en la sección anterior (5.1) es, en este sentido, la respuesta directa a este vacío, antes de medir el impacto del modelo en las aulas, conviene auditar la consistencia interna del propio modelo, contrastando sus tres componentes contra un mismo marco conceptual, y documentar de manera sistemática qué adaptaciones tuvo que realizar Ciencias de la Salud para operarlo, a fin de distinguir qué elementos son efectivamente transferibles a otras áreas académicas y cuáles no.

6.2 La reforma de la Unidad Académica Preparatoria como Antecedente: atribución causal débil entre dos marcos incompatibles

El segundo caso reproduce, en el nivel medio superior, el mismo problema de atribución causal débil que el diagnóstico general encontró en el Objetivo 9 del PDI (el uso del incremento de miembros del SNII como indicador de vinculación social, pese a no derivarse causalmente de las acciones de vinculación territorial).

La Unidad Académica Preparatoria (UAP) habría alineado su reforma a la Nueva Escuela Mexicana (NEM), un marco de educación comunitaria y socioemocional orientado a la vinculación inmediata con el entorno local, mientras que el Nivel Medio Superior Universitario (NMSU) de la UAZ es, por diseño, propedéutico y selectivo, organizado en fases de iniciación, profundización y especialización con salidas diferenciadas por bachillerato (químico-biológico, físico-matemático, social-humanístico, económico-administrativo). Al carecer la NEM de esa división estructural, una alineación directa entre ambos marcos dejaría sin resolver las competencias duras que los estudiantes requieren para ingresar a facultades de alta exigencia, con un eventual impacto en los índices de reprobación y deserción del nivel superior.

A este problema curricular se añade una limitación de perfil docente y directivo señalada por la misma fuente, una parte del profesorado de preparatoria posee conocimiento disciplinar pero no formación pedagógica formal, y las autoridades del nivel enfrentarían una limitación similar en materia de gestión curricular. En la misma lógica de complementariedad que organiza este documento, la respuesta no es revertir unilateralmente la alineación ya formalizada, sino aplicarle el mismo tipo de instrumento de verificación propuesto en la sección 5, un mapeo de compatibilidad curricular que documente, con evidencia y no solo con la percepción de los actores involucrados, qué contenidos de los bachilleratos propedéuticos pueden preservarse dentro del marco formal de la NEM, y un censo de idoneidad docente —análogo al propuesto en 5.3— que permita diseñar, a partir de datos verificables, un programa de habilitación pedagógica para el profesorado sin ese perfil, antes que atribuir el problema únicamente a la orientación de la política educativa federal.

7. La dimensión normativa y administrativa: de la gestión institucional al saneamiento financiero

El diagnóstico del PDI mostró que el Objetivo 3 (modernizar procesos de gestión institucional) carece de cualquier indicador que mida si la gestión se volvió más eficiente para el usuario final, y que el Objetivo 7 (sanear las finanzas institucionales) es, de los nueve, el que concentra menos acciones y ningún monto cuantificado de inversión, ahorro o meta financiera, pese a que el propio FODA del plan identifica el déficit financiero como amenaza central para la viabilidad institucional. Esta sección desarrolla, sobre la misma línea de análisis, un conjunto de propuestas normativas y administrativas concretas que darían contenido operativo a ambos objetivos.

7.1 Adecuación normativa: coherencia entre la estructura real y la Ley Orgánica

La organización del modelo UAZ Siglo XXI por áreas del conocimiento presenta al menos dos inconsistencias señaladas por actores de la comunidad universitaria y que ameritan revisión normativa formal. La primera es la ubicación de la Licenciatura en Cultura Física y Deporte dentro de la Unidad Académica de Cultura, cuando su contenido disciplinario —biomecánica, metodología del entrenamiento, ciencias de la actividad física— corresponde con mayor coherencia epistemológica al área de Ciencias de la Salud; reubicarla no sería solo un cambio administrativo, sino una condición para que los comités de evaluación, los perfiles de idoneidad docente y los recursos de investigación asignados a ese programa se alineen con la disciplina que efectivamente lo sustenta.

La segunda es la situación de la propia Unidad Académica Preparatoria, que opera un único plan de estudios clonado en trece planteles, con dos extensiones, además cinco planteles tienen modalidad semiecolarizada, lo cual entraría en tensión con el criterio de la Ley Orgánica de que una "unidad académica" agrupe diversos programas. Una solución normativa consistente con ese criterio sería transitar hacia un esquema de "multiprograma regional", en el que cada plantel o región pueda diversificar su oferta —por ejemplo, con bachilleratos técnicos, microcredenciales o programas de extensión comunitaria adaptados a la economía de su municipio—; alternatively, si se opta por mantener un solo programa, la coherencia normativa exigiría transitar a una dirección general única con coordinaciones operativas, evitando la duplicación de estructuras directivas en cada plantel.

7.2 Reordenamiento administrativo y saneamiento financiero

En el plano administrativo, el mismo criterio de verificación aplicado en las secciones anteriores —sustituir la percepción por evidencia documentable— sugiere dos líneas de acción que darían contenido operativo al Objetivo 7 del PDI. La primera es una auditoría de idoneidad de puestos y funciones, mediante un manual de organización y procedimientos que exija certificación de competencias para todo puesto administrativo o directivo, de forma que los casos en que el perfil profesional no corresponda a la función ejercida puedan documentarse y corregirse con criterios objetivos, y no solo señalarse de manera genérica. La segunda es un plan de compactación de estructuras administrativas, que sustituya direcciones o jefaturas redundantes por coordinaciones administrativas organizadas por área de conocimiento en lugar de por escuela, reduciendo el número de cargos directivos y liberando recursos hacia la operación académica.

Conviene subrayar que las estimaciones específicas sobre el costo de la estructura directiva o los señalamientos sobre motivaciones políticas en la asignación de puestos que circulan entre actores gremiales de la institución no cuentan, en este ejercicio, con una fuente presupuestal pública verificada de manera independiente; su valor radica en identificar una hipótesis de ahorro potencial que, antes de utilizarse como base de decisiones, debería contrastarse con la información financiera oficial de la universidad. Esa misma auditoría de idoneidad y el reordenamiento administrativo propuestos son, en cambio, el tipo de mecanismo verificable que permitiría al Objetivo 7 del PDI dejar de ser el objetivo con menos acciones y menor sustento cuantitativo de toda la matriz.

8. Arquitectura institucional: por qué se repiten los vacíos de diseño

La debilidad técnica documentada a lo largo de este análisis no puede atribuirse a una ausencia de capacidad instalada. El Comité Técnico de Integración del PDI (p. 5) reúne a más de 40 integrantes, en su mayoría con grado de doctor, distribuidos en ciencias sociales, ingeniería, salud y humanidades. Es razonable asumir que, individualmente, un número importante de estas personas tiene la formación necesaria para diseñar una línea base, una meta de resultado cuantificada o un presupuesto asociado a un objetivo estratégico. La brecha, en consecuencia, no parece ser de competencia individual sino de proceso institucional, y admite al menos cuatro explicaciones no excluyentes.

8.1 Ausencia de una autoridad metodológica única

Un comité numeroso favorece la legitimidad participativa, pero dificulta la consolidación técnica si no existe una autoridad metodológica única con mandato de homologar el formato de indicadores antes del cierre del documento. El contraste entre el Objetivo 5 —con indicadores de resultado bien planteados— y los objetivos 1 o 7 —con indicadores de proceso o inexistentes— es consistente con un proceso en el que cada mesa temática redactó su parte de manera relativamente autónoma, sin un filtro técnico transversal aplicado de forma pareja al final. El mismo patrón, como se mostró en la sección 6.1, se replicaría en la elaboración fragmentada del Modelo UAZ Siglo XXI.

8.2 Compresión de los tiempos del proceso

La metodología declarada del PDI describe cinco fases completas —diagnóstico, foro de consulta, análisis y sistematización, diseño estratégico, validación— que, realizadas con rigor, normalmente requieren más tiempo del que separó el arranque de la administración universitaria de la fecha de aprobación del plan. La fase de diseño estratégico —la más intensiva en trabajo analítico y la menos visible ante la comunidad participante— es habitualmente la primera en sacrificar calidad técnica frente a la fase de consulta, que es más visible y políticamente rentable de mostrar como cumplida.

8.3 Incentivos hacia la ambigüedad de las metas

Los indicadores vagos —"documento aprobado", "% de avance" sin línea base— son, en términos generales, más sencillos de reportar como cumplidos en un informe de gestión que las metas duras con línea base verificable, que exponen con mayor claridad un eventual incumplimiento. Esta hipótesis es coherente con el hallazgo de que el objetivo de saneamiento financiero —el más sensible dado el déficit ya reconocido en el propio FODA— es el que concentra menos acciones y ninguna meta de resultado cuantificada.

8.4 Ausencia de una unidad de planeación con autoridad de veto técnico

El Estatuto General faculta a un Consejo de Planeación (Artículo 93) para "coordinar la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional", pero su función descrita es de coordinación y presentación para aprobación, no de exigir de manera vinculante que cada objetivo cumpla un estándar técnico mínimo —línea base, meta, presupuesto, responsable específico— antes de integrarse al documento final.

8.5 Credencialismo académico y precedente institucional

Conviene precisar que atribuir la debilidad técnica del PDI a la proporción de doctores en el Comité Técnico integraría dos dominios de expertise distintos, el doctorado certifica competencia disciplinaria de investigación, no necesariamente competencia metodológica en planeación institucional, diseño curricular o gestión estratégica, que constituye una disciplina con literatura, estándares y formación propios. El vacío técnico no se explicaría, entonces, por falta de personas con estudios avanzados, sino por la ausencia de un perfil metodológico específico con autoridad suficiente dentro del proceso.

Existe además un antecedente institucional que actores de la comunidad universitaria señalan como relevante, la administración anterior impulsó un proceso equivalente, entonces llamado "Proceso de Autotransformación y Reforma Universitaria", coordinado por un investigador de prestigio académico sin especialización declarada en diseño metodológico de reformas institucionales, y que no llegó a concretarse en una reforma de fondo aprobada. La Comisión Operativa de 2026 repetiría, según esta misma lectura, un criterio de integración por diversidad disciplinaria de prestigio antes que por especialización metodológica en procesos de reforma institucional. Esta observación se presenta como una hipótesis de recurrencia a verificar con la trayectoria documental de ambos procesos, y no como un hecho institucional establecido de manera independiente en este ejercicio; de confirmarse, reforzaría la conclusión de la sección 8.1, el problema no es de personal, sino de arquitectura del proceso mediante el cual se construyen tanto el PDI como la Reforma Integral.

Un elemento adicional de esta arquitectura es de carácter conceptual, el objetivo atribuido a la reforma anterior —"posicionar a la UAZ a la vanguardia del proceso de transformación de la universidad pública del país"— confunde visión con objetivo estratégico. La visión describe el horizonte identitario deseado de la institución en relación con otros actores del sistema; el objetivo estratégico debe describir una acción propia de la institución, medible y acotada en el tiempo (aumentar, reducir, implementar, consolidar). "Posicionar" es, por definición, un verbo de estatus relativo, cuyo cumplimiento depende tanto del esfuerzo propio como del comportamiento de otras instituciones, y no puede verificarse sin un instrumento externo de medición que el propio objetivo no especifica. Que una fórmula casi idéntica aparezca tanto en la reforma de 2020-2021 como en la visión del propio PDI 2025-2029 ("será referente nacional como Universidad de la Innovación") sugiere que no es un desliz aislado, sino una fórmula retórica institucionalizada que se repite de administración en administración sin someterse a esa distinción metodológica básica.

9. Del vacío de indicadores al riesgo de no-concreción: el peso del precedente histórico

9.1 Dos afirmaciones distintas, con exigencia probatoria distinta

El diagnóstico desarrollado en las secciones 3 a 8 sostiene, con evidencia documental directa y verificable página por página, que el PDI 2025-2029 no puede demostrar objetivamente su propio cumplimiento, no existe línea base, meta de resultado, presupuesto ni mecanismo de verificación en la gran mayoría de sus objetivos. Esa es una afirmación de auditoría, de corte transversal, y está bien sustentada. Sostener, en cambio, que el plan —o la Reforma Integral que se le superpone— "no se va a lograr concretar" es una afirmación de naturaleza distinta, es un pronóstico causal, y exige un tipo de evidencia diferente al que aporta por sí solo el análisis de indicadores. Una institución puede ejecutar acciones reales y producir resultados genuinos aun con indicadores mal diseñados; el mal diseño de indicadores es, en rigor, un factor de riesgo para la rendición de cuentas, no una prueba de que la ejecución fracasará. Sostener la segunda afirmación con el mismo rigor que la primera exige, por tanto, un argumento adicional, no basta con mostrar que el plan es difícil de evaluar, hay que mostrar por qué existen razones para esperar que no se cumpla.

9.2 Modelo de cadena de fallo: de cada vacío de diseño a un mecanismo de incumplimiento

El primer paso para reforzar el argumento de no-concreción es dejar explícito el mecanismo causal que conecta cada vacío de diseño con un resultado observable de incumplimiento, en lugar de asumirlo de manera implícita. La siguiente cadena traduce los cuatro vacíos transversales de la sección 3.4 en su mecanismo de fallo correspondiente.

Vacío de diseño	Mecanismo de fallo	Resultado observable esperado al cierre del ciclo (2029)
Ausencia de línea base	No existe punto de comparación; cualquier cifra final puede leerse como mejora, sin poder distinguir avance real de variación normal o de un punto de partida ya favorable	El objetivo se declara cumplido sin que exista manera de confirmar que representó una mejora efectiva respecto de 2025
Indicadores de proceso en lugar de resultado	Se satisface el hito documental ("documento aprobado", "plataforma operativa") sin que ello obligue a resolver el problema de fondo que motivó el objetivo	Acumulación de entregables formales que certifican actividad, no transformación institucional verificable
Ausencia de presupuesto cuantificado	No hay parámetro contra el cual exigir consistencia entre lo planeado y lo efectivamente ejercido	Discrecionalidad presupuestal no auditable; imposibilidad de saber si la falta de avance se debió a falta de recursos o a falta de ejecución
Ausencia de mecanismo de seguimiento intermedio	No existe una instancia ni una fecha de corte antes de 2029 que permita detectar una desviación y corregir el rumbo mientras el plan está vigente	Los desvíos, si existen, solo se identifican —si acaso— al cierre del periodo, cuando ya no queda margen de corrección dentro del propio ciclo

Esta cadena muestra que los vacíos de diseño son, en sentido estricto, condiciones de posibilidad para el incumplimiento no detectado, hacen que un fracaso, si ocurre, sea invisible institucionalmente. Pero una condición de posibilidad no es, por sí sola, una causa suficiente. Para eso se requiere el segundo tipo de evidencia.

9.3 La recurrencia histórica como evidencia inductiva

El argumento más fuerte disponible para sostener que el patrón actual terminará en incumplimiento no es el análisis de los indicadores del PDI vigente, sino la existencia de al menos dos episodios previos, en la propia UAZ, en los que el mismo tipo de arquitectura de proceso —comité o comisión integrada por criterio de prestigio disciplinario, objetivo formulado en clave de visión ("posicionar") en lugar de meta medible, y arranque documentado únicamente en indicadores de proceso— no llegó a concretarse en una reforma de fondo aprobada. La siguiente matriz compara los tres episodios identificables a partir de la información disponible.

Episodio	Periodo	Criterio de integración del equipo coordinador	Tipo de objetivo / indicador de arranque	Resultado
Proceso de Autotransformación y Reforma Universitaria	Administración anterior (documentado como precedente de 2020-2021)	Investigador de prestigio disciplinario general, sin especialización metodológica declarada en reforma institucional	Objetivo formulado en clave de visión ("posicionar a la UAZ a la vanguardia..."), no de meta medible	No se concretó en una reforma de fondo aprobada
Intentos previos de reforma universitaria (no especificados)	Años anteriores, sin fecha precisa en la información disponible	No documentado en las fuentes revisadas	No documentado en las fuentes revisadas	No lograron consolidarse, según el material institucional disponible
Reforma Integral Universitaria	Aprobada el 15 de junio de 2026; Plan de Trabajo entregado en julio de 2026	Comisión Operativa integrada por diversidad disciplinaria de prestigio (estudios del desarrollo, medicina veterinaria, ingeniería, educación, letras, derecho, física, administración)	Seis etapas de proceso (sensibilización, diagnóstico, metodología de consulta, implementación, resultados, referéndum), sin contenido normativo, administrativo o académico específico definido todavía	En curso; el patrón de arranque es, hasta este punto, formalmente idéntico al de los episodios previos

Es necesario precisar el estatus de esta matriz, los datos sobre el primer episodio y sobre la Reforma Integral provienen de información institucional y pública identificable; los "intentos previos" a los que hace referencia el material disponible no cuentan, en este ejercicio, con fecha ni criterio de integración documentados, por lo que se incluyen como referencia contextual y no como evidencia con el mismo peso que los otros dos episodios.

9.4 Por qué la recurrencia pesa más que el análisis de indicadores para sostener la tesis de no-concreción

El análisis de indicadores del PDI es, por diseño, una auditoría de un solo caso, describe el estado de un documento en un momento dado y permite inferir que ese documento, tal como está diseñado, no permitirá verificar su propio cumplimiento. Por sí sola, esa observación no distingue entre "este plan fallará" y "este plan podría cumplirse, pero nunca lo sabremos con certeza". La recurrencia histórica añade el elemento que falta, si el mismo mecanismo de proceso —ausencia de autoridad metodológica con poder de veto, comités integrados por prestigio antes que por especialización, objetivos formulados como visión y no como meta— ha estado presente en al menos dos episodios anteriores y ambos coincidieron con la falta de concreción de la reforma correspondiente, entonces la evidencia deja de ser transversal y pasa a ser longitudinal, el mismo tipo de causa se asocia repetidamente, en la misma institución, con el mismo tipo de resultado, con independencia de qué personas específicas integraron cada comité.

Esto es, en términos de diseño de la inferencia, un argumento más cercano a un estudio de caso comparado de pequeño número (small-N) que a una auditoría documental puntual, y es precisamente ese tipo de evidencia —no la ausencia de línea base del PDI vigente— la que permite pasar de "no podemos verificar si esto se cumplirá" a "hay razones específicas, basadas en el historial documentado de la propia institución, para esperar que no se cumpla si no cambian las condiciones de proceso que precedieron a los intentos anteriores".

Conviene ser explícito sobre el límite de este argumento, con dos o tres episodios no es posible hablar de una prueba estadística ni de una ley general, y el número de casos es demasiado pequeño para excluir otras explicaciones. Lo que eleva esta recurrencia por encima de una simple coincidencia es que el mecanismo causal propuesto —la ausencia de una autoridad metodológica vinculante, independientemente de quién integre el comité en turno— es identificable, estable en el tiempo y anterior al resultado que pretende explicar; no se trata de una correlación sin mecanismo, sino de un mecanismo de proceso documentado que se repite junto con su resultado.

9.5 Condiciones observables que romperían el patrón

Para que el argumento de no-concreción sea una hipótesis verificable y no una afirmación cerrada, conviene especificar qué evidencia, de aparecer, indicaría que la Reforma Integral 2026-2027 rompe el patrón de los episodios anteriores en lugar de repetirlo:

- Que la Comisión Operativa publique, antes de concluir la fase de diagnóstico, un documento con línea base y al menos una meta de resultado verificable por cada uno de los tres ejes (normatividad, administración, modelo académico), y no únicamente las seis etapas de proceso ya anunciadas.
- Que se designe una autoridad metodológica distinta de la coordinación política de la reforma, con mandato vinculante para exigir el estándar técnico mínimo antes de que cualquier producto se someta a aprobación del Consejo Universitario.
- Que se establezca un mecanismo de corte intermedio, con fecha y responsable institucional específico, antes de 2029, que permita corregir el rumbo dentro de la vigencia del propio proceso.
- Que el costo y la fuente de financiamiento de la reforma se hagan públicos y auditables, en lugar de permanecer sin cuantificar, como ocurre con los nueve objetivos del PDI.
- Que se defina, de manera explícita, la relación de gobernanza entre el PDI y la Reforma Integral, de forma que ambos instrumentos dejen de operar como procesos paralelos sin articulación formal.

Si estas condiciones se cumplen, el precedente histórico dejaría de aplicar de manera directa, porque el mecanismo de proceso que se asocia con el fracaso de los episodios anteriores habría sido efectivamente corregido. Si no se cumplen y el proceso avanza únicamente mediante etapas de sensibilización y consulta sin contenido específico —como ha ocurrido hasta julio de 2026—, el precedente histórico se sostiene como la explicación más parsimoniosa disponible.

9.6 Formulación de la tesis con el nivel de certeza que la evidencia sostiene

A partir de lo anterior, este documento sostiene que la formulación técnicamente defendible no es que "el PDI" o "la Reforma Integral" resulten imposibles de concretar en un sentido absoluto, sino que existe un riesgo alto y documentado de que se repita el mismo patrón de incumplimiento no verificable observado en, al menos, un episodio previo plenamente documentado (el Proceso de Autotransformación y Reforma Universitaria) y presuntamente en otros intentos anteriores, salvo que se verifiquen de manera explícita las condiciones de ruptura señaladas en el apartado anterior. Esta formulación conserva la fuerza del argumento —está sustentada en un mecanismo causal identificable y en un precedente documentado, no solo en la ausencia de indicadores— sin excederse hacia una certeza predictiva que la evidencia disponible no permite sostener.

10. Recomendaciones integradas

Las siguientes recomendaciones se presentan como un solo conjunto, organizado por eje temático y aplicable tanto al seguimiento del PDI 2025-2029 como a los tres frentes de la Reforma Integral Universitaria.

10.1 Línea base, metas y presupuesto

- Elaborar, antes del primer corte de seguimiento del PDI, una línea base cuantitativa por objetivo estratégico, con fuente de datos y fecha de corte declaradas, retomando en lo posible las cifras que el propio diagnóstico institucional (pp. 26-37) ya reportó.
- Convertir los indicadores de proceso en indicadores de resultado allí donde sea técnicamente posible, reservando los indicadores de proceso únicamente para hitos de arranque genuinamente no cuantificables.
- Incorporar, para cada objetivo del PDI y para cada eje de la Reforma Integral, un presupuesto estimado de inversión o costo operativo y su fuente de financiamiento.

10.2 Gobernanza del ciclo de planeación

- Formalizar un mecanismo explícito de seguimiento y evaluación intermedia del PDI, con periodicidad anual y responsable institucional único, presentado ante el H. Consejo Universitario.
- Establecer de manera explícita y pública la relación de gobernanza entre el PDI y el Plan de Trabajo de la Reforma Integral 2026-2027, incluyendo qué instancia resuelve eventuales conflictos entre ambos instrumentos.
- Corregir la inconsistencia entre "ocho retos estratégicos" declarados y los nueve objetivos efectivamente desarrollados en la matriz del PDI.
- Dotar al Consejo de Planeación, o a una instancia equivalente, de autoridad vinculante para exigir un estándar técnico mínimo —línea base, meta, presupuesto, responsable específico— antes de que cualquier objetivo o eje de reforma se integre al documento final.

10.3 Modelo académico

- Adoptar, para el eje de modelo académico de la Reforma Integral, una metodología explícita de evaluación diagnóstica —como la desarrollada en la sección 5— que incluya fundamentación tridimensional, matriz de indicadores de resultado e instrumentación verificable, antes de avanzar a la fase de implementación.
- Auditar la consistencia interna del Modelo Siglo XXI contrastando sus componentes filosófico, pedagógico y de evaluación contra un mismo marco conceptual, y documentar de manera sistemática las adaptaciones realizadas en Ciencias de la Salud para distinguir qué elementos son transferibles a otras áreas.
- Desarrollar un mapeo de compatibilidad curricular entre el Nivel Medio Superior Universitario y la Nueva Escuela Mexicana, y un censo de idoneidad docente en la Unidad Académica Preparatoria, como base de un programa de habilitación pedagógica dirigido por evidencia.

10.4 Normatividad y administración

- Revisar la ubicación de programas académicos con inconsistencia epistemológica respecto de su área del conocimiento, como el caso de la Licenciatura en Cultura Física y Deporte, y ajustar la estructura de la Unidad Académica Preparatoria a un esquema compatible con el criterio de multiprograma de la Ley Orgánica.
- Implementar una auditoría de idoneidad de puestos administrativos y directivos con certificación de competencias, y un plan de compactación de estructuras administrativas por área de conocimiento, como contenido operativo verificable del objetivo de saneamiento financiero.
- Contrastar cualquier estimación de ahorro potencial derivada de la reorganización administrativa con la información presupuestal pública oficial de la universidad antes de utilizarla como base de decisiones o de comunicación institucional.

10.5 Atribución causal de los indicadores

- Revisar la formulación de indicadores con atribución causal débil —como el uso del incremento de miembros del SNII como indicador del objetivo de vinculación social— para asegurar que cada indicador mida efectivamente la acción que se declara medir.

11. Conclusión general

El sistema de objetivos e indicadores del PDI 2025-2029 y el arranque de la Reforma Integral Universitaria comparten el mismo patrón estructural, capacidad técnica instalada, procesos participativos documentados, pero ausencia sistemática de línea base, metas de resultado, presupuesto cuantificado y mecanismos de verificación. Este patrón se repite, con variaciones de grado, en el modelo académico vigente, en la reforma del nivel medio superior y en la organización normativa y administrativa de la institución, lo que sugiere que el origen del problema no es la falta de personas calificadas, sino la ausencia de una arquitectura de proceso —una autoridad metodológica única, tiempos suficientes, incentivos alineados con metas verificables y una instancia con autoridad de veto técnico— capaz de homologar el estándar de diseño antes de que cualquier documento se someta a aprobación.

La propuesta desarrollada en este documento —una metodología de evaluación del modelo académico, un conjunto de instrumentos de verificación aplicables al Modelo UAZ Siglo XXI y a la reforma de la Preparatoria, y una agenda normativa y administrativa concreta— no pretende sustituir al PDI ni a la Reforma Integral, sino dotarlos del componente técnico que, en su diseño actual, ambos comparten como vacío. De no corregirse esta arquitectura de proceso, es previsible que la misma brecha entre capacidad declarada y resultado técnico se repita en el siguiente ciclo de planeación institucional, independientemente de quiénes integren los comités responsables.

Conviene cerrar distinguiendo, con la misma precisión desarrollada en la sección 9, los dos niveles de conclusión que este documento sostiene con distinto grado de certeza. En el nivel de auditoría documental, la evidencia es concluyente, el PDI 2025-2029 no tiene, en su diseño actual, manera de demostrar objetivamente su propio cumplimiento. En el nivel de pronóstico institucional, la afirmación defendible no es la imposibilidad absoluta de que el PDI o la Reforma Integral se concreten, sino un riesgo alto y documentado de que ambos repitan el mismo patrón de incumplimiento no verificable que ya se observó en al menos un episodio previo plenamente identificado en la propia UAZ —y presuntamente en otros anteriores—, salvo que se verifiquen las condiciones observables de ruptura de ese patrón señaladas en el apartado 9.5. Es esa recurrencia histórica, más que el análisis de indicadores por sí solo, la que sostiene con mayor solidez la hipótesis de que, sin cambios en la arquitectura del proceso, tampoco esta reforma llegará a concretarse.

12. Nota metodológica sobre las fuentes

Este documento se elaboró a partir de la lectura íntegra del PDI UAZ 2025-2029 (pp. 80, aprobado el 4 de diciembre de 2025) y de una propuesta complementaria sobre la evaluación del modelo académico, la normatividad y la administración universitaria elaborada en el contexto de la Reforma Integral Universitaria de 2026. Las afirmaciones que remiten a páginas específicas del PDI corresponden a hallazgos verificables en el propio documento aprobado; las afirmaciones relativas al origen del Modelo UAZ Siglo XXI, al perfil docente y directivo de la Unidad Académica Preparatoria, y a estimaciones de costo de la estructura administrativa, se presentan como hipótesis o posiciones de actores de la comunidad universitaria y se señalan explícitamente como tales a lo largo del texto, dado que este ejercicio no tuvo acceso directo a los documentos curriculares originales, a registros administrativos o a información presupuestal pública oficial que permitieran su verificación independiente. Cualquier uso posterior de este documento con fines de decisión institucional debería complementarse con la revisión directa de esas fuentes primarias.