



Universidad Autónoma de Nuevo León

Dirección General de Planeación y Proyectos
Estratégicos

INFORME DE EVALUACIÓN - CIEES

Acreditación Institucional

Contenido

INFORME DE EVALUACIÓN - CIEES	1
Módulo A. Básico	2
Eje I. Proyecto Institucional	2
Categoría: 1. Propósitos institucionales	2
Categoría 2. Estructura de gobierno	2
Categoría 3. Marco jurídico y normativo	3
Categoría 4. Planeación-evaluación	4
Eje II. Gestión Administrativa y Financiera	7

Categoría 5. Estructura administrativa	7
Categoría 6. Recursos Humanos	8
Categoría 7. Procesos administrativos	10
Categoría 8. Finanzas	11
Eje III. Infraestructura y servicios	12
Categoría 9. Infraestructura académica	12
Categoría 10. Servicios bibliotecarios	12
Categoría 11. Servicios de apoyo	13
Categoría 12. Infraestructura deportiva y recreativa	13
Eje IV. Gestión de la docencia	13
Categoría 13. Docencia-pregrado y posgrado	13
Categoría 14. Atención a los estudiantes	16
Categoría 15. Personal académico	17
Módulo B. Gestión de la Investigación	19
Módulo C. Gestión de la innovación	19
Módulo D. Gestión de la Vinculación	22
Módulo D1. Extensión de los servicios de docencia	22
Módulo D2. Servicios sectores productivos	23
Módulo D3. Relaciones y servicios gubernamentales	25
Módulo E. Internacionalización	25
Módulo F. Gestión de la difusión de la cultura y divulgación científica	27
Módulo F1. Actividades artísticas y culturales	27
Módulo F2. Divulgación científica y humanística	29

Módulo A. Básico

Eje I. Proyecto Institucional

Categoría: 1. Propósitos institucionales

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
1. Revisar el contenido del Estatuto General, con objeto de armonizar diversas disposiciones con el contenido y alcance de la Ley Orgánica, así como precisar y desarrollar otras facultades de sus autoridades e instancias de apoyo administrativo. (similar a 3, 5, y 6)	1, 4, 25	- Secretaría General - Comisiones permanentes del H. Consejo Universitario - Oficina de la Abogacía General - Dirección de Legislación Universitaria	Elaborar un plan de atención a la normativa por parte de la Secretaría General y las Comisiones permanentes del H. Consejo Universitario en coordinación con la Oficina de la Abogacía General y sus direcciones correspondientes. El plan debe contemplar la integración de equipos de trabajo, de las diferentes entidades universitarias, para la revisión y actualización de la normativa conforme a un cronograma.

Categoría 2. Estructura de gobierno

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
2. Establecer una Oficina de Defensoría de los Derechos Universitarios al servicio de la Comunidad de la UANL.	25	Rectoría	Establecer una Oficina de Defensoría de los Derechos Universitarios al servicio de la Comunidad de la UANL.
3. Incorporar en el Estatuto General, como parte de la estructura orgánica de la UANL, al Titular de la Oficina de la Abogacía General, incluyendo los requisitos para ocupar el cargo y sus competencias. (similar a 1, 5, y 6)	25	- Secretaría General - Comisiones permanentes del H. Consejo Universitario - Oficina de la Abogacía General - Dirección de Legislación Universitaria	Elaborar un plan de atención a la normativa por parte de la Secretaría General y las Comisiones permanentes del H. Consejo Universitario en coordinación con la Oficina de la Abogacía General y sus direcciones correspondientes. El plan debe contemplar la integración de equipos de trabajo, de las diferentes entidades universitarias, para la revisión y actualización de la normativa conforme a un cronograma.

Categoría 3. Marco jurídico y normativo

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
4. Elaborar, con el apoyo de la Oficina de la Abogacía General, el proyecto de Código de Ética y someterlo a la aprobación del Consejo Universitario.	17, 25	- Secretaría de Sustentabilidad - Dirección de Responsabilidad Social Universitaria - Oficina de la Abogacía General	Elaborar la propuesta y socializar con Secretarios, directores de Escuelas y Facultades y directivos de la Administración Central para la retroalimentación correspondiente. Elaborar Código de Ética y presentarlo, para su aprobación, ante el H. Consejo Universitario
5. Reconsiderar la estructura y contenido del Estatuto General para, en su caso, reubicar determinadas disposiciones en los ordenamientos correspondientes, como el Reglamento del Personal Académico y el Reglamento para la Admisión, Permanencia y Egreso de los Alumnos. (similar a 1, 3, y 6)	1, 25	- Secretaría General - Comisiones permanentes del H. Consejo Universitario - Oficina de la Abogacía General - Dirección de Legislación Universitaria	Elaborar un plan de atención a la normativa por parte de la Secretaría General y las Comisiones permanentes del H. Consejo Universitario en coordinación con la Oficina de la Abogacía General y sus direcciones correspondientes. El plan debe contemplar la integración de equipos de trabajo, de las diferentes entidades universitarias, para la revisión y actualización de la normativa conforme a un cronograma.
6. Analizar el contenido de los diversos ordenamientos que constituyen la legislación universitaria, comenzando por el Estatuto General, con objeto de unificar ordenamientos y evitar la dispersión normativa, particularmente en lo relacionado con alumnos y personal académico. (similar a 1, 3, y 5)	1, 25	- Secretaría General - Comisiones permanentes del H. Consejo Universitario - Oficina de la Abogacía General - Dirección de Legislación Universitaria - Secretaría Académica - Departamento Escolar y de Archivo - Dirección de Recursos Humanos y Nóminas	Elaborar un plan de atención a la normativa por parte de la Secretaría General y las Comisiones permanentes del H. Consejo Universitario en coordinación con la Oficina de la Abogacía General y sus direcciones correspondientes. El plan debe contemplar la integración de equipos de trabajo, de las diferentes entidades universitarias, para la revisión y actualización de la normativa conforme a un cronograma.
7. Reubicar las disposiciones eminentemente administrativas en los ordenamientos que correspondan, como manuales de operación, procedimientos o instructivos, según sea el caso, cuya responsabilidad en cuanto a su cumplimiento y a la aplicación de sanciones debería quedar en el ámbito de competencia del titular o responsable de cada Dependencia, como lo relativo al uso de los espacios universitarios.	25	- Secretaría General - Comisiones permanentes del H. Consejo Universitario - Oficina de la Abogacía General - Dirección de Legislación Universitaria	Elaborar un plan de atención a la normativa por parte de la Secretaría General y las Comisiones permanentes del H. Consejo Universitario en coordinación con la Oficina de la Abogacía General y sus direcciones correspondientes. El plan debe contemplar la integración de equipos de trabajo, de las diferentes entidades universitarias, para la revisión y actualización de la normativa conforme a un cronograma. Identificar las disposiciones eminentemente administrativas en los ordenamientos correspondientes y convertirlos en manuales de operación, de procedimientos o instructivos.

Categoría 4. Planeación-evaluación

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
8. Dar continuidad a las buenas prácticas de planeación-seguimiento-evaluación mostradas, las que se manifiestan como una fortaleza institucional.	1, 9	• Dirección General de planeación y Proyectos Estratégicos • Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional • Dirección de Evaluación de la Gestión Universitaria	Dar continuidad a los procesos de actualización de los Planes de Desarrollo de las Dependencias y una vez actualizados, publicarlos en la página web e implementar campaña de socialización de la planeación y el seguimiento.
9. Desarrollar el Sistema de Indicadores del Desempeño Institucional como una herramienta que de manera directa proporcione a los interesados información actual, válida y confiable. Se recomienda que la Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos coordine los trabajos en donde todos los involucrados, entre ellos la Secretaría General, la Secretaría Académica, y otros que resulten pertinentes, acuerden y concilien intereses, de manera que la Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital de acuerdo con sus capacidades haga el desarrollo del Sistema de Indicadores de manera que su explotación sea en tiempo real por toda la comunidad interesada, con los niveles de acceso y explotación pertinentes.	1, 9, 23	• Dirección General de planeación y Proyectos Estratégicos • Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional • Dirección de Evaluación de la Gestión Universitaria • Secretaría General • Secretaría Académica • Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital	• Definir los indicadores de desempeño institucional con base en el Modelo de Gestión para Resultados de la UANL • Elaborar un plan de atención con cronograma para el seguimiento de la tarea. • Desarrollar e implementar el Sistema de Indicadores del Desempeño Institucional SIDI, como una herramienta que de manera directa proporcione a los interesados información actual, válida y confiable. • Formar a los directivos y personal responsable del seguimiento de los indicadores definidos.
10. Definir el modelo para la investigación institucional que contemple su operatividad, ámbitos de desarrollo y uso de la información. La investigación en este sentido, podría coordinarse desde alguna dependencia central, como la Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos, o bien mediante la creación de un Centro Especializado en estudios sobre la dinámica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, el cual tenga como misión la generación y	9, 13	• Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos • Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional • Dirección de Evaluación de la Gestión Universitaria	Creación de un Centro Especializado en Estudios sobre la Gestión Universitaria, dependiente de la Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos, el cual tenga como misión la generación y difusión de la dinámica institucional, para su mejoramiento y desarrollo. Contar con el personal especializado en investigación para el apoyo de las funciones.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
difusión de conocimiento, principalmente a manera de reportes técnicos (en un segundo momento podrían ser otro tipo de productos académicos) generados en el corto plazo con todo el rigor metodológico de la investigación. Estos productos, por una parte, complementarían los procesos de seguimiento y evaluación de las acciones plasmadas en la Planeación Institucional, sería una forma de dar seguimiento a programas institucionales y en general de coadyuvar a la toma de decisiones en los diferentes niveles de la administración y gestión Universitaria.			
11. Gestionar desde la Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos, con el apoyo de las instancias que se consideren pertinentes, el modelo de seguimiento y evaluación del impacto de las acciones académicas que considere métodos diversos de obtener la información, tanto cuantitativos como cualitativos. (similar a 13)	9, 23, 24	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Dirección General de planeación y Proyectos Estratégicos • Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional • Dirección de Evaluación de la Gestión Universitaria • Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital	Definir los indicadores de desempeño institucional con base en el Modelo de Gestión para Resultados de la UANL Definir los indicadores asociados a los Modelos Académicos y de Educación Digital para medir el impacto de las acciones académicas e incorporarlos al SIDI. Elaborar un plan de atención con cronograma para el seguimiento de la tarea. Desarrollar e implementar el Sistema de Indicadores del Desempeño Institucional SIDI, como una herramienta que de manera directa. proporcione a los interesados información actual, válida y confiable. Formar a los directivos y personal responsable del seguimiento de los indicadores definidos.
12. Continuar la migración de los procesos que resulten pertinentes hacia la norma ISO 2001-2018. (similar a 30, 31 y 32)	9, 14	• Secretaría General • Dirección de Administración de Calidad • Dirección General de planeación y Proyectos Estratégicos • Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	Valorar los procesos de gestión que sean pertinentes para su migración hacia la norma ISO 2001-2018. Definidos los procesos, evaluar la viabilidad y suficiencia de recursos humanos y financieros que sustenten esta migración.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
		Dirección de Evaluación de la Gestión Universitaria	Asegurar la alineación de todos los indicadores contemplados en procesos de certificación bajo las normas ISO, con los indicadores de desempeño institucional.
13. Implementar un modelo de seguimiento y evaluación integral, sistemático y permanente para estar en posibilidad de valorar el impacto de la planeación universitaria en los procesos académicos y sus beneficiarios, los estudiantes y la sociedad en su conjunto. (similar a 11)	1, 24	- Secretaría Académica - Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior - Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura - Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado - Dirección General de planeación y Proyectos Estratégicos - Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional - Dirección de Evaluación de la Gestión Universitaria - Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital	Definir los indicadores de desempeño institucional con base en el Modelo de Gestión para Resultados de la UANL Definir los indicadores asociados a los Modelos Académicos y de Educación Digital para medir el impacto de las acciones académicas e incorporarlos al SIDI. Elaborar un plan de atención con cronograma para el seguimiento de la tarea. Desarrollar e implementar el Sistema de Indicadores del Desempeño Institucional SIDI, como una herramienta que de manera directa. proporcione a los interesados información actual, válida y confiable. Formar a los directivos y personal responsable del seguimiento de los indicadores definidos.
14. Desarrollar un programa de formación de cuadros directivos a diferentes niveles, dirigido a los académicos que en un futuro quisieran transitar a los puestos de gestión o a los que ya están en funciones directivas.	19	- Dirección General de planeación y Proyectos Estratégicos - Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	Poner en marcha el Diplomado en Gestión Universitaria con carácter de obligatorio. Ofertar un Programa de formación con base en el Modelo de Gestión para Resultados con costo mínimo para las dependencias. Definir en un sistema de créditos, con valor curricular, que posibilite la obtención de un grado de especialidad en gestión universitaria, otorgado a través del Centro Especializado en Estudios sobre la Gestión Universitaria.
15. Concentrar funciones propias de Unidades Administrativas, a efecto de analizar temas específicos de manera holística concentrando los datos e información relevante del mismo. (similar a 17, 18, 20, 22, 38 y 72)	1	- Rectoría - Secretarías (todas) - Dirección General Administrativa - Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos - Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital	Hacer un análisis de los puestos y funciones, dentro de la estructura organizacional, con el propósito de identificar que dependencias son responsables de la generación confiable de información estratégica de la dinámica institucional, para la toma de decisiones.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
16. Definir estructuras orgánicas para la administración de los distintos campus y sedes de la UANL, a efecto de proveer los servicios y gestión universitaria de manera estandarizada y bajo los mismos criterios. (similar a 41 y 42)	1, 24	• Rectoría • Secretarías (todas) • Dirección General Administrativa • Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos • Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital	Definir una figura o dependencia, dentro de estructura organizacional, responsable de la gestión general de los campus universitarios fuera del área metropolitana de Monterrey, con el propósito de atender el desarrollo y buen funcionamiento de los servicios e infraestructura que ahí se tienen, así como la socialización de la información de interés para la institución y su comunidad.
17. Asegurar la coherencia interna entre los diversos instrumentos: estructuras, perfiles de puesto y procesos, lo anterior permite generar certeza en su operación además que incentiva la evaluación y pertinencia de los ajustes realizados a estos. (similar a 15, 18, 20, 22, 38 y 72)	1, 23	• Rectoría • Secretarías • (todas) • Dirección General Administrativa • Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos	Hacer un análisis de los puestos y funciones, dentro de la estructura organizacional, con el propósito de identificar la duplicidad de funciones y la falta de atención de otras. Resultado de este análisis y de forma periódica, se debe actualizar el Organigrama y el Manual General de la Organización.

Eje II. Gestión Administrativa y Financiera

Categoría 5. Estructura administrativa

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
18. Consolidar los elementos que integran el manual de organización, someter a su autorización, así como determinar un plan de trabajo a efecto de asegurar que la estructura organizacional permita el cumplimiento de las funciones y objetivos institucionales de conformidad con lo establecido en las políticas y estrategias del Eje rector 7. Gobernabilidad y gestión universitaria, del Plan de Desarrollo Institucional 2022 2030 de la UANL. (similar a 15, 17, 20, 22, 38 y 72)	1, 23	• Rectoría • Secretarías (todas) • Dirección General Administrativa • Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos	Hacer un análisis de los puestos y funciones, dentro de la estructura organizacional, con el propósito de identificar la duplicidad de funciones y la falta de atención de otras. Resultado de este análisis y de forma periódica, se debe actualizar el Organigrama y el Manual General de la Organización.
19. Difundir el manual de organización entre el personal directivo, mando medio y operacional a efecto de que estos lo conozcan y aseguren el cumplimiento de sus funciones. (similar a 21)	1, 23	• Dirección General de planeación y Proyectos Estratégicos • Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	Realizar un proceso de socialización, a través de medios digitales y de manera presencial, con directivos y mandos medios de escuelas, facultades y administración central de la UANL.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
20. Incluir en el Manual de Organización, elementos de control de cambios que precise su fecha de elaboración, revisión y aprobación, lo anterior permite realizar posteriores actualizaciones conforme lo establecido en su Plan de Desarrollo institucional de conformidad con lo establecido en las políticas y estrategias del Eje rector 7. Gobernabilidad y gestión universitaria. (similar a 15, 17, 18, 22, 38 y 72)	1, 23	• Rectoría • H. Comisión de Hacienda • Secretarías (todas) • Dirección General Administrativa • Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos	Hacer un análisis de los puestos y funciones, dentro de la estructura organizacional, con el propósito de identificar la duplicidad de funciones y la falta de atención de otras. Resultado de este análisis y de forma periódica, se debe actualizar el Organigrama y el Manual General de la Organización.
21. Generar acciones específicas para su publicación en medios oficiales, así como su promoción y divulgación en las diversas entidades académicas y dependencias administrativas a efecto de que la comunidad universitaria conozcan los ajustes y actualizaciones realizadas. (similar a 19)	1, 23	• Dirección General de planeación y Proyectos Estratégicos • Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	Realizar un proceso de socialización, a través de medios digitales y de manera presencial, con directivos y mandos medios de escuelas, facultades y administración central de la UANL.
22. Realizar un análisis de pertinencia en la estructura, para asegurar los servicios tanto académicos y administrativos para la comunidad universitaria a corto, mediano y largo plazo. (similar a 15, 17, 18, 20, 38 y 72)	1, 23	• Rectoría • H. Comisión de Hacienda • Secretarías (todas) • Dirección General Administrativa • Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos	Hacer un análisis de los puestos y funciones, dentro de la estructura organizacional, con el propósito de identificar la duplicidad de funciones y la falta de atención de otras. Resultado de este análisis y de forma periódica, se debe actualizar el Organigrama y el Manual General de la Organización.

Categoría 6. Recursos Humanos

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
23. Consolidar los sistemas informáticos del talento humano, a efecto de proveer en tiempo real, indicadores institucionales de capacidad y productividad académica, ya sea individual o colectiva en los distintos niveles de colaboración	11, 19, 24	• Dirección de Programas Estratégicos para el Fortalecimiento a Cuerpos Académicos • Secretaría General • Centro de Evaluaciones • Dirección General Administrativa	Analizar y rediseñar el concepto del "expediente único" con el propósito de validarlo como una fuente de información confiable para la evaluación y seguimiento de la trayectoria individual del talento humano de apoyo a las funciones académicas y de investigación de la UANL, que contemple la generación de reportes de indicadores institucionales de capacidad y productividad académica.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
de las instancias académicas de la UANL. (similar a 56)		• Dirección de Recursos Humanos y Nóminas • Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Dirección de Investigación	
24. Implementar mecanismos de evaluación del personal administrativo.	19	• Dirección General Administrativa • Dirección de Recursos Humanos y Nóminas	Diseñar un sistema de “expediente individual” con el propósito de validarlo como una fuente de información confiable para la evaluación y seguimiento de la trayectoria individual del talento humano de apoyo a la gestión de la UANL, que contemple la generación de reportes de indicadores institucionales de capacidad y productividad. Definir los criterios de seguimiento y evaluación que consideren tanto la trayectoria individual como el desempeño de las funciones.
25. Fortalecer y concluir la sistematización del proceso de selección, contratación del personal a efecto de asegurar los canales de comunicación entre las diversas escuelas y facultades.	19, 24	• Dirección General Administrativa • Dirección de Recursos Humanos y Nóminas	Concluir la sistematización del proceso de selección y contratación del personal, con acceso a la información de los responsables de recursos humanos de cada dependencia. Alinear al sistema de “expediente individual” con el propósito de validarlo como una fuente de información confiable para la evaluación y seguimiento de la trayectoria individual del talento humano de apoyo a la gestión de la UANL, que contemple la generación de reportes de indicadores institucionales de capacidad y productividad.
26. Establecer políticas, criterios y reglas de operación para homologarlos de manera institucional, específicamente aquellos compromisos contractuales derivados de los recursos propios. (similar a 55)	11, 21, 23	• H. Comisión de Hacienda • Auditoría • Contraloría • Dirección General Administrativa • Recursos Humanos y Nóminas • Directores de Escuelas y Facultades	Definir por parte de la H. Comisión de Hacienda, los criterios para homologar el manejo de los recursos propios destinados a la contratación de personal. Precisar el proceso de selección y contratación del personal, así como los criterios y compromisos contractuales que apliquen por parte de la Dirección de Recursos Humanos y Nóminas.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
			Generar una base de datos institucional confiable del personal contratado en Escuelas y Facultades y remunerado con recursos propios, bajo la responsabilidad de las direcciones de Auditoría General y Dirección de Recursos Humanos y Nóminas.
27. Incorporar instrumentos tendientes a medir el clima laboral mediante criterios y parámetros claros, pertinentes y objetivos; a fin de mejorar el desempeño en el cumplimiento de los objetivos institucionales.	1, 23	• Dirección General Administrativa • Recursos Humanos y Nóminas	Implementar la evaluación 360° como sistema institucional de evaluación del clima organizacional y asegurar el seguimiento y atención de los hallazgos de manera permanente.

Categoría 7. Procesos administrativos

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
28. Desarrollar o fortalecer mecanismos de evaluación de los diversos servicios orientados al cliente y a la mejora.	1, 9, 23	• Secretarías (todas) • Direcciones generales (todas) • Dirección de Administración de Calidad	Realizar un inventario de los mecanismos de evaluación, encuestas de satisfacción de los servicios, implementados por las distintas dependencias Definir criterios para atender las recomendaciones que emanan de dichos mecanismos Institucionalizar el seguimiento de las recomendaciones como una buena práctica en todas las dependencias que brindan servicios
29. Ampliar y diversificar los servicios orientados al aseguramiento de la calidad de la política referente a la Responsabilidad social.	18	• Secretaría de Sustentabilidad • Dirección de Responsabilidad Social Universitaria • Dirección de Administración de Calidad	Realizar un inventario de los mecanismos de evaluación, encuestas de satisfacción de los servicios, implementados por las distintas dependencias en materia de Responsabilidad social Definir criterios para atender las recomendaciones que emanan de dichos mecanismos Institucionalizar el seguimiento de las recomendaciones como una buena práctica en todas las dependencias que brindan servicios
30. Continuar con la implementación de las certificaciones de las normas ISO 21001:2018; 9001:2015; 45001:2018. Así como	1, 9	• Secretaría General • Dirección de Administración de Calidad	Valorar los procesos de gestión que sean pertinentes para su certificación bajo las normas ISO

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
institucionalizar algunas de estas certificaciones. (similar a 12, 31 y 32)			Definidos los procesos, evaluar la viabilidad y suficiencia de recursos humanos y financieros que sustenten su certificación. Asegurar la alineación de todos los indicadores contemplados en procesos de certificación bajo las normas ISO, con los indicadores de desempeño institucional.
31. Realizar Certificaciones con carácter institucional, a efecto de alinear y generalizar las mejores prácticas para procesos equivalentes en las Dependencias certificadas individualmente. (similar a 12, 30 y 32)	1, 9	- Secretaría General - Dirección de Administración de Calidad	Valorar los procesos de gestión que sean pertinentes para su certificación bajo las normas ISO Definidos los procesos, evaluar la viabilidad y suficiencia de recursos humanos y financieros que sustenten su certificación. Asegurar la alineación de todos los indicadores contemplados en procesos de certificación bajo las normas ISO, con los indicadores de desempeño institucional.
32. Generar estrategias que establezcan una homologación en los alcances de los procesos considerados en el SGC, en todos los campus, a efecto de lograr acreditación y estandarización en las diversas unidades administrativas; de forma transversal.	1, 9	- Secretaría General - Dirección de Administración de Calidad	Valorar los procesos de gestión que sean pertinentes para su certificación bajo las normas ISO Definidos los procesos, evaluar la viabilidad y suficiencia de recursos humanos y financieros que sustenten su certificación. Asegurar la alineación de todos los indicadores contemplados en procesos de certificación bajo las normas ISO, con los indicadores de desempeño institucional.

Categoría 8. Finanzas

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
33. Consolidar la madurez del sistema de información administrativa y financiera de la institución.	21, 23, 24	H. Comisión de Hacienda - Tesorería General - Dirección de Contabilidad y Cuenta Pública - Dirección de Control Presupuestal - Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital	Definir un plan de anual de mantenimiento a los sistemas Garantizar la disponibilidad presupuestal para el pago de licencias asociadas a la operación de los sistemas Definir mejoras en el sistema y nuevas aplicaciones (módulos) para robustecer el sistema Capacitar permanentemente al personal dedicado al manejo de los sistemas administrativo y financiero
34. Extender a todos los Campus de la UANL, los criterios, políticas y condiciones administrativas,	1, 23, 24	H. Comisión de Hacienda - Tesorería General	Capacitar permanentemente al personal dedicado al manejo de los sistemas administrativo y financiero

que permitan el desarrollo de sistemas administrativos automatizados e integrados, la eficiencia, eficacia, transparencia y oportuna aplicación de recursos con los registros de todas las acciones del sistema administrativo y financiero de la institución.		• Dirección de Contabilidad y Cuenta Pública • Dirección de Control Presupuestal • Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital	Definir una figura o dependencia, dentro de estructura organizacional, responsable de la gestión general de los campus universitarios fuera del área metropolitana de Monterrey, con el propósito de atender el desarrollo y buen funcionamiento de los servicios e infraestructura que ahí se tienen, así como la socialización de la información de interés para la institución y su comunidad.
--	--	--	---

Eje III. Infraestructura y servicios

Categoría 9. Infraestructura académica

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
35. Gestionar la construcción de aulas, laboratorios y talleres de cómputo, de acuerdo a las necesidades de las extensiones de los campus de la UANL y a fin de reducir las brechas entre la sede central y las que se encuentran al interior del estado.	1, 24	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Dirección General Administrativa • Dirección de Construcción y Mantenimiento • Dirección de Planificación y Ordenamiento de Espacios y Edificios Universitarios • Directores de Escuelas y Facultades	Estructurar un Plan Maestro de Construcción que considere las necesidades más apremiantes de las extensiones de los campus de la UANL

Categoría 10. Servicios bibliotecarios

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
36. Establecer mecanismos administrativos que garanticen la misma calidad en el servicio que ofrecen todas las bibliotecas del Sistema UANL. (se relaciona con la 48)	1, 24	• Secretaría de Extensión y Cultura • Dirección de Bibliotecas • Directores de Escuelas y Facultades	Redefinir las pautas de operación del Sistema Integral de Bibliotecas a fin de estructura de manera conjunta criterios de calidad en el servicio. Garantizar disponibilidad presupuestal para la operación de los recintos bibliotecarios y su desarrollo contemplando la diversificación de servicios.

Categoría 11. Servicios de apoyo

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
37. Realizar estudios institucionales de impacto de los servicios de apoyo a los estudiantes.	6, 7, 8, 14	• Secretarías (todas) • Direcciones generales (todas) • Dirección de Administración de Calidad • Dirección General de planeación y Proyectos Estratégicos • Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional • Dirección de Evaluación de la Gestión Universitaria	Realizar un inventario de los mecanismos de evaluación, encuestas de satisfacción de los servicios, implementados por las distintas dependencias. Definir criterios para atender las recomendaciones que emanan de dichos mecanismos. Institucionalizar el seguimiento de las recomendaciones como una buena práctica en todas las dependencias que brindan servicios.

Categoría 12. Infraestructura deportiva y recreativa

Sin recomendaciones

Eje IV. Gestión de la docencia

Categoría 13. Docencia-pregrado y posgrado

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
38. Crear instancias de coordinación con agendas comunes que puedan incidir en el alcance de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo institucional, a fin de abatir la dispersión de funciones y actividades de procesos académicos en diferentes instancias de la estructura organizacional de la universidad. (similar a 15, 17, 18, 20, 22 y 72)	1, 14	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Dirección de Educación Digital • Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos	Hacer un análisis de los puestos y funciones, dentro de la estructura organizacional, con el propósito de identificar la duplicidad de funciones y la falta de atención de otras. Resultado de este análisis y de forma periódica, se debe actualizar el Organigrama y el Manual General de la Organización.
39. Actualizar el Modelo educativo de la Universidad, incorporando innovaciones que sean congruentes con las nuevas necesidades sociales. (se relaciona con 40)	4, 14	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura	Realizar estudios de impacto de la implementación del modelo educativo y el modelo académico en el proceso de formación de los estudiantes y a partir de ello implementar procesos de actualización.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
		• Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Dirección de Educación Digital	Establecer una agenda de trabajo para la actualización del modelo educativo que contemple las principales tendencias en materia de educación media superior y superior a nivel internacional
40. Realizar estudios de impacto de la implementación del modelo educativo y el modelo académico en el proceso de formación de los estudiantes y a partir de ello implementar procesos de actualización. (se relaciona con 39)	4, 14	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Dirección de Educación Digital	Definir categorías y criterios para evaluar el impacto del modelo Conformar un equipo responsable de la investigación Retomar los resultados para la actualización del modelo Incorporar en el nuevo modelo los mecanismos de seguimiento y evaluación para su actualización periódica
41. Establecer un programa orientado sobre todo en las extensiones de los campus foráneos, que mejore la infraestructura académica, consoliden la planta docente con PTC, apoyo a los estudiantes, las tutorías y asesorías y den respuesta a necesidades de carácter académico y administrativo. (similar a 16 y 42)	1, 8, 24	• Rectoría • Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Dirección General Administrativa • Dirección de Recursos Humanos y Nóminas • Directores de Escuelas y Facultades	Definir una figura o dependencia, dentro de estructura organizacional, responsable de la gestión general de los campus universitarios fuera del área metropolitana de Monterrey, con el propósito de atender el desarrollo y buen funcionamiento de los servicios e infraestructura que ahí se tienen, así como la socialización de la información de interés para la institución y su comunidad.
42. Establecer políticas de desarrollo académico que permiten disminuir las brechas entre sede central y campus, sobre todo en extensiones de carreras en infraestructura, condiciones de docentes, profesionalización, laboratorios, computo, bibliotecas, atención administrativa entre otros. (similar a 16 y 41)	1, 8, 24	• Rectoría • Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Dirección General Administrativa • Dirección de Recursos Humanos y Nóminas • Directores de Escuelas y Facultades	Definir una figura o dependencia, dentro de estructura organizacional, responsable de la gestión general de los campus universitarios fuera del área metropolitana de Monterrey, con el propósito de atender el desarrollo y buen funcionamiento de los servicios e infraestructura que ahí se tienen, así como la socialización de la información de interés para la institución y su comunidad.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
43. Gestionar plazas de tiempo completo para los programas educativos de nueva creación en las extensiones de la UANL. (se relaciona con la 46)	1, 2, 11	• Rectoría • Secretarías (todas) • Dirección General Administrativa • Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos • Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital	Definir una figura o dependencia, dentro de estructura organizacional, responsable de la gestión general de los campus universitarios fuera del área metropolitana de Monterrey, con el propósito de atender el desarrollo y buen funcionamiento de los servicios e infraestructura que ahí se tienen, así como la socialización de la información de interés para la institución y su comunidad.
44. Incrementar el número de programas educativos en la modalidad en línea.	2, 14, 15	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Dirección de Educación Digital • Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital	Evaluar la pertinencia y factibilidad de la implementación de un mayor número de PE no escolarizados
45. Implementar acciones orientadas a mejorar la alineación de la oferta educativa de posgrado con el modelo académico y la pertinencia de esta.	2, 14, 15	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Dirección de Educación Digital	Estructurar una agenda de trabajo en coordinación con las dependencias académicas a efecto de programar los rediseños y actualizaciones pertinentes
46. Implementar acciones para abatir las asimetrías entre sedes lo cual mejorará la calidad de los programas. (se relaciona con la 43)	1, 2, 14, 15	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Dirección de Educación Digital	Definir una figura o dependencia, dentro de estructura organizacional, responsable de la gestión general de los campus universitarios fuera del área metropolitana de Monterrey, con el propósito de atender el desarrollo y buen funcionamiento de los servicios e infraestructura que ahí se tienen, así como la socialización de la información de interés para la institución y su comunidad.

Categoría 14. Atención a los estudiantes

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
47. Desarrollar investigación educativa asociada al impacto del programa institucional de tutorías en pregrado.	5, 6, 7, 8	- Secretaría Académica - Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura - Dirección de Innovación Educativa - Dirección de Formación Integral al Estudiante	Definir categorías y criterios para evaluar el impacto del programa institucional de tutorías en pregrado Conformar un equipo responsable de la investigación Retomar los resultados para la actualización del programa institucional de tutorías en pregrado Incorporar en el nuevo modelo los mecanismos de seguimiento y evaluación para su actualización periódica
48. Fortalecer la evaluación de los servicios bibliotecarios a fin de favorecer la toma de decisiones a partir de los resultados. (se relaciona con la 36)	9	- Secretaría de Extensión y Cultura - Dirección de Bibliotecas	Redefinir las pautas de operación del Sistema Integral de Bibliotecas a fin de estructura de manera conjunta criterios de calidad en el servicio Garantizar disponibilidad presupuestal para la operación de los recintos bibliotecarios y su desarrollo contemplando la diversificación de servicios
49. Impulsar un programa institucional para incrementar la matrícula del posgrado.	2	- Secretaría Académica - Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura - Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado - Dirección de Innovación Educativa	Formular un programa de difusión de la oferta educativa Gestionar accesos a recursos que financien a los estudiantes con becas
50. Implementar mecanismos eficientes para que los estudiantes de posgrado obtengan su título en el menor tiempo posible. (similar a 52)	6, 7, 8	- Secretaría General - Departamento Escolar y de Archivo - Secretaría Académica - Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado	Revisar los procedimientos y requisitos de titulación con el propósito de optimizar los tiempos de cumplimiento de los trámites
51. Implementar un programa de tutorías para el nivel de posgrado, a fin de fortalecer la eficiencia terminal.	6, 7, 8	- Secretaría Académica - Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado - Dirección de Innovación Educativa - Dirección de Formación Integral al Estudiante	Fortalecer los esquemas de dirección y co dirección de tesis
52. Fortalecer la titulación en el posgrado. (similar a 50)	6	- Secretaría General - Departamento Escolar y de Archivo - Secretaría Académica - Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado	Revisar los procedimientos y requisitos de titulación con el propósito de optimizar los tiempos de cumplimiento de los trámites

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
53. Desarrollar un programa institucional de seguimiento de egresados de posgrado. (similar a 69)	2	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Dirección de Innovación Educativa	Conformar un equipo de investigación que defina los parámetros de un estudio de seguimiento de egresados que contemple: • La metodología para el seguimiento • La generación de una base de datos con información confiable • Los mecanismos de implementación de un Programa Institucional de seguimiento de egresados

Categoría 15. Personal académico

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
54. Concluir la actualización del Reglamento de Personal Académico que responda a las nuevas necesidades de desarrollo de la universidad.	25	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Dirección de Recursos Humanos y Nóminas • Oficina de la Abogacía General • Dirección de Legislación Universitaria	Concluir el Reglamento Someter a consideración del H. Consejo Universitario para su aprobación
55. Brindar estabilidad laboral a los docentes que han sido contratados por ingresos propios. (similar a 26)	11, 21, 23	• H. Comisión de Hacienda • Auditoría • Contraloría • Dirección General Administrativa • Dirección de Recursos Humanos y Nóminas • Directores de Escuelas y Facultades	Definir por parte de la H. Comisión de Hacienda, los criterios para homologar el manejo de los recursos propios destinados a la contratación de personal. Precisar el proceso de selección y contratación del personal, así como los criterios y compromisos contractuales que apliquen por parte de la Dirección de Recursos Humanos y Nóminas. Generar una base de datos institucional confiable del personal contratado en Escuelas y Facultades y remunerado con recursos propios, bajo la responsabilidad de las direcciones de Auditoría General y Dirección de Recursos Humanos y Nóminas.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
56. Diversificar la evaluación del desempeño docente. (similar a 23)	11, 19	• Dirección de Programas Estratégicos para el Fortalecimiento a Cuerpos Académicos • Secretaría General • Centro de Evaluaciones • Dirección General Administrativa • Dirección de Recursos Humanos y Nóminas • Secretaría Académica • • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado	Analizar y rediseñar el concepto del “expediente único” con el propósito de validarlo como una fuente de información confiable para la evaluación y seguimiento de la trayectoria individual del talento humano de apoyo a las funciones académicas y de investigación de la UANL, que contemple la generación de reportes de indicadores institucionales de capacidad y productividad académica.
57. Establecer políticas e instancias de apoyo para que la totalidad de los docentes de tiempo completo se incorporen a Cuerpos Académicos, tutorías, Perfil PRODEP y SNI.	11, 19	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Dirección de Investigación • Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos • Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	Valorar la pertinencia de que la totalidad de los docentes de tiempo completo se incorporen a Cuerpos Académicos, tutorías, Perfil PRODEP y SNI.

Módulo B. Gestión de la Investigación

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
58. Orientar esfuerzos hacia la comercialización del conocimiento a través de la transferencia de tecnología.	13, 16, 22	• Dirección General Administrativa • Centro de Vinculación y Empresas Universitarias • Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología CIETT • Centro de Desarrollo Empresarial	Desarrollar campañas de comunicación dirigidas a la vinculación con la industria Desarrollar un proceso de transferencia piloto y exitoso Contar con una plataforma que identifique retos tecnológicos, demandas sociales y del sector productivo Diseñar la plataforma y establecer la estrategia de operación y funcionalidad Elaborar el manual donde se establezcan los lineamientos y mecanismos de comercialización /transferencia de la tecnología; así como su plan de seguimiento.

Módulo C. Gestión de la innovación

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
59. Fortalecer y desarrollar la capacidad jurídica en materia de propiedad industrial y transferencia de tecnología (similar a 64 y 68)	13, 16, 25	• Oficina de la Abogacía General • Dirección de Atención Jurídica Académica • Dirección General Administrativa • Centro de Vinculación y Empresas Universitarias • Secretaría Académica • Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial • Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico	Contar con normativa para la transferencia de tecnología acorde al contexto legislativo en la materia Elaborar el manual donde se establezcan los lineamientos y mecanismos de comercialización /transferencia de la tecnología; así como su plan de seguimiento.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
		• Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología CİETT • Centro de Desarrollo Empresarial	
60. Fortalecer la investigación vinculada desde sus inicios a las necesidades del entorno	13, 16, 22	• Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Dirección de Investigación	Contar con una plataforma que identifique retos tecnológicos, demandas sociales y del sector productivo Diseñar la plataforma y establecer la estrategia de operación y funcionalidad Diseñar e implementar el Sistema Integral de Recursos de Investigación e Innovación (SIRII)
61. Crear una ventanilla única en internet de atención a usuarios externos (similar a 70 y 75)	13, 16	• Secretaría Académica • Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	Elaborar el manual donde se establezcan los lineamientos y mecanismos de vinculación, comercialización /transferencia de la tecnología; así como su plan de seguimiento.
62. Facilitar estadías de profesores en empresas y/o procurar encuentros frecuentes profesor-empresa	13, 16	• Secretaría Académica • Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial • Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología CİETT • Centro de Desarrollo Empresarial	Implementar reformas para capacitar y educar en materia de innovación y emprendimiento a los universitarios
63. Conformar un Comité institucional colegiado de vinculación e innovación (similar a 67)	13, 16	• Oficina de la Abogacía General • Dirección de Atención Jurídica Académica • Dirección General Administrativa • Centro de Vinculación y Empresas Universitarias • Secretaría Académica • Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	Formalizar la conformación del Comité estableciendo con claridad las funciones a realizar, a través de un plan de acción con metas anuales.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
		• Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología CIEET • Centro de Desarrollo Empresarial	
64. Establecer un marco normativo único en materia de invenciones, propiedad intelectual y derechos de autor, transferencia de tecnología y emprendimientos (similar a 59 y 68)	13, 16, 25	• Oficina de la Abogacía General • Dirección de Atención Jurídica Académica • Dirección General Administrativa • Centro de Vinculación y Empresas Universitarias • Secretaría Académica • Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial • Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología CIEET • Centro de Desarrollo Empresarial	Contar con normativa para la transferencia de tecnología acorde al contexto legislativo en la materia Elaborar el manual donde se establezcan los lineamientos y mecanismos de comercialización /transferencia de la tecnología; así como su plan de seguimiento.
65. Implementar un programa permanente de capacitación para la innovación tecnológica.	13, 16, 19	• Secretaría Académica • Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial • Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología CIEET	Implementar reformas para capacitar y educar en materia de innovación y emprendimiento a los universitarios. Diseñar los cursos de formación para la innovación tecnológica. Contar con un equipo de formadores en el área de la innovación tecnológica.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
		• Centro de Desarrollo Empresarial	
66. Fortalecer el sistema de gestión administrativa "SIASE finanzas CG módulo de vinculación" como plataforma única de todas las modalidades de vinculación-innovación. (similar a 74)	16, 24	• Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital • Dirección General Administrativa • Centro de Vinculación y Empresas Universitarias • Secretaría Académica • Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial • Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología CIETT • Centro de Desarrollo Empresarial	Reuniones y/o mesas de trabajo para definición y mapeo de procesos. Desarrollo de iniciativas de Reformas al Manual de Políticas y Procedimientos de las unidades de vinculación. Capacitación permanente del personal responsable involucrado en las actividades de proyectos de vinculación. Actualización del sistema administrativo SIASE-Vinculación como sistema de apoyo interno y de gestión de actividades administrativas.

Módulo D. Gestión de la Vinculación

Módulo D1. Extensión de los servicios de docencia

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
67. Realizar un estudio de integración de las áreas de vinculación bajo un solo mando, a fin de hacer eficiente la vinculación para efectos de extensión de los servicios. (similar a 63)	16	• Dirección General Administrativa • Centro de Vinculación y Empresas Universitarias • Secretaría Académica • Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial • Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología CIETT	Conformar un Comité institucional colegiado de vinculación e innovación. Formalizar la conformación del Comité estableciendo con claridad las funciones a realizar, a través de un plan de acción con metas anuales.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
68. Implementar un procedimiento de atención a todas las dependencias que requieren de firma de contratos o convenios con la finalidad de reducir los tiempos de firma de convenios y contratos. (similar a 59 y 64)	16, 25	• Centro de Desarrollo Empresarial • Oficina de la Abogacía General • Dirección de Atención Jurídica Académica • Dirección General Administrativa • Centro de Vinculación y Empresas Universitarias • Secretaría Académica • Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial • Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología CIETT • Centro de Desarrollo Empresarial	Contar con normativa para la transferencia de tecnología acorde al contexto legislativo en la materia Elaborar el manual donde se establezcan los lineamientos y mecanismos de comercialización /transferencia de la tecnología; así como su plan de seguimiento.
69. Incluir los resultados del seguimiento de egresados y las encuestas de empleadores en la revisión, actualización o creación de programas educativos. (similar a 53)	2, 16	• Secretaría Académica • Dirección de Innovación Educativa • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Secretaría de Relaciones Internacionales • Dirección de Enlace con Egresados	Conformar un equipo de investigación que defina los parámetros de un estudio de seguimiento de egresados que contemple: • La metodología para el seguimiento • La generación de una base de datos con información confiable • Los mecanismos de implementación de un Programa Institucional de seguimiento de egresados

Módulo D2. Servicios sectores productivos

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
70. Fortalecer las actividades de vinculación a través de una única ventanilla de entrada en la página web, que facilite la interacción con el usuario de servicios institucionales. (similar a 61 y 75)	16	• Secretaría Académica • Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	Elaborar el manual donde se establezcan los lineamientos y mecanismos de vinculación, comercialización /transferencia de la tecnología; así como su plan de seguimiento.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
71. Reducir los tiempos de firma de convenios por parte de la Oficina de la Abogacía General. (similar a 76)	16, 25	• Oficina de la Abogacía General • Dirección de Atención Jurídica Académica • Dirección de Planeación y Seguimiento de Procesos	Regular en cada proceso, de las diferentes direcciones de la Abogacía, los tiempos de ejecución y seguimiento, acordados con el usuario, a fin de que se optimicen al máximo. Diseñar una herramienta digital que sistematice la información relacionada con cada caso o proyecto de la Oficina de Abogacía que facilite su seguimiento.
72. Gestionar una estructura administrativa menos dispersa y desarticulada. (similar a 15, 17, 18, 20, 22 y 38)	16	• Rectoría • H. Comisión de Hacienda • Secretarías (todas) • Dirección General Administrativa • Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos	Hacer un análisis de los puestos y funciones, dentro de la estructura organizacional, con el propósito de identificar que dependencias son responsables de la generación confiable de información estratégica de la dinámica institucional, para la toma de decisiones.
73. Regular la distribución de los remanentes de los proyectos donde participan profesores de la Universidad, a fin de otorgar el pago que corresponda, sin que quede a criterio de las facultades o escuelas.	16, 22	• H. Comisión de Hacienda • Dirección de Control Presupuestal • Dirección de Recursos Humanos y Nóminas	Elaborar el manual donde se establezcan los lineamientos y mecanismos de vinculación, comercialización /transferencia de la tecnología; así como su plan de seguimiento.
74. Crear la ventanilla de vinculación al interior del SIASE que permita el registro, seguimiento y revisión de cada uno de los proyectos de vinculación. (similar a 66)	16, 24	• Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital • Dirección General Administrativa • Centro de Vinculación y Empresas Universitarias • Secretaría Académica • Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial • Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología CIETT • Centro de Desarrollo Empresarial	Reuniones y/o mesas de trabajo para definición y mapeo de procesos. Desarrollo de iniciativas de Reformas al Manual de Políticas y Procedimientos de las unidades de vinculación. Capacitación permanente del personal responsable involucrado en las actividades de proyectos de vinculación. Actualización del sistema administrativo SIASE-Vinculación como sistema de apoyo interno y de gestión de actividades administrativas.

Módulo D3. Relaciones y servicios gubernamentales

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
75. Crear una ventanilla única para todos los proyectos o convenios de vinculación con los sectores social, productivo y gubernamental. (similar a 61 y 70)	16, 25	• Secretaría Académica • Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial • Oficina de la Abogacía General • Dirección de Atención Jurídica Académica • Dirección General Administrativa • Centro de Vinculación y Empresas Universitarias • Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología CIETT	Elaborar el manual donde se establezcan los lineamientos y mecanismos de vinculación, comercialización /transferencia de la tecnología; así como su plan de seguimiento.
76. Desarrollar un proceso con etapas y tiempos bien definidos para la firma de convenios y contratos en los que apoya la Oficina de la Abogacía General. (similar a 71)	16,25	• Oficina de la Abogacía General • Dirección de Atención Jurídica Académica • Dirección de Planeación y Seguimiento de Procesos	Regular en cada proceso, de las diferentes direcciones de la Abogacía, los tiempos de ejecución y seguimiento, acordados con el usuario, a fin de que se optimicen al máximo. Diseñar una herramienta digital que sistematice la información relacionada con cada caso o proyecto de la Oficina de Abogacía que facilite su seguimiento.

Módulo E. Internacionalización

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
77. Fortalecer las acciones de internacionalización en casa para acercar experiencias internacionales a todos los estudiantes y a los académicos	2	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Secretaría de relaciones internacionales • Dirección de Intercambio Académico	Formular un Modelo Institucional de Internacionalización que contemple: • Acciones de internacionalización en casa para acercar la experiencia internacional a las aulas para todos los estudiantes. • Alianzas estratégicas con Universidades extranjeras para la colaboración de programas de colaboración en casa Actualizar la normativa institucional en materia de internacionalización académica

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
		• Dirección de Proyectos y Convenios Internacionales • Centro de Estudios y Certificación de Lenguas Extranjeras	
78. Ampliar la participación en redes internacionales de los investigadores	12	• Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Dirección de Investigación	Destinar recursos a aquellos proyectos de investigación que coincidan con las políticas institucionales de pertinencia, de impacto social e internacional. Dar seguimiento a los propósitos establecidos en las redes de colaboración ya existentes y generar sinergias para asegurar su continuidad y formación de nuevas redes.
79. Fortalecer el programa institucional de inglés para licenciatura y posgrado.	2	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado	Implementar en todas las Facultades el programa institucional de inglés para licenciatura y posgrado.
80. Actualizar e instrumentar el Sistema Institucional de Información para la Internacionalización (SIII)	24	• Secretaría de relaciones internacionales • Dirección de Proyectos y Convenios Internacionales	Formar a los responsables del área de internacionalización de cada dependencia en la operación y seguimiento del Sistema Institucional de Información para la Internacionalización (SIII).
81. Crear un Reglamento General de Relaciones Internacionales.	25	• Oficina de la Abogacía General • Dirección de Atención Jurídica Académica • Dirección de Legislación Universitaria • Secretaría de relaciones internacionales • Dirección de Intercambio Académico • Dirección de Proyectos y Convenios Internacionales • Centro de Estudios Asiáticos • Centro de Estudios y Certificación de Lenguas Extranjeras	Actualizar la normativa institucional en materia de internacionalización académica. Formular un Modelo Institucional de Internacionalización.

Módulo F. Gestión de la difusión de la cultura y divulgación científica

Módulo F1. Actividades artísticas y culturales

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
82. Considerar la oferta cultural como fuente de generación de recursos propios, como herramienta de vinculación empresarial y social e incluso como pilar fundamental para el programa de internacionalización.	16, 22, 23	• Secretaría de Extensión y Cultura • Dirección de Desarrollo Cultural • Dirección de Editorial Universitaria • Dirección de Humanidades e Historia • Dirección de Bibliotecas • Dirección de "Capilla Alfonsina" Biblioteca Universitaria • Dirección Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo de las Artes • Dirección de la Orquesta Sinfónica • Dirección del Teatro Universitario	Elaborar el manual donde se establezcan los lineamientos y mecanismos de vinculación, comercialización de la oferta cultural; así como su plan de seguimiento.
83. Diseñar e implementar un Plan estratégico de comunicación interna para reforzar la identidad, generar sentido de pertenencia y alinear el discurso al proyecto institucional	1, 23	• Rectoría • Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas	Diseñar e implementar un Plan estratégico de comunicación interna
84. Establecer un protocolo de actuación en situación de crisis y reputación mediática.	1, 23, 25	• Rectoría • Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas • Oficina de la Abogacía General • Dirección de Atención Jurídica Académica • Dirección de Legislación Universitaria • Dirección Jurídica Corporativa	Establecer un protocolo de actuación en situación de crisis y reputación mediática.
85. Observar la estación de radio y el canal de televisión como herramientas estratégicas en términos de vinculación empresarial, gubernamental y social.	16, 22	• Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital • Dirección de Radio y Televisión Universitaria	Elaborar el manual donde se establezcan los lineamientos y mecanismos de vinculación, comercialización de la oferta cultural; así como su plan de seguimiento.

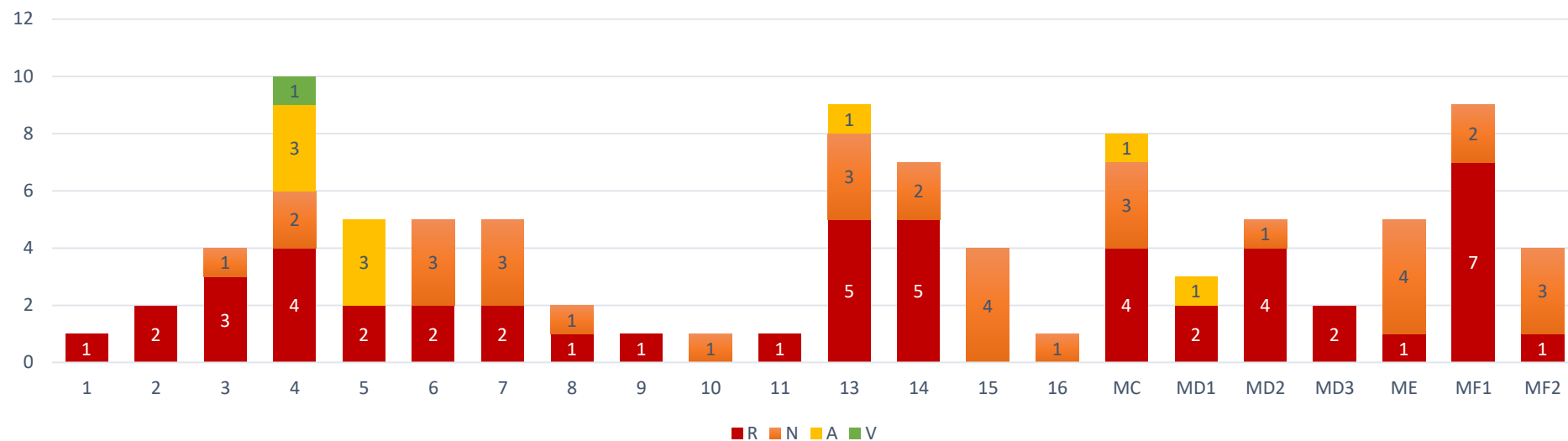
Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
86. Aumentar la participación de empresarios, empleadores y egresados e investigadores en la barra programática.	16, 22	• Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital • Dirección de Radio y Televisión Universitaria	Aumentar la participación de empresarios, empleadores y egresados e investigadores en la barra programática.
87. Agilizar los trámites para el establecimiento del consejo ciudadano y la defensoría de las audiencias.	25, 17, 25	• Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital • Dirección de Radio y Televisión Universitaria • Oficina de la Abogacía General • Dirección de Atención Jurídica Académica • Dirección de Legislación Universitaria • Dirección Jurídica Corporativa	Conformar un Consejo ciudadano y la defensoría de las audiencias para dar cumplimiento a los lineamientos establecidos por el Instituto Federal de Telecomunicaciones.
88. Evitar la fragmentación mediática. Concentrar las instancias encargadas de la comunicación interna y externa en una sola Dirección Secretaría.	1, 23	• Rectoría • Secretarías (todas) • Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas	Evitar la fragmentación mediática.
89. Integrar las páginas del departamento editorial en un solo espacio digital para aumentar la visibilidad, la notoriedad y la cobertura.	20	• Secretaría de Extensión y Cultura • Dirección de Editorial Universitaria • Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas	Generar un sitio dentro de la página web de la universidad, que contemple el acceso a toda la producción editorial de la UANL, incluidos los documentos producto de la investigación institucional.
90. Vincular a la fundación en proyectos estratégicos de difusión cultural y preservación del patrimonio, encomendando proyectos de alta envergadura que pudieran tener proyección internacional.	16	• Secretaría Técnica • Enlace con Fundación UANL • Secretaría de Extensión y Cultura • Dirección de Desarrollo Cultural • Dirección de Editorial Universitaria • Dirección Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo de las Artes	Vincular a la fundación en proyectos estratégicos de difusión cultural y preservación del patrimonio

Módulo F2. Divulgación científica y humanística

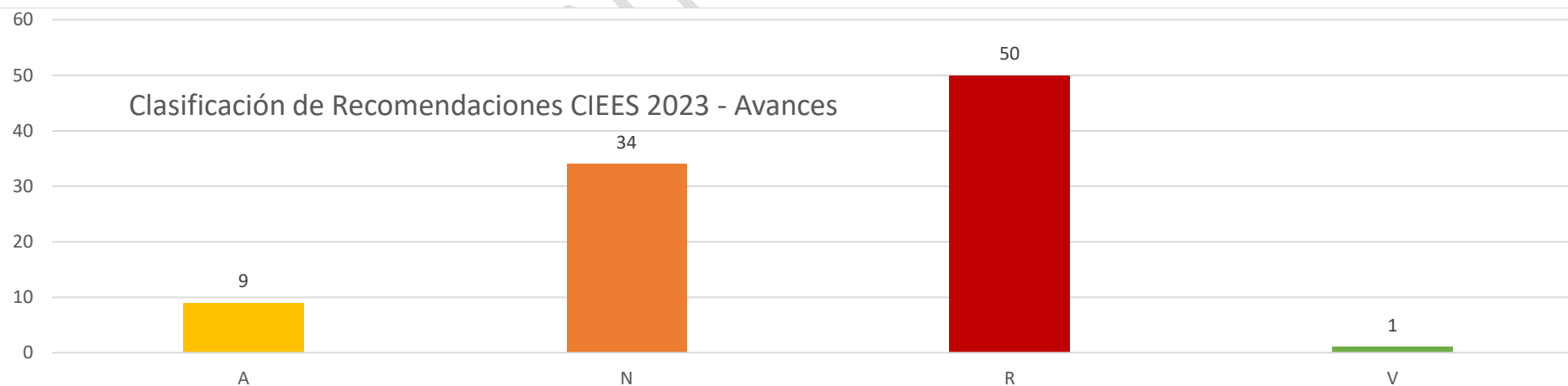
Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
91. Elaborar un plan estratégico de vinculación que retome en uno de sus ejes la divulgación de la ciencia como táctica de acercamiento con los sectores productivos y sociales de la entidad.	16, 22	• Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Dirección de investigación • Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología CIETT	Formular un Modelo de Vinculación Institucional que contemple: • Las Políticas y Procedimientos de las unidades de vinculación. • Un plan estratégico con metas claras y mecanismos de evaluación y seguimiento. • El uso del sistema administrativo SIASE-Vinculación como herramienta interna en la gestión de actividades administrativas. • La divulgación de la ciencia como táctica de acercamiento con los sectores productivos y sociales de la entidad.
92. Impulsar en alianza con la industria el programa Escuela- Empresa.	16, 22	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Dirección de Innovación Educativa • Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	Impulsar en alianza con la industria el programa Escuela- Empresa
93. Propiciar espacios para escuchar las necesidades de la industria, la empresa, la sociedad civil e incluso el gobierno.	16, 22	• Secretaría Académica • Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior • Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura • Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado • Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Dirección de investigación • Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología CIETT • Centro de Desarrollo Empresarial	Impulsar las acciones relacionadas con desarrollo de foros, simposio, encuentros y otros eventos que permitan escuchar las necesidades de la industria, la empresa, la sociedad civil e incluso el gobierno.

Recomendación	Reto Institucional	Área Responsable	Plan de mejora
94. Acercar la producción editorial que emana de la academia a los distintos sectores.	16, 20 y 22	• Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas • Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico • Dirección de investigación • Secretaría de Extensión y Cultura • Dirección de Editorial Universitaria	Generar un sitio dentro de la página web de la universidad, que contemple el acceso a toda la producción editorial de la UANL, incluidos los documentos producto de la investigación institucional.

Recomendaciones por Categoría CIEES 2023 - Avances



Clasificación de Recomendaciones CIEES 2023 - Avances



Área Responsable	Total de Recom.
Auditoría	2
Centro de Desarrollo Empresarial	11
Centro de Estudios Asiáticos	1
Centro de Estudios y Certificación de Lenguas Extranjeras	2
Centro de Evaluaciones	2
Centro de Incubación de Empresas y Transferencia de Tecnología CIETT	13
Centro de Vinculación y Empresas Universitarias	9
Comisiones permanentes del H. Consejo Universitario	5
Contraloría	2
Departamento Escolar y de Archivo	3
Dirección Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo de las Artes	2
Dirección de “Capilla Alfonsina” Biblioteca Universitaria	1
Dirección de Administración de Calidad	7
Dirección de Atención Jurídica Académica	10
Dirección de Bibliotecas	3
Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas	5
Dirección de Construcción y Mantenimiento	1
Dirección de Contabilidad y Cuenta Pública	2
Dirección de Control Presupuestal	3
Dirección de Desarrollo Cultural	2
Dirección de Editorial Universitaria	4
Dirección de Educación Digital	6
Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	13
Dirección de Enlace con Egresados	1
Dirección de Evaluación de la Gestión Universitaria	7
Dirección de Formación Integral al Estudiante	2

Área Responsable	Total de Recom.
Dirección de Humanidades e Historia	1
Dirección de Innovación Educativa	6
Dirección de Intercambio Académico	2
Dirección de Investigación	7
Dirección de la Orquesta Sinfónica	1
Dirección de Legislación Universitaria	9
Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	11
Dirección de Planeación y Seguimiento de Procesos	2
Dirección de Planificación y Ordenamiento de Espacios y Edificios Universitarios	1
Dirección de Programas Estratégicos para el Fortalecimiento a Cuerpos Académicos	2
Dirección de Proyectos y Convenios Internacionales	3
Dirección de Radio y Televisión Universitaria	3
Dirección de Recursos Humanos y Nóminas	10
Dirección de Responsabilidad Social Universitaria	2
Dirección del Sistema de Estudios de Licenciatura	22
Dirección del Sistema de Estudios de Nivel Medio Superior	18
Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado	25
Dirección del Teatro Universitario	1
Dirección General Administrativa	27
Dirección General de planeación y Proyectos Estratégicos	20
Dirección General de Tecnologías y Desarrollo Digital	14
Dirección Jurídica Corporativa	2
Direcciones generales (todas)	2
Directores de Escuelas y Facultades	6
Enlace con Fundación UANL	1
H. Comisión de Hacienda	8
Oficina de la Abogacía General	17

Área Responsable	Total de Recom.
Rectoría	14
Recursos Humanos y Nóminas	2
Secretaría Académica	40
Secretaría de Extensión y Cultura	6
Secretaría de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico	18
Secretaría de Relaciones Internacionales	4
Secretaría de Sustentabilidad	2
Secretaría General	14
Secretaría Técnica	1
Secretarías (todas)	11
Tesorería General	2