

Lineamientos es



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Gestión e Innovación Pública Área terminal: Gestión del Desarrollo
social

**Lineamientos estratégicos para fortalecer la vinculación de grupos artísticos
de la UAQ con comunidad universitaria y sociedad**

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestría en Gestión e Innovación Pública

Presenta:

Lorena Beatriz Alcalá Cabrera

Dirigido por:

Mtra. Larissa Cruz Gutiérrez

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

noviembre de 2025

México

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Gestión e Innovación Pública

Lineamientos estratégicos para fortalecer la vinculación de grupos artísticos de la UAQ con
comunidad universitaria y sociedad

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Gestión e Innovación Pública

Presenta:

Lorena Beatriz Alcalá Cabrera

Dirigido por:

Mtra. Larissa Cruz Gutiérrez

Co-dirigido por:

Nombre Completo del Co-Director del Trabajo.

Mtra. Larissa Cruz Gutiérrez

Presidente

Dr. Raúl Arturo Alvarado López

Secretario

Mtra. Elia Socorro Pérez Díaz

Vocal

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto

Suplente

Mtro. Alfonso G. Nieto Irigoyen

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Noviembre, 2025

México

RESUMEN

La Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria (SECU) es la instancia de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) que se encarga de la política y el quehacer cultural esta Casa de Estudios. Dentro de su estructura, cuenta con 14 grupos artísticos representativos con gran potencial para reforzar esta labor que vincula a la Universidad tanto con la comunidad universitaria como con la sociedad en general. Sin embargo, hay retos de organización institucional como la ausencia de una planificación estratégica integral, la limitada coordinación interna, la insuficiente difusión de sus actividades y la falta de mecanismos claros de evaluación de resultados que impiden que se alcance este potencial. Para la realización de este documento se efectuó una revisión de los elementos necesarios a considerar en la gestión cultural universitaria, un análisis documental de la legislación universitaria actualmente vigente, una matriz comparativa de las misiones de los grupos artísticos para evaluar si estaban alineados con el propósito institucional y con principios de gobernanza institucional, así como un comparativo con lineamientos de otras instituciones de educación superior nacionales e internacionales. De acuerdo con lo anterior, se propuso el diseño de un manual de lineamientos institucionales estratégicos que incorporen principios de gobernanza institucional universitaria con el objetivo de fortalecer la gestión institucional, mejorar la vinculación interna y externa, y consolidar la presencia social de la UAQ.

(Palabras clave: extensión cultural, gestión, gobernanza, grupos)

ABSTRACT

The Secretaryship of Extension and Culture (SECU) is the body within the Autonomous University of Querétaro (UAQ) responsible for the cultural policy and activities of this institution. Within its structure, it has 14 representative artistic groups with great potential to reinforce this work that links the University with both the university community and society at large. However, there are institutional organizational challenges—such as the absence of comprehensive strategic planning, limited internal coordination, insufficient dissemination of activities, and a lack of clear mechanisms for evaluating outcomes—that prevent this potential from being realized. To prepare this document, a review was conducted of the elements necessary for university cultural management, a documentary analysis of the currently applicable university legislation, a comparative matrix of the artistic groups' missions to assess whether they were aligned with the institutional purpose and principles of institutional governance, as well as a comparison with the guidelines of other national and international higher education institutions. In light of the above, the design of a manual of strategic institutional guidelines incorporating principles of university institutional governance was proposed, with the aim of strengthening institutional management, improving internal and external engagement, and consolidating the UAQ's social presence.

(Key words: culture, management, institutional governance, groups)

DEDICATORIAS

A Betty, mi mamá, y a mi hijo Mateo, que juntos son mi brújula y motor.
Gracias por tenerme paciencia; por darme siempre su apoyo en esta y en
todas mis iniciativas, y sobre todo por no dejar que me rindiera nunca.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de tesis, Mtra. Larissa Cruz Gutiérrez, a los sinodales, a mis maestras y maestros de la Maestría en Gestión e Innovación Pública por transmitir con gran generosidad sus conocimientos y por tenernos tanta paciencia al impartirnos clases durante la pandemia de COVID.

ÍNDICE

RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
DEDICATORIAS	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE.....	vii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Justificación de la Investigación	4
1.3 Pregunta de investigación.....	6
1.4 Objetivo	6
1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	6
1.5 Hipótesis:	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 ENFOQUE TEÓRICO	11
Políticas públicas culturales	11
La gestión cultural.	13
El <i>compliance</i> en el contexto público de las universidades	14
La gobernanza universitaria.....	16
2.3 MARCO JURÍDICO	19
2.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	19
2.3.2 Ley General de Educación Superior	20
2.3.3 Ley General de Cultura y Derechos Culturales	21
CULTURA COMO OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE.	22
LA EXTENSIÓN Y LA DIFUSIÓN CULTURAL EN LAS UNIVERSIDADES MEXICANAS	24
3. METODOLOGÍA	27
3.2 Diseño de la investigación.....	27
3.3 Instrumentos a trabajar	28
4. RESULTADOS.....	28

4.1 SITUACIÓN GENERAL DE LA SECRETARÍA DE EXTENSIÓN Y CULTURA UNIVERSITARIA UAQ..	29
OBJETIVO DE LA SECRETARÍA DE EXTENSIÓN Y CULTURA UNIVERSITARIA.....	33
ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	33
ANÁLISIS DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE LA SECU-UAQ.....	36
Misión actual:.....	36
Áreas de oportunidad.....	37
Propuesta de misión reformulada:.....	40
Matriz de análisis comparativo: Misiones institucionales de los grupos representativos comparados con los principios de gobernanza institucional universitaria.....	41
ANÁLISIS DE REFERENTES DE GESTIÓN CULTURAL UNIVERSITARIA	53
PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA LOS GRUPOS ARTÍSTICOS REPRESENTATIVOS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO.....	55
INTRODUCCIÓN.....	58
CONSIDERANDO.....	59
LINEAMIENTOS GENERALES DE LOS GRUPOS REPRESENTATIVOS ARTÍSTICO- CULTURALES DE LA UAQ.....	60
CAPÍTULO I.....	60
OBJETO	60
CAPÍTULO II.....	61
DISPOSICIONES GENERALES.....	61
CAPÍTULO III.....	62
GRUPO ARTÍSTICO REPRESENTATIVO	62
CAPÍTULO IV.....	64
DE LOS PARTICIPANTES DE LOS GRUPOS	64
CAPÍTULO V.....	66
DE LA TOMA DE DECISIONES	66
CAPÍTULO VI.....	66
PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LOS GRUPOS	66
CAPÍTULO VII.....	67
GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS	67
CAPÍTULO VIII.....	68
COMPLIANCE/ CUMPLIMIENTO NORMATIVO	68

CAPÍTULO IX.....	69
TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS	69
CAPÍTULO X.....	69
RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA	69
CAPÍTULO XI.....	70
ÉTICA INSTITUCIONAL	70
CAPÍTULO XII.....	71
DE LAS PRESENTACIONES ARTÍSTICAS.....	71
CAPÍTULO XII.....	72
DEL PATRIMONIO DE LOS GRUPOS ARTÍSTICOS	72
CONCLUSIONES.....	74
CUMPLIMIENTO DE LA HIPÓTESIS	74
RESPUESTA A LOS OBJETIVOS.....	75
Referencias.....	78
ANEXO 1	81

1. INTRODUCCIÓN

Como centros de creación y desarrollo de conocimiento, las Universidades siempre son sujetos de constante cambio; una adaptación necesaria que responde también a la evolución y exigencias de la sociedad.

Actualmente la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) se encuentra en uno de los puntos cruciales de su evolución como institución pública. Desde el año 2022, la Administración Central y el máximo órgano de gobierno universitario –el Consejo Universitario- emprendieron el proyecto de reforma de la Ley Orgánica y los Estatutos de esta Casa de Estudios; inevitable en tanto la que rige actualmente tiene 35 años de antigüedad y ya no responde a las necesidades actuales ni de la comunidad universitaria ni de la propia organización.

Esta propuesta de reforma a la Ley que rige el sentido de las actividades universitarias representa una gran oportunidad para la UAQ de replantearse objetivos y procesos; teniendo a la vista que sus finalidades siguen siendo: la formación de profesionales, el desarrollo de investigación humanística y científica, preservación y difusión de la cultura, prestación de servicios a la sociedad; y actuar como agente de cambio a través de dichas tareas sustantivas. (Universidad Autónoma de Querétaro, 1985)

En el caso específico de la Universidad Autónoma de Querétaro, la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria (SECU) cumple un papel fundamental en materia de difusión y promoción de la cultura universitaria más allá del ámbito académico, así como en el impulso de procesos culturales aplicados al desarrollo regional.

En particular, uno de los ejes actores más importantes en esta labor de la SECU son sus grupos artístico- culturales representativos; quienes, a través de sus actividades y presentaciones actúan como embajadores del quehacer universitario,

pero también apoyan al extensionismo y al robustecimiento de la identidad cultural tanto en la comunidad universitaria como hacia el público externo.

El trabajo que aquí se presenta es una propuesta que surge de la necesidad de desarrollar la normativa para estos grupos representativos, que actualmente se encuentra ausente, situación que genera deficiencias operativas al interior de la dependencia.

La propuesta de Lineamientos que es el producto final de este documento retoma los conceptos de gobernanza innovadora tales como: participación social, cumplimiento normativo, transparencia, responsabilidad social, ética institucional y gestión de grupos de interés.

La estructuración de los capítulos de la normativa no únicamente se basa en lo operativo y logístico, sino que se amplía con una visión a largo plazo que impulse el impacto efectivo de las agrupaciones como los brazos de la Universidad para hacer difusión de la cultura.

El proyecto, más allá del aporte académico, al ser una tesis presentada en el marco de una maestría profesionalizante busca ser un modelo aplicable y viable que le otorgue formalidad a las actividades de los grupos y que de esta manera se multiplique su efecto y sus resultados.

La tesis presenta un recorrido por los conceptos de cultura y extensionismo, pasando por las leyes universitarias, la legislación mexicana y la cultura como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

Se describe cuáles son los conceptos de gobernanza innovadora a abordar y con base en ellos se hace un análisis de la situación actual de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria de la UAQ, así como de las misiones de cada uno de los 14 grupos artísticos representativos.

También se hizo un comparativo con lineamientos de otras instituciones de educación superior que contemplan dentro de su organización a los grupos

artísticos representativos y posteriormente se elaboró la propuesta de lineamientos internos para las agrupaciones de la SECU, siendo el foco central la consideración en esta normativa de los principios de gobernanza innovadora que fomentará la visión y el impacto social de cada uno de ellos.

Agradezco al programa Titúlate de la Facultad de Contaduría y Administración por el acompañamiento administrativo de todo el proceso de titulación para la obtención del grado y que impulsó la elaboración de este documento.

1.1 Planteamiento del Problema

La Universidad Autónoma de Querétaro, a través de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria, coordina 14 grupos artísticos representativos que juegan un rol clave en la actividad extensionista y de difusión cultural de la institución.

Estos grupos no solo promueven al desarrollo integral de la comunidad estudiantil, sino que también impulsan la identidad universitaria, robustecen la diversidad cultural y afianzan la proyección social de la UAQ. En este contexto, las agrupaciones artísticas constituyen un vínculo esencial entre la Universidad, su comunidad interna y la sociedad queretana en general.

Sin embargo, pese a su importancia al interior de la institución, la conexión de dichos grupos con sus dos audiencias principales –la comunidad universitaria y el público externo- se topa con varios desafíos: la ausencia de una planificación estratégica integral, la escasa coordinación interna, y la falta de indicadores de evaluación de resultados.

Como consecuencia, gran parte de la comunidad universitaria desconoce la existencia, el alcance y el valor de estos grupos, mientras que su llegada a la sociedad se da de manera desigual y poco sostenida.

A ello se suma que ni el Estatuto Orgánico, ni la Ley Orgánica de la UAQ establecen fundamentos legales u operativos específicos que orienten la vinculación cultural de los grupos representativos.

Esta carencia normativa limita el diseño institucional basado en principios de gobernanza innovadora, participación activa y colaboración intra e institucional.

En consecuencia, el potencial de los grupos artísticos dependientes de la SECU –que podrían constituirse como motores del quehacer cultural universitario y de la proyección social de la UAQ- no se aprovecha plenamente.

De ahí la necesidad de diseñar lineamientos estratégicos que fortalezcan la gestión institucional, mejoren la vinculación interna y externa, y consoliden la presencia social de los grupos artísticos universitarios.

Una estrategia que incorpore principios de innovación, participación activa y transparencia permitirá optimizar la organización, difusión y evaluación de estas agrupaciones, incrementando así su objeto cultural y social.

1.2. Justificación de la Investigación

Los grupos artísticos representativos tienen una función estratégica tanto para la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria como para la propia UAQ, en tanto son medios de proyección cultural, creación de identidad y vinculación social.

En el contexto de las labores sustantivas de la Universidad –docencia, investigación y extensión- difusión cultural- los grupos representativos inciden a través de sus variadas actividades en la formación integral de las y los estudiantes, así como en el desarrollo del capital cultural de la sociedad en general.

No obstante, al realizar el análisis de su situación operativa actual se distinguen vacíos significativos en la gestión institucional. Entre los principales, la carencia de una planeación estratégica integral, la limitada coordinación interna, la

insuficiente sistematización de estrategias de comunicación, y la escasa sistematización de medición de la impresión social obstaculizan que estas agrupaciones optimicen su desarrollo y su proyección.

Dichas carencias provocan que haya una discrepancia entre el valor cultural que significan y el nivel de reconocimiento y apropiación que existe tanto por parte de la comunidad universitaria como de la sociedad en general.

Esta investigación es pertinente en tanto se considera que la construcción de los lineamientos operativos de los grupos artísticos representativos permitirá la optimización de la organización, la difusión, y medición de su labor.

Dicho marco normativo, basado en políticas públicas contemporáneas de gestión cultural, facilitará a la UAQ y a la SECU de un instrumento que fortalezca su función social y cultural, que signifique mayor efecto entre la comunidad interna y que a la vez, consolide su proyección en la esfera pública de Querétaro.

Los resultados de este estudio también podrán ser de utilidad para otras instituciones de educación superior en México que enfrentan retos similares en la gestión de sus agrupaciones culturales y artísticas.

El objetivo de la presente tesis es el desarrollo de una normativa universitaria en forma de manual o lineamientos, en los que se retomen los conceptos de la gobernanza innovadora para hacerlos más inclusivos, con un mayor nivel de participación social, que respondan también a la sostenibilidad de la cultura y al mismo tiempo, fortalezcan la labor educativa de la UAQ y su responsabilidad social.

El estudio se justifica en tanto:

1. Satisface una necesidad institucional; la de proporcionar a la UAQ unos lineamientos para la gestión de sus grupos artísticos.
2. Representa una innovación para la gestión pública universitaria, porque actualmente no se cuenta con una normativa interna que les dé rumbo a las agrupaciones.

3. Impulsa la construcción de una identidad universitaria, al homogeneizar principios de actuación.
4. Tiene posibilidad de aplicación en otros contextos universitarios. Esto es, que el trabajo puede servir de base para que otras instituciones de educación superior gestionen sus grupos artísticos y culturales.

1.3 Pregunta de investigación

¿De qué manera podemos organizar el funcionamiento de los grupos artísticos representativos de la UAQ, para optimizar su gestión, operación, comunicación, vinculación e impacto en la comunidad universitaria y la sociedad?

1.4 Objetivo

Diseñar lineamientos estratégicos que fortalezcan la gestión institucional de los grupos artísticos representativos de la Universidad Autónoma de Querétaro; con el fin de optimizar su organización interna, mejorar la coordinación desde la SECU y consolidar su vinculación con la comunidad universitaria y con la sociedad en general.

1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Realizar un diagnóstico documental de las leyes universitarias para analizar los fundamentos de la gestión cultural desde la perspectiva institucional.
2. Efectuar un análisis de las misiones institucionales tanto de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria, como de los grupos artísticos representativos, para señalar la perspectiva que tienen con respecto a los principios de gobernanza institucional.
3. Analizar ejemplos de normativas aplicadas a grupos similares en otras instituciones de educación superior.

4. Desarrollar un manual de lineamientos estratégicos que mejoren la organización, planificación, comunicación y evaluación de los grupos representativos de la UAQ.
5. Proponer indicadores de impacto social, basados en principios de compliance y transparencia; a fin de tener una medición adecuada de los resultados de sus actividades culturales.

1.5 Hipótesis:

El desarrollo de un manual de lineamientos estratégicos que recuperen principios de gobernanza cultural y gestión pública innovadora tales como transparencia, responsabilidad social y cumplimiento normativo, impulsará la eficacia institucional de los grupos artístico-culturales representativos de la Universidad Autónoma de Querétaro, mejorando su impacto social y cultural tanto de manera interna como externa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

El concepto de extensión universitaria en las universidades latinoamericanas surgió como una inquietud organizacional desde principios del siglo XX, en los primeros manifiestos emitidos por instituciones argentinas y chilenas en donde comenzaban a plantearse conceptos como docencia libre, periodicidad de la cátedra, asistencia social a los estudiantes y la misión social de la Universidad.

De acuerdo con Mauricio Andión Gamboa, la idea del extensionismo universitario en América Latina inició en 1918 con la *Reforma Universitaria de Córdoba*; como una tendencia y un programa que pugnaba por llevar extramuros el quehacer de la institución.

Andión cita a Domingo Piga, quien definió a la difusión cultural como la labor por parte de las universidades de extender el conocimiento y la ciencia más allá de sus muros e instalaciones, incluyendo a personas externas a sus alumnos regulares, y a la extensión universitaria como una función académica humanista enfocada sobre todo en el desarrollo de una conciencia política comprometida con el entorno social. (Andión Gamboa, 2004)

En esos primeros momentos, se hablaba ya de la extensión universitaria como una tarea habitual y necesaria de las instituciones de educación superior, en tanto era imperativo generar una “proyección al pueblo de la cultura universitaria y preocupación por los problemas nacionales” (Tunnermann Berheim, 1978) La idea principal era que, ya que las UPES eran financiadas por el gobierno, y este a su vez por los impuestos de la sociedad, las universidades debían retornar este beneficio en forma de conocimientos científicos, creación y difusión de la cultura.

Sin embargo, este retorno abrió múltiples discusiones sobre si esta extensión era una entrega, una dádiva y se sobreentendía una percepción elitista, asistencialista o paternalista al respecto.

Se tenía el temor entonces de que las universidades actuaran como un ente depositario del saber y la cultura y que el pueblo fuera considerado como un simple destinatario inculto.

De acuerdo con Tunnermann, esta idea de la extensión como un favor paternalista tenía sus orígenes en la falta de un programa bien estructurado y objetivos definidos; con acciones sujetas al “entusiasmo de una autoridad universitaria, de un profesor o de un grupo de estudiantes”, pero sin planificación ni dirección, que, en lugar de ayudar, perjudicaban la imagen de la universidad.

También se advertía un “sobre énfasis culturalista”, circunscrito a la comunidad universitaria que no alcanzaba a traspasar su proyección hacia fuera de los espacios de las instituciones.

Otro de los conflictos prevalecientes, es que los conceptos “extensión” y “difusión cultural” se suelen utilizar de manera indiscriminada o como si fueran sinónimos o con criterios no unificados.

Domingo Piga, esta vez citado por Tunnermann, propone que “la difusión no es más que la prolongación que hacen las universidades de su docencia más allá de sus aulas y más allá de sus alumnos regulares, mediante cursos libres, conjuntos artísticos de teatro, ballet, coro, grupo folklórico, pero sin entrar en otra relación con la comunidad que la de darle una parte de su quehacer universitario”; en tanto la Extensión, afirma, genera acción, comunicación dialéctica, es un flujo permanente y recíproco que “interrelaciona activa y creadoramente la universidad con la comunidad nacional, aquella que contribuye por medio de la cultura universitaria (ciencia, arte, técnica) a transformar el mundo para crear otro mundo cuyos sistemas y estructuras socioeconómicas sean más justos, más dignos y más éticos” (Tunnermann Berheim, 1978)

Sin embargo, en esta definición de Piga se reduce la difusión cultural a las expresiones artísticas y le da más peso al extensionismo.

Javier Palencia plantea que el papel de la extensión de la cultura desde la universidad hacia la sociedad abarca la educación no formal, la capacitación de profesores, profesionistas, técnicos, artistas y público en general; la constitución de talleres, la difusión científica, artística y humanística, así como la exploración tecnológica, la promoción de espacios –físicos o sociales- para la expresión o proyección de productos culturales “son formas concretas en que la universidad permite que la sociedad se haga presente a sí misma, precisamente en cuanto sociedad, en cuanto grupo, entorno o categoría concreta, en cuanto historia y futuro, en cuanto logro y reto asumido”. (Palencia, 1992)

Reducir el quehacer universitario a la docencia o a la investigación exclusivamente, siendo ambos conceptos que involucran únicamente a la comunidad universitaria, limita también la presencia y la trascendencia de la Institución hacia el exterior.

“Sin la extensión, que es la presencial social de la universidad, ésta deja de ser lo que debiera. Sin la extensión, la conciencia no actúa” (Palencia, 1992)

Palencia coincide en que lo conveniente es repensar críticamente a las universidades y volver a considerar la extensión de la cultura como una función primordial de las IES.

En una visión mucho más contemporánea, Mariano Castellanos Arenas funde ambos conceptos y lo plantea como “extensión cultural universitaria”, y dice que en tanto la cultura no es mercancía, ni un servicio, ni solo entretenimiento, sino un derecho humano universal, es posible a partir de ella establecer vínculos con la sociedad con mayor trascendencia que la promoción de las bellas artes.

Este enfoque señala que la acción cultural universitaria debe orientarse a la construcción de una ciudadanía capaz de discutir políticas públicas, exigir sus derechos culturales y fortalecer la identidad cultural; es decir, habla del desarrollo

de una democracia cultural, en donde la cultura se convierte en un sistema para expresar ideas y valores, actuando como un elemento vinculador entre la universidad y su entorno. (Castellanos Arenas, 2023)

La cultura universitaria debe promover entonces una democracia cultural, entendida como acceso, participación, y corresponsabilidad en la vida cultural – llámense estos derechos culturales-; ya que lo contrario provoca el estancamiento y la limitación del acceso a los bienes de la cultura.

2.2 ENFOQUE TEÓRICO

Esta tesis busca enfocarse en una perspectiva que integre gestión cultural, con políticas de difusión cultural y principios de gobernanza institucional y universitaria.

Dichos conceptos nos permitirán comprender y analizar la labor de la universidad en cuanto a sus actividades culturales, analizándolas no solamente como eventos artísticos, sino también con una perspectiva de gestión estratégica vinculada a principios de innovación, vinculación, cumplimiento de normativas, sostenibilidad y transparencia.

[Políticas públicas culturales.](#)

Una política pública es “un instrumento administrativo que permite conocer las posibilidades de acción y decisión dentro de ciertos límites y bajo circunstancias claramente especificadas”. A partir de las políticas públicas se derivan los ordenamientos y las reglamentaciones que dirijan y faciliten su operación. (Leal Sanabria, 2007)

De acuerdo con Aguilar (2020) las políticas públicas culturales pueden orientarse en:

Refinamiento. Cuyo objetivo es lograr una aculturación de la población objetivo, basándose en un tipo determinado con conocimientos, habilidades, actitudes y valores específicos.

Desarrollo cultural. En donde lo que se busca es modificar valores y procesos de una organización social.

Democratización cultural. Que busca que audiencias diversas accedan a los bienes y servicios culturales.

Ejercicio de la ciudadanía. El motivo final de las acciones es propiciar que la ciudadanía participe activamente en las decisiones de uso, apropiación y destino de los bienes, servicios y prácticas culturales.

De acuerdo con cada tipo de políticas, entonces se determina que las acciones del proceso socio-cultural se enfocan en:

Producción cultural: acciones encaminadas a generar bienes o productos culturales.

Circulación cultural: en donde el objetivo es distribuir a la sociedad los bienes y servicios culturales.

Consumo cultural de los bienes, servicios y sentidos culturales.

Reproducción cultural: prácticas y sentidos que permiten la regeneración de lo cultural. (Mariscal Orozco, 2007)

En este sentido, las estrategias de intervención socio-cultural se despliegan como de:

Creación: para aumentar la cantidad y mejorar la calidad de los servicios y actividades culturales.

Preservación: Para resguardar y conservar el patrimonio cultural tangible e intangible.

Rescate: En donde el objetivo es documentar y restaurar el patrimonio cultural tangible e intangible.

Formación: estrategias para capacitar, sensibilizar o profesionalizar a alguien en alguna de las áreas necesarias.

Promoción: para dar a conocer las cualidades y características de los bienes, servicios o prácticas culturales, a fin de que la sociedad pueda apropiarse de ellos.

Difusión: para divulgar un bien, servicio o práctica cultural entre un número amplio de públicos.

Recreación: acciones que se dirigen al público y diversas audiencias con el objetivo de servir de esparcimiento, de forma individual o colectivo. (Aguilar Torres, & Pacheco García, 2020)

La gestión cultural.

Desde su raíz etimológica, *gestio*, la palabra gestión implica dirigir, administrar y ejecutar acciones con un objetivo definido. Generalmente está relacionada con el manejo de recursos de una manera eficiente, ya sean estos financieros, materiales o humanos. (Azuaje Contreras , 2024)

La gestión abarca la toma de decisiones estratégicas, la coordinación de actividades y la medición de los resultados obtenidos; proceso que tiene una repercusión en la consecución del éxito de la organización, la institución, proyecto o empresa.

Cabral, citado por Azuaje, señala que la gestión cultural en las universidades “requiere comprender las particularidades de los distintos sectores involucrados, con el objetivo de identificar las herramientas y recursos apropiados para intervenir de manera efectiva o participativa”.

De esta manera, complementa Cabral, el “proyecto cultura” se vuelve un espacio de intercambio y análisis entre la universidad y los sectores de la sociedad que participan en él.

Puede suceder que, al principio, se pueda dar una confusión entre la gestión cultural y el concepto de gerencia administrativa, sin embargo, la diferencia entre ambas es que la gestión cultural comprende los procesos creativos, es decir, es capaz de establecer vínculos de cooperación con el mundo artístico y todas sus manifestaciones.

También se señala que la administración tradicional ha dado paso a la gestión cultural en tanto se aleja de una estructura jerarquizada basada en normas, controles y estructura de base piramidal orientada a resultados; y por el contrario, se enfoca en una organización a partir del conocimiento orientado a la mejora continua, innovación dirigida a resultados y desempeño autónomo, la autorresponsabilidad, iniciativa y rendición de cuentas. (Aguilar Torres, & Pacheco García, 2020)

Desde el punto de vista de una institución de educación superior, la gestión cultural organiza, promueve, administra y dirige acciones encaminadas a potenciar la vida cultural dentro y fuera del ámbito universitario, impactando en el desarrollo cultural de la comunidad académica y también de la sociedad en general. (Azuaje Contreras , 2024)

Esto complementa lo señalado con anterioridad, sobre que la responsabilidad de las universidades no es únicamente el formar el intelecto de los profesionales, sino también en fomentar la sensibilidad y la conciencia cultural, con el objetivo de construir una civilización más humanitaria.

El compliance en el contexto público de las universidades.

El *compliance*, que podría traducirse como “cumplimiento normativo”, viene del ámbito corporativo y gerencial. Se refiere al conjunto de procesos, políticas y

prácticas elaboradas para propiciar que una organización respete y cumpla con su marco legal, regulatorio y ético.

Junto con la transparencia, la rendición de cuentas, la integridad, la ética y la responsabilidad social, el *compliance* se está posicionando en las instituciones de educación superior como un elemento indispensable para promover prácticas de gestión equitativas y eficientes, lo que tiene como resultado un mayor impacto del quehacer de la educación superior.

Considerando la necesidad de que las IES prevengan fallas en la operación de sus procesos, es que cada vez resulta de mayor relevancia que se diseñen protocolos y disposiciones internas dirigidas a dicho objetivo.

En un principio, el *compliance* se aplicaba sobre todo a las actividades financieras de las organizaciones; en particular aquellas que pudieran tener una repercusión penal.

Sin embargo, se ha observado una tendencia hacia la horizontalidad de este concepto en función de otras áreas como la sostenibilidad, la ciberseguridad y la inteligencia artificial. (Revista HAZ , 2025)

Por lo anterior, el *compliance* aplicado al contexto universitario implica asegurar que todas las acciones, programas y dependencias estén alineadas con el marco jurídico, los planes institucionales y los valores universitarios.

En el contexto de la presente investigación ofrece un marco conceptual complementario para comprender la necesidad de diseñar lineamientos estratégicos en torno a los grupos artísticos universitarios.

La inexistencia de fundamentos normativos o de operación específicos aplicables a estas agrupaciones en el Estatuto Orgánico y en la Ley Orgánica de la UAQ, constituye un vacío institucional limitante del *compliance*, la gobernanza universitaria, la participación y la innovación que se está buscando para el óptimo funcionamiento de la Universidad Autónoma de Querétaro.

En este sentido, la extensión cultural universitaria debe ser considerada además de como un factor clave en el quehacer universitario vinculado a la identidad y la diversidad, pero también con un compromiso institucional que exige mecanismos claros de cumplimiento, evaluación y mejora continua.

La gobernanza universitaria.

Para poder adoptar el *compliance* o cumplimiento normativo en la administración pública se requiere considerar las directrices de la gobernanza institucional. Esta se define como el conjunto de principios, prácticas, procesos y desarrollos que permiten que una organización se pueda dirigir de una manera más eficaz y eficiente, además de transparente y ética.

Es útil para este trabajo en tanto hace referencia a la necesaria colaboración entre diferentes actores al interior y al exterior de las organizaciones para alcanzar los objetivos comunes.

También habla de la implementación de políticas y normativas necesarias, así como de una cultura organizacional compartida y la adaptación de la institución a los desafíos sociales, así como al cambiante entorno social, teniendo como propósitos la transparencia y el cumplimiento de los derechos humanos.

Para las universidades, la gobernanza institucional es parte de su agenda de crecimiento en tanto es necesario para modernizarla y cumplir de mejor manera su responsabilidad para satisfacer las necesidades de su comunidad, así como de la sociedad en general.

En el sentido de aplicar el principio de gobernanza es obligatorio dejar atrás la burocracia y cambiar el enfoque hacia una nueva visión y gestión pública donde se fijen prioridades y metas, se realicen autoevaluaciones en función del desempeño, se ponga atención en la eficiencia interna y externa, así como en otros factores como las demandas y expectativas de los usuarios y una cuestión como la internacionalización. (Kehm, 2018)

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define la gobernanza como:

“La realización de relaciones entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar, y evaluar asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado por la competencia y cooperación donde coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales (ciudadanía y sus distintos mecanismos de organización temporal y/o espontánea. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes, así como al sistema en su totalidad” (Comisión Económica para la América y el Caribe, 2025)

Alvarado-Peña, citando a Brunner manifiesta que cuando la gobernanza se aplica a las instituciones de educación superior, esto se ve reflejado en la organización y operación interna de las mismas, así como en la forma en que se relacionan con su comunidad, otras entidades públicas o privadas y la sociedad en general, sin perder de vista sus objetivos institucionales.

Más aún, la gobernanza es la forma en que las instituciones pueden resolver los problemas de interacción que mantienen con sus grupos de interés. Gracias a la gobernanza es que las IES pueden mejorar su capacidad de decisión y gestión, así como la vinculación con su entorno para alcanzar sus objetivos. (Alvarado-Peña, Vega-Osuna, Reyes-Bazúa, & Hernández-Medina, 2024)

Para emplear puntualmente las directrices de la gobernanza institucional se requiere ajustarlas a 1) la misión, valores y valores institucionales; 2) el marco legal de la organización y 3) los principios de la filosofía organizacional que sean adecuados a los objetivos estratégicos. (De León, 2020)

Con esto se permite que la organización esté alineada tanto en su dimensión estratégica como en su dimensión operativa para alcanzar os objetivos deseados.

De acuerdo con la experta en *compliance* Tania de León, dentro de los componentes fundamentales de la gobernanza institucional deben encontrarse: 1)

la participación social; 2) la gestión de grupos de interés; 3) el *compliance* o cumplimiento normativo; 4) la transparencia; 5) la responsabilidad social; y 6) la ética.

Dichos conceptos, aplicados al tema de la presente investigación resultan altamente útiles ya que permiten conformar criterios operativos concretos que pueden integrarse directamente en los lineamientos estratégicos que se plantea desarrollar.

1. Participación social.

Al quehacer de los grupos artísticos deben incorporarse mecanismos de participación activa de estudiantes, docentes, comunidades artísticas y sociedad civil.

2. Gestión de grupos de interés.

La gestión estratégica de grupos de interés consistiría en poder identificar y articular relaciones clave con los actores que juegan un papel relevante en el quehacer de los grupos artísticos representativos tales como las mismas autoridades universitarias, estudiantes y docentes, medios de comunicación, instituciones culturales, gobiernos locales, posibles patrocinadores, y audiencias.

3. *Compliance*.

Este concepto refuerza la idea de que los grupos artísticos deben contar con un marco normativo claro, alineado con el Estatuto y la Ley Orgánica de la Universidad, así como con sus principios y valores; con el objetivo de abonar a la transparencia y consolidar la institucionalización de la difusión cultural.

4. Transparencia.

Con el objetivo de fortalecer la confianza y dar legitimidad a la función cultural de la UAQ, sería oportuno transparentar los resultados de los grupos artísticos en

tanto resultados e impacto tanto en la comunidad universitaria como en la sociedad en general.

5. Responsabilidad social.

Los grupos artísticos deben concebirse más allá de ser únicamente expresiones estéticas, sino también como agentes de transformación social, los brazos que la Universidad tiende a la sociedad a través de Extensión y Cultura. Esto significaría que se tiene que orientar sus actividades hacia la inclusión, la diversidad cultural, la equidad y el desarrollo comunitario.

6. Ética institucional

Resulta de especial relevancia incluir en los lineamientos propuestos, preceptos que alineen la misión institucional con las prácticas culturales, para impulsar el prestigio y la legitimidad del quehacer universitario.

De León afirma que, para concretar una buena administración pública, el establecer las directrices de gobernanza mencionadas fortalece a la institución, ya que le brinda una estructura regulatoria y se controla la discrecionalidad, además de que se involucra el cumplimiento de las leyes –en este caso de la normativa universitaria- en el quehacer diario organizacional. (De León, 2020)

2.3 MARCO JURÍDICO

El planteamiento jurídico de este trabajo se basa en tres disposiciones normativas clave, que fundamentan el papel de las instituciones de educación superior en cuanto a objetivos, ejes rectores, extensión universitaria y derechos culturales: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; la Ley General de Educación Superior y la Ley General de Cultura y Derechos Culturales.

2.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

El derecho al acceso a la educación se consigna en el Art. 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En él se establece que

todas las personas tienen derecho a la educación, prioritariamente niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

De acuerdo con esta normativa, es el Estado en sus diferentes manifestaciones y niveles, el responsable de garantizar e impartir la educación inicial, primaria, secundaria, media superior y superior.

También se fijan las características que debe de tener la educación en México: obligatoria, universal, laica, pública, gratuita e inclusiva; con enfoque en los derechos humanos, la dignidad de las personas y de igualdad sustantiva; además de que debe ayudar a desarrollar todas las facultades del ser humano. Además, reconoce a la educación como un medio para contribuir a la cultura del país.

En su fracción VII, el Art. 3º otorga a las universidades e instituciones de educación superior autonomía para gobernarse a sí mismas., así como para desarrollar sus labores educativas, de investigación y difusión de la cultura.

En este sentido, la CPEUM otorga a las instituciones de educación superior, en particular a las universidades públicas, la responsabilidad de formar integralmente a su comunidad estudiantil; lo que abarca no solamente lo académico, sino también en el aspecto de la identidad cultural y la promoción de la diversidad artística.

Los grupos artísticos representativos, coordinados por la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria (SECU) responden a este objetivo, ya que se constituyen como mecanismos de difusión cultural y al mismo tiempo, construyen ciudadanía.

2.3.2 Ley General de Educación Superior

Publicada en 2021, la Ley General de Educación Superior determina como parte de sus objetivos el contribuir al desarrollo social y cultural de las personas a través de la formación educativa.

Este desarrollo humano integral también pasa por el desarrollo de habilidades socioemocionales tales como pensar, sentir y actuar como parte de una comunidad.

En su Art.9 fra.VI señala que uno de los objetivos la educación superior es contribuir a la preservación, enriquecimiento y difusión de los bienes y valores de las distintas culturas; mientras que la fra. IX retoma el impulso necesario al arte y la cultura en los distintos niveles: internacional, nacional, regional, estatal, municipal y comunitario.

Es así que esta norma establece que además de la formación académica, las universidades deben fortalecer las manifestaciones culturales y artísticas, enfocándose sobre todo en fomentar la identidad nacional y el diálogo intercultural.

En este marco, la Universidad Autónoma de Querétaro tiene la obligación de diseñar estrategias que den coherencia, formalidad y continuidad a la labor que realizan sus grupos artísticos representativos, a fin de dotarlos de mayor visibilidad y mecanismos de gestión que consoliden su presencia social.

2.3.3 Ley General de Cultura y Derechos Culturales

Los derechos culturales encuentran su fundamento en la Ley General de Cultura y Derechos Culturales (Art. 11). De acuerdo con la norma, todas las personas tienen el derecho de participar activamente en la vida cultural, así como de las distintas expresiones artísticas; y, aunque en esta legislación no se menciona específicamente a las instituciones de educación superior, sí establece que la política pública en materia de cultura debe ser observada por todos los servidores públicos responsables de las acciones y programas gubernamentales (Art.10).

Con lo anterior, se obliga también a las universidades públicas a contemplar el reconocimiento de los derechos fundamentales en materia de acceso y participación cultural. (Ley General de Cultura y Derechos Culturales, 2017)

Con apego a esta norma, las universidades públicas juegan un papel estratégico como agentes culturales, ya que además de formar profesionales también producen y difunden la cultura.

En el caso de la UAQ, los grupos culturales universitarios son el mecanismo directo para materializar el derecho a la cultura, al acercar diferentes expresiones artísticas a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.

CULTURA COMO OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son 17 metas adoptadas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 2015 como parte de la Agenda 2030, a través de los cuales se busca orientar una serie de acciones enfocadas en erradicar la pobreza y la desigualdad, proteger al medio ambiente y garantizar la paz para todos los habitantes del mundo.

Dentro de sus ventajas están en que son universales porque involucran a todos los sectores productivos y sociales; se abordan problemáticas mundiales complejas y multifactoriales; promueven el equilibrio entre el desarrollo económico, la inclusión social y la protección al ecosistema; además de que fomentan la participación de los sectores públicos, privados y la sociedad civil.

La UNESCO señala que la única forma de que las políticas de desarrollo se centren en el ser humano y sean inclusivas y equitativas, es retomando el factor cultura como su elemento central.

En este sentido, el salvaguardar la cultura y fomentar su difusión abonan directamente a la consecución de muchos otros ODS como el propiciar ciudades seguras y sostenibles; fomentar el crecimiento económico, disminuir la desigualdad y promover sociedades pacíficas. (Hosagrahar, El correo de la UNESCO, 2017)

El desarrollo sostenible, tanto en su vertiente económica, social y medioambiental, es atravesado por la cultura y la creatividad. Las iniciativas

artísticas y la infraestructura cultural generan medios de subsistencia, propician la producción local y la creación de empleos.

La cultura es mencionada en la meta 7ª del ODS 4, que se refiere a la educación con una perspectiva de diversidad cultural y la promoción de la no violencia; además de relacionarla con el desarrollo sostenible, en los términos antes mencionados.

A nivel global, tanto la UNESCO como la ONU y otros organismos internacionales afirman que garantizar el acceso universal a la cultura, proteger y fomentar la diversidad cultural y, sobre todo, asegurar el ejercicio pleno de los derechos culturales son necesarios y urgentes para el nuevo orden social.

Si adoptamos como fundamento que la cultura es un bien público mundial, la extensión cultural que ejercen las universidades es un factor clave para:

- Democratizar el acceso a la cultura, pues se ofrece tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad externa, generalmente de forma gratuita, en espacios abiertos y accesibles para todos.
- Proteger la diversidad cultural, en tanto está abierta a todas las expresiones artísticas, tradicionales, modernas y contemporáneas.
- Vigorizar la cohesión de la comunidad y la identidad colectiva, abriendo ventanas de expresión e identificación social.
- Vincular la innovación y la creatividad con el quehacer cultural, proponiendo siempre desde sus filas nuevas perspectivas y propuestas.

Dicho lo anterior, los grupos artísticos son agentes estratégicos de este eje de acción universitario, que conectan los conceptos de gobernanza innovadora con la extensión universitaria a través de la cual se consigue una proyección social.

Los lineamientos que se proponen en esta tesis tienen como objetivo precisamente institucionalizar esta visión; a fin de que la SECU UAQ pueda tener a su disposición las herramientas pertinentes de gestión, evaluación, y vinculación

que den respuesta tanto a las demandas locales como los compromisos internacionales que se han asumido y deben asumirse desde la gestión central de la propia Universidad en materia de derechos culturales.

LA EXTENSIÓN Y LA DIFUSIÓN CULTURAL EN LAS UNIVERSIDADES MEXICANAS

Una de las problemáticas más sensibles que atañen a la extensión de la cultura como una función universitaria, la señala Lourdes Ruiz Lugo, ex coordinadora General de Apoyo a la Extensión de la cultura y los Servicios de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) quien apunta que, durante varios años, se ha considerado a esta como “una actividad de tercera, sin presupuesto, sin un perfil definido para su personal, sin una conceptualización particular, y lo que es peor, sin una razón de su propia existencia” (Ruiz Lugo, 1992)

La misma autora apunta que hay un desconocimiento general sobre lo que significa la función de extensión universitaria e incluso hay problema para definirla dentro de las Leyes Orgánicas Universitarias, así como al interior de la administración de las instituciones de educación superior, donde no se ha logrado “dar el peso que debe tener esta función dentro de nuestras universidades”.

“Como parte de la educación superior, en las universidades se cuestiona qué lugar debe ocupar como una de sus tres funciones: la extensión universitaria y difusión cultural o la extensión de la cultura y los servicios”. (Ruiz Lugo, 1992)

Lo ambiguo de la definición continúa con el término “cultura” en sí. Por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (UNESCO) señala que “cultura es todo lo que constituye nuestro ser y configura nuestra identidad” y que su inclusión en los Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS) de la Agenda 2030 contribuye directamente a “lograr ciudades seguras y sostenibles, fomentar el crecimiento económico y el trabajo decente,

reducir la desigualdad, detener la degradación del medio ambiente, lograr la igualdad de género y promover sociedades pacíficas e inclusivas”. (Hosagrahar, La cultura, elemento central de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2023)

La exdirectora de la UNESCO, Irina Bokova (2009-2017) apuntó en el informe “Cultura: Informe Urbano” que la cultura es un “recurso estratégico para la creación de ciudades más inclusivas, creativas y sostenibles” y que las “actividades culturales pueden promover la inclusión social y el diálogo entre comunidades diversas”. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura , 2017)

En un país donde las instituciones y las dependencias culturales aparecen y desaparecen conforme los criterios de las autoridades en turno (ver el caso del Instituto Tamaulipeco para la Cultura y las Artes, en el Anexo 1), las universidades permanecen como un instrumento estable para la difusión y desarrollo de la cultura.

“La Universidad, sin ser el único centro donde se crea y recrea la cultura, tiene mayores condiciones que otros organismos para difundirla, desligada de posiciones partidista, dogmáticas o en función de intereses particulares. La pluralidad ideológica y la libertad de cátedra adquieren verdaderas connotaciones de salvaguardar la cultura nacional que por ‘naturaleza’ es heterogénea” (Morales Gómez, 1992)

En 1947 se creó la Dirección General de Difusión Cultural de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con el objetivo de integrar las actividades de difusión de la cultura de la Máxima Casa de Estudios del país. En 1977, se creó la Coordinación de Extensión Cultural, a fin de sistematizar las actividades de extensionismo que realizaba la Dirección General. Posteriormente, en 1986, se fusionaron ambas dependencias para dar paso a la Coordinación de Difusión Cultural. (Universidad Nacional Autónoma de México, 2025)

De acuerdo con su sitio web, la Coordinación de Difusión Cultural, también conocida como Cultura UNAM, orienta su función sustantiva hacia la difusión y

creación de las expresiones culturales y artísticas en todos sus géneros, así como los conocimientos científicos, tecnológicos, y humanísticos que se desarrollan en la Universidad; para lo cual, dice, consolida vínculos con dependencias universitarias y otras instituciones para la realización de proyectos culturales conjuntos; respalda e impulsa programas para acercar a estudiantes y maestros a las actividades artísticas y culturales; auspicia la participación de las dependencias en foros nacionales e internacionales; y fortalece los trabajos de difusión a través de los medios de comunicación impresos y electrónicos.

El Instituto Politécnico Nacional, otra de las grandes instituciones de educación superior del país, hizo referencia a un Departamento de Acción cultural en abril de 1957. En 1959, este departamento se designó como de Difusión Cultural para atender aspectos de educación estética, para poner a los estudiantes en contacto con el arte, mediante la promoción de conciertos, exposiciones, conferencias, teatro, danza y artes plásticas. En 1974, a raíz de la promulgación de la Ley Orgánica del IPN se formalizó la Dirección de Difusión Cultural. Para 1984, la estructura de la Dirección ya contemplaba una Coordinación de Grupos culturales; misma que desapareció posteriormente y ya no se puede encontrar en la actual estructura orgánica. (Coordinación General de Planeación y Organización del Instituto Politécnico Nacional, 2024)

Por su parte, la Benémerita Universidad Autónoma de Puebla establece en el artículo 17 de su Estatuto Orgánico que la extensión y difusión de la cultura es una función sustantiva cuyo propósito es proyectar las transformaciones que se producen en la Institución y en la sociedad, integrándolas y realimentándolas con un sentido de corresponsabilidad. De acuerdo con esto, la extensión y difusión de la cultura “promoverá la educación y la cultura en toda la sociedad, contribuirá al desarrollo, preservará su identidad y divulgará las principales expresiones de la cultura universal”. La BUAP delinea las áreas estratégicas de esta labor en: difusión, divulgación, y promoción del arte, la cultura y el conocimiento.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo, pues está orientada a comprender la situación actual de la gestión de los grupos artísticos representativos de la UAQ dentro de la extensión y difusión cultural universitaria.

El estudio es de tipo exploratorio- descriptivo, para abordar las limitaciones organizativas, de reconocimiento institucional y de articulación estratégica que enfrentan.

Para la realización de este documento se efectuará una investigación documental para definir lo que es la extensión y la difusión cultural universitaria; posteriormente una revisión de experiencias y buenas prácticas de gestión cultural universitaria nacionales e internacionales, que sirvan de referentes para optimizar el diseño institucional. Posteriormente se propondrán los lineamientos de operación que permitan ordenar y sistematizar

3.2 Diseño de la investigación

Dentro de las etapas metodológicas se considera:

1. Diagnóstico institucional.
 - a. Objetivo: conocer el estado organizacional actual de la SECU UAQ
 - b. Técnicas:
 - i. Análisis documental (legislación universitaria, planes estratégicos, organigramas, Plan Institucional de Desarrollo, indicadores)
2. Análisis teórico-referencial
 - a. Objetivo: Identificar principios y conceptos de gobernanza innovadora y gestión estratégica para aplicarlos a la difusión cultural y la extensión universitaria.
 - b. Técnicas:

- i. Revisión bibliográfica
 - ii. Análisis de casos similares en otras universidades o instituciones de educación superior
3. Diseño del modelo estratégico.
 - a. Objetivo: Construir un modelo de lineamientos ajustado a la realidad de la SECU UAQ

3.3 Instrumentos a trabajar

3.3.1 Matrices de análisis documental

4. RESULTADOS

En este presente capítulo se da a conocer el diagnóstico institucional de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria de la Universidad Autónoma de Querétaro, cuyo propósito radica en identificar su estructura, su misión, lo que realiza, cómo logra su finalidad, sus grupos representativos y los lazos de gestión.

Empleando el marco teórico planteado en el capítulo previo respecto a la gobernanza universitaria, a la gestión innovadora en cultura, a la responsabilidad y *compliance* o cumplimiento normativo y la participación de *grupos de interés*, se busca identificar y analizar el estado actual que representa.

El diagnóstico se desarrolla mediante un análisis documental de los marcos normativos, planes estratégicos y documentos institucionales, complementado con la revisión de la misión y visión de los grupos artísticos representativos. Este análisis permite identificar coincidencias y vacíos en la alineación de dichos grupos con los principios de gobernanza institucional, así como las principales fortalezas y áreas de oportunidad en materia de planificación, coordinación interna, difusión y evaluación del impacto cultural.

Los resultados obtenidos constituyen la base para la formulación de lineamientos estratégicos orientados a fortalecer la gestión institucional de la SECU-UAQ, optimizar la vinculación interna y externa, y consolidar la presencia social y cultural de los grupos artísticos universitarios en el marco de una política de extensión cultural sustentada en la innovación, la ética y la transparencia.

4.1 SITUACIÓN GENERAL DE LA SECRETARÍA DE EXTENSIÓN Y CULTURA UNIVERSITARIA UAQ

El fundamento legal de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria tiene su origen en el artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; que en su inciso VII apunta que “Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas”. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos , 2019)

Este principio es de suma relevancia, pues determina muy puntualmente que las UPES tienen tres funciones principales: educar, investigar y difundir la cultura.

El inciso V del artículo 102 del Estatuto Orgánico de la UAQ nombra la Secretaría de Extensión Universitaria, como una de las unidades administrativas necesarias con las que la Rectoría cuenta “para el estudio, planeación, despacho y ejecución de las tareas universitarias” (Universidad Autónoma de Querétaro , 2007)

Ya en el artículo 117 se delimitan las funciones del Secretario (sic) de Extensión Universitaria, entre las que se mencionan: promover la difusión de la cultura; “impulsar las diversas manifestaciones del arte, las ciencias, la tecnología y el deporte a fin de fomentar la creación, recreación y conocimiento de estas expresiones culturales”; promover las actividades de Extensión Universitaria que realicen otras instancias universitarias; “coordinar la participación de la Universidad

en planes de trabajo relacionados con la extensión de los beneficios de la cultura a favor de la comunidad”; coordinar los grupos culturales universitarios, y hasta establecer relaciones con los medios de comunicación para difundir las actividades culturales de la Universidad. (Universidad Autónoma de Querétaro , 2007)

En el Plan Institucional de Desarrollo (PIDE) 2024-2027 de la UAQ, específicamente en el capítulo 4, que consigna los Componentes estratégicos y operativos de la Universidad, se señala que en materia de extensión, vinculación, divulgación científica, humanística, social y cultural, el objetivo es: “Fortalecer los vínculos con la sociedad mediante los procesos de extensión, vinculación y divulgación del conocimiento científico, humanístico, social y cultural, que garantice el acceso inclusivo a las diversas comunidades y genere un impacto en el desarrollo científico, social y cultural” (Universidad Autónoma de Querétaro, 2025)

Aunque hay que hacer la observación que, en este capítulo del PIDE no se hace alusión específicamente a la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria, e incluso, se consideran acciones estratégicas correspondientes a este apartado que actualmente son desarrolladas por otras instancias administrativas; por ejemplo “Fortalecer los programas institucionales de trabajo comunitario”.

En la Universidad Autónoma de Querétaro se avanzó un tanto en la separación de funciones al conformarse la Secretaría de Vinculación y Servicios Universitarios, que, como su nombre lo indica, se encarga de brindar atención a la comunidad universitaria y a la población en general en materia de deporte, bibliotecas, salud, y previsión social.

Esto permitió, en su momento, acotar la nominación, así como las funciones de la SECU, encaminando su labor predominante hacia los demás tópicos que señala la Ley Orgánica Universitaria: difundir la cultura e impulsar las diferentes manifestaciones del arte, la ciencia, la tecnología y las expresiones culturales.

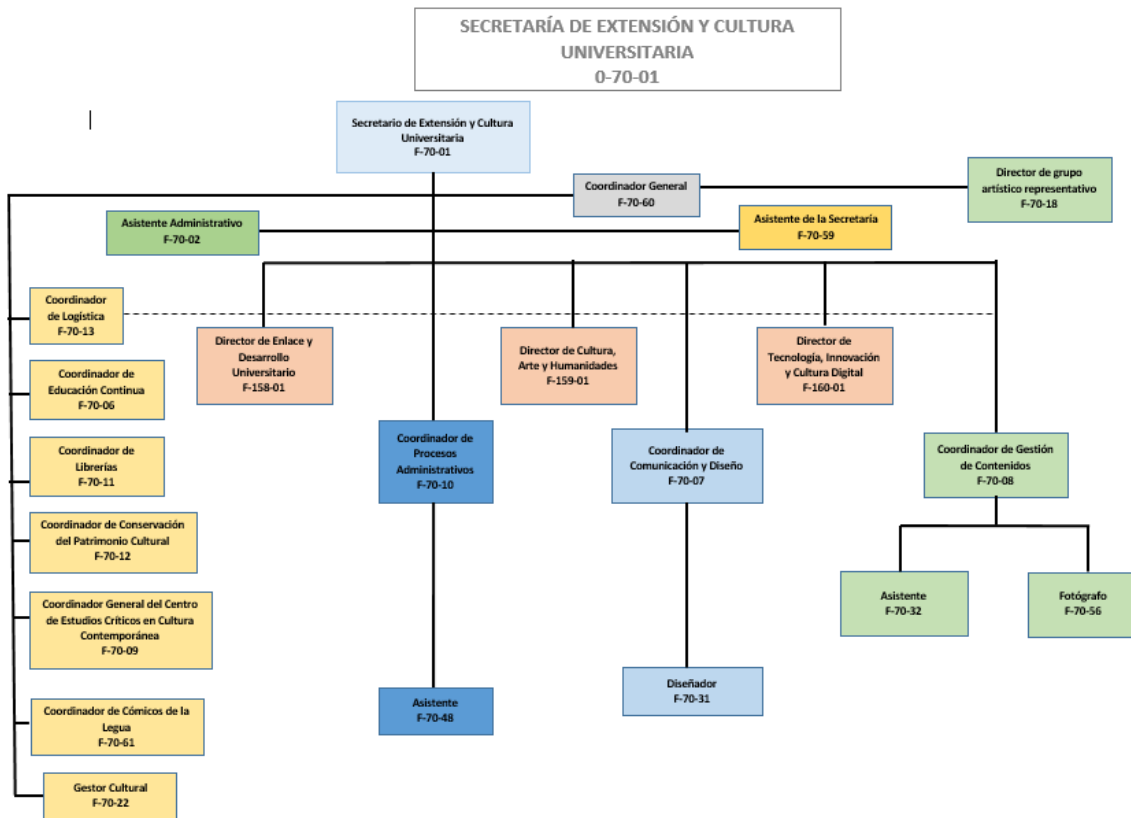


Ilustración 1 Organigrama de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria

Actualmente la SECU de la UAQ está conformada por la Dirección de Arte, Cultura y Humanidades; la Dirección de Enlace y Desarrollo Universitario; y la Dirección de Innovación, Tecnología y Cultura Digital. Encabeza los esfuerzos de investigación y gestión cultural del Centro de Estudios Críticos en Cultura Contemporánea (CECRITIC) y el Centro de Estudios en Robótica y Ciencias UAQ (CEROC). Administra las actividades del Centro de Arte Bernardo Quintana (CABQA) y el Centro Cultural Aurelio Olvera Montaña (CAOM).

En su estructura jerárquica también contempla una Coordinación General (operativa), la Coordinación de Educación Continua, la Coordinación de la Librería Universitaria y la Coordinación de los Grupos artísticos, desde donde se gestionan las actividades de las 14 agrupaciones representativas: Cómicos de la Legua, la

Compañía Folklórica de la UAQ, la Compañía Universitaria de Danza Contemporánea, la Compañía Universitaria de Tango, el Coro Universitario, la Estudiantina UAQ, la Estudiantina femenil, LATEX UAQ Laboratorio teatral; el Mariachi Universitario Real de Santiago, la Orquesta de Cámara, la Orquesta de Guitarras, la Orquesta Típica Somos UAQ, la Romanza Queretana y la Rondalla Universitaria.

En el periodo 2022-2023 la SECU organizó y presentó festivales, conciertos, recitales, exposiciones, clases magistrales y conferencias tanto en formato presencial como virtual. Entre ellos se destacó el Primer Festival de Jazz la Sierra Gorda, el Primer Festival de Orquestas de Cámara, el Primer Festival de Ópera, el Segundo Festival de Jazz de San Juan del Río y el Primer Festival de Lenguas Indígenas.

De acuerdo con el 5º Informe de Rectoría, el Centro de Arte Bernardo Quintana, uno de los espacios que coordina la dependencia, contó con la asistencia de más de 3 mil personas en las distintas actividades organizadas, en las que se cuentan 46 exposiciones y 15 recitales musicales. (García Gasca, 2023)

Durante el primer año de la administración actual, se conmemoró el 65 Aniversario del grupo teatral universitario Cómicos de la Legua, el más longevo de América Latina, con más de 3 mil 500 asistentes a sus presentaciones y actividades conmemorativas.

Doce de los grupos artísticos representativos participaron en el 4º Festival de la Sierra Gorda. El Tercer Festival de Cultura Indígena de Amealco 2024 registró la asistencia de más de 10 mil personas. El 2º Festival Internacional de Jazz reunió a 149 participantes; en tanto el Festival Internacional de Tango reportó una participación de 4 mil asistentes. (Amaya Llano, 2025)

OBJETIVO DE LA SECRETARÍA DE EXTENSIÓN Y CULTURA UNIVERSITARIA.

Propiciar la participación de la Universidad Autónoma de Querétaro con organismos públicos, organizaciones no gubernamentales y grupos sociales, gestionando actividades y proyectos que promuevan la extensión, la vinculación, la docencia y la investigación, la innovación, la tecnología, el emprendimiento, la cultura, el arte y género, a través de la intervención de la Universidad Autónoma de Querétaro, para inspirar y ser agente de cambio bajo los principios básicos de responsabilidad social y desarrollo sostenible, involucrando de manera activa a estudiantes, profesores e investigadores con los diferentes sectores productivos a través de eventos académicos, presentaciones artísticas y culturales, exposiciones, publicaciones, promoción de lectura y la conservación del patrimonio cultural, para fortalecer una relación estrecha con la sociedad y al desarrollo y crecimiento tanto interno como externo, fomentando la participación de sus miembros.

(Universidad Autónoma de Querétaro, 2025)

ANÁLISIS DOCUMENTAL

LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

Categoría	Observaciones
Misión y visión institucional	<p>En la Ley Orgánica de la UAQ no se hace referencia explícita a la extensión y difusión cultural como parte de su diseño institucional. Sin embargo, su Art. 1° señala que la UAQ en tanto su concepto de autonomía tiene “libertad de difusión de la cultura y libertad para prestar un servicio social a la comunidad”.</p> <p>En el Art. 6º fracc. III se señala que uno de los objetos de la UAQ es preservar y difundir la cultura y en el Art. 7 fracc. II se hace referencia a que la UAQ tiene facultades para planear y</p>

	programar sus actividades de difusión cultural conforme a los principios de cátedra e investigación.
Fundamentos legales o normativos	En esta normativa no existen artículos, capítulos ni apartados que regulen la existencia, organización ni vinculación de los grupos artísticos representativos.
Objetivos estratégicos	No se define ninguna meta o línea de acción relacionada con la cultural, el arte o la extensión.
Organización institucional	No se describen funciones de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria ni de otras áreas vinculadas con la cultura.
Recursos y apoyos	El documento no establece criterios de financiamiento, infraestructura o personal para actividades culturales
Difusión y vinculación	No se hace mención de estrategias de comunicación, medios de difusión o colaboración con la sociedad externa.
Evaluación e indicadores	El documento no incluye métricas, indicadores o reportes de impacto cultural.
Innovación y gobernanza	No se hace referencia a principios de participación, colaboración o gobernanza innovadora en la gestión cultural.

ESTATUTO ORGÁNICO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

Categoría	Observaciones
	En el Art. 5° señala que la UAQ ejerce su autonomía en función, entre otras cosas, al tener “libertad de difusión de la cultura y libertad para prestar servicio social a la comunidad”.
	El Art. 9 señala que “La libertad de difusión de la cultura implica la atribución de la Universidad de promover, preservar, y rescatar las diversas manifestaciones de la ciencia, la tecnología, las humanidades, el arte y el deporte”.
Misión y visión institucional	En el Art. 14 fracc. III se consigna que la Universidad tiene por objeto entre otras cosas: preservar y difundir la cultura.

Fundamentos legales o normativos	En el Art. 102 del Estatuto Orgánico encontramos nombrada a la Secretaría de Extensión Universitaria como una de las unidades administrativas necesarias para la ejecución de las tareas universitarias; mientras que en el Art. 117 encontramos listadas las facultades y obligaciones del Secretario de Extensión Universitaria.
Objetivos estratégicos	En el Art. 117, se establece “promover la difusión de la cultura”; “impulsar las diversas manifestaciones del arte, las ciencias, la tecnología y el deporte”; Coordinar la participación de la Universidad en planes de trabajo relacionados con la extensión de los beneficios de la cultura a favor de la comunidad;
Organización institucional	Como parte de las funciones de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria se encuentran el elaborar y mantener actualizados los manuales de procedimientos de la dependencia. En la fracc. XI se menciona que es su facultad “coordinar los grupos culturales” no adscritos a otra dependencia.
Recursos y apoyos	El documento no establece criterios de financiamiento, infraestructura o personal para actividades culturales
Difusión y vinculación	En el Art. 117 se señalan estas dos funciones: Establecer y mantener relaciones con los medios de comunicación para difundir las actividades culturales de la Universidad y Propiciar y fortalecer relaciones con distintos sectores, estableciendo programas socioculturales, productivos, comunitarios y de servicio social;
Evaluación e indicadores	El documento no incluye métricas, indicadores o reportes de impacto cultural
Innovación y gobernanza	No se hace referencia a principios de participación, colaboración o gobernanza innovadora en la gestión cultural

ANÁLISIS DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE LA SECU-UAQ

Misión actual:

La Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria es un organismo responsable de generar vínculos de cooperación y colaboración dentro de la universidad y fuera de ella con el sector público y privado. Su alto compromiso social tiene como propósito contribuir a la transformación de la sociedad a través de proyectos que promuevan, preserven y difundan el arte y género, la cultura, la ciencia y la tecnología; a fin de generar un desarrollo integral de la comunidad incorporándolos a la extensión, la vinculación, la docencia y la investigación, la innovación, la tecnología y el emprendimiento tanto a nivel nacional como internacional enfocado a la congruencia con la realidad del entorno económico, político y social. (Universidad Autónoma de Querétaro, 2025)

Fortalezas conceptuales

DIMENSIÓN TEÓRICA	COINCIDENCIA CON LA MISIÓN	COMENTARIO
Gestión cultural	Se hace mención de la promoción, preservación y difusión del arte y la cultura como ejes de acción.	Abarca conceptos de extensión y difusión cultural universitaria y los enfoca hacia la transformación social.
Gestión de <i>grupos de interés</i>	La misión aborda los vínculos necesarios con el sector privado y público.	Identifica y reconoce la necesidad de generar alianzas con otras instituciones, dependencias y actores fuera de la Universidad.
Responsabilidad social	Se refiere a “un alto compromiso social” y declara como propósito la “transformación de la sociedad”	Se alinea con los valores universitarios de extensionismo y con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Innovación y vinculación	Integra de forma explícita la innovación, la tecnología y el emprendimiento.	Es coherente con el enfoque contemporáneo de extensión universitario, en donde el objetivo es combinar cultura con desarrollo y acción social.
--------------------------	--	--

Áreas de oportunidad

DIMENSIÓN TEÓRICA	COINCIDENCIA CON LA MISIÓN	COMENTARIO
<i>Compliance</i>	En la misión no se hace referencia a operar con marcos normativos claros, transparencia en la gestión ni institucionalización de procesos.	Al omitir este concepto pueden generarse vacíos en la formalización y sostenibilidad de las acciones culturales.
Transparencia	La misión no alude a la necesidad de rendir cuentas, publicar resultados o abrir información a la sociedad.	Esto limita la confianza institucional y dificulta medir el impacto real de los proyectos culturales.
Participación social	Aunque se menciona la vinculación con actores externos, no se menciona la cooperación de la comunidad universitaria o de los beneficiarios en toma de decisiones de gestión cultural.	La gestión cultural está centrada en la institución, pero no existen mecanismos de co-creación o involucramiento de la sociedad.
Ética institucional	No menciona de forma explícita el compromiso que debe haber con la equidad, la diversidad cultural ni los derechos culturales.	En un momento crucial de rediseño institucional, es necesario que se haga alusión a estos conceptos para alinearlos con la dimensión axiológica de la Universidad.
	El enfoque es más operativo que estratégico, al hacer referencia a	

Gestión cultural participativa	promover, difundir, y preservar pero no se indica un modelo de gestión cultural sostenible.	Es necesario que la misión evolucione hacia un modelo de gestión cultural con un mejor enfoque a las políticas culturales universitarias.
--------------------------------	---	---

Considerando la observación anterior, la misión que rige actualmente el quehacer de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria de la UAQ manifiesta una visión socialmente comprometida, en la que la extensión universitaria se concibe efectivamente como un puente entre la Institución y la sociedad a través de la cultural, la ciencia, la tecnología y la investigación.

Sin embargo, desde la perspectiva de la gobernanza institucional incluida en el marco teórico de este trabajo, se encuentran vacíos conceptuales de importancia, a saber:

1. Participación social efectiva: No se menciona cómo involucrar a la comunidad universitaria o a la sociedad civil en la definición o gestión de proyectos.
2. *Compliance* y transparencia: Requiere orientarse más hacia la institucionalización, el cumplimiento de legislación universitaria y la rendición de cuentas.
3. Ética y diversidad: Hace falta señalar principios de inclusión, derechos culturales o equidad de género como directrices de la política cultural.
4. Gestión estratégica de *grupos de interés*. Si bien se alude a la vinculación con actores externos, no se sugiere la necesidad de generar modelos viables de trabajo cooperativo.

Al fallar la alineación entre la misión actual de la Secretaría con los principios contemporáneos de la gestión cultural institucional se dificulta la consolidación de un modelo de gobernanza innovadora y sostenible que se haga visible en los grupos artísticos representativos de la UAQ. Una deficiencia que sería solventada al diseñar lineamientos estratégicos que integren dichos principios de manera explícita.

Una de las propuestas iniciales de este documento es el de reformular la misión institucional de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria UAQ, con el objetivo de fortalecer su coherencia con los enfoques contemporáneos de la gestión cultural universitaria y la gobernanza institucional. En este sentido, mantener los elementos de la transformación social y la vinculación intersectorial, pero incorporando conceptos como la participación comunitaria, la transparencia, la responsabilidad social y ética, así como el cumplimiento normativo.

Dimensión de análisis	Misión actual	Propuesta de misión reformulada
Enfoque general	Se establece que la Secretaría es la instancia responsable de generar enlaces de cooperación dentro y fuera de la universidad; teniendo un compromiso social enfocado en transformar la sociedad a través de la generación y difusión de proyectos culturales, científicos y tecnológicos.	La Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria es la instancia responsable de promover la vinculación, creación y difusión cultural universitaria mediante modelos participativos, éticos e innovadores de gestión, que fortalezcan la identidad universitaria, respeten los derechos culturales e impulsen la proyección social de la UAQ.
Participación social	No se detallan los mecanismos necesarios para la vinculación con la comunidad universitaria y la sociedad en general.	Promueve la participación de la sociedad en general y de la comunidad universitaria en las distintas etapas de la gestión de proyectos culturales.
Gestión de grupos de interés	Reconoce la necesidad de establecer vínculos con el sector público y privado.	Establece redes de colaboración con actores públicos y del sector privado, comunitarios y culturales para fomentar la corresponsabilidad en la gestión y proyección artística universitaria.
Compliance	No explica la necesidad de operar dentro de un marco normativo ni hace	Establece que la Secretaría desarrolla sus actividades alineada al marco normativo de la UAQ, a fin de

	referencia a la legislación universitaria.	garantizar la transparencia y los principios de gobernanza institucional.
Transparencia y rendición de cuentas	Ausencia de referencias explícitas	Acota que la Dependencia debe garantizar la transparencia, evaluación y rendición de cuentas en todos los proyectos de extensión y gestión cultural que emprenda.
Responsabilidad social	Declara un "alto compromiso social" con el objetivo de "transformar la sociedad".	Fomenta el desarrollo cultural sostenible mediante factores como la inclusión, la diversidad y el justo acceso a todas las expresiones artísticas y culturales.
Ética institucional	No se menciona explícitamente	Implica el cumplimiento de principios de ética, equidad, respeto a la diversidad, promoviendo ambientes inclusivos de creación artística.

Con base en este análisis comparativo entre la misión actual y los principios de la gobernanza cultural universitaria, se propone reformular la misión de la SECU- UAQ encauzada a integrar valores de participación social, transparencia, ética y *compliance*.

Propuesta de misión reformulada:

La Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria es la instancia responsable de articular, promover y fortalecer la vinculación cultural, artística y social de la Universidad Autónoma de Querétaro, a través de modelos de gestión participativos, éticos e innovadores. Su propósito es impulsar el ejercicio pleno de los derechos culturales, la formación integral de la comunidad universitaria y la proyección social de la institución; bajo principios de transparencia, responsabilidad social, cumplimiento normativo y colaboración con los

diferentes actores públicos, privados, comunidad universitaria y sociedad civil contribuyendo al desarrollo cultural de la sociedad queretana y del país.

La nueva misión además de fortalecer el desempeño de la Secretaría como agente estratégico de vinculación y proyección de la Universidad con la comunidad universitaria y la sociedad, permite una mayor articulación a la gestión de los grupos artísticos representativos de la UAQ consolidando su impacto social.

Matriz de análisis comparativo: Misiones institucionales de los grupos representativos comparados con los principios de gobernanza institucional universitaria.

Esta matriz nos habilita para comparar el grado de alineación entre las misiones actuales de los grupos representativos de la Universidad Autónoma de Querétaro y los principios de gobernanza institucional. Lo anterior con el objetivo de identificar coincidencias, carencias y áreas de mejora para articular los lineamientos estratégicos correspondientes.

Mariachi Universitario Real de Santiago

Misión	Promover, preservar y difundir la cultura del mariachi —tanto en sus expresiones tradicionales como contemporáneas— así como de la música mexicana en general, con el propósito de ofrecer experiencias memorables al público y destacar la relevancia de este género como Patrimonio Cultural Inmaterial de México.
Participación social	PARCIAL (No se menciona participación activa de comunidad universitaria o instancias externas en la creación o gestión de sus proyectos)
Gestión de <i>grupos de interés</i>	BAJA (No alude a cooperación con actores clave, otras dependencias u otras instituciones culturales)
<i>Compliance</i>	AUSENTE (No se hace referencia a cumplimiento de normativas institucionales)

Transparencia	AUSENTE (No contempla procesos de rendición de cuentas o comunicación pública de resultados)
Responsabilidad social	ALTA (Al promover la música de un género considerado Patrimonio cultural, este grupo asume una función de protección y difusión de la identidad cultural mexicana)
Ética institucional	MEDIA (El enfoque en la preservación cultural y el respeto a las tradiciones sugiere un marco ético cultural sólido)
Observaciones/ vacíos detectados	La misión se centra más en lo artístico que en lo administrativo; no hay conceptualización de articularse de forma estratégica con otras instancias o públicos. Sería conveniente establecer el compromiso de la medición de impacto, así como principios de respeto e inclusión social.

Compañía Universitaria de Danza contemporánea

Misión	Investigar, crear, difundir y preservar la danza contemporánea universitaria a nivel estatal, nacional e internacional, fortaleciendo el desarrollo artístico y profesional de la comunidad estudiantil, y potenciando el papel de la danza como herramienta de transformación cultural en la sociedad.
Participación social	ALTA (Señala de manera explícita la participación de la comunidad estudiantil en proceso creativos y fomenta la transformación de la sociedad)
Gestión de <i>grupos de interés</i>	MEDIA (Infiere la participación de entidades locales, nacionales e internacionales)
<i>Compliance</i>	AUSENTE (No se hace referencia a cumplimiento de normativas institucionales)
Transparencia	AUSENTE (No contempla procesos de rendición de cuentas o comunicación pública de resultados)
Responsabilidad social	ALTA (Destaca la función transformadora de la danza en la sociedad y su compromiso con el desarrollo cultural)
Ética institucional	MEDIA (Presenta una orientación al desarrollo integral y formativo del estudiantado)
Observaciones/ vacíos detectados	La misión está orientada hacia la formación estudiantil y la responsabilidad social a través del arte. Sin embargo, carece de componentes explícitos

Orquesta Típica “Somos UAQ”

Misión	Ofrecer a la comunidad universitaria y al público en general experiencias culturales significativas a través de la música típica y académica mexicana. La Orquesta Típica ‘Somos UAQ’ tiene como propósito brindar un servicio artístico de calidad mediante la difusión, promoción, interpretación y estudio del repertorio musical nacional, contribuyendo así a la formación de públicos y al desarrollo cultural y espiritual de la sociedad queretana
Participación social	MEDIA- ALTA (Involucra a la comunidad universitaria y al público externo como objetivos de las experiencias culturales, impulsando el acceso a ellas)
Gestión de <i>grupos de interés</i>	MEDIA (Infiere la vinculación con diferentes públicos, aunque no menciona alianzas institucionales)
<i>Compliance</i>	AUSENTE (No se hace referencia a cumplimiento de normativas institucionales)
Transparencia	AUSENTE (No contempla procesos de rendición de cuentas o comunicación pública de resultados)
Responsabilidad social	ALTA (Fomenta la formación de públicos diversos, difusión del patrimonio musical y contribución al desarrollo cultural de la comunidad)
Ética institucional	MEDIA (Presenta una orientación a la vinculación social y compromiso con la identidad nacional)
Observaciones/ vacíos detectados	La misión señala un importante compromiso con la formación de públicos y la responsabilidad social universitaria, aunque carece de elementos sobre compliance, gobernanza y transparencia.

Coro Universitario UAQ

Misión	Difundir y preservar el arte coral universal y mexicano mediante la interpretación de un repertorio diverso que abarca desde lo sacro hasta lo popular. Contribuir al fortalecimiento de la vida cultural de la Universidad Autónoma de Querétaro y de la sociedad queretana a través de presentaciones artísticas de calidad, formando una comunidad coral comprometida con la excelencia musical, la sensibilidad humana y los valores universitarios.
--------	--

Participación social	ALTA (Involucra a la universidad y al público externo en la formación de una comunidad coral con proyección a la sociedad)
Gestión de <i>grupos de interés</i>	MEDIA (Infiere la vinculación con diferentes públicos, aunque no menciona alianzas institucionales)
<i>Compliance</i>	AUSENTE (No se hace referencia a cumplimiento de normativas institucionales)
Transparencia	AUSENTE (No contempla procesos de rendición de cuentas o comunicación pública de resultados)
Responsabilidad social	ALTA (Destaca la difusión del arte coral, la formación cultural y el servicio artístico a la comunidad)
Ética institucional	ALTA (Integra valores como la sensibilidad humana, la excelencia y los valores universitarios)
Observaciones/ vacíos detectados	La misión está orientada hacia la participación social, la responsabilidad cultural y la ética institucional, aunque carece de elementos explícitos de transparencia, rendición de cuentas y compliance.

Rondalla Romanza Queretana

Misión	Transmitir, a través de la música del género de rondalla, un mensaje de paz, amor y sensibilidad artística que contribuya al desarrollo cultural y humano de la comunidad universitaria y de la sociedad en general.
Participación social	ALTA (promueve la interacción con la comunidad universitaria y la sociedad)
Gestión de <i>grupos de interés</i>	BAJA (No menciona alianzas institucionales, aunque busca relacionarse con distintos públicos)
<i>Compliance</i>	AUSENTE (No se hace referencia a cumplimiento de normativas institucionales)
Transparencia	AUSENTE (No contempla procesos de rendición de cuentas o comunicación pública de resultados)
Responsabilidad social	ALTA (Promueve valores positivos a través del arte, con impacto en la comunidad)

Ética institucional	ALTA (Misión fundamentada en valores éticos universales como la paz, el amor y la sensibilidad)
Observaciones/ vacíos detectados	La misión tiene un fuerte compromiso con la responsabilidad y los valores universitarios pero carece de elementos de compliance, transparencia y gestión de grupos de interés..

Estudiantina de la Universidad Autónoma de Querétaro

Misión	Dar continuidad al legado artístico iniciado el 4 de octubre de 1963, fortaleciendo una tradición musical universitaria que, a lo largo de las décadas, se ha consolidado como un referente cultural de gran importancia para la sociedad queretana, dentro y fuera del país.
Participación social	MEDIA- ALTA (promueve la interacción con la sociedad como una tradición viva.
Gestión de <i>grupos de interés</i>	MEDIA (Implica relación con públicos locales, nacionales e internacionales, aunque sin mencionar alianzas estratégicas)
<i>Compliance</i>	AUSENTE (No se hace referencia a cumplimiento de normativas institucionales)
Transparencia	AUSENTE (No contempla procesos de rendición de cuentas o comunicación pública de resultados)
Responsabilidad social	ALTA (Preserva y difunde tradición cultural significativa, reformzando al mismo tiempo la identidad universitaria)
Ética institucional	ALTA (Refleja valores de continuidad y compromiso con el legado artístico, aunque no de manera explícita)
Observaciones/ vacíos detectados	La misión está orientada a la preservación de un patrimonio cultural vivo y un compromiso con la identidad universitaria, pero faltan otros valores de gobernanza universitaria.

Compañía Universitaria de Tango

Misión	Llevar el arte y la emotividad del tango a través de cada interpretación, preservando la autenticidad de este género argentino y transmitiendo su historia y esencia mediante un lenguaje corporal apasionado. La compañía busca generar conexiones emocionales
--------	---

	profundas entre intérpretes y público, difundiendo la magia del tango y fortaleciendo su presencia en todos los espacios culturales posibles.
Participación social	MEDIA (Promueve interacción entre intérpretes y público, sin embargo no involucra a otros actores universitarios en la gestión o creación).
Gestión de <i>grupos de interés</i>	BAJA (Se enfoca en la difusión artística pero no se mencionan alianzas con otras dependencias o instituciones)
<i>Compliance</i>	AUSENTE (No se hace referencia a cumplimiento de normativas institucionales)
Transparencia	AUSENTE (No contempla procesos de rendición de cuentas o comunicación pública de resultados)
Responsabilidad social	MEDIA- ALTA (Fomenta la diversidad al dar cabida a un género extranjero, aunque con un enfoque más artístico que social)
Ética institucional	MEDIA (Sugiere respeto por la emoción artística, así como la preservación histórica pero no se explicitan valores universales o institucionales)
Observaciones/ vacíos detectados	La misión está comprometida con la autenticidad artística y la generación de experiencias culturales, pero presenta vacíos importantes en los demás conceptos.

Orquesta de Guitarras UAQ

Misión	Establecer un espacio formativo para el desarrollo de la experiencia orquestal entre los jóvenes guitarristas de todos los semestres de la Licenciatura en Música de la UAQ. La Orquesta promueve actividades de extensión universitaria con el propósito de difundir el quehacer artístico de la agrupación y fortalecer la vinculación cultural de la Universidad con la sociedad.
Participación social	ALTA (Involucra activamente a estudiantes de la Lic. En Música y promueve la interacción con la comunidad universitaria y también la vinculación con la sociedad).
Gestión de <i>grupos de interés</i>	MEDIA (Menciona vinculación con la sociedad y la comunidad universitaria)
<i>Compliance</i>	AUSENTE (No se hace referencia a cumplimiento de normativas institucionales)

Transparencia	AUSENTE (No contempla procesos de rendición de cuentas o comunicación pública de resultados)
Responsabilidad social	ALTA (Contribuye a la formación artística y al desarrollo cultural de la comunidad, por lo que cumple con un rol educativo y de formación social)
Ética institucional	MEDIA (Habla de valores formativos pero no se explicitan valores universales o institucionales)
Observaciones/ vacíos detectados	La misión señala compromiso con la formación estudiantil, la participación y la responsabilidad social mediante la extensión universitaria, aunque falla en los otros valores de gobernanza universitaria.

Rondalla Universitaria de Querétaro

Misión	Enriquecer la vida cultural universitaria y social a través de la interpretación, preservación y difusión del género de rondalla. La agrupación fomenta el talento musical de sus integrantes y la camaradería, manteniendo viva la tradición mediante presentaciones artísticas de alta calidad que inspiran a nuevas generaciones a apreciar la música romántica y popular. Asimismo, ofrece un espacio de formación musical y desarrollo personal para estudiantes y egresados, promoviendo la disciplina, el trabajo en equipo y la excelencia artística.
Participación social	ALTA (Involucra activamente a estudiantes y egresados, fomentando además la apreciación musical entre la comunidad universitaria y la sociedad en general).
Gestión de <i>grupos de interés</i>	MEDIA (Se menciona interacción con nuevos públicos y generaciones, aunque se omiten otros actores estratégicos)
<i>Compliance</i>	AUSENTE (No se hace referencia a cumplimiento de normativas institucionales)
Transparencia	AUSENTE (No contempla procesos de rendición de cuentas o comunicación pública de resultados)
Responsabilidad social	ALTA (Contribuye al desarrollo cultural de la comunidad y los integrantes del grupo, promoviendo valores educativos y sociales)
Ética institucional	ALTA (Fomenta valores como disciplina, trabajo en equipo y excelencia artística, lo que se alinea con la ética universitaria)

Observaciones/ vacíos detectados	La misión señala compromiso con la formación estudiantil, la participación y la responsabilidad social, así como la preservación de la tradición, aunque falla en los otros valores de gobernanza universitaria.
-------------------------------------	--

LATEX UAQ –Laboratorio teatral

Misión	Esta compañía de artistas multidisciplinarios tiene como misión el trabajo gestual-digital en la escena. Partir de procesos experimentales y digitales, que ofrecen no solo maleabilidad propia de la percepción subjetiva de la realidad social, sino también la complejidad del macro y micro cosmos de la visión del mundo actual. Se busca llevar a cabo montajes que, por sus características sean adaptables a distintos espacios, con la finalidad de ofrecer multiplicidad de escenas que emerjan a través de la conexión espacio-público dado.
Participación social	MEDIA (Promueve la interacción con distintos públicos y espacios, pero no explicita vínculos con la comunidad universitaria o sectores externos).
Gestión de <i>grupos de interés</i>	BAJA (No se mencionan colaboraciones entre instituciones, redes teatrales o alianzas académicas)
<i>Compliance</i>	AUSENTE (No se hace referencia a cumplimiento de normativas institucionales)
Transparencia	AUSENTE (No contempla procesos de rendición de cuentas o comunicación pública de resultados)
Responsabilidad social	MEDIA (Aunque explora temas de percepción y realidad social, no plantea un impacto social tangible)
Ética institucional	MEDIA (De forma implícita fomenta la libertad creativa, la innovación y el pensamiento crítico)
Observaciones/ vacíos detectados	La misión enfatiza la innovación escénica, aportando una mirada contemporánea a la creación teatral. Sin embargo, presenta vacíos en los otros componentes de la gobernanza universitaria.

Compañía Folklórica de la UAQ

Misión	Enaltecer la identidad queretana en México y el mundo.
Participación social	MEDIA (Refiere una labor de representación cultural ante públicos locales, nacionales e internacionales, con el objetivo de reforzar la identidad queretana).
Gestión de <i>grupos de interés</i>	BAJA (No se mencionan colaboraciones entre instituciones culturales, educativas o gubernamentales)
<i>Compliance</i>	AUSENTE (No se hace referencia a cumplimiento de normativas institucionales)
Transparencia	AUSENTE (No contempla procesos de rendición de cuentas o comunicación pública de resultados)
Responsabilidad social	ALTA (Promueve activamente la preservación y difusión de la identidad regional, aportando a la construcción del patrimonio cultural colectivo)
Ética institucional	MEDIA (Refuerza valores de identidad y pertenencia, así como compromiso con la cultura queretana, lo que es coherente con la ética universitaria)
Observaciones/ vacíos detectados	La misión enfatiza un compromiso con la preservación y la difusión de la identidad cultural, así como con la proyección social universitaria. No obstante, presenta vacíos en los otros componentes de la gobernanza universitaria.

Cómicos de la Legua

Misión	El grupo de Teatro de los Cómicos de la Legua tiene como misión formar seres humanos íntegros y capaces de difundir la cultura y el arte a través del trabajo escénico, siendo promotores sociales que actúan como agentes de cambio llevando el Teatro al pueblo o en su propio establecimiento.
Participación social	ALTA (Promueve activamente la interacción entre artistas y sociedad, llevando el teatro a distintos públicos y fomentando el acceso cultural).
Gestión de <i>grupos de interés</i>	MEDIA (Implica colaboración con la comunidad aunque sin mencionar mecanismos formales o alianzas)
<i>Compliance</i>	BAJA (No se hace referencia a cumplimiento de normativas institucionales)

Transparencia	AUSENTE (No contempla procesos de rendición de cuentas o comunicación pública de resultados)
Responsabilidad social	ALTA (Señala vocación de transformación social a través del arte, posicionando al teatro como herramienta de cambio)
Ética institucional	ALTA (Destaca formación de seres humanos íntegros y compromiso ético, lo que se alinea con los valores universitarios)
Observaciones/ vacíos detectados	La misión está orientada hacia la responsabilidad social, la ética y la participación comunitaria, enfocando la labor del grupo como promotores culturales y agentes de cambio. No obstante, presenta vacíos en compliance y transparencia.

Estudiantina femenil de la UAQ

Misión	Difundir la riqueza cultural y musical de Querétaro a través del arte de la estudiantina, impulsando el talento femenino y fortaleciendo la identidad regional. La agrupación promueve la participación artística, la disciplina y el trabajo en equipo, llevando el espíritu alegre y tradicional de nuestra tierra a escenarios nacionales e internacionales.
Participación social	ALTA (Promueve activamente la inclusión femenina en la vida cultural universitaria).
Gestión de <i>grupos de interés</i>	MEDIA (Implica vinculación con diversos públicos aunque sin mencionar mecanismos formales o alianzas)
<i>Compliance</i>	AUSENTE (No se hace referencia a cumplimiento de normativas institucionales)
Transparencia	AUSENTE (No contempla procesos de rendición de cuentas o comunicación pública de resultados)
Responsabilidad social	ALTA (Refuerza la identidad regional, la equidad de género y la proyección cultural universitaria)
Ética institucional	ALTA (Promueve valores como disciplina, trabajo en equipo y compromiso artístico)
Observaciones/ vacíos detectados	La misión refleja un compromiso hacia la participación social, la equidad de género y la responsabilidad cultural. Sin embargo, hay vacíos en otras áreas como el compliance y la transparencia.

Orquesta de Cámara de la Universidad Autónoma de Querétaro

Misión	La Orquesta de Cámara de la Universidad Autónoma de Querétaro tiene como propósito difundir la música de cámara, clásica y mexicana mediante interpretaciones de excelencia artística que impulsen el desarrollo cultural y académico de la comunidad universitaria y de la sociedad queretana. A través de la colaboración entre músicos profesionales, docentes y estudiantes, la OCUAQ fomenta la formación integral, la apreciación musical y el fortalecimiento del arte como expresión humanista y universitaria.
Participación social	ALTA (Involucra a músicos profesionales, docentes y estudiantes, lo que promueve la integración de la comunidad universitaria a sus actividades culturales).
Gestión de <i>grupos de interés</i>	ALTA (Promueve la cooperación artística entre la comunidad universitaria y la sociedad en general, además de la coordinación entre actores como profesionales, docentes y estudiantes)
<i>Compliance</i>	MEDIA (Aunque no lo hace de manera explícita, su misión se alinea con el objetivo de la extensión y difusión cultural universitaria)
Transparencia	BAJA (No explicita mecanismos de evaluación o comunicación de resultados)
Responsabilidad social	ALTA (Su interés está en el desarrollo cultural y académico de la comunidad universitaria, así como de la sociedad, estableciendo el papel del arte como herramienta educativa)
Ética institucional	ALTA (Promueve la formación integral, la apreciación artística y el humanismo, siendo coherente con los valores universitarios)
Observaciones/ vacíos detectados	La misión destaca por su enfoque colaborativo, humanista y académico, al integrar arte y cultura en beneficio de la sociedad, así como también de la comunidad universitaria. Sus fortalezas más importantes son la participación, la responsabilidad social y la gestión de grupos de interés, siendo la transparencia el concepto a fortalecer.

Al efectuar el análisis comparativo de las misiones de los 14 grupos artísticos representativos de la UAQ, puede determinarse que la mayoría de sus postulados tienden a la difusión cultural, la formación integral y la responsabilidad social. Se puede establecer entonces que estos ejes se alinean con el compromiso institucional en términos de extensión universitaria y proyección cultural hacia la comunidad.

En la mayoría de las misiones estudiadas se identifican valores comunes tales como con la ética, la participación social y el fortalecimiento de la identidad universitaria; aspectos que les son relevantes a los grupos en tanto su objetivo como agentes de vinculación entre la universidad y la sociedad.

Sin embargo, también fue posible detectar vacíos estructurales en materia de gobernanza institucional universitaria, específicamente en lo que se refiere al *compliance*, la transparencia y la gestión formal de *grupos de interés*, lo que limita la oportunidad de articular las acciones de estas agrupaciones dentro de un marco estratégico y normativo común.

En este contexto, resulta pertinente establecer lineamientos institucionales de gestión cultural universitaria que incorporen esos principios ausentes, fomenten la coordinación entre agrupaciones y desarrollen mecanismos claros para evaluar y rendir cuentas.

Dichos lineamientos deben contemplar los principios de innovación, transparencia, participación y responsabilidad social, con lo que la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria podrá aprovechar al máximo el potencial de sus grupos artísticos representativos como herramientas estratégicas para promover la innovación, cohesión social y transformación cultural impulsados desde el interior de la Universidad.

Con base en lo anterior, la siguiente sección presenta una propuesta de lineamientos estratégicos enfocada a ordenar, sistematizar y optimizar la labor de las agrupaciones universitarias.

Este marco normativo se sugiere a fin de que sirva como guía para la planeación, coordinación y evaluación institucional; con lo que se promovería una vinculación mucho más eficaz tanto con la comunidad universitaria como con la sociedad en general, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento del impacto de la Universidad como agente cultural y transformador del entorno.

ANÁLISIS DE REFERENTES DE GESTIÓN CULTURAL UNIVERSITARIA

La realización del análisis institucional y comparativo de las misiones de los grupos artísticos representativos de la UAQ facilitó la identificación de sus fortalezas y áreas de oportunidad. Estos hallazgos hacen más evidente la necesidad de dar el paso a un modelo de gestión cultural universitario con mayor articulación, en donde se fomente la transparencia y la innovación; y, además, se contemplen principios de planeación estratégica y colaboración entre dependencias e instituciones.

En el presente capítulo se efectúa una revisión comparativa de los lineamientos establecidos para los grupos representativos de tres universidades mexicanas -la Universidad Autónoma de Sinaloa (Universidad Autónoma de Sinaloa, 2016), la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2015) y la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2022) y una universidad venezolana, la Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe (Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe, 2018).

La intención al usar estas referencias es establecer conceptos que puedan ser utilizados en la propuesta de normativa aplicada a los grupos de la Universidad Autónoma de Querétaro y que puedan ser adaptados a la realidad operativa de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria.

Dicho ejercicio nos permitirá vincular de una manera más eficaz el desarrollo de una propuesta viable que ayude a la consolidación de la presencia social de las agrupaciones de la Máxima Casa de Estudios queretana.

Universidad/ Documento	Enfoque principal de los lineamientos	Principales fortalezas o buenas prácticas	Aspectos susceptibles de adaptación a la SECU-UAQ
Universidad Autónoma de Sinaloa/ Reglamento de artistas universitarios	Regulación de conductas entre los integrantes de los grupos y la autoridad competente	Con respecto a los principios de gobernanza institucional, considera la participación social, la ética institucional.	La consideración del régimen de propiedad intelectual,, la exclusión de responsabilidad.
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez/ Lineamientos generales de los grupos representativos artístico-culturales de la UACJ	Sentido hacia el cumplimiento normativo de la universidad y alineación con los objetivos institucionales.	Retoma en sus artículos aspectos de compliance y ética institucional	Delimitación de la estructura organizacional de la dependencia cultural universitaria.
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	Práctico y operativo sobre la integración y funciones de los grupos artísticos	Considera la gestión de grupos de interés, contemplando que diferentes actores sociales participen en las actividades culturales.	Denominación del grupo, integración y concepto de patrimonio de los grupos.
Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe (Venezuela)	Descriptiva en lo procedimental, para garantizar el funcionamiento óptimo de las agrupaciones	En su fundación de motivos contempla el cumplimiento normativo, la gestión de grupos de interés, la responsabilidad social, transparencia y ética institucional	Modelo de planificación de eventos y actividades que podría replicarse en la SECU.

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA LOS GRUPOS ARTÍSTICOS REPRESENTATIVOS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

La propuesta de lineamientos estratégicos sobre la que versa esta tesis tiene como objetivo fortalecer la gestión institucional que se desarrolla desde la Secretaría de Extensión y cultura Universitaria, y al mismo tiempo incrementar el impacto social que tienen los grupos artísticos representativos de la Universidad Autónoma de Querétaro.

La elaboración de estas directrices tiene su origen en el diagnóstico institucional y el análisis teórico-referencial desarrollados en capítulos anteriores, así como en la revisión de las misiones de cada agrupación. A partir de ello, se plantea una serie de ordenamientos cuyo objetivo es establecer un sistema que dé rumbo claro a las labores sustantivas de extensión, difusión cultural y formación artística, enmarcadas estas en una visión de gobernanza institucional que contemple sus componentes esenciales: participación social, gestión de grupos de interés, compliance, transparencia, responsabilidad social y ética.

1. Principio: Participación social en la gobernanza universitaria.

En el contexto de la gestión universitaria, la participación social implicaría que los diferentes actores que se benefician de la actividad cultural, tales como estudiantes, docentes, trabajadores administrativos, egresados y público en general participen con los grupos en espacios de diálogo, colaboración y corresponsabilidad.

Al incorporar dichos elementos a la gestión de los grupos representativos universitarios no únicamente se atenderá de una manera más eficiente los retos actuales de vinculación y proyección social, sino que también fomenta que el quehacer de los artistas y elementos que integran estas agrupaciones esté apegado a los principios contemporáneos de legitimidad, sostenibilidad e impacto.

Con este enfoque, los grupos artísticos representativos pasan de ser un elemento artístico decorativo para considerarse instrumentos estratégicos de

extensión de la política cultural de la Universidad, alineados además con los derechos culturales, la responsabilidad universitaria, y los desafíos sociales del desarrollo sostenible.

2. Principio: Gestión de *stakeholders* o grupos de interés.

En lo que se refiere a la actividad universitaria, los grupos de interés o *stakeholders* son todos los elementos –internos o externos- que tienen influencia o son influenciados por el quehacer artístico y cultural de la institución.

Los grupos de interés abarcan desde las autoridades universitarias, miembros de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, administrativos, egresados) hasta instituciones culturales, autoridades de gobierno, medios de comunicación, comunidad artística y por supuesto, el público.

Para poder tener una gestión de grupos de interés solvente, los grupos artísticos representativos deben buscar establecer redes de colaboración viables y sostenibles, manteniendo la coherencia institucional, lo que se reflejaría también en un mayor impacto social de los proyectos culturales.

3. Principio: Compliance o cumplimiento normativo.

Como lo vimos en el marco teórico, el compliance o cumplimiento normativo se refiere a los mecanismos y procesos enfocados a garantizar la necesaria alineación que deben tener las organizaciones con sus leyes internas, reglamentos, políticas institucionales y valores éticos.

Este principio busca evitar irregularidades administrativas, uso indebido de recursos, y malas prácticas institucionales; y, por el contrario, su objetivo principal es favorecer la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas.

4. Principio: Transparencia en la gestión cultural universitaria

Las universidades, en tanto son instituciones indispensables para el desarrollo de la comunidad, deben integrar a su gestión institucional el principio de la

transparencia, a fin de poder rendir cuentas a la sociedad y también dar a conocer las acciones que tienen lugar al interior de su vida académica y –en el caso que nos ocupa en la gestión cultural.

Como parte de la gobernanza moderna, la transparencia garantiza que las instituciones de educación superior brinden de manera accesible y clara la información correspondiente al uso de recursos y toma de decisiones.

En este sentido, la transparencia facilitaría que tanto la comunidad universitaria como la sociedad conozca la manera en que se organizan, financian y miden las actividades de gestión cultural, con el objetivo de fortalecer la confianza del público, la legitimidad y la credibilidad institucional.

5. Principio: Responsabilidad Social Universitaria.

Aunque hay todavía un gran debate alrededor del concepto de la Responsabilidad social Universitaria (RSU), esta puede entenderse como el compromiso ético y estratégico que tienen las instituciones de educación superior con la construcción de sociedades más justas, equitativas e inclusivas, a través del rediseño y re direccionamiento de sus ejes sustantivos: docencia, investigación y extensión. Esto significa que la Universidad debe asumir su papel como elemento transformador de la sociedad y comenzar con ella misma, tomando una posición de mayor responsabilidad, transparencia y escrupulosidad en sus acciones y en lo que proyecta hacia la sociedad. (Ibarra Uribe, Fonseca Bautista, & Santiago García, 2020)

En lo que respecta a la gestión cultural que efectúa la UAQ, la RSU significa que las actividades artísticas deben dejar de ser meramente entretenimiento para enfocarse en la transformación de la realidad social y el fortalecimiento de la identidad, así como fomentar la inclusión y propiciar la participación ciudadana.

De acuerdo a lo anterior, los Grupos artísticos representativos se vuelven agentes culturales con un propósito social, que se alinea tanto con los Objetivos de

Desarrollo sostenible, como con la misión de la propia UAQ y la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria.

INTRODUCCIÓN

Los lineamientos para los grupos artísticos representativos adscritos a la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria de la Universidad Autónoma de Querétaro son un manual normativo que permite gestionar y ordenar todo lo concerniente a estas agrupaciones.

La Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria está enfocada en mejorar la operación logística de los grupos representativos, que tienen un impacto tanto en la comunidad universitaria como en grupos sociales externos a esta Casa de Estudios. Con el establecimiento de este manual de lineamientos se fortalecerá e impulsará la imagen de la UAQ a través de las artes, vinculándose además con el marco institucional de la Universidad.

En este sentido también la intención es definir un sistema de control comprendido dentro de una estructura funcional, donde se establezcan responsabilidades, funciones, autorizaciones y flujo de información de cada agrupación.

CONSIDERANDO

PRIMERO. Que el Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos otorga a las universidades e instituciones de educación superior la facultad de gobernarse a sí mismas, para realizar sus objetivos de educar, investigar y difundir la cultura; determinando sus planes y programas, administrando su autonomía y respetando la libertad de cátedra e investigación, determinando sus programas, administrando su patrimonio y siempre tomando en cuenta los objetivos de las IES.

SEGUNDO. Que es imperativo para las universidades e instituciones de educación superior el tomar conceptos de la gobernanza institucional para cumplir de mejor manera su responsabilidad de satisfacer las necesidades de su comunidad, así como de la sociedad en general.

TERCERO. Que en el artículo 117 del Estatuto Orgánico de la UAQ se contemplan como funciones de la Secretaría de Extensión Universitaria la difusión de la cultura; el fomento de las manifestaciones del arte, las ciencias, la tecnología y el deporte; la promoción de las actividades de Extensión Universitaria que realicen otras instancias universitarias; la participación de la Universidad en planes de trabajo relacionados con la extensión de los beneficios de la cultura a favor de la comunidad; la gestión de los grupos culturales universitarios, y la difusión de las actividades de extensión y cultura universitaria

CUARTO. Que la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria, a través de su Coordinación de Grupos Artísticos, es la encargada del buen funcionamiento y operatividad de las agrupaciones culturales representativas de la institución.

QUINTO. Que la UAQ, a través de la SECU, tiene el compromiso de ser un elemento activo de difusión cultural y responsabilidad social mediante el trabajo de los grupos artísticos representativos.

SEXTO. Que los grupos artísticos representativos requieren de lineamientos para regular sus funciones, en concordancia con la normativa y los principios de la ética universitaria; esto con el objetivo de establecer una mejor relación con sus grupos de interés, así como proyectar una mayor transparencia de su impacto en la comunidad universitaria y en la sociedad.

SÉPTIMO. En ejercicio de las atribuciones contenidas en el Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Artículo 6º fracc. III y el Artículo 7 de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Querétaro, así como los Artículos 102 y 117 del Estatuto Orgánico de la UAQ, se expide el siguiente manual de:

LINEAMIENTOS GENERALES DE LOS GRUPOS REPRESENTATIVOS ARTÍSTICO- CULTURALES DE LA UAQ

CAPÍTULO I OBJETO

Artículo 1. Establecer lineamientos para fomentar el óptimo funcionamiento de cada uno de los grupos artísticos representativos de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), con base en los principios de participación social, *compliance*, transparencia, responsabilidad social, ética institucional y gestión de *grupos de interés*.

Artículo 2. Este manual normativo se aplica a todos los integrantes de las agrupaciones artísticas y culturales que pertenezcan a la UAQ, incluido su respectivo director o directora, así como a todas las organizaciones, dependencias e instituciones que soliciten el apoyo de los grupos representativos que sean gestionadas por la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria.

CAPÍTULO II

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 3. Los presentes lineamientos están apegados a la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Querétaro y a su Estatuto Orgánico.

Artículo 4. Este manual tiene por objetivo regular la creación, registro, permanencia, actividad cultural y operatividad de los grupos artísticos representativos de la UAQ.

Artículo 5. La Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria es el área encargada de la gestión administrativa de los grupos artístico- culturales, con apoyo de la Coordinación de Grupos Artísticos Representativos que se encuentra en su adscripción.

Artículo 6. Estos lineamientos son de carácter obligatorio para la Coordinación de Grupos Artísticos, la o el Director artístico, la, el, o los asistentes de dirección artística y los integrantes de los Grupos.

Artículo 7. Para efectos de este manual, cuando se refiera a los siguientes términos, se entenderá por:

- I. UAQ: Universidad Autónoma de Querétaro
- II. SECU: Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria UAQ-
- III. COORDINACIÓN: Coordinación de los Grupos Artísticos Representativos
- IV. GRUPO/ GRUPOS: Grupo artístico institucional/ Grupos Artísticos.
- V. DIRECTOR ARTÍSTICO: Responsable de las funciones y actividades que realiza el Grupo artístico institucional.
- VI. ASISTENTE: Integrante del Grupo que apoya al Director Artísticos en sus funciones.
- VII. INTEGRANTE: Persona que desarrolla una disciplina artística y que forma parte del grupo.

CAPÍTULO III

GRUPO ARTÍSTICO REPRESENTATIVO

Artículo 8. Un Grupo es un equipo de trabajo integrado para la realización de alguna disciplina artística y cultural, adscrito a la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria.

Artículo 9. Un Grupo artístico representativo tiene como objetivo ser un espacio de difusión cultural, que contribuya al fortalecimiento de la identidad universitaria y, además, permita el acceso de la sociedad a la cultura; a través de la gestión participativa, ética y con transparencia, siempre en concordancia con las leyes fundamentales de la UAQ.

Artículo 10. Un Grupo artístico está integrado de la manera siguiente:

- I. Director artístico
- II. Director asistente.
- III. Integrantes

Artículo 11. Para solicitar el registro y permanencia de un Grupo se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- I. La solicitud deberá realizar el Director Artístico por escrito dirigido al titular de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria UAQ-
- II. Presentar un plan de trabajo con actividades artísticas a desarrollar en los siguientes dos años.
- III. Comprobar con evidencias fotográficas, videográficas o testimonios documentales, un mínimo de cuatro presentaciones artísticas en diferentes espacios universitarios o fuera de la Universidad, así como de la permanencia de sus integrantes.

Artículo 12. Son derechos de los Grupos los siguientes:

- I. Fungir como vínculo entre la Universidad y los diferentes actores sociales que se involucren en las actividades desarrolladas por un Grupo.
- II. Ostentarse como “representativos” de la Universidad Autónoma de Querétaro y usar los distintivos de marca en la denominación de la agrupación, producciones y materiales de difusión.
- III. Recibir apoyo de parte de la Secretaría para gestionar la utilización de espacios o instalaciones, ya sea para ensayos o presentaciones.

Artículo 13. Son obligaciones las siguientes:

- I. Solicitar la renovación de su registro ante la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria UAQ, cumpliendo lo establecido en el Artículo 8.
- II. Vigilar la conservación, seguridad, mantenimiento y buen uso de los bienes y patrimonios adscritos al Grupo.
- III. Incluir el nombre, logo y distintivos de la UAQ como extensión en el nombre del Grupo; respetando para su propio logo e imagen los lineamientos del Manual de Identidad de la UAQ. La utilización del nombre artístico será siempre en representación de la Universidad y no podrá ser usado de forma particular por las o los directores o por los integrantes.
- IV. Respetar los lineamientos internos de cada Grupo.
- V. Producir obras artísticas de calidad, ricas en contenidos culturales, estéticos, intelectuales y con responsabilidad social.
- VI. Presentar informes trimestrales de los avances, resultados e indicadores correspondientes a su programación anual, correspondiente al Plan Institucional de Desarrollo (PIDE) y otras actividades que surjan en el transcurso del año.

CAPÍTULO IV DE LOS PARTICIPANTES DE LOS GRUPOS

Artículo 14. La integración de los Grupos está abierta tanto a integrantes de la comunidad universitaria, como de la sociedad en general; tomando en cuenta el criterio de especialización que determine su Dirección.

Artículo 15. La o El Director puede integrarse al Grupo a través de su desempeño artístico y de acuerdo a los lineamientos establecidos al interior de cada agrupación.

Artículo 16. Se considera miembro de una agrupación artística a todo integrante activo en funciones, siempre y cuando su ingreso y permanencia estén ajustados a los marcos normativos correspondientes.

Artículo 17. Pueden ser considerados invitados especiales de un Grupo otros artistas que la o el Director considere pertinente de incluir. Esta convocatoria de carácter de invitado especial está circunscrita únicamente a presentaciones, grabaciones y/o eventos específicos y sólo tendrá vigencia durante la actividad o por tiempo determinado.

Artículo 18. Son obligaciones de las o los directores del Grupo:

- a) Presentar el proyecto anual del grupo artístico representativo a la Coordinación de Grupos Artísticos Representativos, así como al titular de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria. Este proyecto debe ser autorizado por ambas autoridades.
- b) Tener autorizado su nombramiento de Director (a) de Grupo por parte de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria.
- c) No tener amonestaciones de tipo administrativo.
- d) Apegarse y cumplir cabalmente con las obligaciones de los trabajadores académicos o administrativos de la UAQ.
- e) Tener disponibilidad de fechas y horarios para ensayos y presentaciones.

Artículo 19. Son obligaciones de los integrantes:

- a) Asistir puntualmente a todos los ensayos y actividades.
- b) Contar con la disponibilidad de fechas y horarios para ensayos y presentaciones.
- c) Concentrar la atención en el ensayo, sin interferir con el trabajo de los demás integrantes.
- d) Cumplir con la disciplina interna de la agrupación y realizar los ejercicios requeridos para garantizar el dominio y destreza de lo asignado.
- e) Mantener una conducta ética y responsable, dentro y fuera de la Universidad.
- f) Participar en las actividades a las que fue convocado, con la indumentaria o vestuario indicados por la o el Director.
- g) Cuidar su salud emocional, mental y física y podrán comunicar a su Director (a), Coordinador(a) de Grupos Artísticos Representativos, y titular de la SECU, cualquier situación que les impida realizar las actividades cabalmente en la agrupación.
- h) Colaborar en la difusión, publicidad y promoción e los eventos y actividades institucionales internas y externas que requieran de la participación del Grupo.
- i) Facilitar a la Universidad Autónoma de Querétaro, a través de la Coordinación de Gestión de Medios y Contenidos de la SECU, la autorización para el uso expreso de la imagen de su persona para fines de documentación, difusión, promoción, y divulgación de los quehaceros y productos culturales que de ella y en representación de ella se emanen. Es necesario entregar la carta de consentimiento para uso de imagen de (de la) integrante y/o director (a).

Artículo 20. Son derechos de los integrantes y la o el Director:

- a) Ser embajadores de la cultura y el arte que se desarrolla en la Institución, desempeñándose con calidad y rigor universitario en eventos locales, nacionales e internacionales.

- b) Respeto a la integridad y dignidad personal.
- c) Recibir constancias, reconocimientos y cartas derivadas de su trayectoria, como grupo e integrantes.
- d) Autorizar el uso expreso de la imagen de su persona y, en su caso, solicitar la cancelación de la misma a través de una solicitud ante la Coordinación de Grupos Artísticos Representativos, así como la Coordinación de Gestión de Medios y Contenidos de la SECU.

CAPÍTULO V DE LA TOMA DE DECISIONES

Artículo 21. La toma de decisiones relacionadas con aspectos artísticos y organizacionales es potestad y responsabilidad de la o el Director del Grupo, reportando siempre a la o el Coordinador de Grupos Artísticos Representativos y al titular de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria.

CAPÍTULO VI PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LOS GRUPOS

Artículo 22. Para cumplir con el principio de gobernanza institucional de participación social, los Grupos de la UAQ deben incluir en sus procesos de creación, formación y difusión cultural a integrantes de la comunidad universitaria y la sociedad en general. A fin de dar cumplimiento con este concepto, los Grupos deberán:

- a. Propiciar la integración de estudiantes, docentes, egresados y administrativos en sus actividades artísticas.
- b. Plantear sus proyectos culturales con un enfoque de impacto comunitario, cuya orientación de difusión artística sea hacia espacios públicos, instituciones educativas y comunidades con escaso acceso a la cultura.

- c. Implementar un sistema de diálogo y colaboración con públicos e instituciones aliadas en la cultura, con el objetivo de obtener retroalimentación de ellos a fin de mejorar las actividades universitarias.
- d. Asegurar que los procesos de convocatoria, selección y participación en los Grupos se lleven a cabo bajo principios de equidad e inclusión.
- e. Registrar e informar de sus actividades participativas a la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria para integrar un sistema de indicadores que del quehacer cultural de la UAQ.

CAPÍTULO VII

GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS

Artículo 23. Los Grupos artísticos representativos de la UAQ deben desarrollar y sostener lazos de vinculación, colaboración y comunicación con los diferentes actores del ecosistema artístico y cultural, de acuerdo a los principios de gobernanza universitaria y la política institucional de cultura. Para ello, los grupos tienen la obligación de:

- I. Identificar y clasificar a quienes son sus grupos de interés o grupos de interés; considerando a integrantes de la comunidad universitaria, su audiencia, instituciones culturales, autoridades de los diferentes niveles de gobierno y medios de comunicación.
- II. Elaborar estrategias de vinculación entre instituciones para favorecer el establecimiento de lazos de colaboración con entidades de la propia universidad, organismos culturales, asociaciones de la sociedad civil y entes de gobierno.
- III. Desarrollar de manera conjunta proyectos culturales, intercambios o actividades colaborativas.

- IV. Reforzar la comunicación con sus públicos a través de la Coordinación de Medios y Contenidos de la SECU, acercando información y difusión oportuna y transparente de sus actividades.
- V. Registrar las alianzas y colaboraciones establecidas, presentando con evidencias un reporte trimestral a la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria; de modo que puedan incluirse bajo la modalidad de indicadores de la gestión cultural universitaria.

CAPÍTULO VIII

COMPLIANCE/ CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Artículo 24. Los Grupos artísticos representativos de la UAQ tienen la obligación de cumplir de manera estricta el conjunto de disposiciones legales que dirigen las actividades sustantivas de la Universidad, apegándose a los principios éticos, de responsabilidad social y transparencia de la institución. A este efecto, los Grupos deberán:

- I. Armonizar todos los proyectos, actividades y procesos que realicen con la normativa universitaria vigente, específicamente con la Ley Orgánica y el Estatuto Orgánico.
- II. Crear y poner en práctica mecanismos internos de control, para asegurar el uso adecuado de recursos humanos, financieros y materiales.
- III. Oficializar las colaboraciones con otras instituciones culturales o dependencias, mediante convenios formales, con la aprobación de la SECU y la Oficina del Abogado General de la UAQ.
- IV. Capacitar de manera continua a sus integrantes en el conocimiento y cumplimiento de la normativa universitaria.

CAPÍTULO IX

TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Artículo 25. Los Grupos deberán regirse por el principio de transparencia, permitiendo el acceso del público a toda la información correspondiente a la gestión interna de la agrupación, ya sea artística, administrativa y financiera; siempre respetando los principios y procesos de la normativa universitaria aplicable, así como las leyes superiores. Para tal efecto, los Grupos deberán:

- I. Presentar un informe anual de actividades con metas, resultados, colaboraciones y proyectos siguientes.
- II. Registrar y reportar la utilización de los recursos económicos que se le hayan asignado por parte de la SECU u de cualquier otra dependencia.
- III. Desarrollar mecanismos de comunicación estratégica tanto con la SECU como con la comunidad universitaria y el público externo y difundir la información relevante que corresponda a su actividad en medios oficiales y plataformas digitales institucionales.
- IV. Responder a un sistema de indicadores de desempeño artístico, académico y social establecidos por la SECU para propiciar una mejora continua de los procesos.

CAPÍTULO X

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Artículo 26. Los Grupos deberán orientar su quehacer cultural y artístico para que corresponda con el principio de Responsabilidad Social Universitaria; entendiéndose esta como la obligación que tiene la Universidad de influir positivamente en el desarrollo social de manera integral, utilizando al arte, la cultura y la educación como herramientas. Para ello, los Grupos deberán:

- I. Proyectar y ejecutar proyectos culturales que posean impacto social, dando prioridad a aquellos dirigidos a sectores vulnerables o comunidades con nulo o poco acceso a la cultura.
- II. Promover valores como la inclusión y la diversidad, incorporando de forma activa a sus proyectos culturales las perspectivas de género, interculturalidad y accesibilidad.
- III. Considerar al arte como herramienta educativa y de transformación social, integrándolo con esta perspectiva en todas las actividades que realicen.
- IV. Medir su impacto social a través de indicadores y resultados, informándolos de manera oportuna a la SECU UAQ.
- V. Impulsar la formación ética y con perspectiva de RSU entre sus integrantes.

CAPÍTULO XI

ÉTICA INSTITUCIONAL

Artículo 27. Los Grupos deberá conducirse bajo el principio de ética universitaria, procurando que todas sus actividades, proyectos y decisiones tengan la perspectiva institucional de la UAQ, destacando el compromiso con la sociedad. Para ello, deberán:

- I. Favorecer las conductas de respeto, equidad e inclusión, tanto entre sus miembros como hacia la comunidad universitaria y el público.
- II. Conducirse de manera honesta, justa y solidaria, en todos los ejes de su quehacer cultural y artístico.
- III. Evitar conductas que contravengan los principios universitarios; en este sentido: uso indebido de recursos o actos de discriminación.
- IV. Propiciar que el arte sea percibido como una herramienta de educación humanista y efectuar su reflexión desde el punto de vista de la ética.

- V. Considerarse como embajador cultural de la Universidad, y en este sentido contribuir al posicionamiento de la institución como referente cultural y promotora de la cultura de paz.

CAPÍTULO XII DE LAS PRESENTACIONES ARTÍSTICAS

Artículo 28. Los Grupos realizarán presentaciones al interior y exterior de la Universidad, representando a esta Casa de Estudios a través de sus conciertos, eventos, funciones, talleres y otras actividades. Estas pueden ser gratuitas, con donativos o con boleto con costo, debiendo seguir con los lineamientos financieros establecidos por la UAQ.

Artículo 29. Las actividades en las que participen los Grupos deben cumplir con los principios de gobernanza institucional mencionados en los capítulos VI, VII, VIII, IX, X y XI. Su objetivo debe de ser carácter formativo, de divulgación cultural y responsabilidad social universitaria, sin proselitismo político.

Artículo 30. La participación en eventos por parte de alguno de los Grupos se realizará de acuerdo a la disponibilidad de su agenda y requerirá que se someta a conocimiento y aprobación por escrito del titular de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria de la UAQ, así como de la o el Coordinador de Grupos Artísticos.

Artículo 31. La o el Director artístico o sus integrantes no podrán comprometer la participación del Grupo, si no es con la autorización del titular de la SECU y de la Coordinación de Grupos Artísticos.

Artículo 32. El oficio de solicitud de presentación del Grupo debe indicar el día, la hora y el lugar de la presentación; así como la duración de la actividad solicitada y la temática que se desarrollará en el evento, según sea el caso.

Artículo 33. Los oficios de solicitud de presentación de un Grupo, ya sea que se realice por parte de la o el Director Artístico o de una dependencia universitaria

o instancia externa, deben ser entregados con un mínimo de 15 días naturales antes de la presentación si es al interior del estado o 21 días si es fuera de éste o del país.

Artículo 34. Serán consideradas para su aprobación aquellas solicitudes que, además de cumplir con lo establecido en los artículos 30 y 31, ofrezcan las garantías técnico-operativas, de seguridad e higiene que aseguren un cumplimiento cabal y una presentación de calidad.

Artículo 35. La Universidad Autónoma de Querétaro y la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria apoyará con la gestión de recursos económicos para la logística de los eventos culturales que se lleven a cabo en otra ciudad, siempre y cuando estos hayan sido previamente autorizados de acuerdo con el Artículo 32. Los apoyos estarán sujetos al presupuesto anual institucional, al sistema financiero y los lineamientos de la Secretaría de Finanzas y la Secretaría de Contraloría de la UAQ.

Artículo 36. Al realizarse una actividad académica, artística o cultural por parte de una agrupación, la entidad organizadora externa a la UAQ deberá proporcionar apoyos de transporte, alojamiento, alimentación, hidratación o cualquier otra que se pacte con la o el Director Artístico.

CAPÍTULO XII

DEL PATRIMONIO DE LOS GRUPOS ARTÍSTICOS

Artículo 37. Los instrumentos, vestuario y otros materiales e insumos adquiridos por la Universidad son patrimonio de la institución y estarán bajo resguardo de quien designe el Coordinador(a) de Grupos Artísticos.

CAPÍTULO XIII

DEL RÉGIMEN DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Artículo 38. Los derechos patrimoniales sobre las obras artísticas y literarias que produzcan los integrantes de los grupos artísticos representativos pertenecen en su totalidad a la Universidad Autónoma de Querétaro, quien ostenta los derechos de reproducción en todas sus modalidades, adaptación, distribución, comunicación pública y cualquier tipo de explotación que de la obra se pueda realizar en cualquier medio analógico, digital o en cualquier medio conocido o por conocer. En lo que respecta a los derechos morales de los autores, estos serán respetados y reconocidos por la UAQ de acuerdo a lo que se establezca en la normativa universitaria y las leyes nacionales de Derechos de autor vigentes.

TRANSITORIOS

ARTÍCULO PRIMERO. El presente manual entrará en vigor al día siguiente de su publicación.

ARTÍCULO SEGUNDO. Quedan sin efecto todas las disposiciones que contravengan los presentes lineamientos.

CONCLUSIONES

CUMPLIMIENTO DE LA HIPÓTESIS

De acuerdo con el diagnóstico institucional, el análisis de las misiones de cada grupo artístico representativo y la revisión de los principios de gobernanza universitaria, podemos afirmar que la implementación de una normativa estratégica basada en principios de gobernanza cultural y gestión pública innovadora tendría un impacto positivo en la eficacia operativa, organizacional y de responsabilidad social de las agrupaciones.

Las principales problemáticas que afectan a los grupos artísticos –y por consecuencia también a la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria- como la falta de coordinación interna, la ausencia de una planificación estratégica, difusión insuficiente y la carencia de indicadores de evaluación, están directamente relacionadas con vacíos institucionales, que pueden ser corregidos mediante lineamientos específicos en donde se integren conceptos como participación social, cumplimiento normativo, transparencia, responsabilidad social, ética institucional y gestión de grupos de interés.

En este sentido, hemos encontrado que los lineamientos no son ajenos a la organización de grupos artísticos en otras instituciones de educación superior; por lo que afirmamos que es una necesidad organizacional que tendría una repercusión positiva tanto para la Universidad como para las agrupaciones y sobre todo para los beneficiarios de los beneficios del quehacer cultural de los mismos.

De esta manera se confirma la hipótesis porque la investigación demuestra lo siguiente:

- Los problemas actuales son solucionables mediante un lineamiento formal que dé sentido y formalidad a la organización y operatividad de los grupos.
- Existen casos similares en otras universidades a nivel nacional e internacional.
- La propuesta de desarrollar los lineamientos responde a la necesidad institucional y es un marco viable para mejorar la eficiencia y el impacto social de las agrupaciones.

RESPUESTA A LOS OBJETIVOS

Objetivo 1. Realizar un diagnóstico documental de las leyes universitarias para analizar los fundamentos de la gestión cultural desde la perspectiva institucional.

Se cumplió. El diagnóstico documental permitió tanto observar las fortalezas como los vacíos institucionales que deben corregirse para conseguir una mayor articulación organizacional. Se generó conocimiento nuevo acerca del estatus actual de la política cultural de la UAQ y cuáles son sus principales retos.

Objetivo 2. Efectuar un análisis de las misiones institucionales tanto de la Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria, como de los grupos artísticos representativos, para señalar la perspectiva que tienen con respecto a los principios de gobernanza institucional.

Se cumplió. La matriz comparativa de las misiones institucionales de las agrupaciones facultó el encontrar las coincidencias conceptuales entre los grupos, tales como identidad cultural, compromiso social, formación integral. Pero al mismo tiempo, identificar lo que no se encontraba en sus objetivos como participación social, transparencia y rendición de cuentas. Lo anterior confirmó la necesidad de

hacer un replanteamiento de las misiones de los grupos artísticos basado en los principios de gobernanza innovadora.

Objetivo 3. Analizar ejemplos de normativas aplicadas a grupos similares en otras instituciones de educación superior.

Se cumplió. Al realizar la búsqueda de normativas similares, se encontró que Universidades nacionales e internacionales ya cuentan con ellos desde hace varios años. En algunos se integran- aunque quizá no de forma explícita- los conceptos de gobernanza deseados para los grupos de la UAQ. Pero el simple hallazgo evidencia la necesidad de que existan estos lineamientos para los grupos de la Casa de Estudios queretana.

Objetivo 4. Desarrollar un manual de lineamientos estratégicos que mejoren la organización, planificación, comunicación y evaluación de los grupos representativos de la UAQ.

Se cumple. En este documento se está presentando un modelo con una estructura funcional que retoma:

- Principios rectores
- Artículos normativos
- Mecanismos de coordinación
- Ejes estratégicos
- Mecanismos de evaluación

En este sentido, es una herramienta aplicable y práctica que puede impulsar la eficiencia organizacional de los grupos artísticos representativos universitarios.

Objetivo 5. Proponer indicadores de impacto social, basados en principios de compliance y transparencia; a fin de tener una medición adecuada de los resultados de sus actividades culturales.

En proceso. En el desarrollo de esta tesis se establecieron criterios y bases para establecer mecanismos de evaluación. Dentro de los lineamientos, se contemplaron

los principios de transparencia y cumplimiento normativo que apuntan qué es lo que es necesario medir y cómo gestionar la información.

No obstante, hay que apuntar que el sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos terminará de realizarse en cuanto se pongan en práctica los lineamientos propuestos.

Referencias

- Aguilar Torres, , A., & Pacheco García, A. (2020). Organizaciones Culturales de la Sociedad Civil: Modelos de gestión cultural y administrativa. *Estudios Sobre Las Culturas Contemporáneas*, 47-72.
- Alvarado-Peña, L. J., Vega-Osuna, L. A., Reyes-Bazúa, X., & Hernández-Medina, S. M. (2024). Gobernanza institucional: un análisis de la cultura organizacional en Centros de Investigación Universitarios. *RA XIMHAI*, 61-85.
- Amaya Llano, S. L. (2025). *1er Informe de Actividades*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Andión Gamboa, M. (2004). La difusión como principio articulador de la Universidad nodo. *Reencuentro #39*, 96-106.
- Azuaje Contreras , R. Z. (2024). Gestión cultural de los centros locales de la Universidad Nacional Abierta de Venezuela. *Mujer andina*, 99-112. Obtenido de Gestión cultural de los centros locales de la Universidad Nacional Abierta de Venezuela: <https://doi.org/10.36881/ma.v2i2.742>
- Castellanos Arenas, M. (31 de mayo de 2023). "La extensión cultural universitaria y la construcción de ciudadanía". Obtenido de Revista Physios: <https://www.physios.mx/articulos/la-extension-cultural-universitaria-y-la-construccion-de-ciudadania>
- Comisión Económica para la América y el Caribe. (25 de julio de 2025). *Biblioteca CEPAL*. Obtenido de Desde el gobierno digital hacia un gobierno inteligente: <https://biblioguias.cepal.org/gobierno-digital/concepto-gobernanza>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* . (20 de diciembre de 2019). Obtenido de https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/pagina/documentos/2020-01/CPEUM_20122019.pdf
- Coordinación General de Planeación y Organización del Instituto Politécnico Nacional. (octubre de 2024). *Manual de organización de la Dirección de Difusión Cultural* . Obtenido de <https://www.ipn.mx/cultura/conocenos/manual-organizacion-ddc.pdf>
- De León, T. (12 de mayo de 2020). *World Compliance Association*. Obtenido de Gobernanza institucional: elemento clave de compliance en la gestión pública: <https://www.worldcomplianceassociation.com/2688/articulo-gobernanza-institucional.html>
- García Gasca, T. (2023). *5o Informe de Actividades*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Hosagrahar, J. (11 de mayo de 2017). *El correo de la UNESCO*. Obtenido de La cultura, elemento central de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://courier.unesco.org/es/articulos/la-cultura-elemento-central-de-los-objetivos-de->

<https://integralia.com.mx/web/wp-content/uploads/2019/08/EstudioCrisisFinancieraDeUniversidadesPublicas.pdf>

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. (14 de diciembre de 2022). *Normatividad*. Obtenido de Lineamientos generales de los Grupos representativos artístico-culturales de la UACJ: https://www.uacj.mx/normatividad/documentos/normatividad/norm_mat_acad/LINEAMIENTOS%20GRUPOS%20REPRESENTATIVOS.pdf

Universidad Autónoma de Querétaro . (18 de octubre de 2007). *Estatuto Orgánico de la Universidad Autónoma de Querétaro*. Obtenido de <https://www.uaq.mx/leyes/documentos/EstatutoOrganicoUAQ.pdf>

Universidad Autónoma de Querétaro. (27 de diciembre de 1985). *Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Querétaro*. Obtenido de <https://www.uaq.mx/leyes/ley-org.pdf>

Universidad Autónoma de Querétaro. (2025). *Plan Institucional de Desarrollo de la Universidad Autónoma de Querétaro*. Obtenido de <https://planeacion.uaq.mx/index.php/coordinaciones/fortalecimiento-institucional/pide-2024-2027>

Universidad Autónoma de Querétaro. (2025). *Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria* . Obtenido de Conócenos: <https://extension.uaq.mx/index.php/conocenos/objetivo-mision-vision-valores>

Universidad Autónoma de Sinaloa. (04 de 2016). *Reglamento para artistas universitarios*. Obtenido de <https://culturauas.mx/wp-content/uploads/2016/04/REGLAMENTO-ARTISTAS.pdf>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. (mayo de 2015). *Reglamento del funcionamiento de los grupos artísticos institucionales de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. Obtenido de https://archivos.ujat.mx/2015/Abogado%20General/200515_REGLAMENTO_DEL_FUNCIONAMIENTO_DE_LOS_GRUPOS_ARTISTICOS_INSTITUCIONALES_PAGINA_WEB.pdf

Universidad Nacional Autónoma de México. (2025). *Cultura UNAM*. Obtenido de ¿Quiénes somos?: <https://www.cultura.unam.mx/secciones/Qui%C3%A9nesSomos>

ANEXO 1

ELIMINAN AL ITCA Y A OTRAS DEPENDENCIAS POR MOTIVOS DE AUSTERIDAD

<https://heraldodetamaulipas.com/eliminan-al-itca-y-a-otras-dependencias-por-motivos-de-austeridad/>