

## Una institución en orden

Manuel Díaz Flores<sup>2</sup>

**D**urante el periodo rectoral de 2017 a 2022, las actividades de la Universidad Autónoma de Aguascalientes se ajustaron a lo establecido en el *Plan de Desarrollo Institucional 2016-2024* y sus respectivos planes de trabajo anuales autorizados por el H. Consejo Universitario. El *Plan de Desarrollo* destaca, en lo concerniente a la gestión, conceptos clave como ‘calidad’, ‘sustentabilidad’, ‘transparencia’ y ‘mejora continua’.

Aun cuando los esfuerzos de las diversas administraciones de la institución se han ocupado en mantener finanzas equilibradas, el rápido crecimiento que ha tenido la universidad implica riesgos importantes en el mediano y largo plazo. Asimismo, los requerimientos de infraestructura para atender a una población universitaria en rápido crecimiento implican una fuerte presión sobre sus finanzas.

Como parte de la respuesta a las problemáticas y riesgos a los que se pueda enfrentar la institución, el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que promueve una cultura de estandarización y apego a las normas, es una gran fortaleza para esta casa de estudios, pues su nivel de cobertura alcanza ya 70% de los procesos y se continúa buscando mejorar y ampliar estos logros. Promover la sustentabilidad en el desarrollo de los proyectos institucionales, favoreciendo el cuidado y la conservación del medio ambiente ha sido también un compromiso de la comunidad

---

<sup>2</sup> Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Profesor investigador del Departamento de Economía de la UAA. Fue jefe de Departamento y secretario de Investigación en el Centro de Ciencias Económicas y Administrativas. Es integrante de la H. Junta de Gobierno de esta universidad.

universitaria. La cultura de transparencia, fomentada por la ética y los valores institucionales que han privado en la institución, requirió también una adecuación de la normatividad, políticas, criterios y procedimientos para dar cumplimiento a lo dispuesto por el Sistema Nacional Anticorrupción, así como consolidar los procesos contables, presupuestales y patrimoniales en respuesta a lo dispuesto por la Ley General de Contabilidad Gubernamental. Desataca también un diagnóstico integral realizado para identificar los procesos administrativos que fueron simplificados en función de un plan de trabajo implementado en aquellos procesos que más benefician a la comunidad estudiantil y académica.

### *Disciplina, estrategias financieras y administrativas*

El equilibrio financiero de la institución y su sustentabilidad han sido condiciones fundamentales para lograr los objetivos establecidos en el *Plan de Desarrollo Institucional*. El principio básico de unas finanzas sanas es que no se gaste más de lo que se tiene, o bien, que los ingresos sean iguales a los gastos. Por ello se consideró que las estrategias financieras deberían estar orientadas a incrementar en lo posible los ingresos y a optimizar el gasto aplicando los principios de austeridad, eficiencia, honradez, economía, racionalidad, responsabilidad y transparencia en un horizonte de corto, mediano y largo plazo.

En materia de ingresos se aprovecharon las áreas de oportunidad en la gestión de los recursos extraordinarios provenientes de fuentes federales, estatales, privadas y de convocatorias internacionales. Para garantizar la optimización del gasto, se establecieron prioridades como el fortalecimiento de la operación financiera del Fideicomiso de Pensiones y Jubilaciones, el Fondo de Becas y Apoyos a los Estudiantes, así como el mantenimiento de la planta física, la investigación, la evaluación de programas educativos y la profesionalización de los profesores de tiempo completo.

También fueron importantes las acciones en materia de simplificación de los procesos administrativos y académicos, que beneficiaron a los profesores y estudiantes. Asimismo, destacó el trabajo realizado para avanzar hacia la consolidación de la transparencia, mediante la capacitación del personal administrativo con respecto a las nuevas normatividades estatales y federales. De igual forma, se trabajó en la reestructuración de la Contraloría Universitaria como responsable de las auditorías internas y el control patrimonial de la institución, y el seguimiento de todos los programas auditados por los órganos de fiscalización locales y federales.

## *Finanzas sanas para enfrentar futuros problemas estructurales*

### *Obtención de recursos*

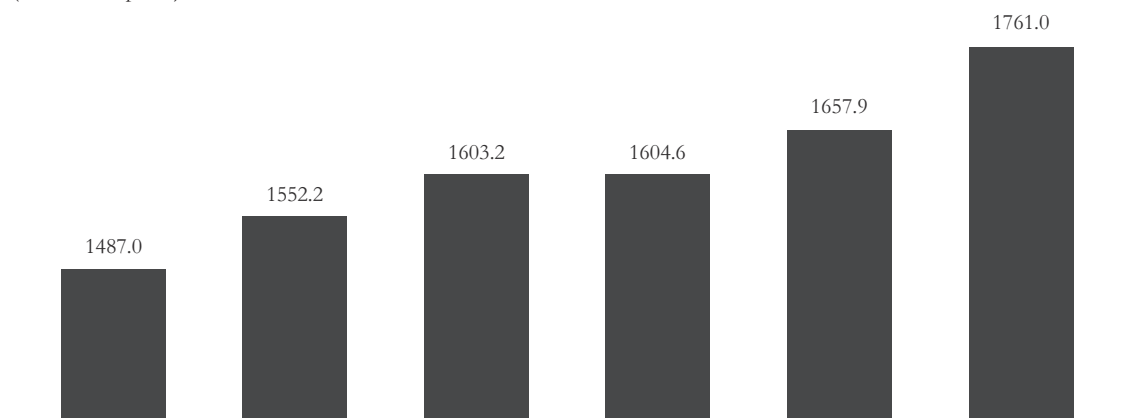
En el diagnóstico del *Plan de Desarrollo Institucional 2016-2024* se manifiesta la preocupación por la viabilidad financiera de la institución, pues, aunque las finanzas gozan de buena salud, no hay seguridad de que en el largo plazo se pueda mantener esta tendencia (y es alarmante si se considera que el fondo de reserva para enfrentar un posible desequilibrio no supera los dos meses de operación).

Además, existen riesgos generados por factores como el crecimiento de la infraestructura (no solo en el Campus Central, sino sobre todo por la incorporación de las instalaciones del reciente Campus Sur y el Bachillerato Oriente). Al respecto, obsérvese la siguiente gráfica, donde se puede deducir que los aumentos del presupuesto rondan el 3%, lo cual escasamente cubre la inflación anual.

En términos reales (es decir, descontando la inflación) no se están registrando aumentos positivos en los presupuestos anuales. En estas condiciones, se ha requerido la implementación de una política financiera austera, eficiente y transparente con una visión de mediano y largo plazo; de no hacerlo, se podría incurrir muy fácilmente en desequilibrios financieros que obstaculicen el cumplimiento de las labores sustantivas de la institución (esto ya ocurre en muchas universidades del país).

**Gráfica 1.** Ingresos ordinarios totales 2017-2022

(Millones de pesos)

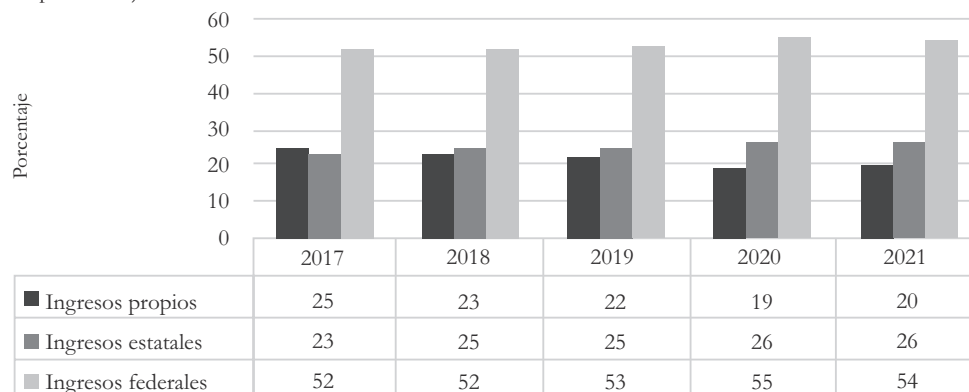


**Fuente:** Informes del Rector 2017-2022.

En la siguiente gráfica se muestran las tres fuentes de financiamiento de la universidad. En 2017, los ingresos propios (colegiaturas y servicios remunerados que brindó la institución) alcanzaron un nivel máximo de 25% respecto a los ingresos totales; en los años posteriores este porcentaje disminuyó, sobre todo por el largo confinamiento que provocó la pandemia de la Covid-19. En cuanto a los subsidios que aporta el Gobierno del Estado, han ido incrementando porcentualmente en el periodo rectoral 2017-2022, hasta llegar a representar, en los últimos años, 26% de los recursos institucionales. La tercera y más importante fuente de financiamiento es el subsidio de la federación, que representó más de la mitad del presupuesto de la universidad.

**Gráfica 2.** Fuentes de financiamiento de la Universidad 2017-2022

(Estructura porcentual)

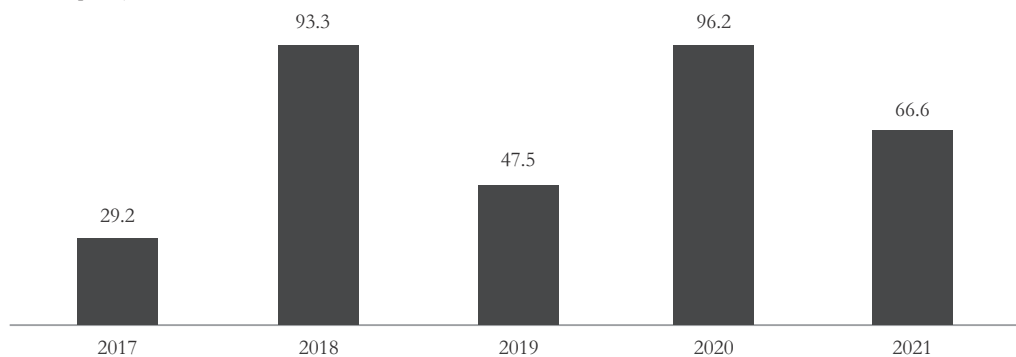


**Fuente:** Informe del Rector 2017-2022

Los ingresos extraordinarios son recursos que se concursan de acuerdo con una convocatoria y cada programa ofrecido tiene sus reglas de operación, objetivos específicos y montos máximos. Aun cuando son apoyos más limitados, se han convertido cada vez más en parte importante de los presupuestos de las universidades y en particular de esta institución, ya que resulta una buena alternativa para desarrollar actividades prioritarias, que de otra forma no se podrían realizar dada la precariedad de los presupuestos ordinarios. En la gráfica 3 se muestra que, solamente en los años 2018 y 2020, se capturaron alrededor de 190 millones a través de esta fuente de financiamiento.

**Gráfica 3.** Ingresos extraordinarios 2017-2022

(Millones de pesos)

**Fuente:** Informes del Rector 2017-2022

En el siguiente cuadro se muestran algunos de los programas más relevantes que forman parte de los fondos extraordinarios que ofrece la federación para apoyar a las universidades en aspectos específicos como la gestión de calidad, profesionalizar a los profesores de tiempo completo, elevar la calidad de la educación superior, saneamiento financiero y atención a problemas estructurales, apoyo a la carrera docente y expansión de la oferta educativa, entre otros.

**Cuadro 1.** Catálogo de programas de recursos extraordinarios con los que la UAA se ha beneficiado

Nombre del programa	Objetivo
Programa de Carrera Docente en Universidades Públicas Estatales.	Estimular el desarrollo de los académicos en la docencia, la investigación, tutorías y participación en cuerpos colegiados.
Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior (PRODEP).	Profesionalizar a los Profesores de Tiempo Completo en investigación, docencia, desarrollo tecnológico, innovación y trabajo en cuerpos académicos.
Programa de Subsidios Federales para Organismos Descentralizados Estatales (U006).	Apoyo a gastos de operación.
Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM-IES).	Mantenimiento e infraestructura.
Programa Federal Escuelas al Cien.	Mantenimiento de la planta física.
Programa para el Fortalecimiento a la Calidad Educativa (PFCE).	Apoya la evaluación de programas educativos de técnico superior universitarios y licenciatura con calidad reconocida por instancias federales.
Fondo de Apoyos para la Atención a Problemas Estructurales de las Universidades Públicas Estatales (FAAPEUPE).	Fortalecer el saneamiento financiero del sistema de pensiones y jubilaciones del personal académico y administrativo.
Programa de Apoyo al Desarrollo de la Educación Superior (PADES).	Realizar el “Curso Internacional Inmunidad Innata en Salud y Enfermedades Infecciosas”.
Secretaría de Cultura. Programa de Apoyo a la Infraestructura Cultural de los Estados.	Mejoramiento de infraestructura.
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).	Realizar proyectos de investigación y actividades científicas.

### *Pensiones y jubilaciones*

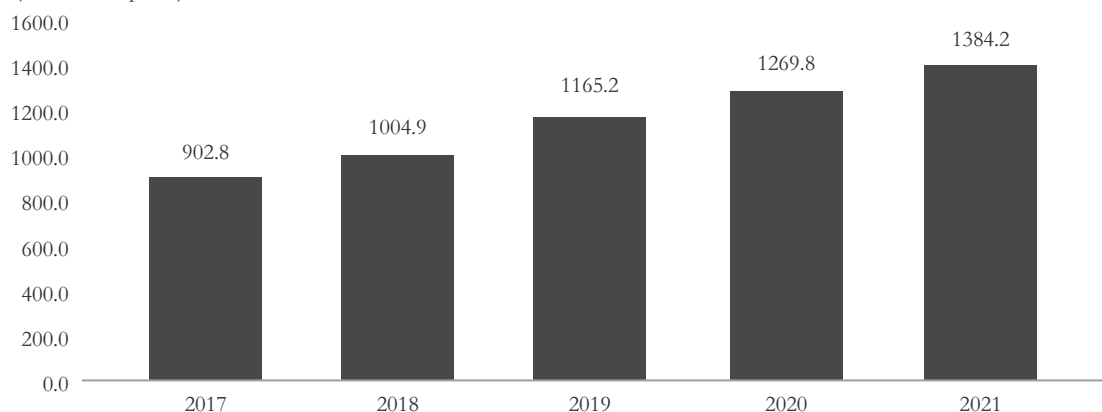
El esquema de pensiones y jubilaciones en la Universidad Autónoma de Aguascalientes tiene asegurada su sostenibilidad solo en el mediano plazo: los estudios actuariales calculan una descapitalización del fondo entre los años 2033 y 2034 (existen riesgos similares o mucho más graves en todas las universidades públicas del país). Sin embargo, es importante destacar los esfuerzos que se han venido haciendo –sobre todo en la administración 2017-2022– para fortalecer el Fideicomiso de Apoyo al Fondo de Pensiones y Jubilaciones.

Además de afiliar a sus trabajadores al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la UAA cuenta con un régimen complementario de pensiones que solamente aporta el diferencial salarial a la pensión otorgada por el IMSS. Actualmente, la universidad tiene dos modalidades pensionarias (fundamentadas en las legislaciones de 1973 y 1997 del propio Seguro Social). La primera, conocida como pensión solidaria, favorece al jubilado al darle derecho de cobrar hasta 25 salarios mínimos (mensuales) y fijar su pensión de acuerdo con el promedio de los últimos cinco años trabajados antes de su retiro. En estos casos, la aportación de la universidad es complementaria o incluso nula, lo cual permite de forma directa la protección y fortalecimiento del fondo. Esta situación cambiará cuando empiecen las jubilaciones adscritas a la ley de 1997. Es entonces cuando el fondo se empezará a descapitalizar, debido a que el trabajador recibirá por parte del IMSS solamente lo que haya aportado en su Afore, lo que implicará un mayor desembolso de la universidad para compensar el diferencial que no se está cubriendo en la ley de 1997 por parte del IMSS. En lo que ello sucede, es importante continuar con las medidas de austeridad y racionalidad de los recursos, además de vigilar que todos los involucrados en el fideicomiso hagan sus aportaciones. Sin embargo, esto no será suficiente, por lo que el modelo deberá modificarse sustancialmente para lograr un mayor equilibrio entre los compromisos contractuales y la capitalización del sistema de pensiones, sobre todo en el largo plazo.

En la siguiente gráfica se muestra cómo se ha fortalecido este fondo, fundamentalmente con las aportaciones extracontractuales realizadas al fideicomiso y derivadas de las medidas de racionalización y optimización de los recursos de libre disposición implementadas en la administración rectoral de 2017 a 2022. Es importante destacar que, mientras las condiciones contractuales lo permitan, se continuará con estas políticas de racionalización, ahorro del gasto y transferencia de recursos al fondo para pensiones. El esfuerzo no es menor, aunque de suyo no resuelve el problema a largo plazo.

**Gráfica 4.** Fondo de pensiones y jubilaciones 2017-2022

(Millones de pesos)



**Fuente:** Informes del Rector 2017-2022

### *Becas y apoyos*

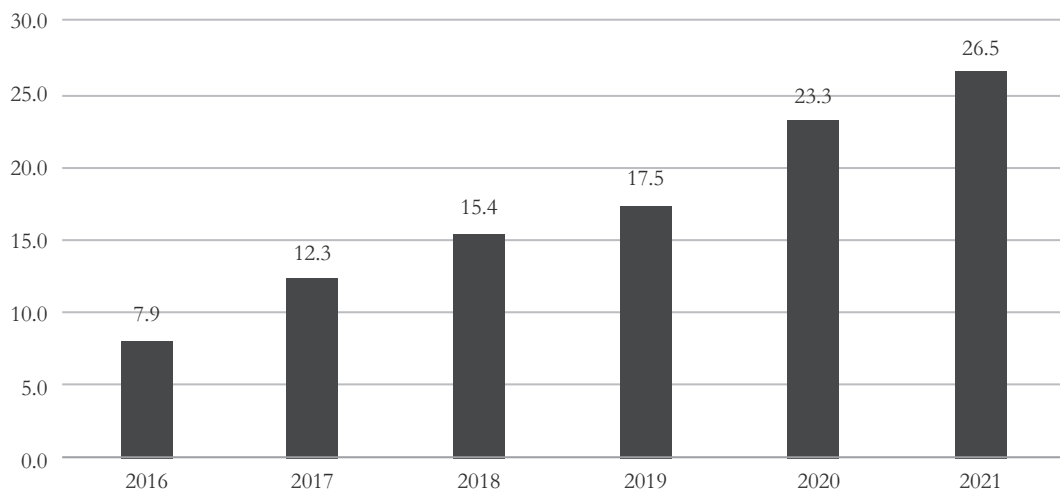
Las diversas acciones en materia de becas y apoyos otorgados por la UAA estuvieron orientadas a fortalecer los recursos de los fondos utilizados para estos fines, así como a simplificar los trámites y ampliar los tipos de servicios ofrecidos, con la finalidad de aumentar el número de estudiantes beneficiados.

En lo referente al fortalecimiento de los recursos, el Fondo General de Becas de Pregrado y de Bachillerato de la UAA logró en apenas cinco años un incremento superior a 200% (en 2016 las reservas contaban con 7.9 millones; en diciembre de 2021 ya ascendían a 26.5). La estrategia permitió aumentar significativamente el número de beneficiarios; por ejemplo, pasó de otorgarse 3 mil becas en 2017, a más de 6 mil 500 en 2021 (con ello, más de 30% de toda la población estudiantil recibe algún apoyo). Esto se logró con recursos de libre disposición, obtenidos por las políticas de racionalización del gasto.



**Gráfica 5.** Monto ejercido en becas ordinarias

Millones de pesos



Con respecto a la simplificación de trámites, actualmente el sistema está habilitado para que los alumnos interesados en participar en alguna de las convocatorias de la institución lo puedan hacer totalmente en línea (en parte este avance fue potenciado por las restricciones derivadas de la pandemia, que limitaron las actividades presenciales).

En el tema de la ampliación de servicios ofrecidos, se abrió la posibilidad de orientar diversos apoyos a estudiantes en situación de vulnerabilidad, incluso con situaciones académicas irregulares o con promedio menor a 8. También las becas de orfandad se convirtieron en un instrumento muy importante: en tiempos de pandemia se entregaron 106 becas de este tipo. Existen además apoyos relevantes en trámites para la consecución de becas externas, como la “Universitario al 100” y otras ofrecidas por el Gobierno Estatal o el Gobierno Federal para la manutención de los estudiantes, el pago de sus colegiaturas, la remuneración de sus prácticas profesionales y el apoyo para sufragar su titulación.

Entre los apoyos que ofrece la UAA, podemos destacar el Programa Institucional de Educación Híbrida (PIEH), mediante el que se proporciona a los estudiantes equipos computacionales o se les apoya con acceso a internet; las becas de apoyo a la colegiatura, cuyo porcentaje de apoyo se determina a partir de un estudio socioeconómico del solicitante, y el crédito educativo.

## *Consolidación de la transparencia*

En 2003 entró en vigor la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental; en 2015, la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y en 2016, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Aguascalientes y sus Municipios. Con este marco normativo, se obligó a las dependencias y entidades públicas a mostrar la información sobre sus recursos y su desempeño. De ahí que prácticamente todas las entidades de este sector, incluyendo las universidades, cuenten ya con una página web en la cual dan a conocer su estructura orgánica, los servicios que ofrecen, su información financiera, su marco regulatorio, además de estadísticas, informes y reportes para cumplir con la rendición de cuentas.

En 2006 se publicó la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, lo que permitió la implementación del Presupuesto con Base en Resultados (PBR), el cual pone el énfasis en la evaluación de los resultados finales de los programas del gasto público, a fin de mejorar la calidad de los datos y retroalimentar a los encargados de los programas. Adicionalmente, para mejorar la medición y evaluación de los resultados, se incorporó la Metodología del Marco Lógico (MML) o de matriz de indicadores.

La Ley General de Contabilidad Gubernamental entró en vigor en enero de 2009; ello derivó en la creación de un consejo nacional para coordinar el proceso de armonización contable en todo el país, mediante la emisión de lineamientos para generar información financiera, aplicables a los tres poderes de la federación, estados y municipios, la administración pública paraestatal federal, estatal y municipal, y organismos autónomos federales y estatales. El objetivo fue estandarizar la información que deben tener los principales informes de rendición de cuentas, para facilitar la fiscalización e incrementar la transparencia con registros contables comparables y contribuir a la evaluación del gasto público.<sup>3</sup>

En este contexto, la Universidad Autónoma de Aguascalientes —que se ha distinguido por el buen uso y el ejercicio transparente de los recursos— se dio a la tarea de adecuar sus procesos para dar cabal cumplimiento a las nuevas disposiciones gubernamentales.

---

3 Díaz F. M. “Evaluación de Políticas Públicas y Transparencia Presupuestaria en un contexto Federal: el caso de México”. En Rouquaud y Paez (Coord). *Políticas Públicas. Algunas experiencias en Iberoamerica*. Edit. Clacso-Ecuador, 2013, pp. 104-126.

### *Los requerimientos de transparencia*

De acuerdo con la nueva normatividad en materia presupuestal, la institución se dio a la tarea de consolidar los procesos contables, presupuestales y patrimoniales para cumplir con la Ley de Contabilidad Gubernamental, incorporando desde el inicio de esta gestión el PBR; con ello se implementaron las evaluaciones de seguimiento a los programas presupuestales, recuperando las mejoras derivadas de esas evaluaciones. Cabe mencionar que este proceso no fue fácil, ya que se tuvo que capacitar a todo el personal involucrado en actividades presupuestales (directores, decanos, jefes de departamento y personal de apoyo). El cumplimiento de esta normatividad implicó también el cambio de sistemas informáticos, para que fueran acordes con la reestructuración y armonización contable.

Ahora la cultura presupuestal está orientada a evaluar y dar seguimiento a los programas, de acuerdo con los resultados finales; lo anterior con una metodología que mantiene alineados los objetivos, la población beneficiaria, los productos que el programa entrega y las acciones para lograr el fin propuesto. El monitoreo se lleva a cabo teniendo presentes los objetivos, las fuentes de información y los riesgos que se pueden presentar.

### *La Contraloría Interna*

El compromiso con la transparencia y rendición de cuentas es parte de la esencia de la UAA. Por eso, en 1998 se creó la Contraloría Universitaria, como órgano interno de control y evaluación de la universidad, que supervisa el cumplimiento de la normatividad aplicable y ejerce los procedimientos de responsabilidad correspondientes. De acuerdo con el artículo 28 de la Ley Orgánica de la UAA, la Contraloría tiene facultades para realizar auditorías, sancionar el informe anual de la institución, así como planear, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación universitaria.

Su labor ha sido clave para armonizar nuestra legislación con las disposiciones estatales y federales vigentes. Sus planes anuales de trabajo también incluyen la supervisión de las declaraciones patrimoniales y de conflicto de interés, del cumplimiento de las obligaciones de transparencia, del proceso de entrega-recepción administrativa de la UAA, y de la difusión, evaluación y capacitación para el cumplimiento de los códigos de conducta institucionales. La Contraloría también tiene participación en comités institucionales para vigilar el cumplimiento de la normatividad; asimismo, verifica el Control Interno Institucional, el cumplimiento de las obligaciones y requerimientos de información de la Plataforma Digital Estatal, los proyectos de mejora de la propia Contraloría, las auditorías externas financieras y de cumplimiento,

además de los asuntos que se llevan en su Unidad de Investigación, Recepción y Resolución de Quejas y Denuncias.

### *Los índices de transparencia*

De acuerdo con las normas emitidas por la Organización Internacional de las Entidades Fiscales Superiores, existen tres modalidades de auditoría gubernamental: de cumplimiento, financiera y de desempeño. La Auditoría Superior de la Federación contempla dos tipos de revisiones que son aplicadas a las universidades públicas: el cumplimiento financiero y el desempeño. La primera revisión se aboca a la captación, administración, ejercicio y aplicación de los recursos. La segunda, se orienta a evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de los programas. Durante la administración rectoral 2017-2022, la UAA fue auditada todos los años y en cada una de sus fuentes de financiamiento (federal, estatal y propia), tanto en sus recursos ordinarios como en los extraordinarios y especiales. Cabe señalar que, en este ejercicio de rendición de cuentas, la universidad ha sido valorada por el Instituto de Transparencia del Estado de Aguascalientes con la máxima calificación de 100% de cumplimiento en sus obligaciones comunes y específicas.

Cada programa presupuestario ha sido auditado al menos una vez al año por entes fiscalizadores como la Auditoría Superior de la Federación (ASF), el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Aguascalientes (OSFAGS) y el Órgano Interno de Control (Contraloría Universitaria). Adicionalmente, cada año el Consejo Universitario designa un despacho de auditoría certificado para dictaminar los estados financieros de la universidad.

También se ha cumplido a cabalidad con el derecho de acceso a la información, atendiendo a la fecha más de mil 100 solicitudes, sin que haya habido señalamientos o sanciones de incumplimiento.

### *Sistematización y simplificación de procesos administrativos y académicos*

Durante la administración 2017-2022 siempre estuvo presente en los planes anuales el interés de simplificar y sistematizar los trámites administrativos para reducir los costos y tiempos invertidos en ellos, sobre todo cuando su complejidad podía hacer algunos pasos innecesarios o redundantes.

En la sistematización de los procesos administrativos se debe buscar la flexibilidad de los sistemas para adaptarse y dar respuesta a las necesidades de los usuarios; por ello, se insistió en su modificación y rediseño. Sin duda, el escenario cambió drásticamente con la Covid-19, que obligó a acelerar la simplificación y adecuación de los procesos administrativos para que los usuarios pudieran realizarlos en línea, dadas las restricciones sanitarias que dificultaban desarrollar estas actividades de manera presencial. De esta forma, gran parte de los esfuerzos se enfocó al mejoramiento de los sistemas y procedimientos para realizarse de manera híbrida y virtual, ajustándose siempre a una política de austeridad y optimización de los recursos (cada vez más reducidos por la parálisis de la economía). Entre las acciones en beneficio de la comunidad estudiantil podemos mencionar, a manera de ejemplo, las siguientes:

La adecuación del proceso de pre-registro para mostrar el promedio con que los aspirantes a ingreso participarían en el proceso de admisión y el EXANI-II al que pertenece el subsistema de bachillerato del aspirante. Para los cursos de extensión también se incorporó un aplicativo en la página de la UAA, a fin de que los interesados en algún taller pudieran inscribirse y pagar desde la comodidad de sus hogares.

Destaca además el reporte personalizado de aspirantes y proceso de inscripción en línea de todos los niveles (bachillerato, pregrado y posgrado). Se adaptaron los procesos de entrega de resultados, inscripción y revalidación de estudios para ofrecer mayor simplicidad. Durante este proceso, los alumnos podían subir en línea sus documentos digitalizados sin necesidad de ir físicamente a la universidad. También se desarrollaron aplicativos para que los estudiantes pudieran solicitar prórrogas de pago o alguna devolución a través de internet.

Se desarrolló una aplicación digital para el pase de lista, que se actualiza en tiempo real mientras el docente realiza esta actividad de clase. Así, los alumnos, con acceso directo a la plataforma institucional e-siima, pueden consultar en cualquier momento su número de faltas. Con respecto a los estudiantes de posgrado, se les abrió la posibilidad de registrar sus actividades complementarias, académicas y de servicio de manera virtual.

También se dio impulso a una encuesta de satisfacción dirigida al alumnado, implementada en e-siima. Esta encuesta recogió de forma digital el sentir de prácticamente toda la comunidad estudiantil. Finalmente, se implementó un sistema para la venta de libros en línea y la programación de su entrega, con la finalidad de evitar la concentración de personas.

También hubo mejoras netamente administrativas; por ejemplo, se desarrollaron varias herramientas digitales para el proceso de conciliación del padrón de bienes muebles. Esto para facilitar las altas y bajas de los bienes y sus respectivas afectaciones presupuestales y

contables, en cumplimiento con la Ley General de Contabilidad Gubernamental. Asimismo, se creó un sistema de semaforización de folios y notificaciones dentro del Concentrado del Ejercicio Presupuestal y del apartado de Viáticos. Por otro lado, se desarrollaron aplicativos para la conformación del presupuesto de ingresos anual, y se automatizaron catálogos y la aplicación para la captura del anteproyecto de estimación del presupuesto de ingresos.

Además, se simplificó el proceso de solicitud vía web de los préstamos personales, la carga de documentos y la gestión de las solicitudes. Ahora es posible realizar solicitudes de préstamos de una manera más rápida y sencilla. También se creó el sitio [side.uaa.mx](http://side.uaa.mx), en donde la comunidad académica y administrativa obligada puede cumplir con el requisito de informar –como servidores públicos– sobre su patrimonio, conflictos de interés y situación fiscal. Asimismo, el sistema se enlazó con la Plataforma Digital Estatal (PDE) y la Plataforma Digital Nacional (PDN) para permitir las consultas de información desde estos sitios.

En cuanto a las mejoras que benefician directamente a los académicos de la institución, se desarrolló una página de inscripción a cursos autogestivos de innovación educativa; se actualizó el proceso y la aplicación para planificar las líneas de trabajo de las academias y se renovaron las aplicaciones para autorizar y avalar los cursos de capacitación internos y externos.

Paralelamente a lo anterior, se ha mantenido una continua revisión, actualización y documentación de los procedimientos administrativos de la universidad; resultado de ello, en el periodo 2017-2022 se han revisado y actualizado más de mil 900 documentos que forman parte del quehacer universitario, permitiendo con ello tener una correcta rendición de cuentas, atención a los entes fiscalizadores, así como un estricto cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables a la UAA.

La estrategia de sistematización y simplificación de procesos administrativos también fue utilizada durante la pandemia para proyectos especiales. Por ejemplo, la institución puso a disposición de la sociedad pruebas rápidas de antígeno AG del SARS-CoV-2, las cuales podían ser agendadas y pagadas vía web; los resultados de las pruebas también podían consultarse de manera electrónica. Por otro lado, se generó una página para la comunidad universitaria, a través de la cual se podían hacer donativos –vía nómina– a fin de comprar kits de útiles escolares para familias que estaban sufriendo vulnerabilidades económicas debido al confinamiento. Finalmente, se desarrollaron aplicativos especiales para que los estudiantes sin equipo computacional propio o sin internet en su casa pudieran solicitar un apoyo de este tipo a la universidad, así como solicitar una beca.

## *Transformación de nuestra infraestructura*

Las restricciones implementadas por las autoridades gubernamentales, con motivo del creciente riesgo de contagio durante 2020, se tomaron en la UAA como una oportunidad para acelerar la construcción, remodelación y adecuación de la infraestructura, dada la ausencia física de alumnos y académicos en los campus. Como resultado de este gran esfuerzo tan oportuno y profesional, esta institución retomó entre 2021 y 2022 las actividades presenciales administrativas, académicas, culturales, deportivas y sociales en sus diferentes espacios, con una infraestructura renovada, ampliada y más funcional en relación con lo que se tenía antes de la pandemia.

Destaca la incorporación de nuevas áreas comunes, la completamente rediseñada entrada principal, nuevas aulas y sobre todo el equipamiento tecnológico de vanguardia que permite agilizar los trámites administrativos y académicos, y facilita la docencia y la investigación. Con esto último, la institución puede impulsar programas presenciales, híbridos y virtuales, bajando así la presión de la sobredemanda académica (que causaba conflictos por la escasez de salones y espacios para eventos académicos). Además, se incorporó el sistema de video vigilancia y control de acceso a los campus, con reconocimiento facial y de placas automotrices, así como módulos de registro de temperatura corporal.

El desarrollo de la infraestructura tecnológica fue una pieza clave para implementar exitosamente el Programa Institucional de Educación a Distancia con la modernización de plataformas de ayuda como el Aula Virtual. Gracias a todas las modificaciones y actualizaciones de infraestructura y mantenimiento, esta institución cuenta con plena capacidad para ofrecer clases presenciales, híbridas y en línea.

Tradicionalmente, los espacios físicos de esta universidad le han valido todo tipo de elogios de autoridades y visitantes: se ha convertido en un referente nacional por ser una de las instituciones de educación superior con infraestructura de vanguardia mejor equipada, estética y funcional, y con importantes beneficios para toda su comunidad. Además de ello, organismos nacionales e internacionales que nos han realizado procesos de acreditación, han tomado en cuenta como elementos clave el excelente estado de las aulas, todas equipadas con pantallas inteligentes; los laboratorios con equipos de cómputo y *software* especializado para realizar las prácticas en plataformas; la conexión a internet de alta velocidad gratuita para alumnos, administrativos y maestros; los auditorios y salas de juntas, muchas de ellas con sistema de videoconferencias; el sistema bibliotecario integrado por las bibliotecas Central, Central

Norte, Campus Sur, Centro de Enseñanza Media y Posta Zootécnica, con sus respectivas bases de datos en las diferentes disciplinas; el área deportiva integrada por una alberca olímpica, estadio deportivo, gimnasio universitario, poliforum deportivo y cultural, y las áreas abiertas como las velarias para eventos académicos y culturales.

Algunas de las acciones más relevantes en infraestructura, mantenimiento y equipamiento durante la administración 2017-2022 (al menos hasta inicios de 2022, periodo de la redacción de este texto) fueron las siguientes: se crearon más de mil 600 nuevos espacios en aulas multidisciplinarias y de posgrado; se construyó un espacio multidisciplinario de más de 2,500 metros cuadrados (la Infoteca universitaria), que alberga a una librería, salas para exposiciones, salas audiovisuales, biblioteca especializada, cubículos para alumnos, área de consultas en línea, cafetería, terrazas multidisciplinarias, área administrativa y un videorama al aire libre que, con sus 258 metros de extensión, debe tener la pantalla al aire libre más grande de Aguascalientes; se construyó la Plaza de la Autonomía, con una superficie de 462 metros cuadrados; además se construyeron andadores, escaleras y rampas de acceso peatonal en la zona suroriente del campus principal, así como plazas y andadores en el área deportiva norponiente (el conjunto de estas obras abarcó un total de casi 7 mil metros cuadrados); se instalaron más de mil paneles solares en el Campus Sur, con los que se puede generar 85.5% de la energía eléctrica que requiere este espacio; algo análogo se hizo en el Campus Central, donde se instalaron casi 2 mil módulos fotovoltaicos; se instaló un sistema integral de videovigilancia y control de acceso en todos los campus de la institución; se construyó un nuevo estacionamiento en la zona suroriente de Ciudad Universitaria, que suma 250 nuevos cajones a los 3 mil 560 ya existentes; para mejorar e incrementar las vialidades para peatones y ciclistas, se construyó un puente peatonal que conecta la zona norte-sur de ciudad universitaria.

En lo que respecta al mantenimiento, se realizaron trabajos diversos (de impermeabilización, pintura, adecuación, restauración, iluminación, cambio de piso, instalación de pasto, etc.) en más de 40 mil metros cuadrados de nuestros espacios académicos, administrativos y deportivos; además se hicieron mejoras y remodelaciones mayores en varios de nuestros auditorios, se instaló mobiliario urbano nuevo en plazas, velarias y jardines de toda la universidad; se equiparon cuatro unidades ambulatorias: Optometría y Estomatología, del Banco de Sangre y una ambulancia; se adquirieron e instalaron en todos los campus de la universidad 30 hornos de microondas y 40 fuentes de hidratación de uso gratuito; se adecuó y amplió nuestra planta potabilizadora y se crearon, remodelaron o equiparon decenas de laboratorios y talleres específicos para distintas especialidades (mecánica, producción de contenidos digitales, grabación,



química, farmacología, periodismo, toxicología, dibujo y estampado, ingeniería bioquímica, psicopedagogía, etcétera).

### ***Hacia una universidad verde***

La norma *International Organization for Standardization* (ISO), en su versión 14001:2015 Sistema de Gestión Ambiental (SGA), se aplica a cualquier organización que busque la mejora de su desempeño de acuerdo con parámetros y objetivos de protección del medio ambiente. Cabe destacar que durante el periodo rectoral 2017-2022, la UAA orientó sus acciones para el logro de tales objetivos, por lo que la organización *American Trust Register* le otorgó una calificación sobresaliente. Hasta el momento, se ha mantenido la norma ISO mencionada.

Entre las acciones más relevantes en favor del medio ambiente, destacan la instalación de paneles solares en diversos campus de la universidad (sumando alrededor de 3 mil ya operando) a fin de acercarnos a la autosustentabilidad eléctrica; la instalación de sistemas de riego automatizado y ahorradores de agua; la ampliación significativa de la capacidad de almacenaje de aguas pluviales y de tratamiento para el riego de las áreas verdes; la instalación de estaciones para la separación de residuos y de manejo especial en todas las obras de infraestructura en desarrollo, y la instalación de muebles sanitarios ahorradores y lámparas ahorradoras en diversos puntos de la institución.

### ***Hacia una universidad adaptativa y competitiva en entornos híbridos, digitales y presenciales***

Con la pandemia, las instituciones de educación superior se han visto obligadas a acelerar la implementación de opciones de una educación híbrida, que tome en consideración las limitaciones y ventajas conjuntas del modelo presencial y del modelo de educación a distancia. La experiencia que se ha tenido con el modelo presencial en tiempos de pandemia, así como los riesgos de contagio que aún persisten, hace imperioso que se consideren nuevas alternativas que aprovechen las ventajas que las nuevas tecnologías tienen para llevar a cabo actividades en línea, combinadas con algunas presenciales.

La Universidad Autónoma de Aguascalientes, aunque siempre ha estado comprometida con una adaptación constante, ha impulsado algunas acciones con un ritmo más acelerado para enfrentar los nuevos requerimientos que se están presentando. En este tenor, se aplicaron las siguientes acciones orientadas a la ampliación y mejoramiento de la planta física para dar mejores soluciones a las actividades presenciales, así como el mejoramiento de las plataformas tecnológicas para hacer frente a las actividades virtuales:

Se compraron más de 3 mil unidades de mobiliario (butacas, sillas, mesas) en beneficio de casi una cuarta parte de la población estudiantil, así como de todos los docentes; se licitaron 474 cámaras tipo barra para aulas multidisciplinarias y laboratorios de cómputo, así como 143 cámaras giratorias y bocinas con micrófono para laboratorios especializados, a fin de que cualquier clase pueda ser impartida presencial y virtualmente al mismo tiempo; se compraron 168 equipos computacionales, 19 pantallas de 65” y 114 dispositivos electrónicos e insumos de cableado, switches y puntos de acceso a redes, para complementar el equipo tecnológico en aulas y laboratorios, en la Unidad de Desarrollo e Innovación Interactiva, la Infoteca Universitaria y en la Unidad de Tecnologías de la Información; además se instalaron en diversos campus plantas de energía de emergencia, al menos una decena de UPS y cableado estructurado de voz y datos, a fin de proteger todos los equipos electrónicos y además asegurar una conexión eléctrica y a internet estable y segura.

### *Universidad segura*

En el periodo 2017-2022 se instaló un sistema integral de video vigilancia y control de acceso al campus de la institución, con 497 cámaras de video y 10 binomios caninos K-9 para mejorar la seguridad de la comunidad universitaria y los visitantes. El sistema incluye, además de lo mencionado, una central de monitoreo, 10 cámaras de reconocimiento facial en accesos peatonales, 10 cámaras de reconocimiento de placas en accesos vehiculares y 10 módulos de registro de temperatura con cámaras de reconocimiento facial en el acceso a diversos edificios. De igual forma, se implementó la certificación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, enfocada en la atención a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, para promover un entorno organizacional favorable, saludable y seguro.

## *Conclusión*

En materia de gestión, tanto financiera como administrativa, se consolidaron y fortalecieron algunos de los rubros más relevantes para la institución, como su equilibrio financiero y el cuidado de los recursos para asignarlos con disciplina y oportunidad en áreas prioritarias. Respecto al ingreso, destacan los recursos extraordinarios que se consiguieron y el mantenimiento de los ingresos propios, tan escasos en las universidades públicas del país. Estos recursos, aunque complementarios a las aportaciones federales y estatales, desempeñaron un rol relevante para mantener finanzas sanas o no deficitarias. Desde la perspectiva del gasto, se atendieron rubros torales como las pensiones y jubilaciones, y el fondo de becas y apoyos para los estudiantes.

Fue particularmente importante y oportuna la renovación de las plataformas de la institución y en general la tecnología que se instaló en los salones de clase, laboratorios y áreas comunes, para fortalecer las actividades de docencia e investigación, tanto presenciales como en línea. Destacan también las acciones implementadas en el mantenimiento y equipamiento de las instalaciones para ampliar la oferta de clases presenciales, a distancia e híbridas. Es importante resaltar la transformación de la infraestructura, que permitió retomar las actividades con instalaciones renovadas, ampliadas y más funcionales.

La institución destacó por su compromiso con la transparencia, obteniendo la máxima calificación en el cumplimiento de sus obligaciones según la valoración del Instituto de Transparencia del Estado de Aguascalientes, lo que no se podría explicar sin considerar la labor estratégica de la Contraloría Universitaria en la supervisión del cumplimiento de la normatividad en la materia.

Otro rubro que se consolidó fue la simplificación de los trámites administrativos, que ya se venía realizando pero que con la pandemia se tuvo que acelerar el proceso y ampliar su cobertura.

En adelante, el gran desafío será mantener este nivel de desempeño y en lo posible mejorar aquellos tópicos que requieren una mejora continua, debido a la misma dinámica del crecimiento de la institución, las condiciones contractuales, la escasez de recursos financieros, la rápida obsolescencia de la tecnología y otros factores adversos que se pueden ir sumando.<sup>4</sup>

---

4 Los datos acerca de los planes, las obras y las acciones realizadas en la UAA mencionados en este ensayo fueron retomados tanto de los informes anuales de la institución, como de los planes de trabajo interanuales.