

PROGES 2008-2009

I. Descripción del proceso llevado a cabo para la actualización del ProGES.

La actualización de la planeación y programación de la gestión y formulación del ProGES 2008-09, se llevó a cabo en forma participativa entre la Rectoría, las Secretarías Académica, de Finanzas, de Administración, de la Contraloría y de Extensión de la U.A.Q. Para el Proyecto sobre “Problemas Comunes a las DES” participaron las áreas de Investigación y Posgrado, Cooperación y Movilidad Académica, Formación Docente y Tutorías, Innovación Educativa, Seguimiento de Egresados, Servicio Social y Vinculación, las cuales actualizaron las necesidades académicas de las DES que fueron canalizadas por los directores de las DES y los responsables operativos de los ProDes, tomando en cuenta el fortalecimiento de la planta académica, la atención integral a los alumnos, la competitividad de los PE, tanto de niveles TSU y Licenciatura, como de Posgrado. Para el proyecto de Gestión participaron la Dirección de Tecnologías de la Información e Innovación Educativa, la Coordinación de Gestión de Calidad, Biblioteca y Contraloría, quienes elaboraron el proyecto con base en las necesidades de las DES y la planeación institucional de recursos. Para el Proyecto de Nueva Oferta Educativa, la Secretaría Académica y la Dirección de Estadística estructuraron este proyecto con los datos de las necesidades de las DES y la proyección de nuevos PE con pertinencia y ampliación de cobertura. Para el FAM, participaron la Secretaría de Administración con la Dirección de Construcción y Obras integrando el proyecto FAM con un análisis de los *campi* universitarios, sus necesidades y proyección a futuro. En forma colegiada se propusieron los objetivos estratégicos asociados a las políticas institucionales, las metas compromiso y las estrategias para su atención con la prospectiva hacia el 2012, con metas y acciones específicas en el período 2008-09.

Los participantes son: M.A. Raúl Iturralde Olvera, Rector, Dr. Guillermo Cabrera, Secretario Académico, Mtro. José A. Inclán, Secretario de Finanzas, Mtra. Araceli García O. Secretaria de la Contraloría, Dra. Aurora Zamora, Secretaria de Extensión, Dr. José A. Ochoa, Secretario Administrativo, Mtra. Guadalupe Rivera, Directora de Estadística, Mtro. Luis Fernando Saavedra Uribe, Director de Innovación y Tecnologías de Información, Dr. Agustín de la Isla León, Director de Cooperación y Movilidad Académica, Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval, Director de Investigación y Posgrado, Dr. Carlos Isaac Silva Barrón, Director de Desarrollo Académico, Ing. René Serrano, Director de Construcción, C.P. José Correa, Coordinador de Gestión de Calidad. Estos trabajos fueron coordinados y apoyados por el Dr. Fernando González Vega, Secretario Ejecutivo del Comité de Planeación. Asimismo colaboraron los coordinadores: Lic. Consuelo Ríos Hernández, la Lic. Laura Martín Suárez, Lic. Liudmila Castellanos Ovando, Ing. Leticia Bautista Frías, Act. Héctor Mendieta Martínez y el Lic. Alfredo Venegas Aboytes.

II. Octava autoevaluación y seguimiento de la gestión institucional.

1. Seguimiento del ProGES y de sus proyectos apoyados.

1.1 Eficacia de las políticas y estrategias diseñadas e implementadas. De acuerdo con los resultados de los ProGes anteriores y de los procesos de evaluación obtenidos, se ha avanzado con resultados positivos, pero aún limitados, ya que sus resultados en lo académico, administrativo y social empiezan a tener un impacto integral. Por ello, se ha aprovechado la actualización de las políticas y estrategias institucionales que se han plasmado en el Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012, bajo una perspectiva articulada e integral, instrumentándose, de tal forma que su eficacia empieza a hacerse evidente en mejoras institucionales en todos sus aspectos y con una direccionalidad clara. Estas van desde la amplia participación universitaria en aspectos de planeación y evaluación integral, la mejora continua de la gestión y el ordenamiento de las prioridades académicas y sociales, así como en los impactos positivos que se han tenido en la obtención sistemática de procesos certificados, en la reestructuración del SIIA2, en la optimización, construcción y mantenimiento de los espacios físicos, así como en los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. Para ello, se han ido incorporando políticas y estrategias de gestión en apoyo a los programas institucionales de Tutorías, de Servicio Social, de Movilidad, de Innovación Educativa, de Investigación, de Posgrado, de Seguimiento de Egresados y de Vinculación con prácticas y estancias profesionales. Cada una de ellas y en su conjunto han empezado a tener resultados integrales en la solución de problemas comunes de las DES y de los propios de gestión, reflejados en fortalezas a consolidar.

1.2 aovechamiento de las fortalezas para atender los problemas institucionales.

- Impacto significativo en la competitividad de los PE con matrícula de calidad, aumento relativo en la capacidad académica de la planta de profesores medianamente alcanzados, resultados derivados de los procesos de innovación educativa.
- Amplia participación en los procesos de planeación y evaluación institucional para fortalecer a cada una de las DES, entre sí, y su articulación con la Administración Central.
- Impacto significativo en el mejoramiento de la gestión institucional en la atención a problemas estructurales (jubilaciones, y deudas), la normatividad académica y administrativa, la transparencia y rendición de cuentas con alta confiabilidad,
- Construcción, mantenimiento, adecuación y optimización de espacios físicos en apoyo a la calidad académica.
- Ampliación y modernización constante de la Red Institucional de Comunicación (RIC), para una mejor conectividad de los procesos.
- Incremento en número de procesos certificados.
- Funcionamiento eficaz de los órganos de gobierno institucionales (Consejo Universitario, Académicos, de Investigación y Posgrado, Comité de Planeación, etc.)
- Participación amplia de docentes en la gestión institucional
- Aumento de la calificación profesional del personal de gestión en planeación, programación y evaluación.

1.3 Cumplimiento de Metas compromiso del ProGES

- A partir del cambio de administración en 2006 se intensifica *la certificación de procesos*, logrando en 2007 6 procesos certificados y como meta para 2008 se obtendrán 10 certificaciones (66% de incremento). Para julio de este año se tiene el avance de 8 procesos certificados.
- Hasta mediados del 2006, el SIIA se registró un cumplimiento parcial de metas del 80%, al sólo contar con un avance significativo en el módulo escolar y avances parciales en los módulos financieros y recursos humanos, ya que los sub-módulos de contabilidad, compras y nómina no operaban integrados. Para corregir esta situación, a mediados del 2006 se estableció una meta para aplicar un proceso de reingeniería y *reestructuración del SIIA*, orientado hacia el logro de la integración de todos sus módulos y la ampliación de su capacidad, reportándose un avance global de esta meta del 48%, en donde se dio prioridad a la reestructuración de los módulos de Finanzas y Recursos Humanos que reportan avances del 92% y 80% respectivamente. Esta meta de reestructuración definió para el PIFI 2007 nuevas metas porcentuales con el resto de los módulos, las cuales se lograron para ese año, y alcanzaremos avances para finales de 2008 del 50% del módulo escolar, 32% para módulo de planeación y 45% para módulo de capacidad y competitividad académica.

- A la par de la reestructuración, se trabaja también la sistematización de la explotación de la información mediante la *generación de indicadores* apoyados en herramientas de inteligencia de negocios. Si bien actualmente se explota la información existente y se generan indicadores, esto se logra mediante procesos aún no sistematizados de forma adecuada. Se tienen avances en la meta para lograr a finales de 2008 el 25% de un paquete de 24 indicadores básicos bajo un enfoque de sistematización adecuado.
- Respecto a la meta de *Consolidación de la RIC* para atender de manera más eficiente y confiable las necesidades académicas y administrativas (crecimiento y actualización continua de la RIC al 96%) se ha cumplido.
- Sobre los compromisos de *Actualización de la Normatividad* para contar con una estructura orgánica funcional y moderna que soporte los aspectos académicos y administrativos se han cumplido: Fue aprobado el PIDE 2007-2012 por el H. consejo Universitario y la actualización del Estatuto Orgánico. Adicionalmente, a finales de 2007, se actualizó el Reglamento de Estudiantes que estaba programado para el 2008.
- En relación a las metas sobre *la Aplicación del Modelo Educativo y su mejora continua*, se han cumplido, intensificándose su aplicación con mayores elementos de innovación en la reestructuración de los PE actuales y sobre todo con los nuevos PE, enfatizando su pertinencia y cobertura. Así, hasta ahora se cuenta con : 55 (94.8%)PE de Licenciatura basados en el modelo educativo y 33 PE de Posgrado (52.4%).
- Respecto a la *Implementación de Procesos de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad Académica y Administrativa de las DES*, se implementó en el Comité de Planeación, un procedimiento de información y seguimiento del avance de la calidad académica para con los directores de las DES y para la Administración Central, a través del Comité Técnico del Fideicomiso de PIFI con procedimientos de seguimiento y toma de decisiones respecto la aplicación de los recursos para el cumplimiento de metas financieras y programáticas. Con base en esto se irá desarrollando un sistema de evaluación de la académica y administrativa de las DES, tanto a nivel central como desconcentrado.

1.4 Seguimiento del ProGES e impacto de los proyectos asociados y apoyados por la SES en las distintas versiones del PIFI.

1.4.1 Atención a los problemas comunes de las DES.

- ***Bibliotecas:*** Con los recursos del PROGES se ha apoyado significativamente tanto a la Biblioteca Central, como a las de las DES, ya que se cuenta con un total de 222,857 volúmenes, con un incremento anual de 7.5% promedio por año, desde 2002 , bases de datos y equipamiento para la funcionalidad y seguridad de las mismas.

- ***Innovación:*** Se ha apoyado al área de Tecnologías Innovadoras para la Educación con Infraestructura para creación de área de META (Modalidades Educativas y Tecnologías para el Aprendizaje), contando ya con una Plataforma Educativa (portal en la red), software y equipo de cómputo para desarrollo de materiales educativos. También se ha apoyado con capacitación a docentes sobre uso de la tecnología en la educación. Asimismo, se han desarrollado PE a distancia como la Maestría en Ciencias de la Enfermería, el programa de Nivelación para obtención de la Licenciatura en Enfermería y los primeros semestres de la carrera de Contaduría y Administración.

-***Tutorías:*** Se ha apoyado al *Programa Institucional de Tutorías* durante el periodo 2001-2006, con recursos para capacitación docente e infraestructura básica, alcanzando una cobertura formal del 70%; sin embargo, no logró afianzarse como una actividad constante. Con base en la recomendación de los evaluadores del PIFI 3.3, se reorienta el programa de tutorías, lo cual se refleja en su cobertura (50%). El análisis de la situación ha mostrado la necesidad de consolidar el programa a través de la intensificación de la capacitación de profesores orientada a la implementación consistente, la difusión con estudiantes de la importancia del sistema de tutorías para la formación académica y profesional, y la creación de espacios físicos dedicados a este tipo de actividad. Desde abril de 2007 se está ofreciendo el Diplomado para la Formación de Docentes Tutores con la participación de 36 profesores de 11 facultades y 4 planteles de la Escuela de Bachilleres, con la intención de planificar las actividades de tutorías en cada una de esas dependencias universitarias y articular un programa propio de capacitación para el resto de los docentes.

- Con relación a la ***Formación y Actualización Didáctico-Pedagógica*** se han apoyado con recursos PIFI la impartición de 15 con un total de 944 profesores de toda la UAQ. En el periodo de 2003 al 2008, se ofrecieron 198 cursos por parte de las DES de actualización docente, en los que intervinieron 1,852 profesores. Tomando en cuenta sólo los que imparten en PE de nivel superior, el 67.15% ha mejorado sus habilidades didácticas. Los cursos a docentes han estado orientados a fomentar la innovación educativa porque impacta en la construcción de espacios de aprendizaje que auspician nuevos vínculos entre el ser, saber y hacer; pero también porque

implican un proceso de cambio basado en la planeación y orientado a una cultura institucional que transforma a las actividades docentes, el papel de los estudiantes y a la misma organización.

Para los siguientes rubros no se habían recibido recursos en proyectos PIFI anteriores hasta el PIFI 2007, que nos ha permitido ampliarlos, según los lineamientos del modelo educativo de la UAQ:

- **Movilidad estudiantil:** La Administración Central de la Universidad realiza un esfuerzo extraordinario para apoyar tanto a estudiantes como a docentes para realizar estancias cortas y de investigación aportando apoyos para la transportación, viáticos o seguro médico. Se han apoyado hasta ahora a 95 alumnos con movilidad nacional e internacional. Se recibieron también, 30 estudiantes de movilidad nacional e internacional. Con los recursos del PIFI 2007 recibidos en el ProGes y de la DES de Química se han ampliado los recursos para este rubro, esperando ampliar gradualmente este programa a la mayoría de las DES.

- **Incorporación de Estudiantes a las Actividades de Investigación.**

Esta acción incluye la organización del evento Verano en La Ciencia y un curso para estudiantes interesados en la investigación. Este evento se lleva a cabo de la segunda semana de junio a agosto, por lo que aún no se ha ejercido el recurso aprobado. Sin embargo en la parte de organización, ya se cuenta con 100 aspirantes, de los cuales se considera que entre 85 y 90 realmente participarán, tanto en el curso como en el desarrollo de un proyecto de investigación asociado a un investigador de instituciones regionales o de la UAQ. Esto implica que al momento, el avance para cumplir la meta es de un 40%.

1.4.2 Mejora de la Calidad de la Gestión.

- **Certificación de procesos estratégicos.** En materia de certificación de procesos estratégicos por la norma ISO 9000:2001, se cumplieron los compromisos establecidos para el 2007 al alcanzarse un total de 6 procesos certificados. Además de los procesos de Otorgamiento de Prestaciones y Consulta de Fuentes Electrónicas que ya tenían certificados, fueron certificados los procesos nuevos de: Inscripciones y Reinscripciones a nivel licenciatura; Carga Horaria para Licenciatura, TSU y Bachillerato; Seguimiento de Egresados; Servicio Social Universitario. Éste último proceso no estaba considerado entre las metas compromiso para el 2007, ya que fue incluido en lugar del proceso de Becas y Descargas Académicas, por considerarse al proceso de Servicio Social de mayor impacto estratégico. Sin embargo se continúa con el proceso de Becas y Descargas Académicas, que a finales del 2007 presentó un avance del 70% y a la fecha manifiesta ya un avance del 80%.

Referente a los procesos que se han planteado como metas compromiso para el 2008, se registran avances en los procesos del siguiente orden: Pago a Proveedores a finales del 2007 reportó un avance del 40% y al mes de abril del presente reporta ya el 60% de avance, habiéndose manifestado un retraso respecto a lo programado, derivado de cambios presentados por la entrada del Módulo Financiero en su versión reestructurada del SIIA2; Activo fijo, reporta un avance del 40% y se encuentra también ligeramente retrasado por la misma causa del proceso de Pago a Proveedores; Inscripciones y Reinscripciones a Nivel Posgrado, tiene un avance del 60%; Carga Horaria a Nivel Posgrado de encuentra con un avance del 60%.

Adicionalmente se cumplieron en el 2007, dos visitas de vigilancia a procesos certificados, dando así cumplimiento en un 100% a la meta compromiso en este rubro. En el presente año, de las 16 visitas de vigilancia comprometidas, a la fecha se han realizado 6, con un avance del 38%. Las restantes se llevarán a cabo en los meses de junio y noviembre de 2008, para llegar al 100% de la meta planteada.

- **Red Institucional de Cómputo.** En materia de conectividad se han continuado los esfuerzos para que por un lado los servicios y recursos existentes se mantengan en niveles óptimos de funcionamiento, y por otro, continúe ampliándose la cobertura de la Red Institucional de Cómputo (RIC). De esta forma, se mejoraron los servidores para correo electrónico y portal con las aplicaciones de Internet del SIIA; se implementaron mejoras significativas a la infraestructura de la RIC y telefonía IP, tales como el contrato de ampliación de ancho de banda, creciendo de 8 MB a 12 MB; se amplió la cobertura de la RIC al incorporarse 535 nuevos nodos en 2007 y en el primer trimestre de 2008 se incrementaron 205 nodos más para llegar así a 4988 nodos de red, registrándose un incremento total del 14.8%. En lo que respecta a la red inalámbrica se instalaron nuevos equipos puntos de acceso y antenas, haciendo llegar el servicio en al menos alguna área en el 62% de las DES y en oficinas administrativas de la administración central. Se adquirió un equipo para controlar el servicio mediante un modelo unificado de señal inalámbrica para toda la Universidad, así se brindó a los usuarios la comodidad de acceder al servicio en forma transparente con la misma clave en cualquier punto de alcance de la señal. Se instalaron servicios de Internet en los campus de Amealco, Cadereyta y Jalpan; se redefinió el enlace

con San Juan del Río para incrementar el ancho de banda y la velocidad de servicio incorporando una Red Privada Virtual (VPN por sus siglas en inglés) que mejoró significativamente los servicios de telefonía y datos en ese campus; igualmente, se incorporó a Jalpan a la RIC y a la telefonía IP mediante un enlace de VPN y se trabaja actualmente para la incorporación de los campi de Amealco y Cadereyta, así como de las clínicas universitarias. Se ha cubierto satisfactoriamente la meta de alcanzar el 96% para el 2008 de crecimiento y actualización continua de la RIC.

- **SIIA.** Se trabaja ya desde hace más de año y medio en el incremento de la capacidad de SIIA y en un proceso de reingeniería con el que se están generando nuevas versiones de los diferentes módulos que se encuentran integrados entre sí al compartir la misma base de datos. En cuanto al incremento de la capacidad del SIIA, se incorporó un submódulo de control para el Servicio Social; un nuevo submódulo para la digitalización y consulta de documentos de estudiantes, cuyo software sirve como base para llevar el control de documentos de otros módulos.

El proceso de reingeniería se lleva a cabo con el cumplimiento de tres objetivos fundamentales: el primero consiste en subsanar las deficiencias que prevalecían o siguen prevaleciendo en las versiones que están en proceso de rediseño; el segundo es el de incrementar la capacidad del SIIA y adecuarlo a las necesidades actuales al incorporar nuevos procesos y sub-módulos no existentes en la versión anterior o que se ejecutaban con otros sistemas desarticulados del SIIA; y el tercero, es el de asegurar la correcta integración de todos los datos que facilite la explotación de la información.

En el proceso de reingeniería se ha adoptado un modelo de desarrollo en tres capas: los datos, capa media donde se programan las reglas y la lógica de los procesos y una tercer capa con las aplicaciones frontales para la interacción con el usuario. En la realización de este proceso se conformó un equipo mixto de trabajo en donde participan consultores y programadores externos, además del personal de base de datos y desarrolladores de la institución.

A la fecha de este autodiagnóstico, en el proceso de reingeniería se encuentra ya liberado y en funcionamiento el módulo financiero-administrativo con un 92% de avance; se tiene ya desarrollado el 90% del módulo de Recursos Humanos y se tiene programada su liberación para el mes de junio. En este año se ha establecido la reestructuración del módulo escolar como la mayor prioridad, reportando a la fecha un avance del 25% y se tiene planeado llegar al 80% para finales de 2008. En el trabajo de análisis y diseño del módulo escolar se están contemplando también los aspectos necesarios para el módulo de capacidad y competitividad académica, buscando que el avance se dé a la par del escolar, por la relación que estrecha que existe entre ambos módulos.

Para reforzar la generación de indicadores y la explotación de la información se adquirieron unas licencias básicas de un software de inteligencia de negocios con lo que se busca minimizar el tiempo de la integración del sistema completo de indicadores, al requerirse un mínimo de programación. Es importante destacar que esta estrategia se hace necesaria por el constante mantenimiento que el sistema de indicadores irá requiriendo, conforme vayan dándose las transformaciones y adecuaciones en los datos, resultado del avance que se vaya reportando en el proceso de reingeniería de los diferentes módulos, contemplado para los siguientes años.

- **Normatividad.** Se lograron avances significativos en el desafío planteado en el Plan Institucional de Desarrollo 2007-2012, referente a adecuar la Legislación Universitaria a los compromisos académicos y las responsabilidades institucionales. En consecuencia la Comisión de Estudios y Proyectos Legislativos de la UAQ realizó un proyecto del Estatuto Orgánico que fue aprobado por el H. Consejo Universitario el 18 de octubre de 2007. De igual manera, se formuló el Proyecto de Reglamento de Estudiantes, aprobado por el H. Consejo Universitario el 27 de noviembre de 2007.

Se elaboró el Manual de Políticas para el Uso de Recursos Financieros, así como el Manual de Procedimientos para el Uso de Recursos para Proyectos Especiales, los cuales ya se encuentran disponibles en el apartado de Normatividad de la página de transparencia. Se trabaja actualmente en la elaboración del Manual de Organización, acorde al nuevo Estatuto Orgánico con un avance del 50%. Se encuentra también en proceso el Manual de Acceso a la Información reportando a la fecha un avance del 80%.

En el presente año se continúa trabajando en el Reglamento de Investigación, que presenta un avance del 40%. Se elaboró la propuesta del Reglamento de Tutorías que se encuentra en proceso de consulta entre las DES. Se ha identificado también la necesidad de modernizar y actualizar el Reglamento de Ingreso y Promoción

Académica (RIPAUAQ), iniciándose las acciones con la creación de comisiones por parte del sindicato y la autoridad.

- **Construcción y adecuación de espacios físicos.** Una prioridad para la Universidad es contar con espacios físicos, que respondan al modelo educativo propuesto en el PIDE, optimizando el uso de la infraestructura física actual en los distintos *campi* con los que cuenta la institución, atendiendo de manera local y regional. La información más amplia sobre este apartado se encuentra más adelante en el análisis de la capacidad física instalada y en el documento completo del FAM para 2008 y 2009.

1.4.3 Impactos más relevantes de la planeación y su actualización anual (ProGES) en la mejora de la gestión institucional.

Los impactos más relevantes se refieren a los siguientes aspectos:

- **Mayor coordinación de esfuerzos de las áreas de gestión y el seguimiento de sus acciones.** La planeación del ProGES y su actualización anual ha permitido coordinar mejor las áreas centrales de la administración para articular esfuerzos y darle direccionalidad académica a la gestión. Esto ha sido posible al implementar una estrategia de seguimiento de las acciones, para optimizar los recursos y lograr mayor efectividad en el trabajo. Sin embargo, se requiere aún reforzar las áreas centrales de carácter académico con las de carácter administrativo, pues la dinámica académica cambia muy rápidamente y la capacidad de respuesta de la administración de recursos es más lenta. Para ello, el Comité del Fideicomiso del PIFI se ha orientado a realizar esta tarea y se ha logrado coordinar el avance financiero con el programático, de una manera más efectiva.

- **Reestructuración y aprovechamiento del SIIA con visión más integral y funcional.** La reestructuración del SIIA ya contempla elementos de planeación integral de la Institución de una manera más precisa. Se ha completado su rediseño con la propuesta de un módulo de planeación, programación, presupuestación y evaluación que contribuye a darle mayor coordinación a los aspectos educativos y de resultado educativo, siendo reforzado por la propuesta un Módulo de Capacidad, Competitividad e Innovación que integrará los indicadores con el análisis y toma de decisiones más oportunas en este sentido.

- **Continuidad y reforzamiento de la conectividad para comunicar el crecimiento de la universidad.** La consistencia en ampliar y mejorar la conectividad no solamente ha ayudado a soportar los procesos de comunicación, organización y prestación del servicio, sino que es la base para vincular los diversos *campi* en el estado, para lograr objetivos comunes. Por el crecimiento de la UAQ en sus nuevos *campi* (aeropuerto, Juriquilla y los regionales), la conectividad se convierte en una de las condiciones básicas para crecer integrado.

- **Incremento mayor de certificación de procesos y su articulación a la mejora de la gestión.** Los procesos certificados han permitido ir difundiendo la cultura de calidad y la necesidad de mejorar todas las áreas, de una manera progresiva. Sin embargo, la sistematización de procesos requiere estar cada vez más articulada por funciones estratégicas, que está exigiendo flexibilizar la organización y mejorarla. Por ello, los procesos a certificar estarán contribuyendo a lograr este objetivo.

- **Actualización de la normatividad vinculada a las acciones de mejora, la transparencia y rendición de cuentas y la atención a los problemas estructurales.** La actualización del Estatuto y reglamentos académicos diversos está contribuyendo, también a actualizar aspectos académicos y administrativos que se requieren, tales como la investigación, el RIPAUAQ, los servicios, etc. El haber logrado implementar en los últimos dos años procedimientos transparentes en el manejo de la información y recursos, así como de rendición de cuentas ha fortalecido a la institución. Junto con la atención frontal, efectiva y oportuna de problemas estructurales, como las jubilaciones y endeudamientos ha impulsado la confianza para el trabajo y continuar actualizando aspectos normativos, que en un mediano plazo harán que se revise y actualice la propia Ley Orgánica de la Universidad.

Además del impacto que ha tenido el ProGES a través de la RIC, SIIA, normatividad, etc., se han impulsado políticas de gestión orientadas directamente a la competitividad y capacidad académicas mediante los programas institucionales de tutorías, de movilidad, de investigación, de servicio social, de seguimiento de egresados y la planeación de PE y sus recursos de una manera estratégica. Este ProGES se orientará a fortalecer la capacidad de gestión institucional para elevar la calidad académica de una manera integral (incluyendo el posgrado), según el modelo educativo institucional, el cual exige mayor flexibilidad curricular, innovación educativa, interdisciplinariedad, redes, internacionalización y mayor vinculación con el entorno.

Así mismo, en este ProGES se establecen prioridades ante el crecimiento de matrícula y de infraestructura física que ha tenido la UAQ en los últimos años, así como su proyección al 2012, especialmente las relativas a su consolidación en la infraestructura básica, la redistribución física de las DES y la ampliación hacia nuevos

espacios en la ciudad de Querétaro y los municipios de la entidad. Por ello, se establecen políticas de redefinición de vocación estratégica de los diversos *campi* universitarios, de acuerdo a su localización, entorno natural, económico y social, así como sus fortalezas diferenciadas según PE y líneas de investigación pertinentes, servicios comunitarios y la difusión de la cultura.

Bajo esta visión, actual y futura de la UAQ están considerados aquellos recursos económicos, humanos y financieros a solicitar en los diferentes fondos de la SEP y los concurrentes con Gobierno del Estado a fin de cumplir los retos educativos de la UAQ en los próximos años.

2. Análisis de la capacidad física instalada y su grado de utilización.

El análisis de la Capacidad Instalada que se presenta se basa en aspectos cuantitativos y cualitativos que describen fortaleza y debilidades, así como posibilitan definir políticas y estrategias para atender el rezago, las necesidades actuales y las futuras. Los resultados de este análisis arroja una tipificación de *tres grupos*: DES con *infraestructura consolidada* (Ciencias Jurídicas, Económico-administrativa, Ingeniería, Medicina y Ciencias Químicas); DES con *infraestructura intermedia* (Bellas Artes, Enfermería, Lenguas y Letras, Tecnologías de Información y Comunicación, Ciencias Naturales, Ciencias Políticas, Psicología y Filosofía; DES con *infraestructura rezagada* (Campus San Juan del Río, Campus Amazcala, Campus Cadereyta, Campus Jalpan, Campus Amealco y Campus Corregidora).

Las *estrategias* para balancear las Des en la materia de infraestructura son las siguientes: Las DES con infraestructura consolidada tienen la problemática de que han agotado el terreno disponible para crecer y su infraestructura data de los años setenta, por lo cual se propone que los crecimientos futuros se realicen como una extensión de la unidad en campus en donde no se tenga restricción de terreno.

Las DES con infraestructuras intermedias se propone la misma estrategia que para la las DES consolidadas y la estrategia para los campus será desarrollar construcciones que permitan compartir espacios con los PE que se ofertan.

Resumen de la Capacidad Física Instalada.

Se muestran, a manera de resumen, la Capacidad Física Instalada en la Universidad, por DES y considerando los *campi* en el resto del Estado.

DEPENDENCIA DE EDUCACIÓN SUPERIOR		AULAS	CUBICULOS	TALLERES	LABORAT.	BIBLIOTECA	AUDITORIO	OFICINA ACADEMICA	OFICINA ADMINST.	CENTRO COMPUTO	CENTRO IDIOMAS	AULAS MAGNAS	AULA DE USOS MULT.	AULAS DIDACTICAS	OTROS
1	DES BELLAS ARTES	13	4	24	2	3	1	3	2	1			2		
2	DES CIENCIAS JURÍDICAS	32	15	1	1	1	1	3	4	1		1	2	2	
3	DES CIENCIAS NATURALES	25	35		26	1	1	4	5	1			5	2	
4	DES CIENCIAS QUÍMICAS	21	45		40	1	1	4	6	2			4	1	
5	DES CIENCIAS SOCIALES	8	31	10		1	1	5	5	1			6	1	9
6	DES ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS	41	25	1	2	1	3	6	8	1			6		
7	DES ENFERMERÍA	13	39		8	2	2	3	3	2			2	5	
8	DES FILOSOFÍA	18	20	1	1	1	2	4	4	1		1	2		
9	DES INGENIERÍA	38	99	7	10	1	2	3	6	1			9	1	
10	DES LENGUAS Y LETRAS	34	39		3	1	1	7	7	1	1		2		4
11	DES MEDICINA	23	21		9	1	2	4	4	1	1		1		
12	DES PSICOLOGÍA	29	25	1	2	1	2	4	5	1			3		4
13	DES TEC. Y DE INF. Y COMUNICACIÓN	26	31		3	1	1	4	3	1				18	1
14	CAMPUS SAN JUAN DEL RÍO	25	25		13		1	2	3	1	1		1		
15	CAMPUS AMEALCO	4	1	1	1		1	2	4	1	1		1		
16	CAMPUS CORREGIDORA	6	3		2			1	1						
17	CAMPUS JALPAN	5	2		2	1	1	3	3	1	1		1		
18	CAMPUS AMAZCALA	5	3		5			1	1						
19	CAMPUS CADEREYTA	3	3		1		1	4	4	1	1		1		
		369	466	46	131	17	24	67	78	19	6	2	48	30	18

Evaluación de la infraestructura física Instalada.

Se hace un análisis que nos permita evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos físicos por DES y en cada uno de los *campi* de la Universidad, considerando los siguientes indicadores;

Capacidad física. Este indicador establece la capacidad de los espacios con que cuenta la DES, considerando la matrícula actual, la planta docente y de investigadores.

Concentración de espacios. Establece la dispersión geográfica que tienen los edificios e instalaciones y la correspondencia que existe con la adecuada operación de los PE.

Calidad de los espacios. Establece a la concordancia que guarda la infraestructura con el modelo educativo de la Institución así como los accesos a conectividad, información remota, voz, datos, entre otros.

Distribución de espacios. Establece la relación entre la distribución de los espacios y la interrelación académica en atención a las exigencias de los PE.

Grado de Conservación. Es un valor diagnóstico para determinar de acuerdo a las circunstancias particulares de cada DES, las necesidades de mantenimiento y adecuación de espacios.

Se considera además una calificación para estos indicadores; (4) Adecuado, (3) Medianamente adecuado, (2) Poco Adecuado, (1) Insuficiente

Tabla.- Resumen de análisis de Capacidad Física

CAMPUS \ DES	DES BELLAS ARTES	DES DE MEDICINA	DES CIENCIAS NATURALES	DES CIENCIAS JURIDICAS	DES DE CIENCIAS SOCIALES	DES DE FILOSOFIA	DES DE ENFERMERIA	DES DE PSICOLOGIA	DES ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS	DES INGENIERIA	DES LENGUAS Y LETRAS	DES QUIMICAS	DES TEC. DE INFORMACION Y COMUNICACIONES
CAMPUS AEROPUERTO													
CAMPUS AMAZCALA			2							4			
CAMPUS AMEALCO				2					2	3			
CAMPUS CADEREYTA				2					2				
CAMPUS CENTRO HISTÓRICO	3					2							
CAMPUS CENTRO UNIVERSITARIO	3			4	3		3	3	4	4	3	3	
CAMPUS CORREGIDORA							2						
CAMPUS JALPÁN				2			2		2				
CAMPUS JURQUILLA			2										2
CAMPUS LA CAPILLA		3											
CAMPUS SAN JUAN DEL RÍO	3			3			2	2	3	3	2		

Tabla.- Resumen de análisis de Concentración de espacios.

CAMPUS \ DES	DES BELLAS ARTES	DES DE MEDICINA	DES CIENCIAS NATURALES	DES CIENCIAS JURIDICAS	DES DE CIENCIAS SOCIALES	DES DE FILOSOFIA	DES DE ENFERMERIA	DES DE PSICOLOGIA	DES ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS	DES INGENIERIA	DES LENGUAS Y LETRAS	DES QUIMICAS	DES TEC. DE INFORMACION Y COMUNICACIONES
CAMPUS AEROPUERTO													
CAMPUS AMAZCALA			3							3			
CAMPUS AMEALCO				3					3	3			
CAMPUS CADEREYTA				3					3				
CAMPUS CENTRO HISTÓRICO	4					3							
CAMPUS CENTRO UNIVERSITARIO	3			4	4		4	3	3	4	4		
CAMPUS CORREGIDORA							2						
CAMPUS JALPÁN				2			2		3				
CAMPUS JURQUILLA			3										
CAMPUS LA CAPILLA		4							3	4			
CAMPUS SAN JUAN DEL RÍO				3				2			2		

Tabla.- Resumen de análisis de Calidad de Espacios

CAMPUS \ DES	DES BELLAS ARTES	DES DE MEDICINA	DES CIENCIAS NATURALES	DES CIENCIAS JURIDICAS	DES DE CIENCIAS SOCIALES	DES DE FILOSOFIA	DES DE ENFERMERIA	DES DE PSICOLOGIA	DES ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS	DES INGENIERIA	DES LENGUAS Y LETRAS	DES QUIMICAS	DES TEC. DE INFORMACION Y COMUNICACIONES
CAMPUS AEREOPUERTO													
CAMPUS AMAZCALA			3							3			
CAMPUS AMEALCO				3					3	3			
CAMPUS CADEREYTA				3					3				
CAMPUS CENTRO HISTÓRICO	2					3							
CAMPUS CENTRO UNIVERSITARIO	3			3	3		3	3	4	4	3	3	
CAMPUS CORREGIDORA							3						
CAMPUS JALPÁN				2			2		3				
CAMPUS JURIQUILLA			4										4
CAMPUS LA CAPILLA		3											
CAMPUS SAN JUAN DEL RÍO				3			2		4		2		

Tabla.- Resumen de análisis de Distribución de Espacios

CAMPUS \ DES	DES BELLAS ARTES	DES DE MEDICINA	DES CIENCIAS NATURALES	DES CIENCIAS JURIDICAS	DES DE CIENCIAS SOCIALES	DES DE FILOSOFIA	DES DE ENFERMERIA	DES DE PSICOLOGIA	DES ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS	DES INGENIERIA	DES LENGUAS Y LETRAS	DES QUIMICAS	DES TEC. DE INFORMACION Y COMUNICACIONES
CAMPUS AEREOPUERTO													
CAMPUS AMAZCALA			3							3			
CAMPUS AMEALCO				4					3	3			
CAMPUS CADEREYTA				4					3				
CAMPUS CENTRO HISTÓRICO	2					3							
CAMPUS CENTRO UNIVERSITARIO	2			4	3		3	3	4	4	4	3	
CAMPUS CORREGIDORA							3						
CAMPUS JALPÁN				3			3		3				
CAMPUS JURIQUILLA			4										4
CAMPUS LA CAPILLA		4											
CAMPUS SAN JUAN DEL RÍO				3			2		4		2		

Tabla.- Resumen de análisis de Conservación de Espacios

CAMPUS \ DES	DES BELLAS ARTES	DES DE MEDICINA	DES CIENCIAS NATURALES	DES CIENCIAS JURIDICAS	DES DE CIENCIAS SOCIALES	DES DE FILOSOFIA	DES DE ENFERMERIA	DES DE PSICOLOGIA	DES ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS	DES INGENIERIA	DES LENGUAS Y LETRAS	DES QUIMICAS	DES TEC. DE INFORMACION Y COMUNICACIONES
CAMPUS AEREOPUERTO													
CAMPUS AMAZCALA			2							3			
CAMPUS AMEALCO				3					3	3			
CAMPUS CADEREYTA				3					3				
CAMPUS CENTRO HISTÓRICO	2					2							
CAMPUS CENTRO UNIVERSITARIO	2			3	3		2	2	3	3	2	2	
CAMPUS CORREGIDORA							3						
CAMPUS JALPÁN				2			2		2				
CAMPUS JURIQUILLA			3										4
CAMPUS LA CAPILLA		3											
CAMPUS SAN JUAN DEL RÍO				3			2		3		2		

Como resultado de la autoevaluación al interior de las DES y a nivel Institucional se detectaron los requerimientos de infraestructura física, El análisis de la infraestructura Instalada demuestra que se requiere de contar con: aulas didácticas, laboratorios básicos, laboratorios, talleres, centros de cómputo, biblioteca, cubículos para PTC, áreas administrativas, salas audiovisuales y virtuales, servicios sanitarios, área de trabajo para docentes, auditorios, unidades académicas de posgrado, centro de investigación y desarrollo tecnológico, áreas deportivas, cafetería, enfermería, área de hospedaje, obra exterior: estacionamientos, patio de maniobras, áreas verdes y preservación ecológica, accesos, perimetral, rampas, plataformas, muros de contención, circuitos peatonales, equipamiento para personas con capacidades diferentes y vehiculares, casetas de vigilancia.

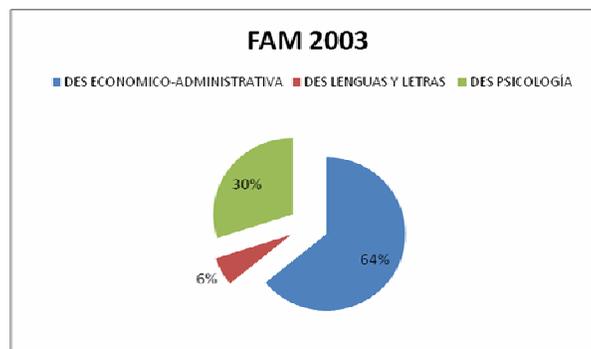
Las instalaciones de la Universidad se han diseñado como un espacio que propicia de manera integral el ambiente para la enseñanza aprendizaje. Ahí concurren diversos recursos fundamentales para la obtención de conocimientos como biblioteca, laboratorios y otras herramientas tecnológicas, como computadoras, comunicaciones vía satélite y el uso de Internet. En este modelo el profesor tiene una función primordial: más que un expositor, es un facilitador del trabajo de los estudiantes centrados en la tarea de aprender a aprender. Realiza una actividad permanente en el desarrollo de nuevos materiales didácticos para conducir el proceso de enseñanza aprendizaje, incluida la ayuda de Internet.

IMPACTO DE LOS EJERCICIOS FAM

El uso de los recursos FAM ha influido de forma significativa en la mejora de la calidad de los programas educativos beneficiados, permitiendo en algunos casos su acreditación o su movilidad al nivel 1 de los CIEES, cerrando las brechas de calidad entre los programas que ofrece la Universidad. Así como ampliar la cobertura a través de programas a distancia y semi-presenciales, dando mayor participación de la población posibilidades de acceso a la Educación Superior.

PROGRAMA FAM 2003

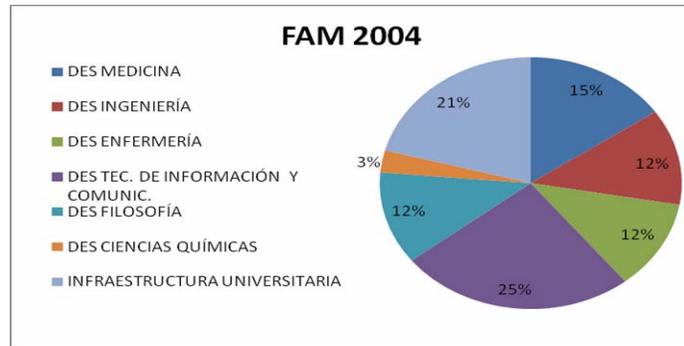
La Universidad recibió apoyo del FAM por \$ **24, 321,360.00**. La DES de Psicología se benefició con espacios que comparten las licenciaturas y el posgrado con un área de 1,113.95 m², así como la construcción del CESECO (Centro de Servicios a la Comunidad) con 883.37 m², ubicado en la zona norte de la ciudad de Querétaro, una de las más pobladas, donde desarrollan actividades alumnos y maestros, vinculándose con la sociedad en la atención de sus problemas. La DES de Bellas Artes cuenta ahora con un centro de cómputo que permite cubrir las necesidades de los PE. La DES Económica-Administrativa, incrementó su infraestructura con un edificio administrativo, centro de cómputo y aulas.



PROGRAMA FAM 2004

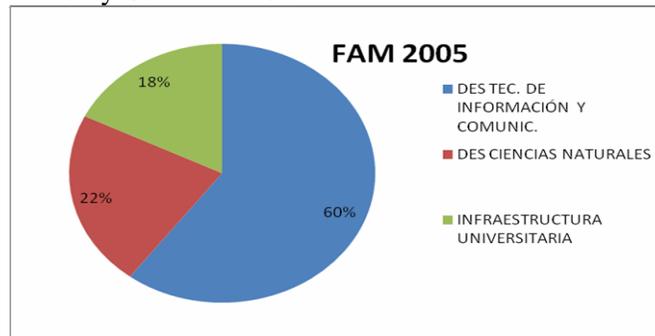
Se ejerció un monto total de \$ **25, 181,710.00** se construyó el edificio de Odontología para la DES de Ciencias de la Salud, edificación que mejoró sustancialmente las actividades académicas de la Licenciatura en Odontología con una superficie de 1,088.22 m². El campus San Juan del Río incrementó su infraestructura en 1,034.21m² con un edificio de aulas para la Licenciatura de Ingeniería Electromecánica, que actualmente comparte con varios PE del campus. En el Campus Centro Universitario se amplió el centro de información con la construcción de un edificio de 829.10 m². La DES de Tecnologías de Información y Comunicación, inició la primera etapa del Centro de Investigación y Desarrollo en Informática (CIDI) en 950 m². El Campus Histórico, sede de la DES de Filosofía, recibió apoyo para la remodelación de los majestuosos patios del siglo XVI. En la

DES de Ciencias Químicas se amplió la losa el laboratorio de la planta piloto; además se obtuvo apoyo para continuar con el programa de mantenimiento de la infraestructura de la Universidad.



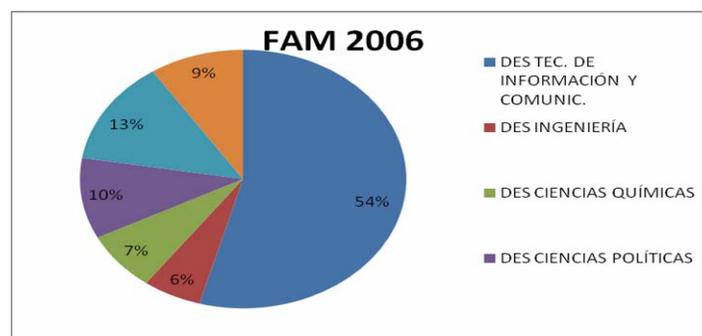
PROGRAMA FAM 2005

El monto autorizado fue de \$ 28, 200,000.00 se construyó un edificio de aulas para la DES de Ciencias Naturales con un área de 1,063 m², para uso de los PE de licenciatura, que por el incremento de matrícula tenía problemas para la programación de las actividades académicas. También se construyó la planta de tratamiento de agua para el Campus Juriquilla, que contribuye al Programa de mejoramiento del ambiente, al de ahorro de agua y energía de la Universidad. Se continuó con el programa de mantenimiento de la Infraestructura Universitaria, para la DES de Tecnología de Información y Comunicación



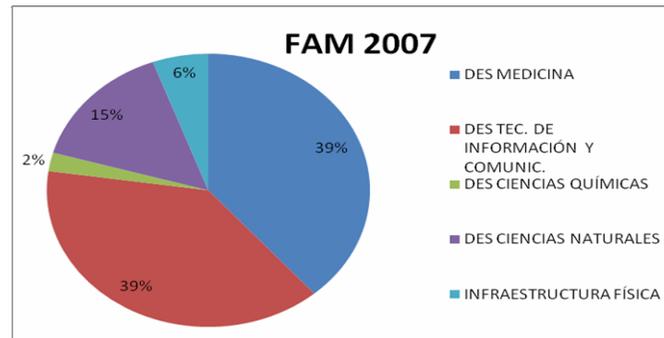
PROGRAMA FAM 2006

El monto aprobado para el FAM 2006 fue de \$ 28, 200,000.00 que se distribuyó en la siguientes obras: para la DES de Tecnologías de Información y Comunicación, se autorizó la segunda etapa del Centro de Investigación y Desarrollo en Informática, en un área de 2,370 m² que complementó los espacios mínimos para trasladar los PE de la DES. Para la DES de Ingeniería se construyó la segunda etapa del Muro de Reacción, el cual ha permitido realizar varios trabajos de investigación y tesis. Se realizó la adecuación de Planta Piloto del laboratorio de Químico Fármaco Biólogo, así como la Segunda etapa del Centro de Medios de la DES de Ciencias Políticas, que ha permitido un trabajo adecuado para el área de comunicación (prensa, radio y televisión) en un área de 991.02 m². Se construyeron aulas y laboratorio de cómputo para las DES de Bellas Artes, por lo que los PE cuentan con espacios suficientes para la atender la matrícula de la DES, siendo el incremento de 813.98 m². Y por tercer año consecutivo se aprueban recursos para el mantenimiento de Infraestructura Universitaria.



PROGRAMA FAM 2007

El FAM 2007 con un monto de \$ 23, 300,000.00 apoyó las necesidades de infraestructura a las siguientes DES: Con un apoyo valioso a la licenciatura en Odontología se construye la primera etapa de la clínica odontológica con 1,376.59 m². También se autoriza la tercera etapa del CIDI de la DES de Tecnologías de la Comunicación con 1,065.34 m². Se amplía la Planta Piloto de la Licenciatura en Químico Fármaco Biólogo de la DES de Ciencias Químicas. En una reprogramación de recursos se apoyaron dos obras: la Clínica de Nutriología con 819.23 m² y el Hospital Veterinario con un área de 950 m² para la DES de Ciencias Naturales. Se continuó con el programa de mantenimiento a la Infraestructura Universitaria.



Proyecto Transversal. Se ha previsto la construcción de *Unidades de Atención Integral a Estudiantes*, en los Campus de Juriquilla, San Juan del Río y Amealco, que contendrán servicios de información y educación a distancia, así como servicios de extensión universitaria (servicio social, seguimiento de egresados) y servicios académicos (escolares, tutorías y movilidad).

3.- Análisis de la creación de nueva oferta educativa y 4. Análisis de la pertinencia de la oferta educativa vigente.

La intensa transformación por la que atraviesa el Estado de Querétaro y el ritmo elevado de su crecimiento plantean nuevos retos para el sistema educativo, particularmente para el nivel de educación superior. Querétaro en los últimos años se ha caracterizado por su constante incremento de inversión y desarrollo en sus diferentes regiones, sectores productivos y de servicios, tanto del ámbito público como privado, que requieren de personal altamente calificado y de una estrecha vinculación con el sector educativo.

El desarrollo estatal ha sido y es asimétrico, pues la región suroriente, que comprende el municipio de Querétaro y los colindantes Corregidora y El Marqués, junto con San Juan del Río y Tequisquiapan concentran casi el 80 % de la población, infraestructura, equipamiento urbano, así como las oportunidades económicas por parte del sector industrial y de servicios. Las demás regiones (Semidesierto, Sierra sur de Amealco y Huimilpan, y la Sierra Gorda) están orientada básicamente a la producción agrícola, pecuaria y comercial, con un nivel de desarrollo medio y bajo, así como con una población menor y fuertemente afectada por la migración al extranjero. De este perfil, se derivan las áreas estratégicas de desarrollo a atender en el estado: Negocios, Tecnología y Desarrollo Sustentable, Salud, Turismo y Cultura, Ciencias sociales y Jurídicas.

Ante esto, la Universidad ha respondido a este reto, con programas educativos de pertinencia y, en los últimos años aplicando un modelo educativo que promueve la flexibilidad, la interdisciplinariedad, la innovación educativa y fortaleciendo la atención al estudiante con programas de tutorías, movilidad y vinculación con el sector productivo y social. Asimismo, el nivel de calidad de la planta de profesores, cada vez mayor, tanto en su actividad docente como de investigación, el mejoramiento de la infraestructura física y los servicios académicos contribuyen a que la oferta educativa esté soportada suficientemente. Entre 1990 y 2007 se ha incrementado considerablemente el número de nuevos programas educativos en los diferentes niveles. En este periodo se crearon, 7 programas de Técnico Superior Universitario, 22 programas de licenciatura, 13 programas de especialidad, 24 programas de maestría y 9 programas de doctorado, distribuidos en las siguientes áreas: 25 programas en el Área de Sociales y Humanidades, 7 en el área de Económico-Administrativas, 10 en el Área de Salud, 13 en el Área de Químico-Biológicas, 21 en el Área de Ingeniería y Tecnología. Destacan por el número

de programas creados los años de 1996, 2003 y 2007 en los que se crearon 11, 11 y 10 programas respectivamente.

NUEVOS PROGRAMAS POR NIVEL ABIERTOS A PARTIR DE 1990

	1990	1991	1992	1995	1996	1997	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
TSU										1	4		1	1		1
Licenciatura	2	1			3	3		3	1			4			5	3
Especialidad	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1		3	
Maestría		1		1	6	1	1		2	2	3	1		4	1	2
Doctorado		1			1	1			1	1	3		1			
No. total de Programas	3	4	1	1	11	6	1	4	5	5	11	5	3	5	9	6

NUEVOS PROGRAMAS POR ÁREA

ABIERTOS A PARTIR DE 1990

	1990	1991	1992	1995	1996	1997	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Sociales-Humanidades	1	2			3	4	1		4	2	3	3	1			1
Económico-Administrativas											4			1	2	4
Salud					3			3		2	1				1	1
Químico - Biológicos	1	1	1		2	2			1		2	2			1	
Ingeniería y Tecnología	1	1		1	3			1		1	1		2	4	6	
No. total de Programas	3	4	1	1	11	6	1	4	5	5	11	5	3	5	10	6

NUEVOS PROGRAMAS EDUCATIVOS

2008-2010

	2008	2009	2010	TOTALES
TSU	1	1		2
LICENCIATURA	3	5	5	13
ESPECIALIDAD	2			2
MAESTRÍA	1	4		5
DOCTORADO		2	1	3
No. TOTAL DE PROGRAMAS	7	12	6	25

Para 2008 se planea intensificar el crecimiento en la oferta de programas, con base en la vocación de negocios de nuestro estado, la salud y el área de ciencias sociales y jurídicas, con la apertura de **7 nuevas carreras**: 1 a nivel técnico: Negocios y Comercio Internacional, 3 a nivel licenciatura: Negocios y Comercio Internacional, Gestión y Desarrollo de Empresas Sociales y Fisioterapia, 2 a nivel especialidad: Traumatología y Ortopedia y Urgencias Médico Quirúrgicas, y 1 a nivel maestría: Ciencias Sociales.

Para 2009 se planea la apertura de **12 programas educativos**, para reforzar las áreas estratégicas de salud, negocios, turismo, tecnología, ciencias sociales y humanidades :1 a nivel técnico superior universitario: Prótesis Dental, 5 a nivel licenciatura: Ingeniería en Sistemas Empresariales, Planeación Estratégica y Fomento de Polos Turísticos, Relaciones Internacionales, Horticultura Ambiental e Ingeniería Física, 4 a nivel maestría: Economía Social, Contaduría, Computación y Pensamiento Iberoamericano, y 2 a nivel doctorado: Administración Pública e Innovación y Tecnología.

5. Análisis de los problemas estructurales

La Universidad Autónoma de Querétaro, en años pasados, venía enfrentando serios problemas derivados de dos aspectos principales: en primer lugar, por no contar con sistema de pensiones y jubilaciones con soporte financiero; en segundo lugar, por la creciente deuda con el IMSS debido al no pago del rubro de Retiro, Cesantía y Vejez de los últimos diez años. Al respecto, en el mes de junio de 2007 los trabajadores académicos y administrativos decidieron reformar el sistema de pensiones y jubilaciones, considerando tres aspectos: se estableció un nuevo esquema de jubilación para los trabajadores de nuevo ingreso, se aprobó la creación del Fondo de Jubilaciones y Pensiones con aportaciones de los trabajadores y de la Universidad, al cual por cada tanto que aporte el trabajador, la Universidad destinará dos tantos, y se acordó un bono de permanencia para los trabajadores que, teniendo el derecho a jubilarse con el 100% de su salario, decidan, de manera voluntaria, continuar laborando en calidad de trabajadores activos.

Respecto al adeudo acumulado con el IMSS que ascendía a 379 millones de pesos, después de varios meses de intensas gestiones, el 8 de octubre de 2007, se firmó el convenio mediante el cual la Universidad resuelve el adeudo existente.

6.-Análisis de los mecanismos de rendición de cuentas

Por segunda ocasión consecutiva, se obtuvo la máxima puntuación que otorga la Comisión Estatal de Información Gubernamental a la UAQ en este rubro. Por otra parte, el periódico Reforma colocó a la universidad en primer lugar, en un estudio que realizaron sobre transparencia en las universidades mexicanas.

Se ha ido consolidando y mejorando el sitio Web de transparencia de la UAQ (cuya dirección es: <http://www.uaq.mx/transparencia/>) donde se presenta la información que marca el artículo 7 del la Ley de Acceso a Información en el Estado, tales como: la estructura organizacional de la institución, la normatividad institucional, información financiera abarcando los tópicos de nómina, tabuladores, estados financieros, contratos de licitación para la adquisición de bienes y servicios, informes de las auditorías y padrón de proveedores.

Las auditorías realizadas por entidades externas, a petición expresa, y las públicas por parte de la Auditoría Superior de la Federación y de la Secretaría de la Contraloría de Gobierno del Estado, han arrojado resultados altamente satisfactorios.

Se plantea en este rubro mantener la máxima calificación del organismo oficial de acceso a la información y avanzar hacia una total transparencia con rendición de cuentas hacia organismos como la Cámara de Diputados.

7. Análisis de la evolución de la mejora continua de la gestión.

En relación a al avance en las metas del 2007 y el avance al 2008 en materia de gestión, se observa en el cuadro respectivo que, la certificación de los procesos es satisfactorio el avance, en el rediseño e integración de los módulos del SIIA va en tiempo según la nueva programación, y las otras metas de planeación, evaluación y normatividad, tienen un avance adecuado.

Cfr. Cuadro de Metas compromiso de gestión 2007-2008 (Anexo III)

8. Análisis de solicitud de plazas de PTC

La Universidad Autónoma de Querétaro cuenta con 460 plazas de PTC activos en el nivel de educación superior y con una matrícula de 16,189 alumnos en este nivel, por lo que, en promedio presenta una relación de 35.2 Alumnos/PTC. Como tendencia central, esta relación está por encima de los parámetros planteados por el PROMEP que de acuerdo a la matrícula, el nivel y el tipo de PE, en promedio la relación deseable es de 26.8 Alumnos por PTC, es decir la UAQ debería contar con 604 PTC, por lo que presenta un déficit de 144 plazas en este año. Para el 2012 de acuerdo a los mismos criterios, la UAQ requerirá 726 plazas de PTC activos, lo que representa una necesidad aproximada a las 53 plazas por año a partir de 2008.

El crecimiento de plazas de PTC acorde con la matrícula ha sido diferente en las DES, algunas presentan un fuerte déficit como Ciencias Jurídicas y Económico-Administrativa, cuya relación promedio de Alumnos/PTC alcanza 85.6 y 72 respectivamente. Otras DES han mantenido una relación óptima, como Química, Psicología y Filosofía, con valores no mayores a 17 A/PTC. Sin embargo, para éstas últimas, mantener una relación deseable de acuerdo a los parámetros del PROMEP, requerirán de la reposición de plazas por jubilación.

PTC de educación Superior que adquirirán derecho de jubilación al 100% de su salario

DES	2007*	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
Bellas Artes	0	0	0	1	1	0	2
C Naturales	0	0	1	0	1	1	3
C Sociales	0	0	1	2	1	4	8
Económico-Adm.	5	7	2	4	1	4	23
C Jurídicas	0	2	1	1	3	0	7
Enfermería	1	2	1	0	1	2	7
Filosofía	2	1	2	2	2	0	9
Tecnologías de la Información y C.	0	2	0	0	1	1	4
Ingeniería	1	1	1	3	3	4	13
Lenguas y Letras	0	1	0	0	2	0	3
Medicina	1	0	0	1	2	0	4
Psicología	1	1	9	8	6	6	31
C Químicas	3	1	3	9	3	0	19
Total UAQ	14	18	21	31	27	22	133

2007* PTC con derecho de jubilación adquirido sin ejercerlo aún

Como se puede observar, la jubilación es un aspecto importante a considerar pues, si bien la UAQ ha recibido 238 plazas PROMEP, de 1996 a 2007, del año 2000 a la fecha, tal crecimiento se ha visto mermado por 102 plazas que no se han recuperado por jubilación.

Entre los acuerdos que la UAQ ha llegado con el sindicato de profesores SUPAUAQ en relación al sistema de pensiones y jubilaciones, está un estímulo a la permanencia para que los profesores posterguen su jubilación, sin detrimento de su derecho. Esta medida detiene parcialmente el déficit de PTC y apoya su crecimiento; sin embargo, el logro de una relación deseable de Alumnos por PTC requiere, además del otorgamiento de nuevas plazas, la reposición por la jubilación de los profesores durante el periodo que se proyecta, del 2008 al 2012.

Dado que este déficit de PTC no se presenta con la misma magnitud entre las DES, se establecieron medidas derivadas de una política institucional para la solicitud de nuevas plazas, articuladas a la calidad académica, con los siguientes lineamientos:

- Se solicitarán plazas por año (2008-2012) buscando lograr el valor deseable de Alumnos /PTC para el año 2012.;
- En el caso de los PE Acreditados, en PNP o con CAC se buscará lograr el valor intermedio.
- En los PE cuya relación A/PTC es igual o mayor a la deseable, sólo se solicitará reposición por jubilación.

En el siguiente Anexo VII: Resumen Institucional para solicitud de plazas se muestra con detalle los valores de cada DES y el resumen institucional que arroja una solicitud de 81 plazas para 2008 (49 nuevas y 32 por reposición) y 79 para 2009 (58 nuevas y 21 por reposición). **9. Anexo VII**

10. Síntesis de la Autoevaluación:

Capacidad: de 2001 al 2008:

- Se registra un 41.1% de incremento en PTC (de 326 a 460).
- Un incremento de 258.1% de PTC con grado de Doctor (de 74 a 191).
- PTC con estudios de posgrado pasó de 229 a 425, con una variación porcentual del 85.6 %.
- El número de profesores con perfil deseable aumenta de 68 a 144 con un 111.8%.
- Con reconocimiento en el SNI, de 45 a 98 con un avance del 117.8%.
- Con respecto a los cuerpos académicos se realizó una reestructuración cuyo resultado generó un total de 28 CA, de los cuales el avance es el siguiente: En formación de 37 a 7; en consolidación de 3 a 16; consolidados de 1 a 5, con una variación porcentual en los dos últimos del 416.5%

Competitividad: de 2001 a 2008:

- Los PE de TSU, Lic. y Posgrado en nivel 1 de CIEES pasaron de 15 a 55.
- Los PE de TSU y Lic. en el nivel 2 pasó de 13 a 5.
- Los PE de TSU y Lic. en el nivel 3 pasaron de 9 a 0.
- Los PE de TSU y Lic. sin clasificación pasaron de 6 a 26 de los cuales 20 no son evaluables.
- Los PE de TSU y Lic. acreditados, pasaron de 2 a 8 en el periodo.
- 79.5% de matrícula es atendida en programas de calidad
- Los PE de posgrado pasaron de 2 en Programas de Excelencia a 9 en PNP.
- En total de PE de posgrado pasamos de 52 en 2001 a 63 en 2008.

Innovación:

- En 2008, 71 PE han sido actualizados con base en el modelo educativo institucional, lo que representa el 94.8% del total de la oferta educativa de la UAQ.
- De los PE que han realizado estudios de factibilidad para actualización curricular y/o creación de nuevos programas, se avanzó de 62 en 2006 a 71 en 2007, así como 108 en el 2008.
- Participan en el programa de tutorías 6, 949 estudiantes atendidos por 368 profesores de tiempo completo.
- Se cuenta con un equipo de cómputo por cada (15,061 alumnos)10.6 estudiantes en promedio, ya que de las 1,423 computadoras de apoyo a estudiantes, 503 se consideran obsoletas.
- 56 PE presentan avances en el Programa Institucional de Seguimiento de Egresados.
- Se tienen implementados dos PE en la modalidad de Educación a Distancia, por este medio se imparten cursos de actualización y diplomados.

Gestión:

Reestructuración del Sistema de Pensiones y Jubilaciones

Rediseño del SIIA y su explotación.

Avance del 96% en la RIC. En proceso la integración a la RIC de los Campi Universitarios de Jalpan, Amealco y Cadereyta.

Certificación de 6 procesos en la norma ISO 9001-2000.

Actualización del estatuto Orgánico y del Reglamento de Estudiantes.

Reconocimiento oficial de los procesos de transparencia y mecanismos de rendición de cuentas

11. Impactos en el fortalecimiento institucional del proceso de planeación estratégica participativa desarrollado en el marco del PIFI, durante el periodo 2001-2008

12. Principales fortalezas y problemas

Principales fortalezas en orden de importancia (una por renglón)						
Importancia	Capacidad académica	Competitividad académica (TSU y Lic.)	Competitividad Académica (Posgrado)	Innovación educativa	Gestión	Otras fortalezas
1					Estructural: Pensiones y jubilaciones	
2		Matrícula atendida en PE de buena calidad Cumplimiento de los compromisos con la sociedad				
3	Habilitación del profesorado					
4	CA consolidados y en Consolidación					
5				PE actualizados en el modelo educativo institucional		
6					Procesos de planeación, integrales y participativos	
7					Rendición de cuentas en la administración transparente de los recursos	
8					Óptimo aprovechamiento de la capacidad física instalada	
9					Fortalecimiento de la RIC	
10			28 PE en nivel 1 de CIEES			

Principales problemas priorizados (uno por renglón)

Prioridad	Capacidad académica	Competitividad académica (TSU y Lic.)	Competitividad Académica (Posgrado)	Innovación educativa	Gestión	Otros problemas
1					Condiciones normativas, académicas y económicas inadecuadas e insuficientes para la contratación de profesores con perfil preferente	
2			Retención, egreso y titulación			
3		Retención, egreso y titulación				
4					Infraestructura académica y física insuficiente para el incremento de matrícula y nueva oferta educativa	
5			Bajo porcentaje de PE en el PNPC			
6	PTC con perfil					
7	PTC con SNI					
8	CA en formación					
9			Acreditación de PE			
10					Actualización normativa	
11				Programas de innovación: Tutorías, movilidad, servicio social, seguimiento de egresados, segundo idioma		
12			Plazas requeridas por matrícula y tipo de PE y de reemplazo por jubilación			
13					Diseño, integración y explotación del SIIA	
14					Certificación de procesos	

III. Actualización de la Planeación de la Gestión.

1. Visión de la gestión al 2012.

La Visión de la Gestión a nivel institucional de la Universidad Autónoma de Querétaro para el 2012, está conformada por los retos normativos, administrativos y financieros contenidos en el Plan Institucional de Desarrollo 2007-2012.

La *Visión al 2012 del PIDE* enmarca la función de la gestión de la siguiente manera: “En el año 2012, la UAQ es una institución de educación superior con pertinencia social, financieramente viable, que centra la atención en la formación de sus estudiantes para asegurar su permanencia y su desarrollo integral, con programas educativos reconocidos por su buena calidad. Genera y aplica el conocimiento, forma de recursos humanos en investigación, con cuerpos académicos consolidados, integrados en redes de colaboración a nivel nacional e internacional; **con procesos de gestión, eficaces y eficientes**, contribuyendo a la preservación y difusión de la cultura, estrechamente vinculada con los diferentes sectores de la sociedad, promoviendo la pluralidad y libertad de pensamiento.”

De esta forma, *la Visión de la Gestión al 2012* “Contempla contar con personal directivo y administrativo calificado y comprometido con el servicio y la calidad de gestión, con sistemas y procesos de trabajo basados en la planeación, programación, presupuestación, ejecución y evaluación de los servicios educativos de la Universidad con altos niveles de calidad, cobertura, pertinencia y equidad. Todo ello, soportado por una normatividad en constante actualización, un SIIA integral y con capacidad de atender las necesidades de la comunidad universitaria, una Red Institucional de Comunicación amplia y efectiva, y una infraestructura física suficiente, funcional y adecuada al crecimiento de la institución”.

Para ello, se continuará implementando estrategias en los siguientes aspectos:

- Atención prioritaria a los problemas estructurales;
- Rediseño y ampliación de los sistemas de información SIIA, así como de la RIC, en apoyo a los procesos educativos y el manejo de los recursos financieros con criterios de eficiencia, equidad, transparencia y pertinencia social;
- Aseguramiento de la implantación del Modelo Educativo para consolidarlo;
- Impulso a los procesos de planeación, programación, ejecución y evaluación en las DES y las áreas estratégicas de la Administración Central.
- Promoción de una cultura administrativa centrada en el servicio y la calidad que atienda los requerimientos académicos y administrativos;
- Mejoramiento organizacional, elevando las competencias del personal de sus diferentes dependencias con actividades de capacitación y actualización;
- E impulso, de manera estratégica, a la construcción, modernización y mantenimiento de la infraestructura física para contar con espacios óptimos para la operación de los PE universitarios.

2. Metas Compromiso para el periodo 2008-2012

Las metas compromiso 2008-2012 fueron revisadas y ajustadas de acuerdo a las políticas establecidas institucionalmente. Los procesos a certificar se incrementaron, los módulos del SIIA financiero, control escolar y recursos humanos se han reestructurado y se han proyectado 2 módulos nuevos, uno dedicado a la planeación y otro a la calidad académica, apoyados por un sistema de 24 indicadores académicos y administrativos que servirán de referentes para la evaluación institucional. Respecto a las otras metas referidas al PIDE, el Modelo Educativo, de la RIC y los reglamentos van a permitir articular más congruentemente la gestión con los procesos académicos.

Anexo III. Metas Compromiso Periodo 2008-2012

3. Políticas, objetivos estratégicos y estrategias que orientan el cumplimiento de las metas compromiso para alcanzar la visión de la gestión al 2012 y síntesis de la planeación.

Se han actualizado las políticas, objetivos estratégicos y estrategias e integrado en un instrumento articular de estos elementos de planeación que sirve para orientar y articular los programas, proyectos y acciones de una manera congruente. De ahí que desde el PIFI Institucional se plantea este instrumento y en el ProGES contribuye a la direccionalidad de sus proyectos. Los objetivos estratégicos y las estrategias serán aplicados cada año a las metas con especificaciones cuantitativas y cualitativas para guiar las acciones.

Se presenta la matriz de Políticas, Objetivos Estratégicos y Estrategias y Síntesis de la planeación.

IV. Formulación y calendarización de proyectos del ProGES.

Problemas comunes de las DES

Problemas de Gestión

Necesidades de adecuación y construcción de espacios físicos

Creación de oferta educativa

V. Consistencia interna del ProGES.

1. Verificación de la congruencia con la visión institucional.

La visión institucional contiene los lineamientos de gestión que orientan la eficacia y calidad de la misma. Por ello, la visión del ProGES para el 2012 privilegia focalizar la calidad de la gestión, a través del mejoramiento profesional y calificado del personal, la eficiencia y confiabilidad de los sistemas, el impulso a la cultura de la planeación y evaluación, la adecuada formulación y aplicación de la normatividad, el soporte de la RIC y una infraestructura acorde con las necesidades del servicio educativo.

2. Evaluación del impacto de los diversos componentes del ProGES en la mejora de la gestión.

Los componentes del ProGES se consideran, unos como condiciones para la mejora (SIIA, RIC, Normatividad, procesos certificados) y otros como factores de la misma (atención a estudiantes, a la planta académica, la competitividad de los PE, etc.). Por ello, la gestión debe privilegiar aprovechar el potencial de las personas, tanto en su aspecto formativo, como la responsabilidad laboral y la capacidad creativa para resolver problemas e innovar soluciones.

Por ello, el ProGES se basa en un enfoque administrativo y técnico direccionado a lo educativo y social, como servicio y responsabilidad, especialmente por ser una institución educativa a nivel superior. Esto está permitiendo encontrar el estilo de gestión que se requiere fomentar para enfrentar los cambios actuales. Transitar a una cultura de corresponsabilidad, servicio y calidad es un reto que se tiene que alcanzar gradualmente y de una manera consistente. Por ello, impulsar la cultura de la planeación y evaluación, el aprovechamiento de la información para mejorar procesos y tomar decisiones adecuadas, la aplicación de la normatividad para reforzar a las funciones sustantivas y una adecuada comunicación impactan en la forma en que la gestión se ejerce.

3. Verificación de la articulación entre problemas, políticas, objetivos estratégicos y estrategias.

Los problemas fundamentales a abordar están referidos a la mejora de las condiciones académicas y administrativas para ejercer las funciones educativas de una manera eficiente y de calidad, especialmente para los docentes. Por ello, las políticas, objetivos y estrategias para mejorar la capacidad de la planta académica contemplan atenderlo a través de la habilitación y la formación docente, los apoyos para la generación del conocimiento, el orientar la docencia al enfoque del modelo educativo, la vinculación del quehacer académico con las necesidades del entorno. Esto conlleva, también revisar funciones de trabajo, los estímulos, la reglamentación académica y laboral para superar estos problemas. Sobre todo, es importante planear y programar a corto y mediano plazo todas las acciones desde habilitar profesores hasta incorporarlos en CA y las LGAC en los diversos proyectos académicos.

Otro de los problemas a atender es contar con la infraestructura y equipamiento suficiente para que el docente y los alumnos realicen las tareas académicas de una manera satisfactoria. Esto supone contar con una mejor infraestructura educativa y usarla de manera óptima que impacte en varios PE y CA. Hay que pasar del trabajo aislado e individual a un esquema de trabajo colaborativo e interdisciplinario para enriquecer las tareas universitarias. La normatividad actualizada con un enfoque de calidad y responsabilidad social es el reto, pues las inercias y resistencias para el cambio, a veces predominan ante las oportunidades de desarrollo. Por ello, adecuar la normatividad universitaria a los nuevos retos requiere visión, compromiso y responsabilidad histórica con las generaciones que vienen.

Por ello, se pretende con las políticas, objetivos y estrategias innovar las condiciones y estilos de gestión. La innovación no se limita a lo académico, sino que deber pernear aún más a la gestión, pues ella a veces va en rezago. O cuando a la inversa, la gestión es innovadora, hay más garantías para lograr los fines educativos y sociales de la institución.

4. Evaluación de la factibilidad para superar los problemas identificados por las DES, cuya atención debe darse en el ámbito institucional.

Las propuestas que están en el ProGES y su proyecto de atención a los problemas de las DES están enfocadas al mejoramiento académico de los alumnos de la planta docente y de los PE en su conjunto. Las estrategias de apoyo a las DES están centradas en mejorar la gestión de los diversos programas institucionales que, aún no inciden significativamente en el quehacer educativo, como son las tutorías, la movilidad académica, el servicio social, las prácticas profesionales, la adquisición de un segundo idioma y la vinculación social.

Los proyectos integrales han sido desarrollados y estructurados en función de los requerimientos explícitos e implícitos de todas las DES en cuanto a los rubros siguientes: 1) Capacitación docente en el aspecto didáctico-pedagógico, Tutorías, movilidad académica, Educación a Distancia, atención integral a los alumnos, seguimiento de egresados, apoyo a la calidad y difusión de la investigación y los requerimientos y actualización del acervo 2) En el mejoramiento de la calidad de la gestión, a través de la de la certificación de procesos, actualización y mejoramiento del SIIA y la Red Institucional de Comunicación; 3) De la nueva oferta educativa, se presenta el proyecto con los nuevos PE y su justificación; 4) la construcción y mantenimiento de la infraestructura que de soporte a las actividades académicas, de extensión y de generación y aplicación del conocimiento, mediante el seguimiento del plan maestro de construcción.

La atención de los aspectos anteriores permitirá contar con las condiciones requeridas, tanto para la atención de las recomendaciones de los CIEES, como de los establecidos por los diferentes organismos acreditadores, por lo que los apoyos permitirán la mejora de la calidad en la competitividad, una mejor atención y servicio a los estudiantes y profesores, además del fortalecimiento de los mecanismos institucionales de planeación, evaluación y la transparencia de los resultados por la rendición de cuentas.

La factibilidad depende de conjuntar los esfuerzos entre la Administración Central y las DES bajo un esquema de trabajo coordinado y corresponsable. Si esto no se logra, los recursos financieros y materiales no se aprovechan adecuadamente y no contribuyen en el proceso formativo, que es en primer término, el que interesa. Por eso, la gestión es más un estilo de trabajo donde lo educativo y lo social mueven a lo administrativo y no al revés. Pero, es cierto también, en la manera en que se direcciona y aplican los recursos y se proponen programas de mejoramiento refleja en nivel de desarrollo de los miembros de la comunidad universitaria. Por ello, la calidad de las personas, sean directivos, docentes administrativos y los alumnos es el potencial y objeto de formación a desarrollar, donde los contenidos académicos y los medios para promover los aprendizajes están supeditados al logro de competencias profesionales y desempeños para la vida, desde la instancia universitaria.

VI. Conclusiones

La Universidad Autónoma de Querétaro en el periodo 2001-2008 ha realizado esfuerzos importantes para la mejora de la calidad, tanto académica, como de la gestión. Uno de los aspectos que destacan de la autoevaluación y la planeación de la gestión institucional 2008-2009 es relacionado a la planeación, en la que se integran las políticas orientadas a la redefinición de vocación estratégica de los diversos campus, de acuerdo entre otros a su función, su entorno natural, económico y social, así como a sus fortalezas, líneas de generación y aplicación de conocimiento y servicios comunitarios.

En la presente propuesta del Proges se retoman las evaluaciones anteriores a la gestión, tanto de la SES como de los CIEES, así como la experiencia de su formulación y aplicación y resultados obtenidos, para consolidar los logros y corregir las deficiencias. En esta versión se actualizan y reestructuran sus planteamientos orientándolo a cubrir rezagos, necesidades actuales y prever las futuras en un horizonte de planeación a corto y largo plazo y concretado en un proyecto para el 2008 que reoriente, articule y balancee los procesos institucionales entre lo académico y lo administrativo. El documento propone políticas, objetivos estratégicos, estrategias y metas que vinculan más directamente el impacto de los procesos de gestión con la calidad académica de la institución en su conjunto y su contribución social a la entidad.

Por otro lado, se ha incorporado al Proges un enfoque metodológico y operativo de planeación y evaluación constante de los objetivos, metas y acciones de los procesos administrativos y académicos, a fin de facilitar la toma de decisiones estratégicas a nivel directivo, bajo un enfoque participativo que esté sustentado en indicadores educativos, sociales y de gestión validados constantemente.

Por ello, la propuesta del Proges UAQ 2008 presenta los siguientes aportes para el quehacer institucional: a) Una autoevaluación de la gestión Universidad de acuerdo al avance logrado y los retos aún no superados durante los años 2001 a 2007; b) Una visión prospectiva de la gestión de UAQ al 2012 concretada en una planeación actualizada por sus objetivos estratégicos y metas compromiso, soportados en políticas y estrategias que impulsen los cambios a implementar y los resultados a lograr, tanto en apoyo al desarrollo de las DES, como de las funciones estratégicas de la administración central; c) Los Proyectos integrales para el 2008 del Proges: Impulso institucional para la consolidación de la calidad académica y administrativa de las DES, Mejoramiento de la Calidad de la Gestión y la Administración, Nueva Oferta Educativa y el Plan Maestro de Construcción y Mantenimiento de la UAQ.

Los proyectos asociados fueron diseñados para la atención de los problemas detectados en el proceso de autoevaluación en los siguientes aspectos: a) Con respecto al avance en la implementación del modelo educativo, se solicitan apoyos para los programas institucionales que inciden en la mejora académica: Seguimiento de egresados, formación didáctico-pedagógica, Tutorías, Educación a Distancia, Movilidad estudiantil, segundo idioma y Atención integral a estudiantes, impulso a la investigación y evaluación de la implementación del modelo educativo en los PE y en las DES. La mejora de los servicios brindados en el sistema bibliotecario se incluye en el proyecto de atención a necesidades comunes de las DES, con adquisición de acervos, mobiliario y equipos, tanto de cómputo para sustituir el equipo obsoleto, como de seguridad.

Con respecto al proyecto de gestión, se incluyen requerimientos para continuar el avance en el SIIA, la certificación de calidad de procesos y el fortalecimiento de la Red Institucional de Comunicaciones y la actualización de la normatividad institucional para atender problemas estructurales. Se presenta en el Plan Maestro de Construcciones las obras priorizadas en función de los avances en la mejora de la competitividad y capacidad de las DES con el que podrán ser cubiertos los requerimientos de aulas, laboratorios y el mantenimiento de la infraestructura universitaria, lo que impactará en los procesos de mejora continua de la calidad.