

INTÉGR@TE

A LA CULTURA DE LA CALIDAD ADMINISTRATIVA EN LA UNAM

AGOSTO 2021



DGSA
UNAM

Nº 10



ÍNDICE

I N T R O D U C C I Ó N

Evolución y logros del SGC.	1
TEMA 1 - Historia y evolución del SGC.	4
TEMA 2 - Beneficios de la certificación ISO en la UNAM.	7
TEMA 3 - Eficacia de los programas para mantener la integridad.	10
TEMA 4 - Comunicación con partes interesadas.	13
TEMA 5 - Auditores internos de la Calidad.	16
TEMA 6 - El portal del SGC; comunicación permanente con las SyUA's.	18
 Programa para mantener la integridad por contingencia - Coordinación General de Estudios de Posgrado. Mtro. Rafael Avilés Solís - Jefe de Unidad Administrativa	21
D I R E C T O R I O	24

EVOLUCIÓN Y LOGROS DEL SGC

La norma ISO 9001, publicada por la Organización Internacional de Normalización, establece los requisitos para la implementación de sistemas de gestión de la calidad en organizaciones de todos los tipos y tamaños.

En mayo de 2005 la Universidad Nacional Autónoma de México certificó por primera vez su sistema de gestión de la calidad (SGC), con el objetivo de responder con calidad a las necesidades de servicios administrativos que requiere la comunidad universitaria para realizar sus actividades sustantivas mediante los procesos de Personal, Presupuesto, Bienes y suministros y Servicios generales.

La Certificación ISO 9001 obtenida por la Universidad y que ha mantenido en estos 15 años, le permiten mejorar la calidad de su gestión administrativa y relacionarse con áreas estratégicas a cargo de las funciones sustantivas de la docencia, la investigación, la extensión y diversos procedimientos relacionados con la certificación de programas de estudio a nivel licenciatura, posgrado (PNPC) y laboratorios entre otros.



Los beneficios derivados de la certificación ISO 9001 como herramienta estratégica, se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- ▶▶ Estandarizar los procedimientos.
- ▶▶ Incrementar la capacidad administrativa.
- ▶▶ Propiciar un mayor nivel de confianza a nivel interno y externo.
- ▶▶ Optimizar los costos de operación.
- ▶▶ Enfocar a la Universidad en una mejor atención administrativa.
- ▶▶ Satisfacer los requisitos de la calidad con capacitación.
- ▶▶ Mejorar la documentación para los procesos de trabajo y gestión.
- ▶▶ Apoyar los procesos de homologación y simplificación administrativa.
- ▶▶ Contribuir a una mejor articulación entre la administración y planes de trabajo del Rector y de los Titulares de las entidades y dependencias.

El referente para el Esquema de Desempeño Administrativo del SGC es la norma ISO 9001:2015, la cual para la Universidad:

- ▶▶ Se enfoca a servicios.
- ▶▶ Se orienta a la planificación y el liderazgo.
- ▶▶ Comprende necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- ▶▶ Define requisitos para que se pueda adoptar el enfoque basado en procesos.
- ▶▶ Se previene a mayor escala un enfoque basado en riesgos.
- ▶▶ La planificación y control de cambios son referentes prioritarios para una gestión adecuada.

Es importante seguir alcanzando los objetivos de la calidad, monitoreando el logro de estos a través de los indicadores de seguimiento. El registro del avance de metas planteadas para efectuar comparaciones y análisis han sido vitales para mantener el SGC dentro de la norma ISO 9001 vigente, a este respecto, sin lugar a dudas, las condiciones de trabajo que se generaron a consecuencia del Covid-19 ha sido una prueba para todas las instancias de la UNAM, y que los Secretarios y Jefes de Unidad Administrativa, encabezando al personal de las SyUA's de las entidades y dependencias, mantuvieron la

integridad del SGC en los procesos de Personal, Presupuesto, Servicios generales, y Bienes y suministros, lo cual implicó un esfuerzo que no pude pasar desapercibido como lo podrán leer en la intervención que en este número comparte el Mtro. Rafael Avilés Solís, Jefe de Unidad Administrativa de la Coordinación General de Estudios de Posgrado.



El desarrollo de la administración pública en la UNAM se encuentra a la vanguardia, siendo precursora en la implementación de sistemas de gestión de la calidad como una metodología estratégica, para promover una operación eficaz, eficiente y transparente, al servicio de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión.

En los 15 años de existencia del SGC en las SyUA's se ha logrado la certificación 5 veces continuas en la norma ISO 9001 vigente por diversos organismos de certificación, esto ha contribuido en la acreditación nacional e internacional de 98 licenciaturas (de las 128 que se imparten) y en la certificación o acreditación de los 300 laboratorios la UNAM, entre

otros SGC existentes en la Universidad.

Para la construcción, mantenimiento y mejora del SGC, se ha contado con la participación de un incontable número de personas, destacando grupos colegiados de Directores Generales (Comisión Técnica), Secretarios y Jefes de Unidad Administrativa (Subcomisión Técnica), Representantes, Responsables de procesos de Personal, de Presupuesto, de Bienes y suministros y de Servicios generales de las 129 SyUA's que están dentro del alcance del SGC, así como del personal del proceso de Gestión de la Calidad. En resumen, podemos destacar los principales eventos del SGC:

OCTUBRE
2004

La Rectoría de la UNAM toma la decisión de desarrollar, implementar y mejorar un SGC en las SyUA's de entidades y dependencias universitarias, dirigidas por la Secretaría Administrativa de la UNAM a través de la Dirección General de Servicios Administrativos (DGSA).

DICIEMBRE
2005

Se obtiene la certificación emitida por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC) para 132 SyUA's en los procesos de Personal, Presupuesto, Bienes y suministros y Servicios generales, con lo cual, se consolida que los procedimientos asociados del SGC son los que regirán y estandarizan el quehacer administrativo en la Universidad.

OCTUBRE
2010

Se realiza la transición del SGC de las SyUA's a la versión 2008, de la norma ISO 9001, con lo que se enfatiza el enfoque a procesos, es decir, en la gestión y control de cada una de las interacciones entre los procesos y las jerarquías funcionales de las SyUA's.

NOVIEMBRE
2015

Se emite un acuerdo del Rector, donde se reorganizan las funciones y la estructura administrativa de la UNAM, en el que se le atribuye a la DGSA la función de coordinar el aseguramiento del SGC en la UNAM, institucionalizando su operación en las SyUA's.

SEPTIEMBRE
2018

Se realiza la transición del SGC a la versión 2015, de la norma ISO 9001. Se da un cambio de enfoque del SGC, realizando la planificación desde una identificación de cuestiones internas y externas de las SyUA's, así mismo, se fortalece un enfoque preventivo mediante la gestión de riesgos.

SEPTIEMBRE
2020

Se tiene reducción del alcance del SGC de 130 a 129 SyUA's, debido a la unión de dos dependencias para crear la Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia (CUAIEED).

El factor clave que ha permitido crear y actualizar el SGC, ha sido el personal administrativo de las SyUA's, por lo cual, es pertinente señalar que se han realizado diversos cursos y talleres de capacitación, así como, otras actividades encaminadas a desarrollar las competencias del personal, resaltando:

- ▶▶ Diplomado en Administración Universitaria (2007 a 2013) con la participación de más de 800 personas en 12 generaciones.
- ▶▶ Maestría en Alta dirección (2016 a 2020) con 119 participantes en 5 generaciones.

El SGC es una herramienta flexible, eficaz y conveniente, que permite a las SyUA's adaptarse a los cambios (normativos, tecnológicos, metodológicos o instrumentales) y alinearse al cumplimiento de los objetivos institucionales del PDI y a los Planes de desarrollo o Programas de trabajo de los directores de las entidades y dependencias, así como contribuir en la rendición de cuentas y transparencia en la gestión administrativa.

A futuro, el SGC-SyUA's se perfila para incrementar la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, mejorar la interacción y colaboración con ellas, en particular con las Direcciones Generales del Patronato Universitario y de la Secretaría Administrativa de la UNAM para identificar y solucionar problemáticas administrativas nuevas o existentes, así como, diseñar estrategias para la implementación de cambios normativos, en sistemas, tecnológicos o metodológicos, lo cual implicará realizar adecuaciones a los procedimientos administrativos de acuerdo a los instrumentos universitarios que se emitan.

La UNAM, a través de la implementación del SGC en las Secretarías y Unidades administrativas cumplió 15 años con el mejoramiento continuo de sus procesos, el cual direcciona a la Institución a establecer objetivos con bases sólidas y miras a lograr la mejora de sus procesos sustantivos: docencia, investigación y extensión, y todos aquellos adjetivos (apoyo y gestión administrativa) relacionados con ellos.

El SGC es la parte medular del Esquema de Desempeño Administrativo, el cual tiene como propósito, garantizar la eficiencia y eficacia dentro de las funciones adjetivas relacionadas con los procesos de Personal, Presupuesto, Bienes y suministros y Servicios generales.

El SGC posee un conjunto de normas interrelacionadas por los cuales se administra de forma ordenada la mejora continua, en la búsqueda de la calidad.

La implementación y certificación de un SGC bajo la Norma ISO 9001 constituye un gran reto en la UNAM que implica:

- ✓ Adopción de una nueva filosofía;
- ✓ profunda transformación en la cultura laboral;
- ✓ intervención radical en la cultura social;
- ✓ nuevas formas de hacer las cosas que satisfagan las necesidades de los usuarios;
- ✓ difundir y conseguir ese valioso producto de la economía: el conocimiento.



Es evidente que en la UNAM los procesos clave se corresponden con las funciones sustantivas de la institución. Por lo que los sistemas de gestión de la calidad que participan en la certificación de carreras, laboratorios y procesos administrativos, orientan sus procesos en apoyo a esas actividades.

El SGC de las 129 Secretarías y Unidades administrativas (SyUA's) evidencia ese apoyo cuando alguna entidad académica solicita al "Consejo para la Acreditación de la Educación Superior" la acreditación de una carrera, y se muestra que se tiene la certificación ISO 9001:2015 le permite satisfacer, del cuadernillo de requisitos de certificación, los apartados:

- ▶ 10.1 Planeación, evaluación y organización para demostrar que tiene una eficaz y eficiente gestión administrativa.
- ▶ 10.2 Recursos humanos administrativos, de apoyo y de servicios con que cuenta la entidad; que opera un programa para la capacitación y desarrollo de este personal; y la existencia de un Programa de Estímulos y Reconocimientos.
- ▶ 10.3 Recursos Financieros en donde se considera la participación porcentual de los recursos asignados; los recursos autogenerados; procedimientos para la asignación y ejercicio de los recursos; programas-presupuesto que articulen las metas de la entidad con los recursos para el funcionamiento del servicio educativo en los rubros académico y administrativo, entre otros.



Así mismo, las SyUA's de las entidades que integran la Coordinación de la Investigación Científica (CIC) han sumado su trabajo adjetivo al sustantivo de estas instancias y son parte importante del logro de 300 laboratorios certificados en la norma ISO 9001, así como la acreditación ISO 17021-1:2015 que obtiene la Coordinación de Gestión para la Calidad de la Investigación que le permite certificar laboratorios dentro y fuera de la UNAM.

Por lo anterior, cabe citar las palabras que nuestro Secretario Administrativo, el Dr. Luis Agustín

Álvarez Icaza Longoria, subraya "Certificarlos no es un tema sencillo, hace falta implementar las mejores prácticas de conocimiento, y hay que reconocer el trabajo de todo el personal asociado a estos".

Finalmente, nuestro reconocimiento a todos las SyUA's de la Universidad por la labor realizada ya que el hilo conductor de los SGC que operan contribuye entre otros, al logro de uno de los objetivos de la UNAM, difundir y conseguir ese valioso producto de la economía: el conocimiento.

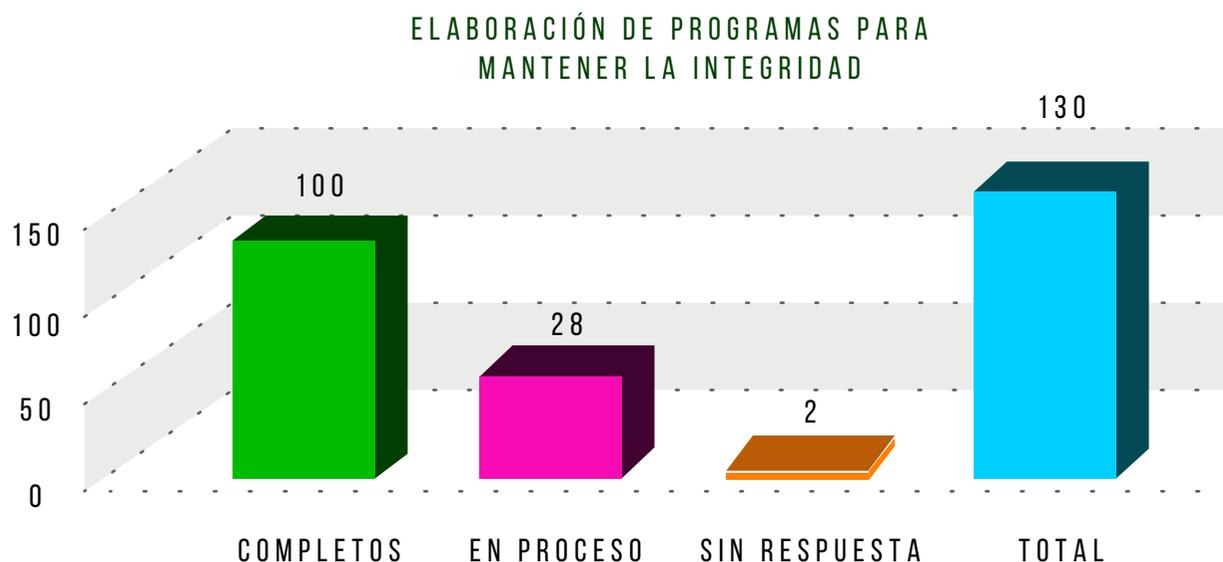
A raíz de la contingencia sanitaria que comenzó a principios del año 2020 a nivel mundial, cambió drásticamente la forma en que la Universidad continuó cumpliendo con sus funciones sustantivas, para lo cual, el apoyo y contribución de las Secretarías y Unidades administrativas fue fundamental y posible, gracias al **trabajo colaborativo y compromiso del personal adscrito a las SyUA's** y Orientadores técnicos del SGC, a través de la elaboración y seguimiento de los Programas para mantener la integridad.

Ante este tipo de acontecimientos, la pertinencia de mitigar los riesgos asociados a la imposibilidad de mantener operando el SGC en condiciones normales y con los niveles de calidad requeridos por los usuarios y partes interesadas, fue primordial. En este sentido, la documentación de un **Programa para mantener la integridad** en cada una de las SyUA's incorporadas al alcance del SGC fue de suma utilidad ya que minimizó consecuencias críticas relacionadas con el incumplimiento de objetivos administrativos y falta de atención a solicitudes de los usuarios.



La elaboración de los programas para mantener la integridad implicó la revisión del contexto en el que estarían operando las SyUA's, la actualización de objetivos que se habían determinado cumplir durante el 2020, la revisión de la estructura operativa, la adecuación de los requisitos de los servicios críticos que se brindarían, las necesidades de competencia del personal para la utilización de herramientas tecnológicas que facilitarían la interacción a distancia, pero sobre todo, **el establecimiento de canales de comunicación con usuarios y el resguardo de toda la documentación asociada.**

En este sentido, los Orientadores técnicos del SGC trabajaron de la mano con Secretarios, Jefes de Unidad Administrativa y sus Representantes en la revisión de todos los aspectos anteriormente referidos, dando como resultado la disponibilidad de 128 programas para mantener la integridad, distribuidos como se muestra en la siguiente gráfica.



Durante el segundo semestre del 2020, los esfuerzos se enfocaron al seguimiento de las actividades planificadas en los Programas para mantener la integridad, dando como resultado que el 98.4% de las SyUA's, elaboraran el programa, los cuales, el 87.6% contaba con más del 80% de la información requerida y más del 60% de las SyUA's reportaron el cumplimiento de 80% de las actividades planificadas.

Estos resultados, sin duda alguna, refrendan la eficacia de las metodologías diseñadas en el SGC, que permitieron una mejor coordinación de esfuerzos y organización de actividades administrativas prioritarias que contribuyeron a la continuidad de las funciones sustantivas esenciales, teniéndose como logro adicional, **la obtención de la Recertificación del SGC** en noviembre del 2020 por parte del Organismo de certificación, por otro periodo de 3 años.

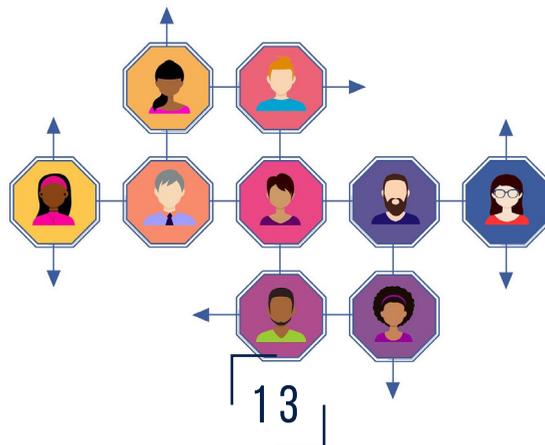
Finalmente, al cierre del 2020 y como resultado de la revisión por la dirección institucional el 91.5% de las SyUA's obtienen un rango de regular a excelente, con lo que se logró cumplir los tres objetivos de la calidad y alcanzar una eficacia global del 91.49%.



Planificar la comunicación es un punto fundamental de la norma ISO 9001:2015, establecido en el apartado 7.4. Para un buen desempeño de los procesos del sistema de gestión de la calidad, la información debe de fluir de manera adecuada, por ejemplo, como un detonador para alguna actividad de los procesos, como sensibilización, para generar conciencia o colaboración con el propósito de establecer alianzas estratégicas que puedan propiciar el cumplimiento de los objetivos comunes y específicos.

Pero **¿qué debemos considerar para tener una comunicación eficaz?**

Se considera que una comunicación es eficaz, cuando se logra un entendimiento entre las partes, es decir, no necesariamente significa que después de la transmisión de ideas se tenga un punto de vista en común, sino que, ambas partes tengan claro el mensaje, por lo que es necesario tener exactitud, brevedad y claridad en lo que se requiere comunicar con el fin de que las personas, tanto dentro como fuera, trabajen por objetivos comunes. Posterior a ello, se deben elegir los medios correctos para emitir el mensaje, estos dependerán del propósito y naturaleza de la comunicación.



En el SGC se requieren determinar aspectos a comunicar hacia las partes interesadas.

¿Qué es una parte interesada?

La Norma ISO 9001:2015 define a la parte interesada como aquella “persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad”.

Las partes interesadas del SGC relevantes para las SyUA's son:

- ▶▶ Usuarios
- ▶▶ Titulares
- ▶▶ Proveedores
- ▶▶ Sindicatos
- ▶▶ Comunidad universitaria
- ▶▶ Auditoría Superior de la Federación
- ▶▶ Personal de las SyUA's
- ▶▶ Comisión Técnica
- ▶▶ Auditoría interna
- ▶▶ Centralizadoras

Además, considerando el contexto complejidad y objetivos, cada SyUA pueden identificar partes interesadas específicas.

¿Qué debo comunicar a las partes interesadas?

En primer lugar, es importante que las SyUA's seleccionen las partes interesadas relevantes para cada uno de los procesos que, de acuerdo con su ámbito de competencia, contribuyan a su propósito.

Después, debemos identificar las necesidades de comunicación de cada parte interesada, es decir: ¿Qué es lo que esperan de mi proceso? y a su vez ¿Qué necesito comunicarles?

Estas necesidades de comunicación las obtendremos del análisis de contexto de las SyUA's con base en los resultados obtenidos en años anteriores y en su caso, de los objetivos específicos de los titulares, por ejemplo: ante los adeudos contantes en el pago de tiempo extraordinario, se identifica una necesidad de comunicación con todos los involucrados, para analizar alternativas de solución o acuerdos a través de alianzas estratégicas.

¿Cómo puedo formar alianzas estratégicas?

No hay una "receta de cocina" para hacer alianzas estratégicas, su establecimiento dependerá de que la SyJUA establezca el interés común con las partes interesadas seleccionadas.

Podríamos ejemplificarlo con la figura 1:



Como vemos la comunicación en las SyUA's trasciende la función informativa, teniendo como principal ventaja propiciar alianzas y colaboración para la consecución de objetivos, en una relación ganar-ganar.

Podríamos definir al auditor interno, como el encargado de llevar a cabo los procesos que permiten obtener evidencias y evaluarlas con el fin de determinar si se cumplen los requisitos del sistema de gestión de calidad (SGC) en una determinada organización; además de representar un voto de confianza que da la institución en sus capacidades y conocimientos para cumplir con esta elevada responsabilidad.

Entre las competencias que debe tener un auditor interno, se resaltan las siguientes: ser ético, diplomático, observador, perceptivo, versátil, tenaz, decidido, seguro de sí mismo, abierto a la mejora, respetuoso, buen comunicador (oral y escrito), trabajar en equipo y orientado a resultados.

A partir del 2005, en la Universidad se implementa el SGC requiriendo la conformación del primer equipo auditor, esto se logró con la colaboración del personal de las Secretarías y Unidades administrativas (SyUA's) que se encontraban dentro del alcance del SGC, el cual, estaba constituido por 55 auditores internos, de estos, se formaron 9 como auditores líderes, contribuyendo al logro del objetivo y alcance de la primera auditoría interna. Durante estos 15 años de vigencia del SGC, se han formado más de 80 auditores internos pertenecientes a las SyUA's quienes han participado de manera intermitente en su mantenimiento.



Actualmente, el equipo auditor se encuentra conformado por un Auditor líder y 28 auditores internos, quienes contribuyen como elemento clave en el éxito del SGC en las SyUA's, con ellos se lleva a cabo la verificación de la conformidad del SGC, en búsqueda de la mejora continua para incrementar la eficacia y eficiencia de la operación, mediante los resultados del ejercicio de auditoría.

Ser un auditor interno del SGC de la UNAM, es un cargo honorario que presta el personal de las SyUA's, el cual tiene como beneficios:

- ▶▶ Incrementar sus competencias como profesionista (capacidad de análisis, toma de decisiones, habilidades de redacción y comunicación, entre otras);
- ▶▶ obtener conocimientos generales de las normas ISO 9001:2015, la ISO 19011:2018 y la información documentada del SGC;
- ▶▶ conocer con mayor profundidad a la institución;
- ▶▶ identificar oportunidades de mejora al interior de la SyUA's a la que pertenece;
- ▶▶ identificar diferentes metodologías y herramientas aplicadas en otros subsistemas;
- ▶▶ mejorar las relaciones interpersonales con auditores de otras entidades o dependencias; y
- ▶▶ sentir la pertenencia y orgullo al contribuir con el desempeño administrativo de la Universidad.

Por lo anterior, ser parte de este gran equipo de auditores internos, implica compromiso y responsabilidad con la institución.



El sistema de gestión de la calidad cuenta desde hace más de 15 años con un medio de comunicación, el cual permite mantener informado al personal de las Secretarías y Unidades administrativas (SyUA's) de la UNAM, optimizando la consulta de información relevante y actividades programadas en un periodo determinado.

Este medio de comunicación es conocido como el "Portal del SGC" www.sgc.unam.mx, destacando que sus contenidos se presentan de una forma práctica y amigable para su consulta, al centro de la pantalla y del lado izquierdo, el menú de opciones en forma de lista, el cual al darle *click* nos direcciona a la sección de interés.

Así mismo, otros beneficios del Portal del SGC, son los siguientes:

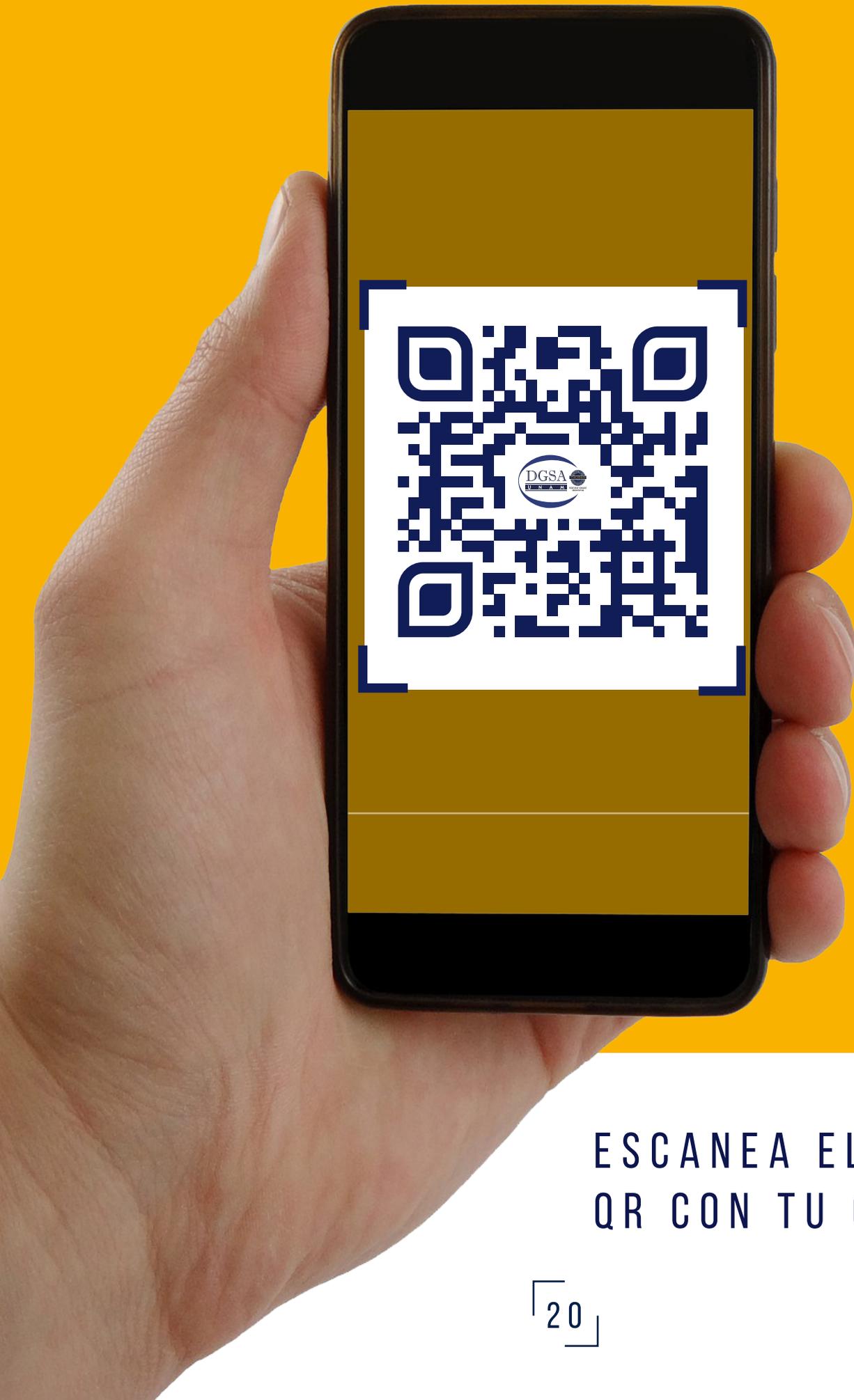
- ▶▶ Accesar a actividades prioritarias y eventos relevantes que se presentan durante el año; como lo son: cambios, cursos y talleres, informes de auditorías, novedades del momento, etc., esto dentro de la sección "últimas noticias".
- ▶▶ Mantener de forma oportuna la "estructura documental" a través de la documentación vigente y actualizada (manuales, guías metodológicas, procedimientos, etc.).

- Consultar la información de forma práctica, ya que basta contar con servicio de internet, la dirección electrónica y una cuenta de usuario para acceder desde cualquier lugar.
- Identificar la información de forma sencilla, ya que basta con seleccionar el proceso o sección de interés.
- Descargar documentación al instante (copias no controladas).
- Consultar el contenido de los cursos de capacitación impartidos durante el año y de años anteriores.
- Consultar el directorio del personal del proceso de Gestión de la Calidad.
- Consultar las Buenas prácticas administrativas, aplicada en diversas entidades y dependencias con la finalidad de ser compartidas para su aplicación, si es viable.
- Apoyar en la inducción del SGC al personal de nuevo ingreso en cada una de las SyUA's.

Finalmente, la importancia de contar con el portal del SGC contribuye a mantener una comunicación constante con las SyUA's, permitiendo ser un conducto por el cual el SGC se hace presente en cada entidad y dependencia.

"El Portal del SGC Informa y Comunica"
<http://www.sgc.unam.mx>





ESCANEA EL CÓDIGO
QR CON TU CELULAR

Derivado de la declaratoria de la pandemia provocada por el virus SARS Cov-2 y la rápida propagación de este, obligó a un confinamiento social, de manera que, en el caso particular de la UNAM, la Rectoría determinó la suspensión de actividades académicas, administrativas y de difusión, con el propósito de evitar contagios y salvaguardar la integridad de la Comunidad Universitaria. Ante estos antecedentes la Universidad Nacional Autónoma de México, se dio a la tarea de implementar diferentes acciones que resultaron, desde el inicio de la contingencia, en la continuidad de las actividades a distancia y presenciales, para el desarrollo académico, administrativo y para no afectar las actividades sustantivas de la Universidad.

En el caso muy particular de la Unidad Administrativa de la Coordinación General de Estudios de Posgrado (CGEP) y para dar continuidad a la operación administrativa, elaboramos un programa para mantener la integridad del sistema de gestión de la calidad. En este programa establecimos nuestra nueva forma de trabajo, para salvaguardar las instalaciones, equipos y vehículos, implementar protocolos y lineamientos para prevenir contagios y seguir brindando atención y servicios a nuestros usuarios en los cuatro procesos básicos, el cual fue de gran apoyo, ya que nos dio la pauta para visualizar las actividades propias de los procesos y dar seguimiento para evitar inconformidades de parte de nuestros usuarios o incumplimientos con las centralizadoras, así como, con las actividades del SGC. Así mismo, se establecieron mecanismos de comunicación para coordinar las actividades ante este cambio con todas las partes interesadas.



En la Coordinación General de Estudios de Posgrado, se mantuvieron las reuniones trimestrales para revisar y analizar el desempeño administrativo, se reorientaron los objetivos del plan de trabajo administrativo 2020 enfocado a mantener las actividades sustantivas de la CGEP.

Las centralizadoras realizaron cambios a las formas de gestión en los distintos procesos, lo cual permitió gestionar y dar seguimiento a los diversos trámites de los Programas de Posgrado, en un inicio se tuvieron ciertas dificultades, sin embargo, fueron resolviéndose, lo cual permitió el desarrollo operativo en la Unidad Administrativa.

Ante esta eventualidad de la contingencia sanitaria, consideramos las oportunidades de aprendizaje que nos ha dado en cada área de servicio y seguramente a todos los niveles de la estructura del SGC, con el fin de mantener la integridad de este, garantizar los servicios que brinda la Unidad Administrativa y mantener la conformidad de nuestros usuarios.

Mtro. Rafael Avilés Solís

Jefe de Unidad Administrativa

Coordinación General de Estudios de Posgrado



"Tu pieza clave"



DIRECTORIO

Dr. Enrique Graue Wiechers
RECTOR

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
SECRETARIO GENERAL

Dr. Luis Álvarez Icaza Longoria
SECRETARIO ADMINISTRATIVO

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa
SECRETARIO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Lic. Raúl Arcenio Aguilar Tamayo
SECRETARIO DE PREVENCIÓN,
ATENCIÓN Y SEGURIDAD UNIVERSITARIA

Lic. Alfredo Sánchez Castañeda
ABOGADO GENERAL

Mtro. Néstor Martínez Cristo
DIRECTOR GENERAL DE
COMUNICACIÓN SOCIAL

Dr. Gustavo González Bonilla
DIRECTOR GENERAL
DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Dr. Fernando Apolinar Córdova Calderón
DIRECTOR DE PLANEACIÓN Y
GESTIÓN DE LA CALIDAD

DISEÑO: Lic. Thalia Jazmín Vite Salas



Hecho en México, Universidad Nacional Autónoma de México
(UNAM), todos los derechos reservados 2021.

Esta página puede ser reproducida con fines no lucrativos,
siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección
electrónica, y no se mutile. De otra forma requiere permiso
previo por escrito de la Institución.