

1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTION

1a) LOS LÍDERES DESARROLLAN Y ESTABLECEN LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.

1.- Establecer la misión, visión, y estrategia de la organización, asegurando su adecuado despliegue y comunicación.

Desde 1933, la Escuela Industrial y Preparatoria Técnica "Álvaro Obregón" de la UANL ha estado dirigida por 25 directores con visión estratégica; del 2014 a la fecha 88 jefes de áreas o departamentos estamos enfocados a posicionar a la dependencia en estrictos estándares de calidad como son: el *Plan de Desarrollo Institucional*, la *Norma ISO 9001-2015*, los *modelos de calidad y competitividad (local y nacional)*, así como el *Padrón de Buena Calidad del Sistema Media Superior*¹. Este liderazgo característico ha logrado conducirnos a una gestión estratégica basada en dos modelos: el educativo y el académico de la UANL; llevándonos a la implantación de normas y estándares antes mencionados. Esta evolución ha permitido, que hoy desarrollemos y consolidemos una cultura de alto desempeño hacia nuestros grupos de interés, y a la mejora continua e innovación en los procesos y servicios de la dependencia. La filosofía de la dependencia (**Tabla 1**) está alineada a la Visión 2020 de la UANL.

Misión	Visión
La Escuela Industrial y Preparatoria Técnica "Álvaro Obregón" es una Dependencia Universitaria, integrante del Sistema de Nivel Medio Superior de la UANL. Conformada por las Unidades: Monterrey I, Monterrey II, Guadalupe, San Nicolás y Linares, que tiene como Misión: La formación de bachilleres técnicos innovadores y competitivos, capaces de desempeñarse eficientemente en la sociedad del conocimiento, comprometidos con el desarrollo tecnológico; poseedores de un amplio sentido de la vida y en plena conciencia de la situación regional, nacional y mundial. Logrando su desarrollo personal, mediante principios y valores universitarios, contribuyendo al progreso del país.	En el año 2020, la Escuela Industrial y Preparatoria Técnica "Álvaro Obregón" de la UANL, es reconocida como una Dependencia socialmente responsable y de clase mundial, por su calidad y relevancia en la formación de bachilleres técnicos altamente competitivos; certificada por organismos nacionales e internacionales.
MIDI01 REV.3 05/07/13 T.R HASTA SU MODIFICACIÓN	VIDI01 REV.3 05/07/13 T.R HASTA SU MODIFICACIÓN
Valores de la EIAO Responsabilidad Social, Respeto a la vida y a los demás, Respeto a la naturaleza, Integridad, Comportamiento Ético, Verdad, Honestidad, Equidad, Libertad, Solidaridad, Justicia y Paz.	VADI01 Rev.2 27-06-14

Tabla 1 - Filosofía Organizacional EIAO

Nuestra **misión, visión** y política de calidad han pasado por tres revisiones. Cabe mencionar que en 2017 (de enero a octubre) el equipo directivo dedicó 350 horas a certificar los procesos académicos y administrativos bajo la Norma ISO 9001:2015; actualizando la política y objetivos de calidad para fortalecer la cultura de calidad. Desde 2007 contamos con catorce mecanismos que permiten **desplegar y comunicar** al cien por ciento nuestra **Filosofía Organizacional** (Tabla 2), cubriendo desde los directivos, el personal administrativo y docente, hasta nuestros grupos de interés; se revisa la Filosofía Organizacional durante la Revisión Directiva, contando con la participación de doce miembros (docentes y administrativos) que forman el comité de calidad.

Para **asegurar el adecuado despliegue y comunicación de la estrategia de la dependencia**, nos basamos en el Diagrama de planeación estratégica y operativa (Figura 2) descrito en el criterio 2.

Grupo de interés	Mecanismos	Frecuencia / Inicio	Responsable
1. Alumnos.	Gafete Institucional.	Anual / 2010.	Director, Secretaría Técnica, Sistemas, y RH ² .
	Reuniones de bienvenida a alumnos de inicio de semestre.	Semestral / 2007.	Director, Secretaría Técnica, Subdirección Administrativa y Subdirección Académica.
	Folders de bienvenida para alumnos.	Semestral / 2007.	Director y Secretaría Técnica.
	Encuadre de Clase.	Semestral / 2015.	Docente.
2. Padres de Familia	Reuniones de tutores con padres de familia.	DES ³ / 2010.	Director, Secretaría Académica y Tutorías.
3. Comunidad (Aledaña y proveedores)	Pantalla en corredores para eventos institucionales.	Durante el semestre/ 2007.	Director, Secretarías, Sistemas y Centro de Servicio.
	Redes Sociales.	Permanente / 2014.	Director y Secretaría Técnica.
	Mantas y vitrinas en pasillos y/o corredores.	Permanente / 2012.	Director, Subdirector Administrativo, Secretaría Técnica.
4. Otros Niveles Educativos ⁴	Dípticos de participación en premios.	Anual / 2013.	Director, Estandarización y Competitividad.
5. Personal	Calendario de actividades EIAO.	Anual / 2007.	Director y Secretaría Técnica.
	Publicación impresa en lugares estratégicos dentro de la dependencia.	Permanente / 2008.	Director y, Gestión de Calidad y PD.
	Carpetas Académicas para Docentes.	Permanente / 2010.	Director, Secretaría Técnica y Secretaría Académica.
	Agendas administrativas y calendario institucional.	Permanente / 2010.	Director y Secretaría Técnica.
	Presentaciones (reuniones de trabajo).	Permanente / 2012.	Director, Secretaría Técnica y Secretaría Académica.
6. Empleadores	Dípticos de participación en premios.	Anual / 2013	Bolsa de Trabajo y, Estandarización y Competitividad.

¹ <http://www.copeems.mx/planteles/planteles-miembros-del-snb>

² RH = Recursos Humanos

³ Des= Durante el Semestre

⁴ Otros Niveles Educativos = Secundarias (Nivel Educativo Anterior) y Facultades (Nivel Educativo Superior)

Grupo de interés	Mecanismos	Frecuencia / Inicio	Responsable
7. Proveedores	Dípticos de participación en premios.	Anual / 2013.	Estandarización y Competitividad, y Recursos Financieros.
7. Gobierno.	Publicación impresa en espacios de auditorías.	Permanente / 2006.	Recursos Humanos y Recursos Financieros.
8. Autoridades UANL.	Publicación impresa en espacios de estratégicos y en el PD EIAO.	Permanente / 2006.	Subdirección Académica, Secretaría Técnica, Secretaría Académica y Gestor de Calidad.

Tabla 2 - Mecanismos para desplegar y comunicar la Filosofía Organizacional.

2.- Promover los valores de la organización y ser modelo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto dentro como fuera de la organización.

A partir del 2008 se adoptan los valores de la Universidad Autónoma de Nuevo León alineados estratégicamente, en ese momento, a la Visión 2012; y siendo una dependencia socialmente responsable, para la Visión 2020 definimos 12 valores que nos permiten fortalecernos como **modelo integral, con responsabilidad social, y comportamiento ético**. Contamos con nueve mecanismos para **promover los valores, dentro y fuera de la dependencia**.

Mecanismo para promover valores	Responsable	Alcance	Frecuencia/ Inicio
1. Reglamento interior de trabajo de la UANL.	Recursos Humanos.	Personal Docente y Administrativo	Permanente/1964
2. Programa de servicio social y prácticas profesionales.	Servicio Social.	Alumnos, egresados, organizaciones sector público, privado y universitario.	Semestral/1973
3. Programas de desarrollo sustentable.	Desarrollo Sustentable.	Comunidad educativa y sociedad.	DES ⁵ / 2013
4. Modelo de responsabilidad social.	Servicio Social.	Comunidad educativa y sociedad.	DES / 2017
5. Vestimenta institucional.	Dirección y Secretaría Técnica, Recursos Financieros.	Alumnos y personal.	DES / 2007
6. Código de conducta docente y estudiantil.	Secretaría Académica.	Alumnos, Personal Docente y Padres de Familia.	DES / 2007
7. Actividades extracurriculares.	Secretaría Académica.	Alumnos y Comunidad Educativa.	DES / 2007
8. Carta de productividad docente.	Recursos Humanos.	Personal Docente.	DES / 2007
9. Entonación de himnos EIAO y UANL.	Secretaría Técnica.	Alumnos, Personal, Padres de Familia, Autoridades, Comunidad.	DES / 2008

Tabla 3 - Mecanismos para promover los valores, dentro y fuera de la dependencia.

3.- Estimular el comportamiento ético de los colaboradores de la organización.

Durante el semestre, **enunciamos y estimulamos el comportamiento ético de nuestros colaboradores** mediante trece mecanismos, asegurando su cumplimiento a través de diferentes rubros de evaluación identificados a continuación.

Mecanismos para enunciar	Valores EIAO	Responsable	Frecuencia / Inicio
1. Código de desempeño docente.	Responsabilidad Social, Integridad, y Ética Profesional	Secretaría Académica y Recursos Humanos.	DES / 2007.
2. Código de conducta estudiantil.	Responsabilidad Social y, Respeto a la vida y a los demás.	Secretaría Académica y Recursos Humanos.	DES / 2007.
3. Reglamentos internos.	Comportamiento ético, Integridad, Respeto a la vida y a los demás, Honestidad, y Equidad.	Secretaría Académica y Recursos Humanos.	DES / 2007.
Mecanismos para promover y estimular	Valores EIAO	Responsable	Frecuencia / Inicio
4. Jornada de planeación académica.	Verdad, Respeto a la vida y a los demás, y Honestidad.	Secretaría académica.	DES / 2007.
5. Reunión plenaria administrativa.	Verdad, Respeto a la vida y a los demás, y Honestidad.	Recursos Humanos.	DES / 2007.
6. Carpetas académicas de los docentes.	Comportamiento ético, Honestidad, Verdad, Responsabilidad Social, y Equidad.	Secretaría Académica.	DES / 2007.
7. Reunión de bienvenida del Director con alumnos al inicio del semestre.	Comportamiento ético, Honestidad, Verdad, Responsabilidad Social, y Equidad.	Dirección y Secretaría Técnica	Inicio del Semestre / 2007.
8. Reconocimiento al desempeño docente	Responsabilidad Social, Solidaridad, Comportamiento ético, Solidaridad, y Equidad.	Comité de Reconocimiento Docente.	Anual / 2015.
Mecanismos para asegurar	Valores EIAO	Responsable	Frecuencia / Inicio
9. Evaluación del desempeño docente.	Comportamiento ético, Responsabilidad Social e Integridad.	Subdirección Académica.	Semestral / 2009.
10. Evaluación del desempeño administrativo.	Comportamiento ético, Responsabilidad Social e Integridad.	Recursos Humanos.	Semestral / 2009.
11. Encuestas de satisfacción del personal.	Compromiso y Honestidad	Recursos Humanos.	Semestral / 2009.
12. Comisión de honor y justicia.	Verdad, Responsabilidad Social e Integridad	Dirección.	DES / 1973
13. Análisis y seguimiento de resultados.	Liderazgo, Solidaridad, Integridad y Respeto	Jefes de Departamento o Áreas.	Semestral / 2010.

Tabla 4 – Mecanismos para estimular el comportamiento ético.

⁵ DES = Durante el Semestre.

4.- Ser activos e implicarse personalmente en actividades de mejora, estimulando y alentando la innovación y la creatividad dentro de la organización.

Nuestra Máxima Casa de Estudios (UANL) desde 1996 se encuentra inmersa en un intenso y constante proceso de fortalecimiento y transformación institucional⁶; del 2007 a la fecha nuestra dependencia ha enriquecido su sistema basado en las fuentes de información (Plan de Desarrollo EIAO, Sistema de Gestión de Calidad, Modelos de Calidad y Competitividad, Padrón de Buena Calidad – SiNEMS y los resultados de los Grupos de Interés (Fuentes de Información de la Figura 2 del Criterio 2), propiciando acciones y/o proyectos con enfoque a nuestros clientes, contando con la participación activa del personal a través del Análisis de los resultados y seguimiento de los diferentes departamentos (P4ES02), **alentando a la innovación y la creatividad dentro de la dependencia**, mediante los siguientes mecanismos.

Mecanismo para implicar y estimular	Responsable	Frecuencia / Inicio
1 Objetivos de Calidad ⁷ .	Gestor de Calidad y PD.	Permanente / 2006.
2 Modelos de Calidad y Competitividad.	Estandarización y Competitividad.	Permanente / 2011.
3 Análisis de los resultados y seguimiento.	Estadística.	Semestral / 2011.
4 Plan de Desarrollo EIAO.	Gestor de Calidad y PD.	Permanente / 2012.
5 Padrón de Buena Calidad.	PBC – EIAO.	Permanente / 2012.
Mecanismo para promover y alentar	Responsable	Frecuencia / Inicio
6 Reunión con empleadores (En el 2015 se diseñaron 2 carreras técnicas nuevas, y en el 2017 contamos con el rediseño de las 17 carreras técnicas) ⁸ .	Secretaría Académica, Formación para el trabajo y coordinadores de bachilleratos técnicos.	Según Lineamiento de Diseño y Rediseño/1993.
7 Reuniones de trabajo (Administrativas/Académicas).	Equipo Directivo.	Permanentes / 2006.
8 Padrón de Buena Calidad (Desde el 2012 contamos con el Nivel III).	PBC – EIAO.	Permanentes / 2011.
9 Premio Nuevo León a la Competitividad (Desde el 2012 a la fecha, se han monitoreado más de 40 indicadores y, 30 proyectos de mejora e innovación).	Estandarización y Competitividad.	Permanentes / 2011.
10 Análisis y seguimiento de resultados (P4ES02) para determinar áreas de oportunidad, desarrollar acciones y/o estrategias, además de proponer proyectos de innovación y mejora continua.	Estadística.	Semestral / 2011.
11 Premio Nacional de Calidad (Del 2012 al 2015 fuimos reconocidos como organización competente y desde el 2016 somos referente nacional).	Estandarización y Competitividad.	Permanentes / 2012

Tabla 5 - Mecanismos para promover los valores, dentro y fuera de la dependencia.

5.- Desarrollar una cultura de liderazgo compartido.

La **cultura de liderazgo compartido**, en nuestra dependencia se **desarrolla** desde la interacción que el equipo directivo tiene con los jefes de departamento o área de trabajo, a través de ocho mecanismos mostrados en la Tabla 6.

Mecanismo para desarrollar una cultura de liderazgo compartido	Responsable	Frecuencia / Inicio
1. Revisión directiva.	Director.	Dos veces al año / 2006
2. Reuniones Administrativas.	Secretaría Técnica.	Durante el semestre /2007
3. Jornadas de planeación académica.	Secretaría Académica.	Semestral / 2007.
4. Plenaria administrativa.	Recursos Humanos.	Semestral / 2007
5. Reuniones colegiadas.	Secretaría Académica.	Mínimo 3 al semestre / 2007
6. Auditorías Internas.	Auditor Líder	Dos veces al año / 2007
7. Auditorías Externas.	Gestor de Calidad y PD-EIAO	Anual / 2007
8. Comisión administrativa de evaluación y seguimiento.	Secretaría Académica.	Durante el semestre /2018.

Tabla 6 - Mecanismos para desarrollar una cultura de liderazgo compartido

6.- Ser accesibles, prestando oídos al personal de la organización y dando respuestas.

La dependencia cuenta con diversos mecanismos para intercambiar información entre los diferentes departamentos ayudando a la aportación de ideas y sugerencias del personal, y una forma para **prestar oídos y dar respuesta** por ejemplo: es la política de “puertas abiertas”, este mecanismo se tiene plasmado desde la dirección y durante el semestre genera confianza y facilita la comunicación pertinente, atendándose las necesidades en todos los niveles de la dependencia. Contamos con siete mecanismos de intercambio de información (Tabla 7) donde ésta fluye en ambos sentidos ayudando a la aportación de ideas y sugerencias así como la generación de compromisos que se documentan en minutas para su seguimiento y asegurar el cumplimiento de los mismos.

Mecanismos de intercambio de información	Alcance	Responsable	Frecuencia / Inicio
1. Reuniones de Honorable Junta Directiva.	PER D & PER A ⁹	Director.	Durante el ciclo escolar / 1973.
2. Revisión Directiva	Comité de Calidad.	Gestor de Calidad y PD.	Dos veces al año / 2006.
3. Encuesta del clima organizacional.	PER D & PER A	Jefes de Departamento.	Anual / 2006.

⁶ Institucional: Abarca las 156 dependencias de la UANL, <http://transparencia.uanl.mx/acerca/directorio/>

⁷ Los objetivos de calidad que nos exige la Norma ISO 9001 2015, se muestran en el Apartado de Anexos.

⁸ La frecuencia de este mecanismo dependerá si se trata de Rediseño, reestructuración o cambio académico.

⁹ PER D & PER A =Personal Docente y Personal Administrativo

Mecanismos de intercambio de información	Alcance	Responsable	Frecuencia / Inicio
4. Encuesta de detección de necesidades de capacitación.	PER D & PER A	Capacitación y desarrollo humano.	Permanente / 2006.
5. Reuniones de Academia y Administrativas.	PER D & PER A	Secretaría Técnica, Secretaría Académica y Coordinadores de Unidad.	Permanente / 2007.
6. Reuniones por departamento.	PER D & PER A	Jefes de Departamento.	Permanente / 2007.
7. Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones.	PER D & PER A	Jefes de Departamento.	Permanente / 2010.

Tabla 7- Mecanismos para escuchar al personal

1b) Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento.

1.- Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión que apoye el despliegue de la política, estrategia, planes y objetivos de la organización, identificando los procesos clave

El sistema de gestión de la dependencia cuenta dos procesos clave: Proceso Enseñanza – aprendizaje y el proceso administrativo; tales procesos se encuentran inmersos en la *parte operativa* de la Figura 2 del **Diagrama de Planeación Estratégica y Operativa**. En la tabla 8 mostramos los 9 principales mecanismos (prácticas de liderazgo) que han permitido a los líderes asegurar del despliegue de los 6 objetivos estratégicos y la ejecución las 22 estrategias prioritarias.

Mecanismos de despliegue	Procesos Clave	Descripción	Responsable	Frecuencia / Inicio
1. Informe de Dirección.	Todos los procesos clave.	Ante el H. Junta Directiva, se presenta el informe de resultados de todas las áreas de la dependencia, correspondientes al período anterior (1 año fiscal) y posteriormente socializarlo a todo el personal y a la comunidad en general a través de la página web de nuestra escuela.	Director / Secretaría Técnica.	Anual / 1946.
2. Comité del Plan de desarrollo EIAO.	Todos los procesos clave.	Se delega a un comité el análisis y seguimiento a programas, políticas y estrategias para el Plan de Desarrollo de la EIAO, formulado a partir del Plan de Desarrollo de la DSEMS y de la UANL. El PD-EIAO es presentado por nuestro Director ante máximas autoridades de rectoría.	Gestor de Calidad y PD EIAO.	Permanente / 2006.
3. Gestión del PBC – SiNEMS EIAO ¹⁰	Todos los procesos clave.	Se establecen presupuestos para certificar en competencias docentes y tutorías, en este identifican las mejoras a la infraestructura. Igualmente se delega la autoridad a una jefatura para llevarse a cabo evaluaciones cruzadas y asegurar que se mantengan los requerimientos del PBC – SiNEMS (impacto al 2018 – Nivel I).	Jefe del Depto. de Padrón de Buena Calidad SiNEMS - EIAO.	Permanente / 2006.
4. Implementación de MCC ¹¹	Todos los procesos clave.	Se establece un comité para el análisis y seguimiento de los lineamientos que requieren los modelos, a través de sesiones de trabajo desarrollando metodologías que propicien la innovación y mejora continua, fortaleciendo nuestras ventajas competitivas.	Estandarización y Competitividad	Permanente / 2011.
5. Auditorías Internas.	Todos los procesos clave.	La visión de la administración es llevar a nuestra dependencia a una cultura de calidad, por lo cual se ha comprometido a certificarse mediante la Norma ISO 9001: 2015, por tal motivo ha asignado a un equipo de auditores para verificar el cumplimiento de esta normativa.	Auditor Líder.	Permanente / 2006.
6. Jornada de planeación académica.	Enseñanza – aprendizaje, diseño de programas de estudio del área técnica, programas de: asesorías, tutorías y de orientación.	Es un espacio como órgano académico de nuestra escuela para la toma de decisiones, la cual está compuesta por el Director, Subdirectores, Secretarios, Coordinadores de Unidad y Jefes de Departamento, celebrándose previamente al inicio de cada semestre, y concientizar o llamar la atención sobre temas de interés y de desarrollo académico, donde se considera importante que los Coordinadores de Academia y Coordinadores de Bachillerato Técnico puedan alcanzar puntos de convergencia en beneficio del proceso de enseñanza aprendizaje.	Secretaría Académica.	Semestral / 2011
7. Reuniones administrativas	Todos los procesos clave.	La Dirección convoca a todos los Jefes de departamento, presentando información institucional de carácter universitario, se socializa la filosofía organizacional, se presentan temas académicos y administrativos.	Director y Secretario Técnico.	Permanentes / 2011.
8. Reuniones con empleadores.	Diseño de planes y programas de estudio del área técnica.	La Secretaría Académica a través de las coordinaciones de carrera técnica, invita a los empleados con la finalidad de revisar las carreras y de ser posible hacer propuestas para un diseño o rediseño académico.	Secretario Académico y Coordinadores de carrera.	Según lineamiento de Diseño y Rediseño / 1993.
9. Reuniones con sociedad de alumnos.	Enseñanza – Aprendizaje, programas de: tutorías y de orientación.	Se establece un canal de comunicación con los alumnos representantes de grupo, para saber de sus necesidades, atenderlas, darles seguimiento, así como compartir la filosofía organizacional, los proyectos y acciones de mejora de la dependencia.	Jefe de Actividades Estudiantiles.	Permanentes / 1989.

¹⁰ PBC – SiNEMS : Es el departamento de Padrón de buena calidad de la dependencia, alineado al Sistema Nacional de Educación Media Superior.

¹¹ MCC: Modelos de Calidad y Competitividad

Mecanismos de despliegue	Procesos Clave	Descripción	Responsable	Frecuencia / Inicio
10. Reunión con padres de familia	Programas de: Tutorías y de Orientación.	Se convoca dos veces por semestre a los padres de familia a reuniones con el tutor del grupo; en la primera reunión es de carácter informativa, en la segunda reunión se les notifica de los resultados de evaluaciones, reportes de conducta, enterándolos que de ser necesario se canaliza a los departamentos correspondientes.	Depto. de Tutorías	Durante el Semestre / 2007.

Tabla 8 – Tabla de mecanismos de aseguramiento del despliegue de la política, estrategia, planes y objetivos de la organización.

2.- Establecer una estructura organizativa flexible para desarrollar la estrategia de un modo eficiente y eficaz, adaptándola a los cambios del entorno cuando sea necesario, y dando confianza a los grupos de interés.

La dependencia cuenta con un **organigrama administrativo** (Figura 1) flexible para desarrollar la estrategia de un modo eficiente y eficaz ya que desde la descripción del puesto de cada uno de los jefes de áreas o departamentos se manifiestan los alcances y las competencias que pueden y deben ejercer, propiciando a la toma de decisiones alineadas a las 22 estrategias de la dependencia; dichas decisiones se pueden tomar de diferentes mecanismos como es el caso de las reuniones de trabajo, del análisis y seguimiento de sus resultados o de solicitudes de los grupos de interés, promoviendo la delegación del liderazgo y **adoptándonos a los cambios del entorno cuando sea necesario**, y para establecer una **confianza a los grupos de interés** contamos con los siguientes mecanismos:

Mecanismos	Descripción	Frecuencia / Inicio	Responsable
Certificación de procesos y servicios (Norma ISO 9001 – 2015).	Asegurar la calidad de los procesos y servicios de la dependencia, con un enfoque al cliente y su mejora continua. Se realizan dos auditorías internas al año, y una externa anual.	Permanente / 2006.	Dirección y Gestor de Calidad
Planeación Estratégica y Operativa EIAO.	En la determinación de las estrategias de la EIAO se ha evolucionado y, desde el 2016 (Figura 1) observamos la flexibilidad de respuesta de los departamentos en la toma de decisiones mediante el análisis y seguimiento de resultados. A través de Reuniones de trabajo.	Anual / 2006.	Equipo Directivo
Reuniones de Academia.	El trabajo colegiado de las academias nos permite establecer, un plan de clase, su seguimiento y evaluación.	Durante el semestre / 2007.	Subdirección Académica y Secretaría Académica.
Junta Directiva.	Es una reunión colegiada de maestros ordinarios (asignación de voz y voto al docente) siendo esta la máxima autoridad para la toma de decisiones de toda dependencia universitaria. Y determina las comisiones: Académica, de Honor y Justicia, y la de vigilancia electoral	Permanente / 1974.	Maestros Ordinarios.
Padrón de Buena Calidad – SINEMS EIAO.	Nuestra dependencia acepta el reto de formar parte del Padrón de Buena Calidad y contar con rasgos característicos de Manual para evaluar planteles que solicitan el ingreso y la promoción en el Sistema Nacional de Bachillerato, dando respuestas a las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés	Permanente / 2011.	Dirección y Permanencia en el Padrón de Buena Calidad.

Tabla 9 – Tabla de mecanismos para establecer confianza con los grupos de interés.

3.- Determinar prioridades y asignar recursos para el logro de los objetivos organizacionales.

En reuniones de trabajo colaborativo se analizan los riesgos, oportunidades, necesidades y expectativas, generados a partir las fuentes de información mostradas en la Figura 3 del Diagrama de Planeación Estratégica y Operativa, en dichas reuniones se establecen **las prioridades y se asignan los recursos** según el impacto económico, social, tecnológico y laboral, dando pie a determinar los **6 Objetivos Estratégicos** basados en nuestra **Visión y Misión 2020**; los cuales son atendidos por los titulares de las diferentes áreas o departamentos.

4.- Establecer y gestionar indicadores clave que midan el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los compare con los de la competencia y los mejores de su clase.

Los **6 objetivos organizacionales** se establecen a partir del análisis y seguimiento de resultados de las fuentes de información del Diagrama de Planeación Estratégica y Operativa de la EIAO, dichos **objetivos** están monitoreados por **18 indicadores clave que miden su cumplimiento, comparándolos con la competencia** (se muestra en el apartado de resultados), los cuales son analizados por los responsables y el personal involucrado durante la ejecución de la estrategia, para de esta forma, **dar seguimiento** a su desempeño durante el semestre, estableciendo acciones de mejora del proceso. Posteriormente, los responsables, en reuniones de trabajo, **desarrollan e implementan sus acciones** (cronograma de trabajo) aplicando los **recursos y capacidades**.

5.- Analizar los impactos de sus decisiones, basadas en un sistema de información fiable y transparente que benefician a todos los grupos de interés.

Para **analizar los impactos de las decisiones** de la dependencia, contamos con un proceso de análisis y seguimiento de resultados (Paso 2 de la Figura 3) que se abastece de datos obtenidos en sistemas institucionales tales como: SIASE¹² que maneja los módulos de: Escolar, Tutorías, Recursos Humanos, Financieros, Servicio Social, Presupuesto

¹² SIASE. Sistema Integral para la Administración de los Servicios Educativos, optimiza los procesos administrativos de los departamentos de la UANL y sus dependencias (escolar, recursos humanos, finanzas, entre otros) para obtener información en forma oportuna y confiable.

y Transparencia entre otros. Además, contamos con un sistema de gestión de calidad que a través de auditorías internas (dos veces al año) y externas (1 vez al año), apoya al aseguramiento de la información fiable y transparente de los procesos, **beneficiando a todos los grupos de interés**. Otro mecanismo importante de mencionar, que realiza la dirección de manera fiable y transparente, basado en los sistemas de información anteriormente mencionados es el Informe Anual de Actividades, este mecanismo lo presenta el director y es revisado y aprobado por la Honorable Junta Directiva (máxima autoridad en la dependencia) en sesión solemne, mostrando indicadores contundentes y tangibles en los temas de: calidad educativa, responsabilidad social, formación de estudiantes, fortalecimiento de la planta docente, gestión de infraestructura y equipamiento e internacionalización.

6.- Identificar, comprender y desarrollar las ventajas competitivas de la organización

El análisis del entorno de EIAO nos permite **identificar y comprender las ventajas competitivas**, diferenciándonos de nuestros competidores en aspectos: académicos, de gestión, servicios a la comunidad e internacionalización, a través de ellos se logra el cumplimiento del compromiso de la dependencia con la calidad.

Ventajas competitivas	Desarrollo de la ventaja competitiva	Descripción	EIAO	Pablo Livas	Prepa 16 (Referente Nacional)	Conalep Apodaca
1.- Bachillerato Técnico Bilingüe Progresivo.	Bilingüe en 3 idiomas: inglés, francés y alemán.	Contamos con formación del personal docente en el extranjero.	✓	✓		✓
2.- Diseño y Rediseño de los Planes y Programas de Estudio de Bachillerato Técnico.	17 Bachilleratos Técnicos pertinentes.	Creamos nuevas carreras en actualizadas y revisadas con el sector productivo y servicio para dar respuesta a las necesidades del entorno.	✓	✓		✓
3.- Programa de Movilidad Académica Internacional.	Convenio con 8 liceos franceses y becas para movilidad estudiantil.	Después de terminar su 6º semestre y ser seleccionado por el programa de movilidad académica internacional, el estudiante cursa una carrera técnica superior en Francia.	✓			
4.- Reconocimiento a nivel nacional e internacional.	Certificaciones ISO 9001-2015, 7 Galardones en premios competitividad (Locales y Nacionales)	A través de la implementación de las normas de calidad ISO y diferentes modelos de calidad y competitividad	✓		✓	✓
5.- Personal docente con formación en el extranjero.	37 docentes con estudios en el extranjero	A través del programa de capacitación y desarrollo.	✓			
6.- Programas de sostenibilidad.	6 unidades de negocio	Desarrollo y creación de productos y proporción de servicios para ser sostenibles.	✓			✓
7.- Centro de Idiomas.	Inglés, francés y alemán.	Se oferta a toda la comunidad educativa y a la sociedad en general cursos en idiomas.	✓			
8.- Proveedor de Programas Académicos de bachilleratos técnicos en otras preparatorias.	Ampliar la oferta y cobertura educativa con calidad y pertinencia, en otras dependencias UANL.	Carreras técnicas de la EIAO están impartándose en otras escuelas de UANL.	✓	✓		

Tabla 10 –Ventajas Competitivas Actuales.

7.- Adecuar el sistema de gestión de la organización, evaluando los resultados obtenidos en relación con la estrategia.

Como anteriormente se mencionó, el diagrama de planeación estratégica y operativa (Figura 3) muestra en el proceso de autodiagnóstico que, una vez obtenidos los resultados de las cinco fuentes de información, durante el ciclo escolar, los jefes de área o departamento realizan un análisis y seguimiento de resultados. Identificando la situación actual de la dependencia estableciendo las acciones pertinentes para atender las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en dicho análisis, de esta manera se establece o re-direcciona su plan operativo en busca de la mejora de sus resultados; permitiendo garantizar la mejora continua de los procesos y la satisfacción del cliente. Los principales mecanismos que utilizados para este fin, son reuniones de trabajo de cada área o departamento, mesas de trabajo académicas y auditorías internas.

8.- Implicar a los grupos de interés, según las necesidades detectadas para conseguir resultados satisfactorios

Las estrategias de la EIAO están alineadas a la Visión 2020 de la UANL, que define los rasgos distintivos de la dependencia, siendo esta la ruta que hemos seguido para fortalecer el desarrollo de los grupos de interés, la forma de promover la equidad como valor en el personal y la comunidad educativa, es que contamos con mecanismos para **detectar las necesidades de los grupos de interés y conseguir resultados satisfactorios**.

Grupos de interés	Mecanismo para detectar necesidades.	Necesidad detectada para conseguir resultados satisfactorios.	Indicador que mide el resultado
1. Alumnos	- Evaluaciones parciales, globales y de etapas. - Encuesta de satisfacción de alumnos.	- Cursar satisfactoriamente las unidades de aprendizaje - Ser promovido al siguiente nivel educativo - Incorporarse al mundo laboral.	- Aprobación y Retención. - Eficiencia terminal. - Bolsa de trabajo.
2. Padres de familia	- Reuniones con padres de familia. - Encuesta de padres de familia.	- Conocer el nivel de aprovechamiento académico de sus hijos. - Atender situaciones psico-emocionales en sus hijos.	- Aprobación y Retención. - Eficiencia terminal.
3. Personal	Encuesta de clima laboral.	Contar	Satisfacción del personal.
4. Empleadores	Entrevista con empleadores	Pertinencia de planes y programas de estudio	Porcentaje de Egresados.
5. Proveedores	Orden de compra.	Tiempo para abastecernos de los productos o servicios que tiene el proveedor.	Evaluación del desempeño del proveedor.
6. Autoridades Universitarias (Nivel medio superior).	Reuniones de academias.	Revisiones de contenidos de las unidades de aprendizaje.	Aprovechamiento académico
7. Nivel superior	Reunión con facultades.	Alumnos con conocimientos de preparatoria.	Porcentaje de egresados
8. Nivel educativo anterior	Reunión con secundarias.	Aceptación de alumnos de secundaria.	EXANI I.

Tabla 11 – Mecanismos de detección de necesidades para conseguir resultados satisfactorios

1c) Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos.

1.- Identificar e involucrarse con los diversos grupos de interés externos y desarrollar enfoques para comprender, anticipar y responder a sus necesidades y expectativas.

Comprometidos con nuestros grupos de interés, implementamos una variedad de mecanismos que nos permiten **comprenderlos e involucrarnos con ellos, en las actividades y tomando decisiones que respondan sus** propiciándonos a incluirlas en el desarrollo estratégico y operacional de la dependencia. Siendo el alumno una parte orgánica o primordial en el proceso de enseñanza aprendizaje, éste es considerando dentro del grupo de interés interno.

A continuación se muestran los siete grupos de interés externos que consideramos:

Grupo de interés externo	Identificar e involucrarse.	Comprender, anticipar y responder	Necesidades	Expectativas
1 Padres de Familia	+ Por los alumnos inscritos. + Reunión informativa de tutores con padres de familia.	+ Diplomado para padres. + Entrega de calificaciones a padres de familia.	+ Calidad en el servicio. + Continuar con el desarrollo de competencias.	+ Seguimiento por Programa de Tutorías. + Ampliar el programa de Bolsa de Trabajo – EIAO. + Servicio Social. + Plan de estudios del Bachillerato Técnico pertinente. + Ingreso en Nivel Superior.
2 Nivel básico. Alumnos de escuelas secundarias.	+ Registro de aspirantes PAENMS. + Puntaje del PAENMS.	+ Promoción institucional + Curso Propedéutico. + Curso de nivelación y reforzamiento a primer semestre.	+ Aprendizaje. + Continuar con el desarrollo de sus competencias. + Calidad en el servicio. + Becas.	+ Trabajo acorde a sus estudios. + Continuidad de Estudios Superiores (UANL). + Formación Integral.
3 Siguiendo Nivel Educativo. Facultades pertenecientes al nivel superior.	+ Registro para el concurso de ingreso. + Batería vocacional.	+ Fortalecer el desarrollo de competencias genéricas, disciplinares y profesionales, verificado en la Comisión. + Académica de la UANL.	+ Identidad. + Representación Institucional (académica, investigación deportiva y cultural).	+ Mejor aprovechamiento académico. + Cumplimiento eficaz y eficiente de los programas académicos. + Continuar con desarrollo la Pertenencia a la UANL. + Programa Orientación Profesional. + Fortalecimiento de la formación integral de los alumnos.
4 Empleadores. Vinculación con empresas.	+ Carreras técnicas que ofertamos. + Padrón de empleadores.	+ Entrevista para Diseño y/o rediseño de las carreras técnicas. + Programa de Bolsa de Trabajo. + Programa de Servicio Social.	+ Egresados disciplinados, productivos e innovadores.	+ Plan de estudios del Bachillerato Técnico pertinente. + Seguimiento del programa de servicio social y bolsa de trabajo.

Grupo de interés externo	Identificar e involucrarse.	Comprender, anticipar y responder	Necesidades	Expectativas
5 Proveedores. Organizaciones a quienes solicitamos bienes y servicios de calidad.	+ Padrón de proveedores – UANL. + Evaluación de desempeño de proveedores. + Ceremonia de reconocimiento de proveedores de calidad.	+ Requisición. Orden de compra.	+ Contratación del proveedor.	+ Pago en tiempo y forma. + Continuidad con el proveedor.
6 Gobierno. Gestión de presupuesto: Estatal y Federal.	+ Auditoría Gubernamental. + Justificar el presupuesto de Sueldos de trabajadores de preparatorias.	+ Control de asistencia, horarios, deducciones, justificantes y nómina.	+ Espacio para trabajar. + Documentos en tiempo y forma. + Legal y transparente.	+ Que se aplique el presupuesto acorde al plan y sin desviación alguna.
7 UANL. Gestión de requerimientos académicos y administrativos con autoridades universitarias.	+ Estructura Organizacional. + Auditoría Interna UANL (RH y RF). + Auditoría Externa Despacho (RH y RF). + Planes y programas de estudio de bachillerato general. + Entre otros.	+ Control de asistencia, horarios, deducciones, justificantes y nómina. + Ingresos y Egresos. + Comités Técnico Académico. + Otras actividades no académicas.	+ Espacio exclusivo para la auditoría. + Documentos en tiempo y forma. + Legal y transparente. + Participación de docentes en comité técnico académico. + Entre otros.	+ Que se aplique el presupuesto acorde al plan y sin desviación alguna (Para RH). + Que se aplique conforme a las normativas del SAT (Para RF). + Despliegue de los programas de estudio. + Entre otros.

Tabla 12 – Grupos de interés externos.

2.- Divulgar y compartir la cultura de calidad y excelencia con miembros e instituciones de la comunidad.

Se socializa nuestros casos de éxito (ISO 9001 – 2015, MCC, PBC) para fortalecer la cadena de valor con los grupos de interés; a quienes se les entrega esta información mediante trípticos.

La mejora continua implica el aprendizaje permanente de la dependencia, el seguimiento de la filosofía organizacional y la participación activa de todas las personas.

Miembros e instituciones	Mecanismos para divulgar y compartir la cultura de calidad y excelencia.	Alcance
1 Nivel básico.	Se envía Oficio con un díptico informativo del Caso de Éxito de la EIAO.	+Directores de las principales secundarias proveedoras de estudiantes.
2 Siguiente Nivel Educativo	Se envía Oficio con un díptico informativo del Caso de Éxito de la EIAO.	+Directores de las principales facultades, receptoras de egresados.
3 Empleadores.	Se envía Oficio con un díptico informativo del Caso de Éxito de la EIAO.	+Encargados de Recursos Humanos de las empresas empleadoras de nuestros alumnos o egresados.
4 Padres de Familia	Se entrega díptico informativo del Caso de Éxito de la EIAO.	+Padres de familia (reuniones con tutores).
5 Proveedores	Ceremonia de reconocimientos de proveedores de calidad.	+En una reunión se presenta video y una presentación en power point de los modelos de calidad y competitividad en los que participa la EIAO.

Tabla 13 – Mecanismos para divulgar y compartir la cultura de calidad y excelencia

3.- Tratar de que la organización obtenga reconocimiento público y buena reputación.

El reconocimiento público y la buena reputación se hacen con base a la calidad de nuestros procesos académicos y administrativos, a continuación los describimos en la Tabla 14, de esta manera, y hasta la fecha se han implementado modelos de calidad y competitividad de carácter estatal, nacional e internacional.

Inicio	Mecanismos de reconocimiento	Reconocimiento obtenido
2006	Norma ISO 9001:2000.	Certificado emitido por TÜV – SÜV de América
2008	Norma ISO 9001:2008.	Certificado emitido por TÜV – SÜV de América
2011	Premio Nuevo León a la Competitividad.	Bronce
2012	Premio Nuevo León a la Competitividad.	Oro y Presea de Ganador
2012	SNB (Hoy PBC-SINEMS).	Nivel III.
2012	Premio Iberoamericano ABIQUA.	Ganador
2013	Premio Nuevo León a la Competitividad.	Oro (2) y Plata
2013	Premio COPARMEX Nuevo León a la Educación Técnica.	Presea de Ganador
2014	Premio Nuevo León a la Competitividad.	Oro (2) y Plata (2)
2014	Premio COPARMEX Nuevo León a la Educación Técnica.	Presea de Ganador (2)
2015	Premio Nuevo León a la Competitividad.	Oro (4)
2015	Premio al Saber otorgado por el Instituto Mexicano de Ingenieros Industriales y de Sistemas.	Constancias y Becas ()
2016	Premio Nuevo León a la Competitividad.	Oro (2) y Presea de Platino (2)
2017	Premio Nacional de Calidad.	Presea.
2017	Ingreso de la EIAO al Salón de la Fama Nacional del Fútbol Americano.	Reconocimiento permanente.
2017	Norma ISO 9001:2015.	Certificado emitido por TÜV – SÜV de América

Tabla 14 – Mecanismos de reconocimiento público y la buena reputación

4.- Identificar las alianzas clave teniendo en cuenta las necesidades de la organización y la complementariedad de las respectivas fortalezas y capacidades.

En la Tabla 15, mostramos las **dos alianzas clave** que nos permiten fortalecer nuestras **capacidades y fortalezas**.

Alianzas Clave	Necesidades EIAO	Fortalezas	Capacidades
1 Liceos de Francia	Aportar a la sociedad técnicos con nivel académico internacional.	EIAO Amplia oferta educativa (17 carreras técnicas).	EIAO Programa de Movilidad Internacional.
		LICEOS Expandir cultura de Francia.	LICEOS Programa de Becas.
2 Empresas	Transferencia Tecnológica y de Capital Humano Especializado.	EIAO Planes y programas de estudio técnicos pertinentes.	EIAO Cobertura al área social y metal mecánica.
		Empresa Operatividad con tecnología de punta.	Empresa Capacidad económica y capital humano.

Tabla 15 – Mecanismos de Alianzas Clave.

5.- Asegurar la transparencia en la rendición de cuentas a los grupos de interés y a la sociedad con el fin de fomentar y sensibilizar su involucración en la sostenibilidad de la organización.

Para fomentar la **transparencia en la rendición de cuentas**, la dependencia cuenta con tres mecanismos: 1) Informe anual de actividades de la administración donde se explica a toda la comunidad educativa el uso y aplicación de los recursos. 2) Durante el semestre, se efectúan dos Auditorías (Financieras y Gubernamentales). 3) Otro mecanismo son Redes Sociales (Página WEB EIAO, página WEB UANL y Facebook) las cuales están monitoreadas y/o establecidas desde la Rectoría de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

6.- Establecer y mantener relaciones de asociación y de alianza con los grupos de interés relevantes (Proveedores, Clientes/ciudadanos, Asociados o Partners, asociaciones cívicas y organizaciones del tercer sector) para generar ideas e innovación para responder a los cambios.

En respuesta a la modificación en el año 2012 a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que exige que para el 2022, según el Artículo 3º de la Ley de Educación el cual menciona que “Toda persona tiene derecho a recibir educación. El Estado -Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias”, en la Fracción IV suscribe que “Toda la educación que el Estado imparta será gratuita”;

Nuestra dependencia prevé la implementación en el año 2014 con seis unidades de negocio en busca de recursos que puedan apoyar en un porcentaje, aún no determinado, a atender la obligatoriedad y gratuidad de la educación media superior.

Otra respuesta generada para responder a los cambios de dicha ley es la innovación, que establecimos al implementar el tercer turno, como búsqueda de mayor cobertura, certificación de competencias para los alumnos que no terminan preparatoria básica e innovación en capacitación para empresas.

7.- Identificar situaciones de riesgos para las personas, los activos y los intereses de los distintos grupos potencialmente afectados. Establece acciones para prevenir y disminuir sus impactos.

Las situaciones de riesgos para las personas, activos y nuestros intereses que afectan a los distintos grupos las identificamos y además establecemos mecanismos para prevenir y disminuir tales riesgos.

Grupos de interés potenciales	Riesgos	Acciones para Prevenir/disminuir	Intereses
Personas (alumnos, padres de familia, el personal) y los activos.	+ Accidentes + Incapacidades. + Incendio. + Inundaciones. + Terremoto. + Inseguridad (balaceras, robos). + Pérdida de documentación histórica.	+ Seguro Médico. + Si es menos de tres días, se cubren las aulas con docentes auxiliares. + Plan de Contingencias. + Digitalización de documentación histórica. + Gafete institucional. + Aseguramiento de información digital en unidades de almacenamiento en Dirección de Tecnologías de la Información UANL. + Áreas de almacén resguardadas.	+ Imagen. + Falta de programas educativos pertinentes. + Pérdida de información y equipamiento.

Tabla 16 – Mecanismos de Alianzas Clave.

1d) Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.

1.- Fomentar el espíritu de trabajo en equipo y los vínculos profesionales entre las personas de la organización, estimulando un clima organizacional en el que las conductas reflejen la aplicación de los valores.

Un elemento principal de las relaciones interpersonales en nuestra dependencia, es el compromiso de las 455 personas que la forman, para desarrollar y ejecutar las acciones establecidas en la Planeación Estratégica y Operativa de la Organización, para que en su conjunto se pueda lograr lo previamente establecido.

Contamos con 88 jefaturas representadas en un organigrama institucional y que están interrelacionadas para un mejor funcionamiento de la dependencia, dirigidas por un líder que fomenta el trabajo en equipo, a través de las reuniones de trabajo, académicas, administrativas, reuniones sociales e incluso reunión para resolver situaciones de cualquier tipo. Con ello las personas se sienten incluidas mostrando actitudes que evidencien la solidaridad en situaciones de contingencia, de responsabilidad al cumplir con sus procesos de una manera profesional, incluso dentro del aula, nuestros docentes y alumnos, bajo un claro código de conducta.

2.- Estimular una cultura en la organización en la que las conductas reflejen los valores compartidos

En los planes y programas de estudio de las diferentes Unidades de Aprendizaje, se incluyen como actividades de evaluación: obras de teatro, exposiciones, proyectos de investigación ensayos, entre otros; tienen como tema principal el fomento y aplicación de alguno de los valores de nuestra organización. El cual son evaluados por el docente (Heteroevaluación) o por los propios compañeros (Coevaluación), dando muestra de cómo se puede compartir un valor al evaluar a su propio compañero. Además, en situaciones de contingencia nacional, como terremotos, huracanes, entre otros, los alumnos y docentes, implementan campañas de recolección de víveres y apoyo, para la gente en esta situación, respondiendo profesionalmente a ello. Por otra parte, el Club Cuenta conmigo, los prestadores de servicio social, como parte de su procesos formativo, en estas situaciones de necesidad, para alguna comunidad, asilos, casas hogar, el compromiso es el mismo, y la respuesta por parte de las personas de la organización, muestran esos valores de una manera compartida.

Para conseguir que las personas se impliquen contamos con cerca de ocho mecanismos sistemáticos que nos permiten **fomentar el espíritu de trabajo en equipo y los vínculos profesionales** (Tabla 17), **estimulando una cultura en la organización.**

Mecanismo	Descripción	Valores compartidos	Frecuencia / Inicio	Alcance / Responsable
1 Reuniones de Trabajo.	Se reúne el personal de los diferentes niveles y áreas de la dependencia para revisar los procesos, aportar ideas y generar proyectos.	Responsabilidad y trabajo en equipo.	Semestral / 2007.	Jefes ó coordinadores de área o depto.
2 Programa de Capacitación.	A través del Formato para la detección de necesidades de capacitación (F5CD01) se crea una planeación semestral y con apoyo de cada jefe se monitorea la efectividad de la capacitación (F5CD02).	Comportamiento ético y equidad.	Durante el semestre / 2007.	Capacitación y Desarrollo.
3 Reuniones de Análisis de Resultados.	Se analizan los principales indicadores a fin de monitorearlos y establecer si es el caso acciones o proyectos de mejora o innovación. Desde el 2016 contamos con un Manual de Análisis de resultados (M4ES01) que explica las 4 metodologías que pueden utilizarse; se involucra al personal en la toma de decisiones.	Integridad y verdad.	Durante el semestre / 2007.	Estadística y Jefes de Áreas o Departamentos.

Mecanismo	Descripción	Valores compartidos	Frecuencia / Inicio	Alcance / Responsable
4 Participación en Premios de Calidad y Competitividad.	A través de la implementación de 3 modelos de calidad y competitividad se desarrollan y adquieren capacidades que propicien un aprendizaje hacia la detección puntual de oportunidades y establecimiento de mejoras e innovaciones en nuestros procesos y servicios.	Honestidad, verdad e integridad.	Según convocatorias / 2011.	Estandarización y Competitividad, Jefes de departamentos o áreas.
5 Buzón de Quejas, Sugerencias y Felicitaciones.	Cada área o departamento puede externar opiniones (Quejas, sugerencias y felicitaciones) con el fin de obtener propuestas de mejora e innovación en los procesos y servicios que ofrece la dependencia.	Verdad y honestidad.	Durante el semestre / 2007.	Jefes o Coordinadores de Áreas o Departamentos.
6 Encuesta del Clima organizacional.	En el apartado de trabajo en equipo, así como en el de motivación y satisfacción, del Formato ECO (FRH02), encontramos 11 preguntas que ayudan a la administración de la dependencia a que se tomen las acciones necesarias para corregir las áreas de oportunidad.	Honestidad, comportamiento ético, justicia y libertad.	Durante el semestre / 2010.	Jefes o Coordinadores de Áreas o Departamentos.
7 Evaluación de desempeño administrativo.	Se le aplica al personal de la dependencia para determinar el grado de competencia del personal para el óptimo desarrollo de sus funciones.	Responsabilidad y comportamiento ético.	Durante el semestre / 2007.	Recursos Humanos.
8 Evaluación del desempeño magisterial	El subdirector académico aplica el procedimiento P1SA02 (evaluación externa) que le permite analizar y dar seguimiento a la evaluación del desempeño magisterial. Desde el 2017 se estableció la Evaluación Docente Interna (EDI) como mecanismo de apoyo a la evaluación docente externa, ya que EDI se aplica a los 341 docentes que atienden 226 grupos, cubriendo el área común así como la formación para el trabajo.	Responsabilidad y comportamiento ético.	Durante el semestre / 2005.	Subdirección Académica.

Tabla 17 – Mecanismos para fomentar el espíritu de trabajo en equipo y los vínculos profesionales.

3.- Reconocer a las personas y equipos de todos los niveles de la organización de acuerdo al marco normativo

Desde el año 2007, para **reconocer a las personas y equipos de todos los niveles de la organización de acuerdo al marco normativo** (Tabla 18) contamos con cinco mecanismos institucionales aplicados durante el ciclo escolar.

Mecanismo	Tipo	Alcance	Frecuencia	Criterio
1 Bonos de Productividad y Calidad	Económico	Todo el personal	Semestral.	Una cantidad máxima de cuatro faltas para Administrativos, para el caso de los Académicos deben de entregar su Vo.Bo.
2 Bono de Asistencia y Puntualidad	Económico	Personal Operativo y de Apoyo	Semestral.	Una cantidad máxima de 2 faltas para Administrativos en todo un año laboral.
3 Reconocimiento por Antigüedad	Placa Conmemorativa	Todo el Personal	Permanente.	Contar con un mínimo de 15 años de servicio.
4 Constancias por participación en certificaciones o premios alcanzados	Constancia	Todo el Personal	Permanente.	Personal que apoya en auditorías o visitas de campo por parte de Organismos Externos.
5 Diseño de materiales académicos de apoyos (Manuales, Guías de Aprendizaje y Programas Analíticos	Reconocimiento público en la EIAO e incentivo económico.	Personal que diseña los Programas de Carreras Técnicas.	Durante el semestre.	Cumplimiento total en el diseño y entrega de los materiales académicos

Tabla 18 – Mecanismos para reconocer a las personas y los equipos de trabajo.

4.- Promover el desarrollo de las capacidades y fomentar una cultura emprendedora e innovadora entre las personas de la organización implicándolas en la gestión adecuada de los cambios.

En la EIAO desarrollamos las capacidades y fomentamos una cultura emprendedora e innovadora, al asignarle a una persona de confianza un puesto en donde destacamos el compromiso y liderazgo del personal asignado, que en principio elabora un plan de trabajo de acuerdo a la visión y expectativas que se ha formado en su tiempo de experiencia. Mediante la Filosofía Organizacional de la dependencia y que al final de su ejercicio administrativo deberá evaluar el desempeño de sus funciones mediante el proceso de análisis y seguimiento a resultado, estableciendo acciones correctivas, proyectos e innovaciones.

5.- Llevar a cabo políticas tendientes a fomentar la no discriminación laboral y la igualdad de género

El 16 de enero de 2014 se firmó el convenio de la UANL y el Instituto Estatal de las Mujeres del Gobierno del Estado, para establecer las bases de la creación e implementación de la Unidad y el Programa de Igualdad de Género en nuestra universidad; cabe mencionar que la Unidad para la Igualdad De Género de la UANL tiene como objetivos:

1. Impulsar la cultura institucional para prevenir y erradicar la discriminación y violencia de género.
2. Promover el marco normativo y diseño de procedimiento institucionales orientados a respetar los derechos de las personas.
3. Robustecer la perspectiva de género en el modelo educativo.

En nuestra dependencia **fomentamos la no discriminación laboral y la igualdad de género** mediante la práctica de liderazgo de puertas abiertas, ya que se atienden las necesidades del personal de la dependencia; es importante mencionar que las oportunidades laborales se han abierto tanto para hombres como para mujeres, al igual que la capacidad de mejorar condiciones laborales, tal es el caso que actualmente del personal docente que labora en la dependencia, el 46% es femenino y el 54% es masculino; además a nivel de jefatura de los 88 puestos el 42% son mujeres y el 58% son varones.

Por ser una Dependencia Universitaria de Educación Técnica e Industrial, tomamos medidas de prevención para la discriminación y violencia de género. Para este rediseño curricular del 2018, contaremos con las Unidades de Aprendizaje de Bioética Personalista y Fundamentos de la Solución de Conflictos, tales programas académicos van enfocados a la perspectiva de género en concordancia con las iniciativas que desde el gobierno federal y estatal se han ido concretando a lo largo de la historia. Hoy en día contamos con 17 carreras técnicas practicables tanto para alumnos como para alumnas, e incluso actualmente de los 8500 alumnos aproximadamente, cerca del 36% son mujeres y 64% hombres; por lo que en las 17 carreras técnicas existe una oferta e inscripción de hombres y mujeres.

6.- Mantener una política de información actualizada y transparente

Desde el 13 de agosto de 2013 se creó el Centro de Transparencia y Comunicación Digital de la UANL, con el objetivo de garantizar la transparencia y el acceso a la información de acuerdo a la normatividad interna de la máxima casa de estudios, así como las especificaciones de la Legislación Estatal y Federal (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León, LTAIPNL; Obligaciones comunes artículo 95 y obligaciones específicas Artículo 101).

Así mismo, para garantizar la transparencia de los procesos que desarrollamos en nuestra dependencia se cuenta con mecanismos externos, tales como: las Auditorías de la UANL, la Gubernamental, las Auditorías Externas de la Casa Certificadora TÜV (ISO 9001- 2008); las Evaluaciones de los Modelos de Calidad y Competitividad (PNLC, PNC, COPARMEX a la Excelencia en Educación Técnica) y del Padrón de Buena Calidad; quienes emiten hallazgos o reportes de retroalimentación, propiciando, durante el semestre, reuniones de trabajo colaborativo; buscando atender las situaciones identificadas en auditorías o por las evaluaciones, creando acciones correctivas, preventivas o proyectos de mejora, para monitorear el cumplimiento de nuestras estrategias.

La transparencia de la información es un compromiso social tanto a nivel estatal como nivel federal; por ello la UANL cuenta con una política de transparencia para cubrir todos los requisitos legales a los que se están comprometidos. Cuenta con mecanismos de vigilancia para asegurar la calidad y temporalidad de la información que permiten cubrir los requisitos institucionales (medios electrónicos, redes sociales, página de la UANL, Normatividad Vigente y Transparencia).

7.- Impulsar y fortalecer los proyectos de acción social, incentivando a los colaboradores en la ejecución y apoyo de los mismos.

Como parte de la Visión, deseamos que para el 2020 seamos una dependencia *Socialmente Responsable* alineada, ya que apoyamos a comunidades vulnerables, contamos con proyectos ecológicos y sociales que incluyen a las comunidades aledañas, así como a nivel local y estatal.

El Programa de Sustentabilidad se desarrolla y fortalece la participación de los alumnos, docentes y personal administrativo en proyectos ecológicos y sociales; sobre todo aquellos de alto impacto social, como lo son el reciclaje del PET y la recolección de taparrosas para ser intercambiados por quimioterapias y tratamientos a niños con cáncer con lo que apoyamos a la "Alianza Anti Cáncer", contribuyendo a fortalecer la formación integral de los alumnos. Las estrategias son desarrolladas a través de los departamentos de Desarrollo Sustentable y de Servicio Social de la EIAO, mismas que son descritas en el Criterio 3 (3D "Atención y reconocimiento de las personas") y Criterio 4 (4C "Gestión de los inmuebles, equipos y materiales").

Con los programas y acciones anteriores manifestamos nuestro **compromiso y responsabilidad, que adoptamos para contribuir el desarrollo sostenible de la sociedad y de la dependencia**; y los **resultados** se difunden mediante diferentes maneras: Informe del Director, Tabloides, Mantas, Trípticos, Redes Sociales, Página WEB, Revista Nueva Perspectiva, Revista Prepas, Plataforma de Servicio Social, entre otros.

La **estrategia de sustentabilidad responde a las necesidades de clientes, empleados, proveedores y comunidad en general** al crear, en la dependencia, una cultura de responsabilidad social que influye de gran manera en la protección ambiental, rasgo de una escuela de calidad, promovido en la Visión 2020 de la UANL.

1e) Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.

1.- Dotar a la organización de la flexibilidad requerida.

La flexibilidad al cambio en nuestra dependencia está basada en la implementación de una estructura organizacional (Figura 1), que permite de manera sistemática el análisis de resultados y seguimiento por cada uno de los responsables de área. Esta flexibilidad permite la gestión al cambio, la innovación y la adaptación al entorno, como resultado de ello contamos con: La Certificación de Competencias Docentes de Nivel Medio Superior, el Premio Nuevo León a la Competitividad, el Premio Nacional de Calidad, el Padrón de Buena Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior (PBC-SiNEMS), y la Certificación bajo la Norma ISO 9001:2015.

Área	Necesidades y expectativas	Análisis del entorno y partes interesadas	Desempeño del Proceso	Mejora Continua
Jefes de áreas o departamento.	Identificar necesidades y expectativas a través de encuestas descritas en el Criterio 5 (5B: "se diseñan y desarrollan productos y servicios").	+ Análisis y Seguimiento de Resultados, FODA, Auditorías internas y externas.	+Impacto a los objetivos de Calidad. +Cumplimiento de la Misión y Visión.	+Planes de acciones correctivas, y/o proyectos de mejora – innovación.

Tabla 19 – Metodología de la flexibilidad de la EIAO.

Responder con agilidad a las nuevas tendencias detectadas en el entorno, gestionando el cambio de forma eficaz ante posibles riesgos/amenazas o debilidades de la organización

En reuniones con el equipo directivo, identificamos durante el ciclo escolar, las nuevas tendencias en el entorno, así como sus posibles riesgos/amenazas o debilidades, las cuales son identificadas y atendidas a través de mecanismos externos, tales como: las Auditorías de la UANL, la Gubernamental, las Auditorías Externas de la Casa Certificadora TÜV (ISO 9001- 2015); las Evaluaciones de los Modelos de Calidad y Competitividad (PNLC, PNC, COPARMEX a la Excelencia en Educación Técnica) y del Padrón de Buena Calidad SiNEMS (antes Sistema Nacional de Bachillerato); quienes emiten hallazgos o reportes de retroalimentación, propiciando (durante el semestre) a reuniones de trabajo colaborativo, buscando atender las situaciones identificadas en auditorías o por las evaluaciones, creando acciones correctivas, preventivas o proyectos de mejora, para monitorear el cumplimiento de nuestras estrategias. Las tendencias tecnológicas y legales son atendidas por la UANL y las tecnológicas académicas las atendemos mediante el procedimiento de Diseño y Rediseño de programas de estudio.

Tendencia Socio Económica	Riesgos / Amenaza	Gestión del cambio
<i>Demanda de educación media superior.</i> Responsable Dirección (gestiones) y Escolar, Recursos Financieros, Recursos Humanos, PBC-EIAO.	• Escasez de espacios educativos. • Incumplimiento de los requisitos del PBC-SiNEMS. • Débil monitoreo académico de los alumnos por parte de docentes.	• Gestión del presupuesto con autoridades UANL. • Adaptación de espacios educativos en las actuales instalaciones. • Fortalecer las áreas de tutoría y apoyo psicológico. • Fortalecer la planta académica con el perfil idóneo.
Tendencia Política <i>Marco Curricular Común.</i> Responsable Secretaría Académica, Recursos Humanos y Capacitación y Desarrollo Humano, PBC-EIAO.	• Incumplimiento de los requisitos del PBC-SiNEMS.	• Establecer reuniones colegiadas con otros sistemas de la UANL de nivel medio superior, para homologar planes y programas de estudio, acorde a las exigencias del PBC-SiNEMS. • Fortalecer la planta académica con el perfil idóneo.
Tendencia Tecnológica <i>Cambios constantes en sector industrial.</i> Responsable Jefe del Área de Formación para el Trabajo, Secretaría Académica, Recursos Financieros, Capacitación y Desarrollo Humano, y Vinculación.	• Inhabilitación de carreras técnicas innovadoras por falta de presupuesto. • Baja de carreras técnicas por falta de demanda estudiantil. • Poca demanda de egresados, por bajo perfil de egreso, por obsolescencia en equipo tecnológico y de laboratorios.	• Gestión del presupuesto con autoridades UANL. • Establecer compromisos con padres de familia para solventar la parte de formación para el trabajo de sus hijos. • Fortalecer gestiones de donación y de colaboración con organizaciones. • Alianzas estratégicas con Cluster Automotriz y Herramientales.

Tendencia Legal	Riesgos / Amenaza	Gestión del cambio
Obligatoriedad, y Gratuidad de Educación Media Superior. Responsable Autoridades UANL. Dirección y Vinculación EIAO.	- Escasez de espacios educativos. - Falta de presupuesto. - Incumplimiento de los requisitos del PBC-SiNEMS. - Inhabilitación de carreras técnicas innovadoras, por falta de presupuesto.	- Ser auto sostenible (Creamos seis áreas de negocio). - Aplicar programas de educación mixta. - Fortalecer gestiones de donación y de colaboración con organizaciones.
Tendencia Ambiental	Riesgos / Amenaza	Gestión del cambio
Identificación de normas y procedimientos regulatorios. Responsable Desarrollo Sustentable.	Incurrir en faltas ambientales.	- Formar un comité en materia ambiental. - Fortalecer programas de gestión ambiental (Residuos); en el que se involucre a los clientes y la comunidad.

Tabla 20 – Gestión del Cambio.

2.- Impulsar e implicarse personalmente en proyectos de innovación y creatividad, fomentado este clima en la organización.

La dependencia, inició en el 2006 con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, que ha permitido una mejora continua y nos ha llevado al diseño de un Proceso de Análisis y Seguimiento a Resultados; dicho proceso es ejecutado por cada jefe de área o departamento con el objetivo de establecer: planes de acciones correctivas, y/o proyectos de mejora/ innovación. Fomentando este clima en la organización a través de la formulación del plan y el despliegue de las estrategias con los jefes de departamento o área.

3.- Promover acciones de mejora, implicándose ellos mismos y estimulando la participación del equipo directivo y del personal.

La cultura de análisis y seguimiento de resultados implementados desde 2010 en la dependencia, ha ido evolucionando ya que actualmente contamos con un procedimiento de mejora continua, que controla el departamento de estadística, estableciendo que cuando cada jefe de departamento o área identifique acciones o proyectos de mejora o innovación, deba justificarse la acción y/o proyecto y debe estar validado por su jefe. En caso de implicar un costo, deberá mostrarse al director para su análisis.

Anualmente con la participación en el Premio Nuevo León a la Competitividad y el Premio Nacional de Calidad se han generado nuevos proyectos de mejora utilizando diferentes metodologías, a continuación se presentan algunos de los proyectos implementados en los últimos cinco años:

Nombre del sistema/Proceso Origen u objetivo del proyecto	Descripción de la mejora / Innovación	Indicador para medir beneficios.	Benchmarking o metodología utilizada	Inicio y cierre
Fortalecer la estrategia de calidad de la dependencia. Objetivo: Enriquecer el programa de calidad de la EIAO para lograr los rasgos de la Visión 2020 de la UANL.	Participar en premios externos de calidad (PNLC ¹³ y PNC ¹⁴) para contar con visiones diferentes de análisis de los sistemas que permitan acelerar la implementación de mejoras.	Cumplimiento de la Visión 2020 de la UANL. Ganador Premio Oro del PNLC 2012-2016 y Ganador del PNC 2016	Benchmarking: Visión 2020 UANL.	Febrero 2012 Continúa 2018
Robustecimiento de los Procesos de Planeación Estratégica y Operativa en la EIAO, UANL. Objetivo: Alinear el Plan de Desarrollo, el Sistema de Gestión de Calidad, Modelos de Calidad y Competitividad, del PBC-SiNEMS, a las estrategias que norman la operatividad de la dependencia.	Mediante el equipo directivo en forma colegiada se empatan los cuatro impulsores para ser la base de la planeación estratégica y operativa de la dependencia.	Cumplimiento de la Visión 2020 de la UANL con la certificación Norma ISO 9001:2015, posicionarnos en el Nivel III de PBC-SiNEMS, Ganadores de Premios locales y nacionales.	Benchmarking: Visión 2020 UANL.	Inicio 2016 Continúa 2018.
Cultura de análisis y seguimiento de resultados en los procesos de la dependencia. Objetivo: Identificar indicadores de los procesos de la dependencia para que los jefes de áreas o departamentos establezcan acciones correctivas y/o proyectos de innovación y mejora.	El departamento de estadística creó un procedimiento para que los departamentos estuvieran estandarizados bajo metodologías de análisis y seguimiento de resultados.	2017 – 30 proyectos.	Benchmarking: Participación en premios de calidad y competitividad (PNLC y PNC)	Inicio 2016 Continúa 2018.

Tabla 21 – Proyectos de Mejora.

4.- Promover procesos de innovación, a través de alianzas y participación en plataformas nacionales e internacionales, colaboración con instituciones, etc.

Las alianzas con empresas locales (Tabla 22) y a nivel Internacional con los Liceos del País de Francia. Han promovido innovaciones en nuestra dependencia (Diseño y Rediseño Programa de Bachillerato para el Trabajo y programas de Bilingüe Progresivo).

¹³ PNLC= Premio Nuevo León a la Competitividad – Premio Estatal.

¹⁴ PNC= Premio Nacional de Calidad – Premio Federal.

Alianzas con empresas	Proceso de innovación	Inicio	Responsable
1 Metalsa.	Diplomado de Mantenimiento y Ajuste de Troqueles.	2012	Educación Continua.
2 Ternium.	Nuevo Programa de Apoyos Económicos (25 alumnos becados por mejor promedio académico, de las Carreras Técnicas en Máquinas y Herramientas, y de Mecatrónica Industrial).	2014	Becas.
3 KIA Motors.	Innovación Tecnológica en el conocimiento-teórico práctico (Donación de 5 vehículos con nueva tecnología para la carrera técnica de Mecánica Automotriz y Autotrónica).	2016	Coordinador de Carrera Técnica.

Tabla 22 – Alianzas con Empresas Nacionales e Internacionales.

La participación en plataformas nacionales como el Centro de Competitividad de Monterrey administradora del Premio Nuevo León a la Competitividad, con el Instituto para el Fomento a la Calidad Total administradora del Premio Nacional de Calidad, el Padrón de Buena Calidad, SiNEMS (PBC), fortalece el proceso de innovación y mejora.

Nuestra fortaleza para la innovación y mejora se sustenta en el Sistema de Gestión de la Calidad mediante la Certificación de nuestros procesos bajo la Norma ISO 9001:2015. Ejemplo: Proceso de Análisis y Seguidores a Resultados contribuyendo con Estrategias de Mejora, Proyectos e Innovaciones en cada área del Sistema EIAO.

5.- Desarrollar enfoques y metodologías para generar y priorizar las ideas creativas

La escuela "Álvaro Obregón" ha desarrollado mecanismos de medición y aportación de ideas creativas a través de la opinión del personal que labora (Clima Organizacional), estas ideas pueden generar quejas y sugerencias mediante el público general (Buzón de queja, sugerencias) y otro nivel que observamos es el estudiantil mediante encuestas de Desempeño Magisterial, Alumnos 5to semestre y Egresados. Estos resultados se analizan mediante el proceso de Análisis y Seguimiento a Resultados, donde se priorizan las ideas creativas según las posibilidades económicas de la dependencia.

6.- Someter a prueba y perfeccionar las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado y su sistema de reconocimiento.

Las ideas prometedoras que surgen de los mecanismos presentados en el párrafo anterior, que tengan impacto efectivo para la comunidad educativa se prioriza (Figura 7) y se presupuesta para su implementación en el corto plazo. Gestionando los recursos ante autoridades Universitarias, departamentos centrales y/o la aplicación de fondos, planteando acciones para lograr la implementación de los proyectos propuestos con un enfoque de resultados a corto plazo.

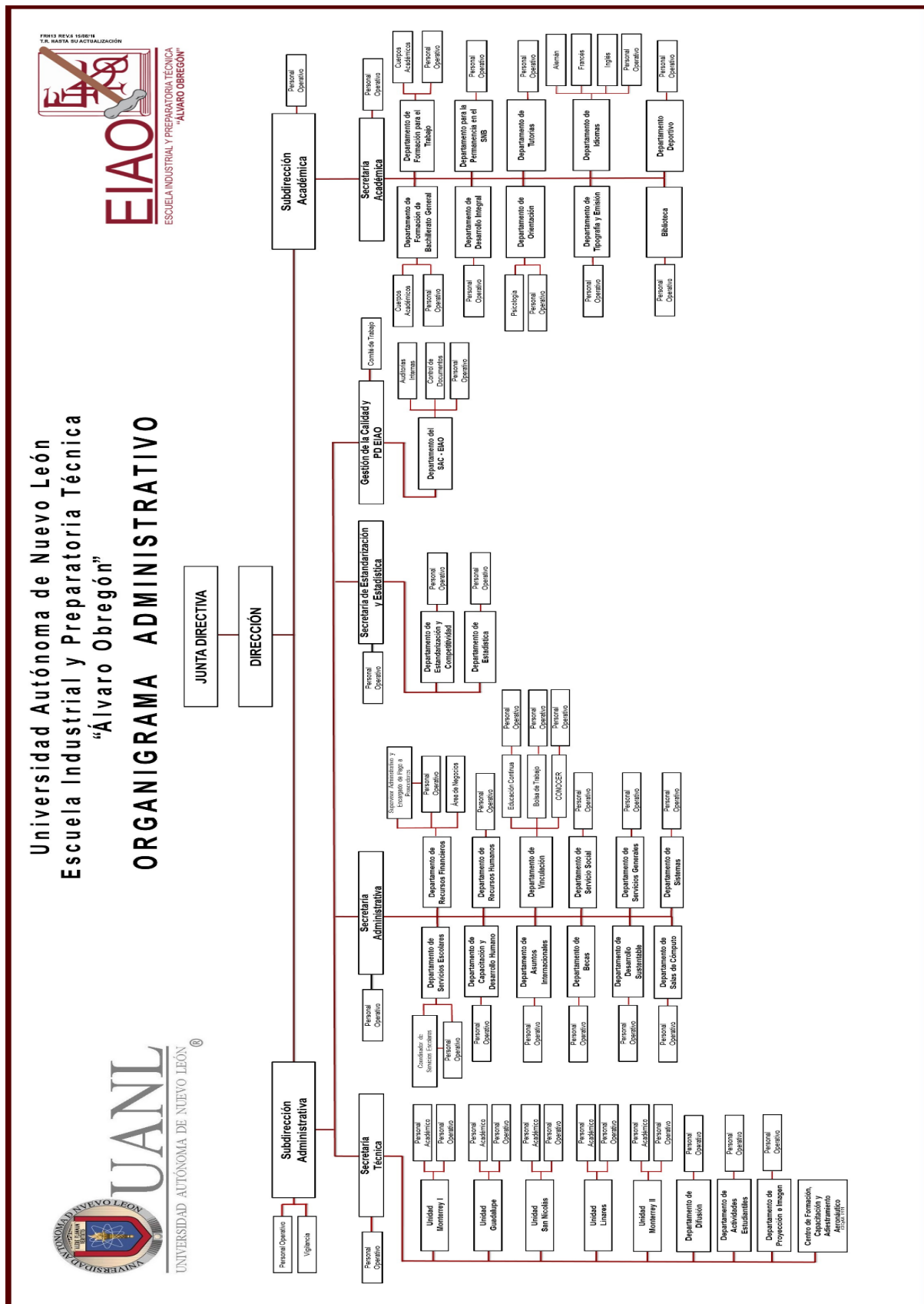


Figura No. 1 - "Organigrama EIAO"