



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**

Facultad de Contaduría y Administración  
Campus I



# La importancia de la evaluación de resultados y su incidencia en la formulación del Proyecto Académico 2022-2026, en la Universidad Autónoma de Chiapas.

**Tesis**

Que para obtener el grado de  
**Maestra en Administración**  
con terminal en Administración Pública

Presenta

**Liliana Espinosa Rios 11011031**

**Directora de Tesis**

Dra. Joselyne Guadalupe Pérez Hernández

**Tuxtla Gutiérrez, Chiapas**

Febrero 2024



## COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 11 de enero de 2024  
Oficio No. D/CIP/ITP/001/2024.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

C. LILIANA ESPINOSA RÍOS  
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN  
CON TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.  
PRESENTE

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada: **LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y SU INCIDENCIA EN LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO ACADÉMICO 2022-2026, EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS.** Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha septiembre 29 de 2023, suscrito por la Dra. Joselyne Guadalupe Pérez Hernández, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto a la obtención de grado en el Estatuto Integral de la Universidad Autónoma de Chiapas, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE PERMITIR

Dr. Hugo Adrián Pizaña Vidal  
Encargado de la Coordinación

C.c.p. Archivo Minutario  
\*HAPV/ssg





Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.**

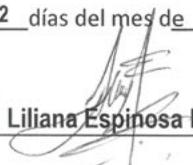
El (la) suscrito (a) Liliana Espinosa Ríos,

Autor (a) de la tesis bajo el título de "La importancia de la evaluación de resultados y su incidencia en la formulación del Proyecto Académico 2022-2026, en la Universidad Autónoma de Chiapas.

"  
presentada y aprobada en el año 2024 como requisito para obtener el título o grado de Maestra en Administración con terminal en Administración Pública, autorizo licencia a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), para que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para su consulta, reproducción parcial y/o total, citando la fuente, que contribuya a la divulgación del conocimiento humanístico, científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 12 días del mes de enero del año 2024.

  
Liliana Espinosa Ríos

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

# Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Problematización del objeto de estudio .....</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Objetivos de la investigación .....	7
1.2.1. Objetivo general.....	7
1.2.2. Objetivos específicos.....	7
1.3. Justificación de la investigación .....	7
1.4. Delimitación espacial y temporal.....	9
<b>Capítulo II: Conceptualización del objeto de estudio .....</b>	<b>10</b>
2.1. La Teoría Neoclásica y el ciclo administrativo .....	10
2.2. La Evaluación en el ciclo administrativo .....	12
2.2.1. ¿Qué es evaluación?.....	12
2.2.2. Tipos de Evaluación .....	14
2.2.2.1. Según quién realiza la evaluación.....	14
2.2.2.2. Según su función .....	15
2.2.2.3. Según el contenido de la evaluación .....	16
2.2.2.4. Según la perspectiva temporal .....	17
2.2.3. La evaluación de resultados.....	18
2.2.4. Utilidad de la evaluación .....	19
2.3. La evaluación en el campo de la administración pública .....	21
2.3.1. Utilidad de los resultados de la evaluación en el diseño de políticas y programas .....	23

2.4. Evaluación y la Toma de Decisiones .....	26
2.5. Planeación estratégica entre universidades .....	30
2.5.1. Relación planificación estratégica - la evaluación y su importancia en la gestión universitaria .....	33
2.6. Conceptualización del proyecto académico.....	35
2.6.1. Definición y objetivo.....	35
2.6.2. Etapas en las que elabora un proyecto .....	37
2.6.2.1. La Información.....	38
2.6.2.2. Diagnóstico .....	44
2.6.2.3. Objetivos y metas .....	46
2.6.2.4. Las Estrategias .....	46
2.6.2.5. Proyectos y acciones específicas .....	47
2.6.2.6. Metas e indicadores.....	49
2.6.2.7. Seguimiento.....	50
2.6.2.8. Evaluación .....	50
2.6.3. Los equipos de trabajo.....	51
<b>Capítulo III: Contextualización del objeto de estudio .....</b>	<b>53</b>
3.1. La Universidad Autónoma de Chiapas.....	53
3.1.1. Marco Histórico.....	53
3.1.2. Misión .....	54
3.1.3. Visión al 2030.....	54
3.1.4. Estructura orgánica .....	55
3.2. La Planeación en la Universidad Autónoma de Chiapas.....	55
3.2.1. Plan de Desarrollo Institucional 2030.....	57
3.2.2. Marco legal de la Planeación en la Universidad .....	57
3.3. Dirección General de Planeación de la Universidad Autónoma de Chiapas .....	60
3.4. El <i>Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia</i> de la Universidad Autónoma de Chiapas .....	62

3.4.1. Marco legal del <i>Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia</i> .....	63
3.4.2. Estructura del <i>Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia</i> de la Universidad Autónoma de Chiapas.....	64
3.4.3. Proceso de consulta para la formulación del <i>Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia</i> .....	65
3.4.4. Programas para la Excelencia Académica .....	66
3.4.5. Directrices de calidad del <i>Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia</i> .....	73
<b>Capítulo IV: Metodología de la investigación</b> .....	<b>75</b>
4.1. Definición del enfoque y alcances de investigación .....	75
4.1.1. El enfoque.....	75
4.1.2. Alcance de la investigación .....	79
4.2. Formulación de la hipótesis e identificación de variables.....	80
4.3. Determinación del tamaño de la muestra .....	81
4.4. Técnicas de recopilación de la información .....	82
4.5. Análisis e interpretación de resultados .....	83
4.5.1. Principales hallazgos por programa de excelencia.....	84
4.5.1.1. Programa: Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión universitaria.....	84
4.5.1.2. Programa 2. Fortalecimiento de la identidad universitaria....	89
4.5.1.3. Programa 3. Oferta educativa de excelencia .....	93
4.5.1.4. Programa 4: Excelencia en la docencia universitaria.....	101
4.5.1.5. Programa 5. Internacionalización solidaria .....	106
4.5.1.6. Programa 6. Fortalecimiento de la investigación, la capacidad y la productividad académica .....	112
4.5.1.7. Programa 7. Vinculación, difusión y extensión universitaria....	118
4.5.1.8. Programa 8. Servicios universitarios de excelencia.....	126
4.5.1.9. Programa 9. Infraestructura física de calidad.....	133
4.5.1.10. Programa especial: Universidad que deja huella .....	136

<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>140</b>
Programa 1: Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión universitaria...	140
Programa 2. Fortalecimiento de la identidad universitaria.....	143
Programa 3. Oferta educativa de excelencia .....	145
Programa 4: Excelencia en la docencia universitaria .....	148
Programa 5. Internacionalización solidaria .....	153
Programa 7. Vinculación, difusión y extensión universitaria .....	160
Programa 8. Servicios universitarios de excelencia.....	163
Programa 9. Infraestructura física de calidad .....	166
Programa especial: Universidad que deja huella .....	167
<b>Referencias .....</b>	<b>171</b>

# Dedicatoria

## **A mi esposo, Sergio Enrique Farrera Ordoñez**

A ti mi vida, por tu constante apoyo y confianza durante este viaje hacia la maestría. Eres una de mis grandes fuentes de inspiración, el pilar más importante de apoyo para este logro y me llena de felicidad que siempre celebres cada éxito a mi lado. Te amo profundamente y estoy emocionada por seguir construyendo metas juntos en este viaje llamado vida.

## **A mi hija, Emma Farrera Espinosa**

A ti mi pedacito de cielo, eres mi razón de ser y aunque a veces parezca que sacrifico tiempo contigo, quiero que sepas que cada esfuerzo tiene un propósito. Quiero ser tu ejemplo, mostrarte que no hay límites, tiempo ni obstáculo para perseguir tus metas. Eres mi motivación, y cada logro es para inspirarte a que sigas tus metas con determinación y deseo que encuentres en mi dedicación la fuerza para seguir tus sueños.

## **A mis padres y hermano**

A mis dos Orlando y Florelia, con ustedes, comenzó esta travesía y aunque el tiempo avanzó, su apoyo siempre me motivó a retomar y concluir. Gracias por creer en mí, cada logro es un reflejo de su confianza. Este camino no es solo mío, lo compartimos, y ustedes son mi impulso constante.

## **A mi familia Farrera Ordoñez**

A ustedes, quiero expresar mi gratitud, el proceso de la maestría no habría sido posible sin su invaluable red de apoyo. Su respaldo y comprensión en su inigualable estilo han sido un importante en esta travesía académica.

# Agradecimientos

*Ricardo Alejandro de Lira Cruz*

Este camino que parecía detenido tomó impulso gracias a un desafío que lanzaste, y estoy agradecida por ello. Tú iniciativa no solo reactivó mi travesía, sino que también me acompañaste con tu apoyo a lo largo de este proceso. No hay duda de que los caminos compartidos con los amigos son considerablemente más sencillos y significativos de transitar. ¡Gracias!

*Amado Walter Salazar Megchun*

Quiero agradecerte de corazón por ser un gran impulsor en este viaje de tesis. Tu insistencia, apoyo constante y creencia en mí marcaron la diferencia. Siempre estuviste ahí, pendiente de cada detalle, acompañándome en los trámites y recordándome los tiempos. Valoraré siempre tu presencia solidaria y alentadora durante este desafiante proceso. ¡Gracias!

*Gustavo Adolfo González Escarela*

No puedo dejar de agradecerte de todo corazón por tu contribución a la parte final de mi tesis. Tu habilidad para dar forma y pulir detalles ha elevado la calidad del documento. Más allá de tu destreza, agradezco tu disposición, atención a los pequeños detalles y el apoyo que solo un amigo puede brindar. Gracias por convertir mi tesis en algo más significativo que un trabajo académico.

*A mis amigos de la Dirección General de Planeación*

A ustedes, mi otra familia, testigos de mi esfuerzo y dedicación para alcanzar esta meta, han sido fuente de apoyo y aliento que agradezco infinitamente, de manera especial a la Dra. Mary Dalia Garivaldi Ozuna, Salvador Vallejo Trinidad y Kristel Tamayo Orantes, quienes siempre creyeron en mí y me brindaron la motivación necesaria para seguir adelante.

*A mi Directora de Tesis, la Dra. Joselyne Guadalupe Pérez Hernández*

Mi agradecimiento por ser la guía que me impulsó a retomar el camino de la tesis. Encontrar en usted la confianza y el estímulo necesarios ha marcado la diferencia. Esta tesis, un sueño de muchos años, ahora es una realidad gracias a su orientación y apoyo continuo en su dirección y desarrollo.

# Introducción

La evaluación de resultados es esencial en el ciclo administrativo al medir el rendimiento y la eficiencia de acciones emprendidas, proporcionando comprensión crítica de los logros en relación con objetivos. En la administración pública, juega un papel clave al medir el impacto de políticas, fomentar transparencia y empoderar a la comunidad para tomar decisiones informadas.

En el ámbito educativo es donde la evaluación de resultados adquiere una relevancia aún más destacada. En las instituciones educativas, la evaluación se convierte en una herramienta esencial para medir la efectividad de los programas y las estrategias implementadas. A través de la evaluación, se obtiene una visión clara y objetiva de cómo se están alcanzando los objetivos, identificando áreas de éxito y aquellas que requieren mejoras.

La evaluación de resultados en instituciones educativas no solo es una herramienta de medición, sino también un catalizador para la mejora continua y la promoción de una educación de calidad. Permite a las instituciones educativas tomar decisiones informadas, adaptarse a las necesidades cambiantes y, lo más importante, garantizar un entorno de aprendizaje efectivo y en constante evolución para los estudiantes.

La presente investigación pretende determinar la importancia de la evaluación de resultados y su incidencia en la formulación del Proyecto Académico 2022-2026 de la Universidad Autónoma de Chiapas. Para desarrollar esta investigación, se ha estructurado un documento en cinco capítulos. El primer capítulo plantea la relevancia de la evaluación de resultados en un proyecto académico y su relación con la formulación de un proyecto de continuidad, explorando las etapas del proceso administrativo en la gestión universitaria. Además, se presentan las preguntas de investigación que guiarán este estudio y los objetivos generales y específicos que se buscan alcanzar.

En el segundo capítulo del documento se aborda la teoría neoclásica y el ciclo administrativo. La teoría neoclásica busca mejorar la gestión al integrar

aspectos humanos y sociales, superando limitaciones de la teoría clásica. El ciclo administrativo consta de planificación, organización, dirección y control para lograr eficiencia y efectividad en objetivos organizacionales. Se analiza la evaluación en este ciclo, clasificándola según quién la realiza, su función, contenido y perspectiva temporal. Se destaca la importancia de la evaluación de resultados y su utilidad para promover el aprendizaje, satisfacer necesidades de información, mejorar decisiones y fomentar transparencia.

El tercer capítulo se centra en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), proporcionando información sobre su historia, estructura organizativa, planeación institucional, y el *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia*, incluyendo su marco legal y su estructura. Esta información es esencial para comprender el contexto de la evaluación de resultados del proyecto académico en cuestión.

En el cuarto capítulo, se presenta la metodología de la investigación, definiendo el enfoque y alcances, formulando hipótesis, identificando variables, determinando el tamaño de la muestra y seleccionando técnicas e instrumentos de recopilación de información. Además, en el cierre de capítulo se hace un extenso análisis para destacar los logros obtenidos y enunciar las deficiencias en el Proyecto Académico 2018-2022, que servirá de base para realizar las recomendaciones y oportunidades de mejora para el Proyecto Académico 2022-2026.

Finalmente, el quinto capítulo ofrece las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, haciendo referencia a las principales contribuciones y hallazgos del estudio, así como a las posibles áreas de mejora y las recomendaciones para la formulación de un proyecto académico de continuidad exitoso.

A través de esta investigación centrada en la Universidad Autónoma de Chiapas, se busca no solo comprender su importancia, sino también aplicarla de manera efectiva en la formulación del Proyecto Académico 2022-2026. Los resultados de este estudio no solo contribuirán al éxito de esta Institución, sino que también pueden servir de guía para otras organizaciones en la búsqueda de la excelencia y la calidad en sus proyectos de continuidad.

# Capítulo I: Problemática del objeto de estudio

## 1.1. Planteamiento del problema

El Proyecto Académico de la Universidad Autónoma de Chiapas (Unach) es el resultado de un trabajo de consulta a la comunidad universitaria, y su objetivo es establecer un instrumento que guíe el desarrollo académico, científico, tecnológico y cultural de la Institución durante un periodo, en armonía con la Misión y Visión de la UNACH, que equivale a un lapso de cuatro años y cuya elaboración se establece en la fracción X, del artículo 19 de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas.

El éxito de la instrumentación de un proyecto académico radica en una gestión universitaria eficiente, esta se refiere al conjunto de actividades, procesos y decisiones que se llevan a cabo para dirigir y administrar eficientemente los recursos y actividades de la Institución. Su objetivo principal es asegurar el cumplimiento de las funciones sustantivas y adjetivas (docencia, extensión, investigación y gestión) del quehacer universitario. La importancia de la gestión universitaria radica en varios aspectos fundamentales. En primer lugar, permite una adecuada planificación y organización de los recursos disponibles, tales como el talento humano, los recursos financieros, la infraestructura y los equipos. Esto facilita la asignación eficiente de dichos recursos, garantizando su mejor utilización y optimización.

Además, la gestión universitaria fomenta la coordinación y el trabajo en equipo entre los diferentes niveles de la Universidad, desde las autoridades académicas y administrativas hasta los docentes, estudiantes y personal de apoyo. Esta colaboración permite el desarrollo de proyectos conjuntos, la implementación de políticas y programas académicos, y la promoción de una cultura institucional basada en la calidad, la innovación y la excelencia.

Asimismo, la gestión universitaria desempeña un papel crucial en el establecimiento de mecanismos de evaluación y control que aseguran la calidad de la Educación Superior ofrecida por la Universidad Autónoma de Chiapas. A través de la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación, se monitorean los resultados y se toman acciones correctivas para mejorar continuamente los procesos educativos y administrativos.

La gestión universitaria es fundamental para el adecuado funcionamiento de la Institución y el logro de sus objetivos. A través de la planificación, organización, coordinación y evaluación de los recursos y actividades, se garantiza el desarrollo de una educación de calidad, el fortalecimiento de la comunidad universitaria y la contribución al desarrollo social, cultural y económico de la región.

Por lo anterior, se puede establecer que el proceso de gestión universitaria, se basa en el ciclo del proceso administrativo, mismo que según la Teoría Neoclásica (Chiavenato, 2005) se compone de 4 etapas; Planeación, Organización, Dirección y Control (Evaluación)

En cuanto a las similitudes con las etapas del proceso administrativo propuestas por la Teoría Neoclásica, se pueden identificar varios puntos en común. En primer lugar, la planificación es una etapa fundamental en la gestión universitaria, donde se definen los objetivos y metas a alcanzar, se establecen las estrategias y se diseñan los planes de acción para lograrlos.

La organización es otra etapa esencial en la gestión universitaria. En esta etapa, se determina la estructura organizativa, se asignan las responsabilidades y se establecen los mecanismos de coordinación entre los diferentes departamentos y áreas de la universidad. Se busca establecer una estructura que permita una distribución eficiente del trabajo y la delegación de autoridad necesaria para el buen funcionamiento de la Institución.

La dirección es una etapa clave en la gestión universitaria, ya que implica liderar, motivar y supervisar al personal universitario para lograr los objetivos establecidos. Esto implica la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la aplicación de técnicas de liderazgo para fomentar el trabajo en equipo, la participación y el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Por último, el control (evaluación) es una etapa indispensable en la gestión universitaria. Consiste en evaluar el grado de cumplimiento de las actividades y procesos, comparando los resultados obtenidos con los objetivos planteados. Se realizan mediciones, análisis de datos y se toman acciones correctivas en caso de desviaciones o incumplimiento de los estándares establecidos. El control busca garantizar la calidad y la eficiencia en la gestión universitaria, identificando áreas de mejora y promoviendo la toma de decisiones basadas en información precisa y actualizada.

En resumen, la gestión universitaria en la Universidad Autónoma de Chiapas se asemeja a las etapas del proceso administrativo propuestas por la Teoría Neoclásica en términos de planificación, organización, dirección y control. Estas etapas deben aplicarse de manera continua y complementarse entre sí para lograr una gestión eficiente y efectiva.

Este proyecto de investigación tiene como finalidad determinar la importancia de la evaluación de resultados del Proyecto Académico 2018-2022 de la Universidad Autónoma de Chiapas y su incidencia en la formulación de un proyecto académico de continuidad para el periodo 2022-2026, con el fin de promover la continuidad, el cumplimiento de los objetivos no alcanzados y el fortalecimiento de los logros obtenidos. Lo anterior entendiendo a la evaluación como:

...un proceso integral que permite valorar los resultados obtenidos en términos de los objetivos establecidos, acorde con los recursos utilizados y las condiciones existentes. Esto implica la obtención de información que permita la elaboración de juicios válidos acerca del alcance de determinado objetivo, de la eficiencia de un método, etcétera. Para la obtención de esa información la evaluación utiliza la medición, la cual garantiza datos más válidos y confiables en los cuales fundamentar los juicios. (Cano, 2001, p. 102)

y la Evaluación de resultados como aquella que se hace por medio de los cambios ocurridos para estabilizar los objetivos organizacionales y establecer nuevos objetivos para el futuro. Se debe utilizar la crítica

sistemática: una forma organizada de evaluar y criticar el progreso, identificar las barreras que dificultan los resultados esperados y entrever las oportunidades de mejores resultados. Es un trabajo de crítica y evaluación (Chiavenato, 2005).

La importancia de este estudio radica en la necesidad de contar con una evaluación de resultados del Proyecto Académico del periodo rectoral 2018-2022 de la Universidad Autónoma de Chiapas. y utilizar esta información para formular un Proyecto Académico de continuidad que aborde los objetivos no alcanzados y fortalezca los logros obtenidos.

Las preguntas que se quieren responder con esta investigación son las siguientes:

- ¿Cuál es la importancia de la evaluación de resultados del Proyecto Académico 2018-2022 de la Universidad Autónoma de Chiapas y; cómo incide en la formulación de un proyecto académico de continuidad para el periodo 2022-2026, con el propósito de promover la continuidad, alcanzar los objetivos pendientes y fortalecer los logros obtenidos?
- ¿Qué metodologías y herramientas se utilizaron para llevar a cabo la evaluación de resultados del Proyecto Académico 2018-2022 en la Universidad Autónoma de Chiapas?
- ¿Cuáles fueron los resultados del Proyecto Académico 2018-2022 de la Universidad Autónoma de Chiapas, y cómo se pueden identificar los objetivos alcanzados y aquellos que no se lograron satisfactoriamente?
- ¿En qué medida la evaluación de resultados del Proyecto Académico 2018-2022 de la Universidad Autónoma de Chiapas influirá en la identificación de áreas de oportunidad y en la definición de objetivos para el proyecto académico de continuidad 2022-2026?
- ¿Cuáles fueron los principales hallazgos y logros identificados durante la evaluación de resultados del Proyecto Académico 2018-2022 de la Universidad Autónoma de Chiapas?
- ¿Cuáles son las recomendaciones basadas en la evaluación de resultados del Proyecto Académico 2018-2022 que podrían influir en la

formulación de un proyecto académico de continuidad exitoso para la Universidad Autónoma de Chiapas en el periodo 2022-2026?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar la importancia de la evaluación de resultados del Proyecto Académico 2018-2022 de la Universidad Autónoma de Chiapas y su incidencia en la formulación de un proyecto académico de continuidad para el periodo 2022-2026, con el fin de promover la continuidad, el cumplimiento de los objetivos no alcanzados y el fortalecimiento de los logros obtenidos.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Conocer los resultados del Proyecto Académico 2018-2022 de la Universidad Autónoma de Chiapas, identificando los objetivos alcanzados y aquellos que no se lograron satisfactoriamente.
- Analizar la influencia de la evaluación de resultados del Proyecto Académico 2018-2022 en la formulación del proyecto académico de continuidad para el periodo 2022-2026, para fortalecerlo e integrar áreas de oportunidad.
- Proponer estrategias para mejorar la relación entre la evaluación de resultados y la formulación del proyecto académico de continuidad, con el objetivo de fomentar la continuidad y la atención de los objetivos no alcanzados, así como fortalecer los logros obtenidos.

## **1.3. Justificación de la investigación**

La importancia de la evaluación de resultados y su incidencia en la formulación del proyecto académico 2022-2026 en la Universidad Autónoma de Chiapas es un tema de gran relevancia debido a la necesidad de garantizar la continuidad y el progreso en la gestión universitaria. La evaluación de los resultados del proyecto académico anterior, en este caso el correspondiente al periodo 2018-2022, es

fundamental para identificar los logros alcanzados, las deficiencias encontradas y los objetivos que no se cumplieron, lo cual permitirá orientar la formulación del nuevo proyecto académico y optimizar los recursos disponibles.

El campo de estudio de la administración pública se centra en el diseño, implementación y evaluación de políticas y programas que buscan mejorar la eficiencia y la efectividad de las instituciones gubernamentales. Los resultados del proyecto de investigación propuesto son de gran utilidad para este campo, ya que la evaluación de los resultados del Proyecto Académico 2018-2022 de la Universidad Autónoma de Chiapas proporcionará información clave sobre la eficacia de las políticas y estrategias implementadas en ese periodo.

Los hallazgos de la investigación permitirán comprender qué aspectos del proyecto académico anterior fueron exitosos y cuáles presentaron desafíos y dificultades. Esto permitirá a los funcionarios públicos identificar las mejores prácticas, aprender de las experiencias pasadas y aplicar lecciones aprendidas en la formulación del nuevo proyecto académico. Además, los resultados de la investigación ayudarán a establecer metas realistas y estrategias basadas en evidencia para mejorar la gestión universitaria y fortalecer el impacto de la Institución en la sociedad.

La comunidad universitaria se beneficiará de manera significativa con los resultados de esta investigación. En primer lugar, la evaluación de resultados proporcionará transparencia y rendición de cuentas, permitiendo a los miembros de la comunidad universitaria comprender el estado actual de la Institución, sus logros y desafíos. Esto fomentará la participación activa de estudiantes, docentes, personal administrativo y directivos en la formulación del nuevo proyecto académico, promoviendo un sentido de pertenencia y colaboración.

Además, los resultados de la investigación identificarán los objetivos no alcanzados durante el proyecto académico anterior y las áreas que requieren una mayor atención en el siguiente periodo. Esto garantizará una continuidad en la atención de los objetivos pendientes y fortalecerá aquellos que sí se lograron. La comunidad universitaria se beneficiará de un proyecto académico mejor estructurado y

enfocado en sus necesidades, lo que contribuirá a mejorar la calidad educativa, promover la investigación y fortalecer la vinculación con la sociedad.

Igualmente, la investigación brindará una oportunidad para fortalecer los lazos y la colaboración entre los diferentes actores de la comunidad universitaria. Al involucrar a docentes, estudiantes, personal administrativo y directivos en el proceso de evaluación y formulación del proyecto académico, se promoverá la participación activa y el sentido de pertenencia, generando un ambiente de trabajo colaborativo que fomente el éxito y el crecimiento conjunto.

Este proceso de investigación permitirá desarrollar habilidades y competencias clave en el campo de la administración pública, como el análisis de datos, la toma de decisiones basadas en evidencia y la formulación de políticas y estrategias. También brindará la oportunidad de establecer contactos y redes de colaboración con otros profesionales involucrados en el proyecto, lo que podrá abrir puertas a oportunidades futuras de desarrollo profesional. En resumen, la investigación propuesta ofrece beneficios profesionales sustanciales al permitir aplicar conocimientos, adquirir habilidades y establecer contactos en el ámbito de la administración pública universitaria.

#### 1.4. Delimitación espacial y temporal

**Delimitación espacial:** La delimitación espacial de esta investigación se centra en la Universidad Autónoma de Chiapas. El estudio se llevará a cabo dentro del ámbito de esta Institución académica, considerando su contexto, características y particularidades.

**Delimitación temporal:** La delimitación temporal de esta investigación se enfoca en el periodo de tiempo comprendido entre los años 2018 y 2026. Se analizará la incidencia de la evaluación de resultados del Proyecto Académico 2018-2022 de la Universidad Autónoma de Chiapas en la formulación del proyecto académico subsiguiente, que abarcará el periodo 2022-2026.

# Capítulo II: Conceptualización del objeto de estudio

## 2.1. La Teoría Neoclásica y el ciclo administrativo

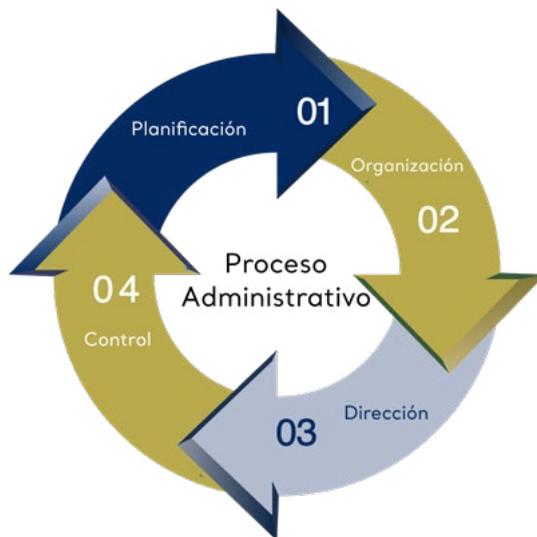
Esta investigación tiene su base en la teoría neoclásica de la administración, la cual es una corriente de pensamiento que surgió como una respuesta a las limitaciones y críticas de la teoría clásica de la administración. Esta teoría, también conocida como enfoque del proceso administrativo, se desarrolló en la segunda mitad del siglo XX y busca integrar los aspectos humanos y sociales en la administración.

Según Chiavenato, esta teoría concibe el proceso administrativo como un ciclo compuesto por cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control. Estas funciones se consideran esenciales para alcanzar los objetivos de la organización de manera eficiente y efectiva. A continuación, se describen brevemente cada una de estas funciones (2005, p. 142):

- **Planificación:** Consiste en establecer los objetivos de la organización y determinar las acciones necesarias para alcanzarlos. En esta etapa, se definen estrategias, se elaboran planes de acción y se establecen los recursos necesarios.
- **Organización:** Implica diseñar la estructura organizativa de la empresa y asignar responsabilidades y autoridad a los diferentes miembros del equipo. Se establecen los roles y las relaciones de trabajo, se crean departamentos y se define la jerarquía de autoridad.
- **Dirección:** Se refiere al proceso de influir y motivar a los empleados para que trabajen hacia el logro de los objetivos organizacionales. Los gerentes ejercen liderazgo, guían y supervisan a los empleados, y promueven un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- **Control:** Consiste en monitorear y evaluar el desempeño de la organización, comparando los resultados obtenidos con los objetivos

establecidos. Se toman acciones correctivas en caso de desviaciones, se implementan sistemas de retroalimentación y se busca mejorar continuamente los procesos.

Figura 1: Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2004)

En la teoría neoclásica, se considera que el proceso administrativo es aplicable en todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los supervisores de primera línea. Además, se enfatiza en la importancia de la toma de decisiones, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo como elementos clave para el éxito organizacional.

En resumen, la teoría neoclásica de la administración concibe el proceso administrativo como un ciclo que involucra la planificación, organización, dirección y control. Busca integrar aspectos humanos y sociales en la gestión, reconociendo la importancia de la motivación, la comunicación y el liderazgo efectivo en el logro de los objetivos organizacionales.

## 2.2. La Evaluación en el ciclo administrativo

### 2.2.1. ¿Qué es evaluación?

La evaluación es un componente esencial dentro del ciclo administrativo que permite medir y analizar el rendimiento, eficacia y eficiencia de las acciones emprendidas en cualquier proceso. Como etapa culminante en este ciclo, la evaluación desempeña un papel fundamental al proporcionar una comprensión objetiva y crítica de los logros obtenidos en relación con los objetivos previamente establecidos. Guzmán (2010) señala que:

“Lo primero que habrá que decir respecto a la evaluación, es que ella por sí misma no existe. La evaluación es un componente estructural de cada proyecto, de cada programa, de cada acción que emprendemos. La evaluación es en los proyectos lo que el color es en las cosas que lo contienen” (P. 21).

El ciclo administrativo, compuesto por fases interconectadas como la planificación, la ejecución y el control, encuentra su sentido más profundo en la evaluación. A medida que se planifican estrategias y se implementan acciones, es crucial contar con un mecanismo de evaluación que permita determinar hasta qué punto se han alcanzado los hitos previstos. Esta evaluación no solo mide el éxito en términos de metas logradas, sino que también identifica posibles desviaciones o áreas de mejora que puedan corregirse en futuros ciclos.

Tuckman, 1975 (como se citó en Blanco, 2016), indica que:

La evaluación es el proceso mediante el cual las partes, los procesos o resultados de un programa se examinan para ver si son satisfactorios con referencia a los objetivos establecidos, a nuestras propias expectativas o nuestros estándares de excelencia (P. 73).

Algunos escritores comprenden por “evaluación” la supervisión del logro o no logro de programas, proyectos o instituciones, en términos de reconocer y

cuantificar los resultados. De esta manera, la evaluación representa un intento por identificar las modificaciones que surgen durante y después de un programa de actuación, así como determinar qué porcentaje de esos cambios pueden ser atribuidos al propio programa.

En palabras de Weiss (1998),:

En su forma más simple, la evaluación se lleva a cabo por parte de un cliente que tiene decisiones que tomar y que busca en una evaluación una información en la que basar sus decisiones. Incluso cuando el uso es menos directo e inmediato, la utilidad de algún tipo es la fundamentación de la evaluación”.

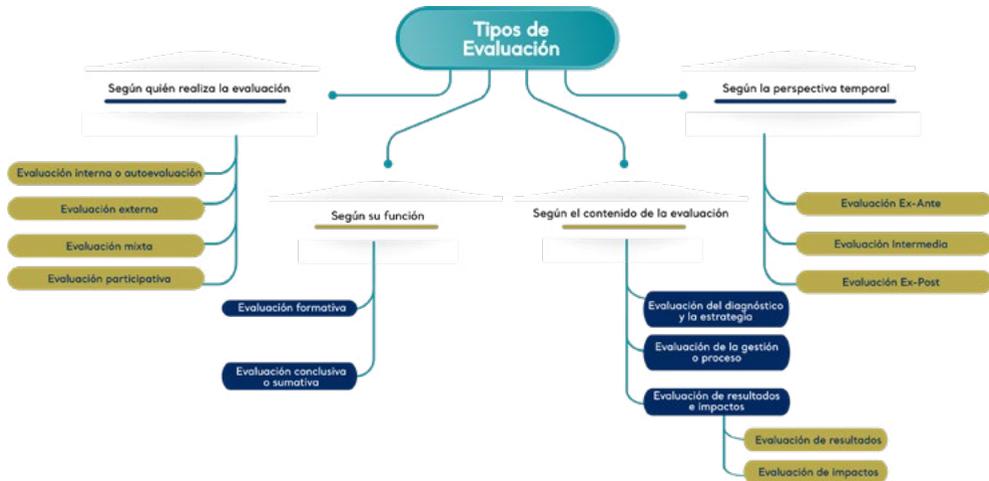
El ciclo administrativo es un marco integral que guía a las organizaciones en la planificación, organización, dirección y control de sus actividades para alcanzar sus objetivos de manera efectiva y eficiente. Entre las etapas clave de este proceso, la evaluación emerge como un componente crítico para medir el rendimiento, identificar desviaciones y ajustar el curso de acción. La evaluación no solo permite determinar el éxito de las iniciativas, sino que también proporciona información valiosa para el aprendizaje y la mejora continua.

En el ámbito de la administración, donde la eficiencia y la efectividad son esenciales para el logro de metas, surge el proceso administrativo como un enfoque integral para gestionar actividades y recursos de manera ordenada. Este proceso consta de diversas etapas interconectadas que abarcan desde la planificación hasta la ejecución y el control. Sin embargo, entre estos pasos, la evaluación se erige como un componente fundamental que permite medir el rendimiento, detectar desviaciones y ajustar el rumbo según sea necesario. La evaluación no solo proporciona una visión objetiva del estado actual, sino que también brinda información crucial para tomar decisiones informadas y fomentar la mejora constante en el ámbito administrativo. A continuación, exploraremos en detalle la importancia de la evaluación como etapa esencial del proceso administrativo, resaltando cómo su correcta aplicación puede impulsar

el aprendizaje dentro de las organizaciones y contribuir al logro efectivo de los objetivos administrativos.

### 2.2.2. Tipos de Evaluación

Figura 2. Tipos de Evaluación



Fuente: Elaboración propia con información de Sevilla Siglo XXI, S. (2009)

Sevilla Siglo XXI, S. (2009, Pp 61-66) indica que a evaluación puede clasificarse según quien evalúa, su función, su contenido y su perspectiva temporal, como se describe a continuación:

#### 2.2.2.1. Según quién realiza la evaluación

- Evaluación interna o autoevaluación:** La autoevaluación, también conocida como evaluación interna, es realizada por miembros del equipo de gestión del proyecto o personal de la Administración que está más familiarizado con el proyecto. Este enfoque tiene como objetivo eliminar las tensiones que surgen cuando los funcionarios son evaluados por un evaluador externo a la organización. Sin embargo, se plantea la preocupación de que esto pueda afectar la imparcialidad del proceso

de evaluación, ya que la Administración estaría evaluando su propio desempeño. A pesar de esto, no garantiza la eliminación total de todas las tensiones, ya que la evaluación interna podría sugerir cambios en los objetivos o en la forma de implementar el proyecto, lo que podría no ser del interés de la organización en sí.

- **Evaluación externa:** La evaluación externa es llevada a cabo por expertos independientes que son contratados por la entidad responsable o planificadora del programa. Se espera que estos profesionales cuenten con una amplia experiencia en la realización de evaluaciones. En contraposición al evaluador interno, quien tiene un conocimiento más profundo de los aspectos específicos del proyecto, el evaluador externo aporta, en teoría, imparcialidad y un enfoque meticuloso en la valoración de los resultados.
- **Evaluación mixta:** Busca integrar los enfoques de evaluación mencionados previamente al fomentar una colaboración constante entre los evaluadores externos y los miembros del equipo del proyecto correspondiente. Esta modalidad de evaluación a veces se denomina evaluación interna enfocada.
- **Evaluación participativa:** La evaluación participativa se enfoca en satisfacer las demandas de información y transparencia de todos los actores involucrados, convirtiendo las solicitudes de las partes interesadas en la base para determinar la información necesaria. Se destaca por promover la colaboración activa a través de técnicas como grupos de discusión, facilitando un flujo ascendente de información. Este enfoque se asemeja a un “modelo democrático”, valorando la diversidad de valores y fomentando la negociación continua entre responsables políticos y participantes del programa para comprender la realidad en constante cambio.

#### 2.2.2.2. Según su función

- **Evaluación formativa:** Su principal finalidad reside en ofrecer datos que puedan ser utilizados para la mejora del objeto en evaluación, identificando aspectos críticos y proponiendo sugerencias para su corrección.

- **Evaluación conclusiva o sumativa:** Recopila información sobre los resultados finales del plan y, basándose en estos, decide si se debe continuar o suspender.

### 2.2.2.3. Según el contenido de la evaluación

En relación al contenido de la evaluación, se pueden identificar tres categorías según los aspectos del proyecto que se estén evaluando: la evaluación del diagnóstico y la estrategia, la evaluación de la gestión o proceso, y la evaluación de resultados e impactos.

- **Evaluación del diagnóstico y la estrategia:** su propósito es examinar el diseño del plan, incluyendo su lógica y coherencia. Esta evaluación busca verificar la calidad del diagnóstico socioeconómico realizado para identificar las necesidades, determinar si los objetivos están claramente definidos y medibles, analizar su relación con los problemas existentes y evaluar la lógica del modelo de intervención propuesto, tanto internamente como en comparación con otros proyectos y programas.
- **Evaluación de la gestión o proceso:** se enfoca en evaluar la adecuación de los mecanismos e instrumentos utilizados desde la concepción del plan hasta su ejecución, lo que incluye aspectos como el plan de comunicación y el presupuesto. Este tipo de evaluación implica analizar la organización encargada de gestionar el proyecto, sus procedimientos y criterios de funcionamiento interno, así como todos los factores que influyen en la implementación de las acciones que conducen a la ejecución física y financiera del proyecto, como el grado de compromiso de los gestores y ejecutores, la estructura organizativa y la distribución de tareas, entre otros.
- **Evaluación de resultados e impactos** busca determinar en qué medida la política o proyecto implementado está logrando los objetivos establecidos (cuando la evaluación se centra en objetivos) o está cumpliendo con otros criterios y parámetros definidos (cuando no se enfoca en objetivos) y, en segundo lugar, evaluar qué recursos se han empleado. En el

primer caso, se trata de una evaluación de eficacia, mientras que cuando se consideran los costes, se habla de evaluación de eficiencia. Esta evaluación se realiza típicamente en dos niveles:

- **Evaluación de resultados:** se enfoca en los objetivos más inmediatos y directos perseguidos con la acción, analizando los efectos en los usuarios o beneficiarios del plan, como empresas o grupos de atención especial.
- **Evaluación de impactos:** se refiere a los efectos o consecuencias menos inmediatas y más generales del plan, incluyendo el análisis de cómo afecta al contexto, como los indicadores macroeconómicos o espaciales (por ejemplo, el crecimiento del PIB, la distribución de la renta, el empleo y la actividad económica, entre otros).

#### 2.2.2.4. Según la perspectiva temporal

El criterio de tiempo de evaluación se refiere al momento en que se realiza la evaluación en relación con las etapas de desarrollo del ciclo de vida del plan. Puede llevarse a cabo al inicio (evaluación ex-ante), durante (evaluación intermedia) o al final (evaluación ex-post).

- **Evaluación Ex-Ante:** Esta evaluación se realiza antes de la ejecución del plan y tiene como objetivo principal analizar si el plan es adecuado para satisfacer las necesidades que lo motivaron y si tiene posibilidades de éxito. Su propósito es determinar si el proyecto debe ser implementado o no. Evalúa aspectos como la coherencia de la estrategia, los objetivos previstos, los recursos asignados y la funcionalidad de los mecanismos de gestión. Es una herramienta para garantizar la transparencia en la gestión del proyecto y debe ser flexible para adaptarse a posibles cambios en el plan a lo largo del tiempo.
- **Evaluación Intermedia:** Esta evaluación se lleva a cabo durante la ejecución del plan, aproximadamente a la mitad de su desarrollo. Se centra en analizar los datos recopilados hasta ese momento para determinar si se están logrando los resultados previstos y para identificar diferencias significativas. Su objetivo principal es obtener información precisa que

permita ajustar el diseño o la ejecución del plan si es necesario. El seguimiento y la recopilación de datos son fundamentales durante esta fase.

- **Evaluación Ex-Post:** Esta evaluación se realiza una vez que el plan ha finalizado y tiene como objetivo evaluar el éxito del mismo, la efectividad de la estrategia, la adaptabilidad del plan a cambios en el entorno, su eficacia y eficiencia, así como la repercusión de la estrategia de comunicación. Esta evaluación proporciona una visión retrospectiva completa del plan y su desempeño.

### 2.2.3. La evaluación de resultados

Como se mencionó antes, para Sevilla Siglo XXI, S. (2009), la evaluación de resultados se enfoca en los objetivos más inmediatos y directos perseguidos con la acción, analizando los efectos en los usuarios o beneficiarios del plan, como empresas o grupos de atención especial.

En este sentido, (Contreras et. Al, 2015:99) nos dice que es crucial establecer la metodología para cuantificar el efecto de tu proyecto y la evaluación de resultados. Esto implica proporcionar una breve descripción de los indicadores o sistemas que emplearás para supervisar, examinar y gestionar el proyecto, y especificar la vía a través de la cual se difundirán los resultados correspondientes.

La Dirección de Estudios Estratégicos y Desarrollo Institucional (DEEDI) (2017) indica que el ciclo administrativo comprende tareas continuas de supervisión y control de la ejecución con el propósito de identificar desviaciones con respecto a lo planificado y, en consecuencia, implementar las modificaciones y correcciones pertinentes. A partir de la evaluación de los resultados alcanzados o no, así como de los objetivos establecidos, es posible obtener conclusiones y recomendaciones que se incorporan al siguiente ciclo de planificación, en consonancia con un enfoque de mejora continua del proceso en sí.

Los conceptos de seguimiento y evaluación comparten una función de control; sin embargo, la diferencia principal radica en que el seguimiento se enfoca en aspectos operativos más concretos, como actividades, recursos, plazos, costos y los resultados inmediatos, en forma de productos o servicios. En

contraste, la evaluación se centra preferentemente en la consecución o no de los objetivos más amplios y estratégicos.

En este contexto, el plan estratégico debe contemplar en su diseño cómo llevar a cabo el seguimiento y evaluar los resultados obtenidos durante la implementación de los programas y proyectos que lo componen. Para esto, es esencial contar con un sistema de información adecuado y un conjunto de indicadores fundamentales.

La evaluación de resultados se erige como un componente esencial en la gestión de proyectos y estrategias. No es simplemente un ejercicio rutinario, sino una herramienta fundamental que nos permite aprender de nuestras experiencias pasadas y, con ese conocimiento, construir un futuro más efectivo y exitoso. Al analizar con detenimiento nuestros logros y desafíos, estamos en posición de identificar áreas de mejora, ajustar nuestras estrategias y tomar decisiones más informadas. Es un proceso que no solo nos ayuda a medir el éxito, sino que también nos permite perfeccionar nuestras acciones y avanzar hacia la excelencia.

La evaluación de resultados es un faro que ilumina el camino hacia la eficacia y la eficiencia. Brinda la oportunidad de reconocer y celebrar los triunfos, al mismo tiempo que nos confronta con las lecciones aprendidas de nuestros fracasos. Es una herramienta valiosa que nos impulsa a ser responsables, a mantenernos flexibles y a perseverar en la búsqueda constante de la mejora continua. Nos recuerda que cada esfuerzo, cada recurso invertido y cada paso dado merecen ser evaluados y optimizados para alcanzar nuestros objetivos con mayor precisión y con un impacto más significativo. En última instancia, la evaluación de resultados no solo es valiosa, sino que es esencial para el progreso y el crecimiento en todos los ámbitos de la vida y la gestión.

#### **2.2.4. Utilidad de la evaluación**

Según Sevilla Siglo XXI, S. (2009), la evaluación es instrumento valioso e indispensable debido a que:

- **Promueve el aprendizaje y el conocimiento** entre los encargados de diseñar, gestionar y ejecutar proyectos. A través de la evaluación, se mejora la capacidad de diseñar, administrar e implementar proyectos, adaptándolos mejor al contexto y la realidad social.
- **Satisface las necesidades de información y transparencia** de diversas instituciones involucradas en el proceso socioeconómico, incluyendo el poder legislativo, la Administración, los gestores de acciones del plan y la ciudadanía en general. Proporciona una visión objetiva de los efectos y la eficacia de las acciones públicas.
- **Facilita la toma de decisiones** al ofrecer información relevante sobre los objetivos, instrumentos de gestión y resultados de los planes. Ayuda a las Administraciones y gestores a decidir si un proyecto debe continuar, expandirse o finalizar.
- **Involucra a ciudadanos, técnicos, gestores y políticos** en la toma de decisiones, proporcionando vías para su participación en la valoración de planes, seguimiento y resultados, fomentando el intercambio de opiniones y la adaptación a la realidad.
- **Contribuye a la rendición de cuentas** en el proceso socio-político democrático, aumentando la transparencia en la toma de decisiones al centrarse en la valoración de proyectos, su eficacia y su impacto.
- **Aumenta la eficacia de los planes** al detectar y corregir errores y efectos no deseados, agilizando y flexibilizando la Administración.
- **Mejora los aspectos técnicos de los planes**, incluyendo su elaboración, gestión y ejecución, aportando mayor racionalidad al proceso.
- **Incrementa la eficiencia de los proyectos** al evaluar si los recursos se han utilizado correctamente desde el punto de vista económico y financiero, respondiendo preguntas sobre el costo y la eficacia de los objetivos.
- **Fomenta una cultura de transparencia, calidad, compromiso, eficacia y eficiencia** en la administración, impulsando la reforma hacia una gestión más efectiva y eficiente, en línea con las demandas de una sociedad democrática y descentralizada.

### 2.3. La evaluación en el campo de la administración pública

En la sociedad contemporánea, la administración pública se encuentra inmersa en una compleja red de compromisos y desafíos. Su papel es vital para abordar las diversas demandas sociales, políticas y económicas que compiten por atención y recursos en la agenda institucional. La intervención de la administración pública se manifiesta en una variedad de políticas públicas diseñadas para abordar y transformar aspectos específicos de la vida colectiva. En este contexto, la capacidad de la administración pública para responder de manera confiable y efectiva a las necesidades y propuestas de la sociedad es esencial.

El control y la evaluación se convierten en herramientas esenciales para dar orden y racionalidad a las acciones de las instituciones administrativas. Su eficacia está intrínsecamente vinculada a los contextos institucionales que las definen y estructuran a través de disposiciones, procesos y acciones interconectadas. Estas herramientas no solo sirven para asegurar la consistencia en las tareas de la administración pública, sino que también pueden actuar como motores creativos para fomentar un entorno de realización institucional que beneficie a toda la comunidad ciudadana.

(Ayala, 2001, como se citó en Uvalle, 2013) indica que:

“En la sociedad moderna, la administración pública es producto de diseños institucionales que la conciben para dar cumplimiento efectivo a los objetivos compartidos y las tareas que se definen con alcance público-social. En este caso, la forma de Estado en la cual se organiza la vida de la administración pública es la que corresponde al Estado de derecho” (P. 48)

Los resultados de las acciones gubernamentales dependen en gran medida de las habilidades y capacidades de la administración pública. Esta se encarga de coordinar y llevar a cabo las políticas que buscan mejorar la vida de los ciudadanos y grupos sociales. Cada acción gubernamental, ya sea positiva o negativa, afecta a la sociedad, ya que implica cambios en las dinámicas sociales, económicas y políticas como resultado de la implementación de políticas públicas. La administración pública es la principal responsable de asegurarse

de que los programas gubernamentales se cumplan adecuadamente, ya que su tarea es utilizar eficientemente los recursos limitados para mejorar continuamente las condiciones de vida en la sociedad.

En este contexto, la evaluación surge como un elemento de relevancia ineludible. La evaluación no solo desempeña un papel fundamental en el control y la medición del ejercicio del poder, sino que también actúa como un mecanismo esencial para asegurar la conformidad con las normas y regulaciones que gobiernan la administración pública. A través de la evaluación, se pueden medir y supervisar de manera objetiva las acciones del Estado, garantizando que estas se ajusten a las disposiciones constitucionales y legales que delimitan los límites y las responsabilidades del poder gubernamental. Así, la evaluación se convierte en una herramienta clave para garantizar la legitimidad y la rendición de cuentas en la gestión pública.

Uvalle (2013) afirma que:

En la visión contemporánea de las instituciones, continúa teniendo importancia el diseño de los planes y programas públicos, pero un aspecto crucial de los mismos, es cómo se cumplen, y qué impacto final dejan para ventaja o desventaja de los ciudadanos. Por ello, el único modo de conocer y destacar el impacto de los resultados finales, es la evaluación. Si los gobiernos son instituciones creadas para atender y resolver problemas, así como conseguir resultados efectivos en favor del bien común, no hay duda que las tareas de evaluación son fundamentales para contrastar intenciones definidas con resultados obtenidos (P. 56).

Evaluar cómo funciona el gobierno también significa evaluar cómo se hacen las cosas dentro de la administración pública, ya que esta última es el medio que conecta al gobierno con la gente. Cuando hablamos de gobernar, nos referimos a la capacidad de dirigir la sociedad hacia la libertad, la democracia, la justicia y el bienestar compartido. La administración pública es crucial en este proceso, ya que se encarga de llevar a cabo las acciones concretas que hacen realidad los

compromisos de la política pública. Por lo tanto, evaluar la administración pública es esencial para entender el impacto total de la gestión gubernamental.

### 2.3.1. Utilidad de los resultados de la evaluación en el diseño de políticas y programas

Dunn (1981, como se citó en Ruesta, 2001) nos dice que un análisis exhaustivo de políticas públicas debe abordar de manera integral tres dimensiones cruciales para una evaluación efectiva. Estas dimensiones se desglosan de la siguiente manera:

- **Valores:** En esta categoría, se trata de identificar y calcular en qué medida se logran los valores que la política pública se propone alcanzar. Los valores pueden variar ampliamente según el contexto, pero pueden incluir aspectos como la equidad, la justicia, la igualdad de oportunidades, la protección del medio ambiente, entre otros. La consecución de estos valores es el criterio fundamental para determinar si un problema ha sido resuelto o no.
- **Hechos:** Aquí se presta atención a los factores que pueden limitar o mejorar el logro de los valores mencionados anteriormente. Esto implica analizar y evaluar datos empíricos que respalden o refuten la efectividad de la política pública en relación con los valores establecidos. Estos hechos pueden incluir datos demográficos, económicos, sociales o ambientales, entre otros. Reconocer la presencia de estos hechos es esencial para comprender el contexto en el que opera la política y cómo puede estar influyendo en la consecución de los valores.
- **Acciones:** En esta dimensión, se examina cómo la adopción de ciertas acciones puede resultar en el logro de los valores y, por ende, en la resolución de los problemas identificados. Esto implica considerar qué medidas específicas se han tomado en el diseño e implementación de la política pública y cómo estas acciones pueden contribuir a alcanzar los objetivos deseados. El análisis de las acciones también puede incluir una

evaluación de la eficacia de las estrategias implementadas y si se están siguiendo las mejores prácticas.

Asimismo, Ruesta, (2001) indica que el analista, al abordar las tres cuestiones anteriores, puede emplear una o más de las siguientes tres perspectivas de análisis:

- Enfoque empírico, que se dedica a describir las causas y consecuencias de una política pública específica. Estas cuestiones se centran en hechos y generan información descriptiva o identificativa. Un ejemplo podría ser la descripción, explicación o predicción del gasto público en áreas como la salud o la educación.
- Perspectiva evaluativa, que busca determinar el valor de una política pública. Estas cuestiones implican juicios de valor y producen información de naturaleza evaluativa. Por ejemplo, se evalúa la distribución de la carga fiscal en función de sus implicaciones éticas y morales.
- Enfoque normativo, que sugiere acciones futuras para abordar problemas públicos. Estas cuestiones están relacionadas con la acción y generan información en forma de recomendaciones o consejos (de carácter orientativo). Por ejemplo, se puede recomendar la implementación de una política de ingresos mínimos garantizados como una medida para abordar problemas de desigualdad social.

Por último, Yáñez (2022) habla sobre como los expertos destacan varios usos principales de los resultados de la evaluación de programas y políticas públicas. En primer lugar, se menciona su utilidad como instrumento para redefinir programas, lo que incluye ajustes, la posibilidad de cesar algún programa, la adopción de nuevas decisiones y medidas, cambios territoriales en la intervención, la detección de necesidades previamente no consideradas, modificaciones en los sistemas de gestión, redistribución de recursos, la consulta a los equipos de evaluación y la reflexión sobre la implementación de nuevos programas, entre otros aspectos.

En segundo lugar, se resalta el valor de los resultados en términos conceptuales. Esto se relaciona con la generación de conocimiento mediante la difusión de los hallazgos, la creación de material académico, la elaboración de recursos para la formación en estudios superiores y la retroalimentación de metodologías de evaluación utilizadas por otras instituciones, tanto nacionales como internacionales.

Además, se mencionan usos menos frecuentes pero interesantes, especialmente en el ámbito académico, donde los resultados de evaluaciones se utilizan como material docente y guía metodológica en diversas universidades.

En tercer lugar, se señalan los usos de resultados simbólicos, que implican utilizar los resultados como antecedentes para dar visibilidad al trabajo realizado a través de un programa y compartirlo con la ciudadanía y otros actores, con el propósito de ampliar su difusión e influencia.

Respecto a la medida en que se utilizan los resultados de la evaluación, hay opiniones divididas, con algunos siendo optimistas sobre su uso instrumental y otros considerando que este uso es relativamente bajo, aunque reconocen la dificultad de estimar la proporción de uso.

Yáñez (2022), dice que las recomendaciones sistematizadas para fomentar la utilización de los resultados incluyen la participación activa de los gestores, el empleo de metodologías participativas, la incorporación de agentes externos, la adaptación de métodos cuando sea necesario, el seguimiento continuo de la evaluación, la amplia difusión de los resultados, la diversificación de productos y la organización de talleres para discutir y aplicar las recomendaciones.

También hace sugerencias relacionadas con las características de las recomendaciones que surgen de la evaluación, como la factibilidad, relevancia, calidad del informe, justificación, participación activa de los gestores y la elaboración de una hoja de ruta y plan de acción. Actualmente, existen disposiciones y metodologías oficiales orientadas a la evaluación, a través de instituciones públicas como la que da origen al cumplimiento al Artículo 82 del Reglamento de la Ley General de Desarrollo Social que señala que *“El Consejo Nacional de Evaluación pondrá a disposición del público las evaluaciones de los programas*

*sociales y el informe general sobre el resultado de las mismas, siendo de observancia estas también para el sector educativo.*

En resumen, la evaluación de programas y políticas públicas es esencial para mejorar las decisiones gubernamentales. Sus usos son variados, incluyendo ajustes, conocimiento conceptual y visibilidad. Para aprovechar al máximo la evaluación, debemos seguir las recomendaciones sistematizadas y fomentar la participación activa de los involucrados. Esto no solo mejora la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también optimiza el uso de recursos públicos, beneficiando a la sociedad.

## 2.4. Evaluación y la Toma de Decisiones

La relación entre la evaluación y la toma de decisiones es fundamental en diversos contextos, ya que la evaluación proporciona la información necesaria para tomar decisiones informadas y efectivas. La evaluación puede abordar una amplia gama de áreas, desde la evaluación de desempeño en el ámbito laboral hasta la evaluación de políticas públicas o la evaluación de proyectos educativos. Al recopilar datos objetivos y medibles a través de la evaluación, las partes interesadas pueden identificar áreas de mejora, evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y tomar decisiones basadas en evidencia. Esto no solo optimiza el uso de recursos y tiempo, sino que también aumenta la probabilidad de lograr resultados exitosos en cualquier iniciativa. Por lo tanto, la evaluación se convierte en una herramienta esencial para la toma de decisiones bien fundamentadas en un mundo cada vez más complejo y demandante.

Chiavenato, I. (2002) nos dice que:

Tomar decisiones es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema. específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad. En suma, decidir es una parte importante del trabajo de administrar. La toma de decisión es el proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad. (Pp. 287-2889)

Chiavenato, I. (2002) explica que varios autores hacen una distinción entre la toma de decisiones y la resolución de problemas. La resolución de problemas a menudo involucra la toma de múltiples decisiones, y la toma de decisiones en sí misma a menudo se encuentra con desafíos. Un problema se define como cualquier situación que se aleja de lo establecido y que obstaculiza la consecución de los resultados esperados. Un problema surge cuando la situación actual difiere de lo que se esperaba o cuando hay una discrepancia entre lo que percibimos y nuestras expectativas. En muchos casos, un problema puede representar una oportunidad que vale la pena aprovechar. En términos generales, reconocer la existencia de un problema representa el primer paso hacia la identificación de una oportunidad.

Así también Chiavenato, I. (2002) menciona que *el proceso decisorio en las organizaciones ocurre generalmente en tres diferentes condiciones o ambientes; certeza, riesgo e incertidumbre* (P. 296)

- **Ambiente de certeza:** En este contexto, la información disponible es suficiente para prever con certeza los resultados de las decisiones. Facilita la toma de decisiones, pero es raro en la práctica y se encuentra principalmente en el nivel operativo de las organizaciones.
- **Ambiente de riesgo:** En este escenario, no se pueden predecir los resultados con certeza, pero se dispone de información para asignar probabilidades a las diferentes opciones. Es común en el nivel intermedio de las organizaciones y requiere evaluación de probabilidades.
- **Ambiente de incertidumbre:** En esta situación, la información es escasa o inexistente, lo que hace que sea difícil prever los resultados o asignar probabilidades. Es el más desafiante y requiere creatividad y flexibilidad en la toma de decisiones. Es típico en el nivel institucional de las organizaciones y puede surgir de factores internos o externos.

De igual forma Chiavenato, I. (2002) indica que, *dentro de las tres condiciones o ambientes, existen dos tipos básicos de decisión administrativa que se aplican*

*respectivamente a problemas rutinarios y no rutinarios: las decisiones programadas y las no programadas (P.299)*

- **Decisión programada:** se refiere a aquellas decisiones que se toman de manera rutinaria para abordar problemas repetitivos y habituales que ocurren con frecuencia, y para los cuales existen respuestas estándar. Estas respuestas se basan en la experiencia pasada y suelen excluir o limitar otras opciones. Por ejemplo, la reposición automática de inventarios cuando ciertos elementos alcanzan un nivel mínimo es un ejemplo de decisión programada, ya que se basa en condiciones de certeza y se puede abordar mediante técnicas predefinidas. Aunque estas decisiones pueden reducir la autonomía individual, liberan tiempo y recursos para otras tareas importantes al establecer políticas y procedimientos que simplifican el proceso.
- **Decisiones no programadas:** son aquellas que surgen en situaciones nuevas y no repetitivas, basadas en juicios individuales, y se toman para abordar problemas no rutinarios o excepcionales. Estas decisiones son complejas y son necesarias cuando las respuestas estándar no son efectivas, requiriendo soluciones creativas e innovadoras. Cada decisión no programada está diseñada específicamente para la situación en cuestión y suele involucrar situaciones de riesgo e incertidumbre. Se pueden tomar utilizando tanto técnicas tradicionales como modernas, y suelen surgir en situaciones de crisis o emergencia.

El proceso de toma de decisiones representa la ruta mental que el administrador emplea para llegar a una elección. Chiavenato, I. (2002) expone que este proceso es complejo y evoluciona en etapas, mismas que se enuncian a continuación:

1. **Identificar la situación:** En la fase inicial, se procede a reconocer la situación presente, ya sea un problema que requiera solución o una oportunidad que deba aprovecharse. Durante esta etapa, se realiza un análisis completo y exhaustivo de la situación en cuestión, con la finalidad de

definir claramente el problema, identificar sus posibles causas y establecer los objetivos que orientarán la toma de decisiones.

2. **Obtener información:** Adquirir datos es esencial para tomar decisiones informadas, y en esta fase se establece el método para obtenerlos. Esto puede involucrar la observación, la interacción con el personal, la revisión de informes, evaluaciones y, principalmente, el análisis de la información disponible en la empresa, incluyendo estadísticas, proyectos, pronósticos, entre otros recursos.
3. **Generar soluciones o cursos alternativos de acción:** Aquí se elaboran las posibles soluciones a la situación; aún no se evalúan ni se determina su viabilidad. En decisiones programadas las alternativas se crean casi automáticamente y en las no programadas se complica todo; para ello, hay técnicas, como la lluvia de ideas, que permiten escuchar a los involucrados, a fin de crear las posibles soluciones.
4. **Evaluar y elegir la mejor alternativa:** Se procede a cotejar las alternativas disponibles y se lleva a cabo una evaluación para seleccionar la opción más idónea como solución. La elección debe garantizar los mayores beneficios con los riesgos mínimos asociados.
5. **Transformar la solución o curso de acción elegido en acción efectiva:** Ejecutar el plan de acción específico, es decir, poner en marcha la opción seleccionada. Se tienen en cuenta todos los recursos y requisitos necesarios para implementar efectivamente esa elección en la práctica.
6. **Evaluar los resultados obtenidos:** En esta última etapa se supervisa y valora los efectos de la ejecución o medida. Se evalúa en qué medida la situación se ha visto resuelta a través de la acción implementada

La relación entre la información y la toma de decisiones es esencial en todas las áreas de la vida, tanto personal como profesional. La información proporciona el contexto necesario para evaluar situaciones, identificar problemas y oportunidades, y seleccionar la acción más apropiada. En un mundo cada vez

más conectado y digital, el acceso rápido y la calidad de la información pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Tomar decisiones informadas implica la habilidad de recopilar, analizar y utilizar datos de manera efectiva, lo que requiere un proceso continuo de aprendizaje y adaptación. En última instancia, la toma de decisiones eficaz depende de nuestra capacidad para aprovechar la información de manera estratégica y reflexiva. Además, en el ámbito empresarial, la relación inseparable entre la información y la toma de decisiones se convierte en un elemento crítico para la gestión y dirección de organizaciones.

La información, al proporcionar datos precisos y oportunidades, se convierte en la base para la formulación de estrategias y elecciones fundamentales. Las evaluaciones de resultados, como fuentes valiosas de información, no solo ayudan a comprender el impacto de decisiones pasadas, sino que también proporcionan perspicacia para decisiones futuras más informadas. En un entorno empresarial dinámico y competitivo, reconocer y aprovechar esta interrelación es esencial para la adaptación, el crecimiento y el éxito continuo.

## 2.5. Planeación estratégica entre universidades

Almuiñas (2012) nos indica que:

La planificación estratégica en una universidad se concibe como un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en varios momentos o fases, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia Institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación (p.78)

Vera (1995) expone que la planificación estratégica en el ámbito universitario, como parte integral de un enfoque más amplio denominado dirección estratégica, exhibe las siguientes cualidades:

1. Se lleva a cabo a nivel institucional, centrándose en la misión y los objetivos generales de la universidad.
2. También se realiza a nivel de facultades y departamentos, los cuales formulan sus objetivos específicos y acciones estratégicas a partir de la misión y objetivos generales.
3. Considera las tendencias del entorno, especialmente las condiciones del mercado y las posibles evoluciones futuras en la Educación Superior.
4. Tiene una orientación a medio y largo plazo, aunque se implementa a corto plazo mediante la formulación e implementación de objetivos específicos y acciones estratégicas.
5. Complementa la intuición y el juicio de los líderes con pautas de acción y directrices para la toma de decisiones; lo crucial son las decisiones, no la creación de documentos formales.
6. Estimula a la Institución a pensar de manera innovadora y promueve el espíritu emprendedor y la proactividad en la toma de decisiones.
7. Pone énfasis en la dirección participativa, la colaboración colectiva y la colaboración entre los miembros de la comunidad universitaria.
8. Combina enfoques cuantitativos, como las proyecciones, con elementos cualitativos, como las opiniones de expertos.
9. Constituye un sistema adaptable y dinámico, sujeto a revisiones y controles regulares; además, su desarrollo debe ser continuo y no limitarse a un esfuerzo aislado.

Además, en términos de sus logros, la planificación estratégica puede ser considerada como un proceso de naturaleza estratégica que se basa en específicas necesidades, con el objetivo de obtener resultados deseados (como un plan estratégico, desarrollo personal, mejora de la imagen institucional, entre otros). Este proceso se inicia a partir de diversos elementos de entrada (como recursos humanos, aspectos tecnológicos, regulaciones, estructura organizativa y sistemas, entre otros) que deben ser asegurados y luego se transforman gradualmente hasta lograr los resultados y efectos previamente establecidos. Es crucial

destacar que el factor humano desempeña un papel esencial en la consecución exitosa de un proceso de planificación estratégica. Al respecto, Almuiñas (2012) indica que actualmente, este se ha convertido en el recurso estratégico más importante con que cuentan actualmente las universidades. Si se quieren obtener resultados sostenibles, hay que implicarlo directamente, convertirlo en objeto activo inseparable del proceso de planificación estratégica. (P. 79)

En esta situación específica, se consideran factores tales como la implicación activa, el estímulo, el desarrollo de habilidades, la interacción y la dedicación de las personas involucradas. Estos elementos, cuando trabajan en conjunto y a través de un proceso de acuerdo mutuo, definen la misión, la visión, los objetivos, las metas organizativas y las estrategias. Estos fundamentos se construyen teniendo en cuenta tanto las necesidades del entorno circundante como las capacidades internas de la Institución.

La planificación estratégica en el ámbito universitario se presenta como un proceso dinámico y participativo, caracterizado por su enfoque integral y su adaptabilidad. Como señala Almuiñas (2012), este proceso implica una mirada crítica hacia el entorno y hacia la propia Institución, con el fin de formular objetivos y estrategias que respondan a las demandas cambiantes. Además, la planificación estratégica se lleva a cabo a múltiples niveles, desde la Institución en su conjunto hasta las facultades y departamentos, promoviendo la colaboración y la toma de decisiones proactivas. También se destaca la importancia del factor humano en este proceso, reconociendo que las personas son el recurso más valioso para el éxito de la planificación estratégica universitaria.

En última instancia, la planificación estratégica no se limita a la creación de documentos formales, sino que busca resultados tangibles y sostenibles, abordando diversas áreas y aspectos de la Institución. En este contexto, el enfoque estratégico se convierte en una herramienta esencial para adaptarse a un entorno en constante evolución y para promover la innovación y la excelencia en la Educación Superior. La participación activa y la colaboración entre los miembros de la comunidad universitaria son fundamentales para el éxito de

este proceso, que busca asegurar que la universidad cumpla con su misión y alcance sus objetivos de manera efectiva y eficiente.

### **2.5.1. Relación planificación estratégica - la evaluación y su importancia en la gestión universitaria**

La relación entre la evaluación y la planificación estratégica en las instituciones de Educación Superior reviste una importancia crítica para asegurar la calidad y el éxito de la enseñanza y el aprendizaje. La evaluación se convierte en un componente esencial en el proceso de planificación estratégica. Esto se debe a que proporciona información clave sobre el desempeño actual de la Institución, identifica áreas de mejora y contribuye a medir el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos. A través de la evaluación, las instituciones pueden someter a un análisis crítico sus programas académicos, la eficacia de sus métodos de enseñanza, la satisfacción de los estudiantes y su adaptación a las cambiantes demandas del entorno educativo.

Como señala Almuiñas (2012):

En los últimos años, las universidades han emprendido esfuerzos significativos para elevar la calidad de sus procesos, en respuesta a los cambios políticos, económicos y sociales. Estos cambios les han instado a aplicar los conceptos de eficiencia, eficacia, calidad y pertinencia no solo en el discurso, sino también en la práctica, dentro de sus procesos universitarios (Pp 80-81).

De acuerdo con De la Orden (2022), como cito en Almuiñas (2012), *existen tres imperativos esenciales de calidad que una Institución educativa debe poseer: funcionalidad (satisfacción de las necesidades del entorno), eficacia (logro de los objetivos propuestos) y eficiencia (logro de dichos objetivos con un costo razonable) (P. 81).*

Almuiñas (2012) también destaca que la calidad es un elemento fundamental en la gestión universitaria, abarcando tanto la planificación estratégica como el proceso que la respalda. Esto implica un avance constante, cambios positivos y un nivel satisfactorio de cumplimiento de las necesidades individuales,

colectivas e institucionales, así como de la sociedad en su conjunto. Estos objetivos se respaldan mediante evaluaciones sólidamente fundamentadas.

La evaluación institucional se configura como un procedimiento estratégico constante, completo y participativo. A través de la recopilación y análisis crítico de datos, se posibilita la medición, confirmación, valoración y evaluación de la situación de un área de interés específica. Estos análisis conducen a la formulación de evaluaciones sobre aspectos positivos y desafíos centrales, en base a los cuales se toman decisiones encaminadas a mejorar de manera continua la calidad institucional.

Siguiendo la perspectiva de Pinto, Lemaitre y Anglada (2007), como se citó por Molina (2017), los principios fundamentales de la evaluación institucional se centran en la necesidad de adquirir un conocimiento profundo y una comprensión detallada de cómo funcionan las instituciones universitarias. Esto se hace con el propósito de impulsar la mejora continua, lo que desempeña un papel crucial en la optimización de las prácticas en las universidades, especialmente en lo que respecta a la toma de decisiones. Además, su objetivo es enriquecer la percepción que los diversos actores de la Institución tienen de su propia entidad, promoviendo una reflexión constante sobre el propósito y el significado de las labores que llevan a cabo.

Molina (2017) sostiene que la evaluación en las instituciones de Educación Superior no se considera un fin en sí mismo, sino más bien como una herramienta mediante la cual el Estado o una entidad privada, de manera directa o indirecta, asumen la responsabilidad de salvaguardar los intereses de sus ciudadanos y, especialmente, de la comunidad que forma parte de dicha Institución. La evaluación desempeña un papel crucial al prevenir la oferta de educación de baja calidad o fraudulenta, al mismo tiempo que se establece como un mecanismo de respaldo destinado a potenciar la calidad de la Educación Superior en un país.

La evaluación de las instituciones de Educación Superior se convierte en un objetivo de amplio alcance debido a las múltiples metas que se espera que logren. La verdadera medida del éxito de una universidad radica en su capacidad para fomentar el pleno desarrollo de todas las personas involucradas en su comunidad.

La evaluación y la planificación estratégica en las instituciones de Educación Superior representan los cimientos sobre los cuales se construye el futuro del conocimiento y la excelencia académica. Estos procesos no solo impulsan la calidad y la eficiencia, sino que también encarnan un compromiso inquebrantable con la mejora continua y la satisfacción de las necesidades de la sociedad. La verdadera grandeza de una universidad se manifiesta no solo en sus logros académicos, sino en su capacidad de nutrir y empoderar a todos los miembros de su comunidad. En última instancia, la evaluación se erige como la brújula que guía a estas instituciones hacia la excelencia, inspirando un compromiso eterno con la búsqueda incansable de la sabiduría y la excelencia, en beneficio de todos y cada uno de los que forman parte de esta apasionante travesía del conocimiento.

## 2.6. Conceptualización del proyecto académico

### 2.6.1. Definición y objetivo

Bojórquez & Pérez (2013), como se citó en DEEDI (2017), subrayan que:

La primera herramienta que una Institución debe implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar las estrategias necesarias para lograr su misión. (P. 5)

Para entender a fondo el concepto de estrategia, es esencial hacer referencia a su origen epistemológico. El término “estrategia,” como señala Luttwak (2003 como se citó en la DEEDI 2017), proviene *de los conceptos griegos “Strategike episteme” (la visión del general) y “strategon sophia” (la sabiduría del general)*, o como lo menciona Bobrow (1997), citado también en la misma fuente, como *“El arte del general”*. Este concepto comprende *la definición de objetivos y metas en los ámbitos militar y político, la evaluación de los recursos y ventajas del ejército, y la formulación de un plan estratégico que desplegara estos recursos y ventajas para sorprender o superar al enemigo y alcanzar los objetivos* (P. 6)

En el ámbito institucional, una de las estrategias clave en la implementación de la Planeación Estratégica es la elaboración de un proyecto institucional. López et al. (2011) lo definen *como un conjunto de ideas que definen los rasgos académicos que le confieren personalidad propia a una universidad*. (P. 1040). Este proyecto académico es esencial para orientar el desarrollo y el crecimiento de la Institución en una dirección coherente con su misión y visión.

Eduardo (s7f) destaca que *la gestión escolar es un proceso continuo y sistemático que permite diseñar y poner en marcha diversas acciones de manera articulada, acompañar su desarrollo y monitorear su avance con la participación de todos*. Este enfoque permite acompañar el progreso de las acciones y monitorear su avance de manera eficaz.

Siguiendo esta línea, Spakowsky (2021) proporciona una visión clara de lo que implica un proyecto institucional. Según él, este proyecto:

Plasma por escrito los aspectos que identifican a una Institución integrando a todos los involucrados en el compromiso por organizarlo, respetarlo y evaluarlo. Evita las improvisaciones sobre la dinámica, las normas, el funcionamiento y los requerimientos institucionales, establece los acuerdos e incluye los compromisos. Organizarlo, compartirlo, explicitarlo favorece los acuerdos inter e intrainstitucionales, colabora en el buen funcionamiento y dinamiza el entramado institucional. El esfuerzo por plasmarlo por escrito da sus frutos en la tarea cotidiana, evita confusiones y malentendidos, beneficia el respeto por las normas construidas entre todos y por los acuerdos alcanzados. Nada mejor que la claridad en la coordinación de las instituciones, la distribución cooperativa de las tareas y la conformación de proyectos en los cuales todos los miembros sean arte y parte. (P.18)

La planeación estratégica es el punto de partida esencial para cualquier Institución que aspire a ser competitiva. La estrategia, con raíces en la sabiduría militar griega, implica la formulación de objetivos a largo plazo y la planificación de acciones para alcanzarlos. La elaboración de un proyecto institucional,

como parte de la gestión escolar, es fundamental para definir la identidad de la Institución y garantizar la claridad y la cooperación en su funcionamiento cotidiano, alineando a todos los miembros con los objetivos y metas establecidos.

### 2.6.2. Etapas en las que elabora un proyecto

Dirección General de Planeación (DGP) (2008) indica que el proceso de planificación es un proceso cíclico que abarca las etapas siguientes:

1. Diagnóstico, que consiste en el conocimiento y análisis del desarrollo de la realidad universitaria, su situación pasada, actual y sus tendencias, con el propósito de identificar los principales problemas y obstáculos para el desarrollo institucional.
2. Determinación de objetivos y prioridades para el corto, mediano y largo plazos.
3. Diseño de estrategias, políticas y programas que permitan plantear los cursos de acción factibles y necesarios para el logro de objetivos y metas.
4. Especificación de medios, que consiste en la definición de proyectos y acciones específicas destinados al cumplimiento de los objetivos y en la identificación de los actores, mecanismos y recursos legales, administrativos, materiales y financieros requeridos para este fin.
5. Definición de metas e indicadores, que implica la estimación cuantitativa de los objetivos trazados, sus variables sustantivas y su dimensión temporal.
6. Seguimiento que consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones previstas y, en su caso, en la posibilidad de valorar e introducir los ajustes que se consideren necesarios para garantizar el cumplimiento del plan.
7. Evaluación que consiste en el análisis interno o externo, de los resultados, impactos y trascendencia del plan con una visión de mediano plazo, a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades que las funciones sustantivas de la Institución deben atender.

Según Sevilla Siglo XXI, S. (2009), en el proceso de planificación existe una etapa previa al diagnóstico que denomina *recogida de información*. Esto implica la recopilación sistemática de información disponible acerca de dicha situación, seguida de su organización y análisis para generar un diagnóstico. Este diagnóstico servirá como punto de partida para identificar los problemas que requieren solución y para definir las acciones necesarias para resolverlos.

Figura 3. Etapas en las que elabora un proyecto



Fuente: Elaboración propia con información de Universidad Nacional Autónoma de México (2008) y Sevilla Siglo XXI, S. (2009)

### 2.6.2.1. La Información

En esta etapa, Sevilla Siglo XXI, S. (2009) dice que es esencial reunir información acerca de todos los elementos pertinente. Por lo general, la recopilación de datos se lleva a cabo al comienzo del proceso de planificación, ya que esto proporciona una base sólida para la elaboración del diagnóstico. No obstante, es crucial tener en mente que, para garantizar la ejecución efectiva del proyecto, es necesario recopilar, actualizar y analizar información relevante para la estrategia de desarrollo durante todo el período de vigencia. Por lo tanto, las consideraciones abordadas en este apartado son aplicables en cualquier fase que requiera la recopilación sistemática de información, como el diagnóstico, seguimiento y evaluación de resultados, entre otras. Existen diversas

metodologías disponibles para llevar a cabo esta recopilación de datos, y entre las más destacadas se incluyen las siguientes:

- Encuestas: Las encuestas son herramientas útiles para recopilar información cuando la población objetivo es demasiado grande para estudiarla directamente. En lugar de estudiar a toda la población, se trabaja con una muestra representativa, lo que permite generalizar los resultados al grupo completo. La precisión de esta generalización depende de la representatividad de la muestra, que debe seguir reglas estadísticas para su tamaño y composición adecuados.

Sevilla Siglo XXI, S. (2009) indica que:

En general, se puede decir que hay tres tipos de muestreo no aleatorios: dirigido, por cuotas y deliberado. En el dirigido, la selección se basa en juicios previos, suponiendo que los resultados serán representativos. En el muestreo por cuotas, la cuota es un grupo de elementos con las mismas características. En el deliberado, se selecciona a un segmento de la población directamente en función de su accesibilidad. (P. 29).

El mismo autor dice que también se puede usar el muestreo aleatorio en el cual *se elige una muestra en la que cada miembro de la población en cuestión tenga las mismas posibilidades de estar incluido. Puede ser simple o restringido (P.30)* Si es simple, todos los elementos tienen igual probabilidad de ser seleccionados. En cambio, si es restrictivo, hay tres enfoques posibles: estratificado, agrupado o sistemático. En el método estratificado, se divide a la población en categorías homogéneas y se toman muestras aleatorias de cada categoría. En el enfoque agrupado, se dividen a los elementos en grupos o conglomerados según las necesidades del estudio, y se seleccionan muestras aleatorias de cada uno de estos grupos. En el método sistemático, la población se organiza en categorías objetivas, y luego se seleccionan unidades maestras siguiendo una norma predefinida.

El tamaño ideal de la muestra se determina considerando cuatro elementos clave: los niveles de precisión y confiabilidad deseados, la variabilidad presente en la población, el tamaño total de la población y los recursos económicos disponibles. La expresión matemática que relaciona estos aspectos para calcular el tamaño adecuado de la muestra en un proceso de muestreo aleatorio simple es la siguiente:

$$n = (N \cdot Z^2 \cdot CV^2) / [(n-1) \cdot d^2 + Z^2 \cdot CV^2]$$

*Sevilla Siglo XXI, S. (2009)* explica que:

n es el tamaño muestral, N es el tamaño poblacional, CV es una medida de la variabilidad de la variable sobre la que se establece la precisión y la fiabilidad, d es la precisión, y Z el valor de un estadístico que depende de la fiabilidad que el investigador desee atribuir a su trabajo. (P. 30)

El principal instrumento de recopilación de datos en una encuesta es el cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente para obtener información sobre los hechos o aspectos de interés. Estos cuestionarios pueden adoptar dos enfoques: abiertos o cerrados. La elección entre uno u otro depende de los objetivos específicos de la encuesta. Los cuestionarios cerrados presentan la ventaja de que las respuestas son fáciles de comparar y tabular, ya que se basan en un número limitado de categorías predefinidas. Sin embargo, su limitación radica en que no permiten capturar matices de opinión o expresiones verbales detalladas, lo que restringe el alcance de la información que proporcionan. En contraste, los cuestionarios abiertos ofrecen a los encuestados la oportunidad de expresar sus ideas sin restricciones, ya que no se limitan a seleccionar respuestas preestablecidas. Esto permite al encuestador profundizar en las respuestas y opiniones de los participantes. No obstante, los cuestionarios abiertos presentan el desafío adicional de mayor dificultad en la comparación de datos debido a la diversidad de respuestas posibles.

Ventajas	Desventajas
Produce información cuantitativa, coherente y generalizable.	Si se incluyen numerosas preguntas cerradas, existe el riesgo de cometer generalizaciones erróneas o simplificar en exceso. Para identificar aspectos novedosos, es más apropiado plantear preguntas abiertas.
Es una técnica barata, porque con una muestra puede llegarse a conclusiones sobre toda la población.	Cuando el entrevistado se opone a lo que el evaluador está investigando, es común que proporcione respuestas inconsistentes, lo que afecta negativamente la calidad de los resultados estadísticos obtenidos de la encuesta.
	Es fundamental que todas las preguntas sean claras y tengan una única interpretación posible, ya que la ambigüedad perjudica la calidad de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia con información de *Sevilla Siglo XXI, S. (2009)*

- Técnicas:** Las entrevistas pueden ser “formales” o “controladas”, en las cuales las preguntas se definen previamente y las respuestas se registran siguiendo un formato estandarizado, lo que proporciona datos más verificables y permite un análisis estadístico más sólido. Sin embargo, también existen entrevistas menos estructuradas y más “informales”, en las cuales se permite que el entrevistado hable libremente sobre los aspectos del tema de interés, sin una preparación previa. Esto puede generar información más detallada y profunda, aunque complica la comparación rigurosa de respuestas. La entrevista se plantea como un complemento fundamental para la encuesta, especialmente cuando la población objetivo es muy extensa, ya que confiar únicamente en entrevistas no resultaría viable.

Ventajas	Desventajas
permiten conocer el punto de vista individual de muchos agentes, sin influencia de los demás.	Sólo puede aplicarse en poblaciones pequeñas.
Provee información detallada y profunda sobre conductas, creencias y opiniones de los agentes.	Los resultados con una persona sola no pueden generalizarse, porque se mezclan muchos factores individuales y anímicos del entrevistado.
suele ser más sencilla que los métodos grupales.	Se requiere una preparación especial para entrevistar, y la práctica requiere mucho tiempo.
	Es más fácil influir sobre una persona que responde que sobre un grupo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con información de *Sevilla Siglo XXI, S. (2009)*

- **Observación directa:** Implica la obtención de datos mediante la interacción del investigador con el grupo bajo estudio en su entorno natural. La observación es viable solamente cuando la presencia del observador no modifica ni influye en los fenómenos que están siendo examinados.

La observación directa ofrece una comprensión más completa del objeto de estudio en comparación con la mayoría de las otras metodologías de investigación. Al obtener una visión desde dentro de un grupo específico, es probable que se logre una comprensión más profunda de las áreas de estudio.

Ventajas	Desventajas
Es una técnica que permite investigar los fenómenos donde están ocurriendo.	La observación implica conocer las conductas e interacciones, pero no implicarse en las acciones de la población local.
Puede servir para recopilar datos muy específicos sobre una determinada actuación en un territorio muy concreto.	Sólo puede aplicarse a un número pequeño de casos.
Es una técnica que suele utilizarse cuando ya no hay ninguna otra disponible, y en situaciones muy complicadas.	El observador debe ser lo más independiente posible de la gente a la que observa, y debe tener mucha cualificación para hacerlo.

Fuente: Elaboración propia con información de Sevilla Siglo XXI, S. (2009)

- **Investigación documental:** Ampliamente empleado en la investigación, los documentos utilizados en investigaciones a menudo contienen información y trabajos previos realizados por otros investigadores en el campo de estudio específico. Muchas investigaciones involucran tanto la recopilación y el análisis de trabajos previos de otros investigadores como la generación de nuevos datos. Estos datos pueden ser de naturaleza cuantitativa, lo que requiere la aplicación de métodos estadísticos, o cualitativa, que involucra técnicas como el análisis de contenidos. La aplicación adecuada de esta técnica implica una planificación cuidadosa para evitar la omisión de información relevante o la acumulación excesiva de datos que serían difíciles de analizar.

Ventajas	Desventajas
Permite acceder a información previamente consolidada y registrada en documentos	La información relevante para el estudio a menudo no se encuentra disponible o está elaborada con propósitos distintos.
Los documentos pueden abarcar un amplio período de tiempo y tener una cobertura geográfica extensa	No existen series temporales de los datos relevantes.
	No es posible el acceso público a la información existente.

Fuente: Elaboración propia con información de Sevilla Siglo XXI, S. (2009)

- Técnicas de grupo:** Las técnicas colectivas, también conocidas como “técnicas de grupo,” representan un enfoque para estructurar la comunicación grupal de manera que sea eficaz en la resolución de problemas complejos por parte de un conjunto de individuos. A pesar de su variedad en formas, estas técnicas comparten un elemento clave: involucrar a un grupo en el proceso. Es decir, buscan la participación de varios participantes que colaborarán con el planificador o evaluador en su tarea. Además, estas diversas técnicas de grupo se aplican para abordar diferentes tipos de problemas y emplean metodologías variadas, aunque siempre se basan en la dinámica grupal.

Ventajas	Desventajas
Se usa cuando el problema no se presta al uso de una técnica analítica precisa, pero sí puede beneficiar- se de juicios subjetivos sobre bases colectivas.	En las técnicas donde las discusiones son más “cara a cara”, la revelación de las preferencias de los agentes se dificulta por las relaciones de poder entre los mismos.
Es útil cuando no existe información disponible o la información con que se cuenta es insuficiente.	La discusión puede ser errática y la sensación de sentirse observados por parte de los agentes puede distorsionar su discurso.
Es una ventaja cuando el tema de estudio requiere de la participación de individuos “expertos”	En este tipo de técnicas se requiere una gran cualificación por parte del investigador. Cuanto más “participativa” y cercana a los agentes sea la técnica, más elaborada deberá ser la discusión.

Fuente: Elaboración propia con información de Sevilla Siglo XXI, S. (2009)

- Las evaluaciones de anteriores proyectos:** Es aconsejable establecer conexiones entre proyectos previamente realizados en la misma área geográfica y que aborden temáticas similares, ya que esto simplifica la obtención de conclusiones. Esta práctica contribuye a asegurar que los documentos desarrollados y relacionados con una materia específica sean coherentes

entre sí, lo que se conoce en la evaluación de proyectos como “coherencia externa”. Asimismo, se pueden evitar la duplicación de esfuerzos y la superposición de actividades si se comprende claramente el ámbito de actuación del proyecto. En este contexto, el objetivo es optimizar los recursos disponibles para evitar el desperdicio de esfuerzos innecesarios.

Las evaluaciones de proyectos previos no solo brindan información sobre su grado de implementación, sino también sobre los enfoques y herramientas más efectivos en el área geográfica en cuestión. Además, permiten identificar las medidas mejor recibidas por la comunidad, los problemas no resueltos, la correspondencia entre los desafíos y las soluciones, y la satisfacción de la población objetivo, entre otros aspectos. Las lecciones aprendidas de proyectos anteriores son valiosas para mejorar la planificación de un proyecto actual y verificar si cuenta con los elementos necesarios para alcanzar con éxito sus objetivos. Además, la información derivada de investigaciones y proyectos previos desempeña un papel fundamental en la creación de indicadores pertinentes, la identificación de un modelo explicativo adecuado y la obtención de puntos de referencia para comparaciones.

Ventajas	Desventajas
Permite aprovechar la información recopilada por otros investigadores, lo que ahorra tiempo y recursos	El investigador no tiene control sobre la calidad de la información recopilada por otros, lo que puede llevar a la inclusión de datos incorrectos o sesgados en la investigación.
Los documentos pueden abarcar una amplia gama de fuentes y periodos de tiempo, lo que facilita la obtención de datos históricos y comparaciones a lo largo del tiempo.	La información en documentos puede estar desactualizada o no reflejar la situación actual,
Permite un análisis exhaustivo de la información disponible, lo que puede conducir a una comprensión más profunda de un tema o problema.	Puede ser difícil acceder a ciertos documentos o fuentes, especialmente si están protegidos por derechos de autor

Fuente: Elaboración propia con información de Sevilla Siglo XXI, S. (2009)

### 2.6.2.2. Diagnóstico

DGP (2018) indica que el diagnóstico *puede concebirse como el análisis de la situación en la que se encuentra la entidad o dependencia en un momento*

*determinado, respecto de sí misma y respecto de su entorno o contexto. Comprende dos dimensiones: externa e interna. (P.5)*

El **diagnóstico externo**, tiene como objetivo reducir la incertidumbre al comprender a fondo el ambiente que rodea a la Institución y detectar cambios y tendencias relevantes que la afecten directa o indirectamente. El entorno abarca factores económicos, políticos, sociales, educativos, culturales, científicos y tecnológicos en el que opera la universidad y sus unidades.

Existen cuatro planos principales en el entorno: internacional, nacional, local e impacto social y económico. El entorno internacional se refiere a tendencias globales que pueden afectar a la universidad. El entorno nacional se enfoca en tendencias a nivel nacional. El entorno local considera la influencia geográfica y factores como la imagen pública y la competencia. El impacto social y económico se centra en la contribución de la universidad a la sociedad, evaluando el desempeño de los graduados en el mercado laboral y el impacto de la investigación.

El análisis del entorno involucra la recopilación de información sobre tendencias económicas, sociales, políticas, científicas y demográficas a nivel nacional e internacional, así como datos sobre otras instituciones de Educación Superior.

El **diagnóstico interno** evalúa el estado actual de la entidad académica o dependencia universitaria. Su propósito es identificar los recursos, procesos y productos existentes, así como las deficiencias y necesidades que puedan afectar el logro de los objetivos. Los recursos incluyen personal, infraestructura, presupuesto y estudiantes. Los procesos abarcan docencia, investigación, difusión, administración y servicios. Los productos se refieren a egresados, publicaciones, desarrollos tecnológicos y servicios culturales, entre otros.

En la elaboración del diagnóstico interno, se utilizan indicadores que se adaptan a la función y características específicas de cada entidad académica o dependencia. El objetivo es obtener una visión realista del estado actual para orientar la planificación y abordar problemas y mejoras necesarias.

### 2.6.2.3. Objetivos y metas

DGP (2008) plantea que *una Institución como la Universidad tiene una razón de ser y unos objetivos que Cumplir (p.7)*. Los objetivos delimitan las metas a alcanzar a medio y largo plazo en el marco de una administración. Estos representan los logros que se deben obtener a través de la ejecución de un plan de desarrollo y reflejan la intención del plan, ofreciendo soluciones a los problemas y necesidades identificados mediante el análisis del entorno y el diagnóstico interno.

La formulación de objetivos puede considerar varios aspectos, como el historial de desempeño, la disponibilidad de recursos, los resultados del análisis situacional para ajustar las capacidades reales o minimizar las limitaciones.

Al plantear objetivos y metas, es esencial que cumplan con ciertas características:

- Deben ser claros en cuanto a los problemas que abordan o los cambios que buscan.
- Deben evaluar los resultados tanto durante como después de la implementación.
- Deben proporcionar detalles sobre los resultados esperados y el tiempo necesario para alcanzarlos.
- Deben ser coherentes con los objetivos y metas de niveles jerárquicos superiores.
- Deben estar fundamentados en la realidad y ser flexibles para ajustes durante el desarrollo del plan.
- Deben ser precisos en cuanto a su horizonte temporal.
- Deben incorporar mecanismos que permitan medir los logros y alcances obtenidos.

### 2.6.2.4. Las Estrategias

Se han establecido los objetivos y se han definido las prioridades, es necesario elegir las estrategias que se implementarán. En el contexto de la planificación, una estrategia se refiere a la manera en que se llevará a cabo la consecución de

un objetivo. DGP (2008) la conceptualiza como el “*proceso para determinar el curso de las acciones que la Institución u organización necesita instrumentar para avanzar en el logro de sus objetivos*”.(P.9) La estrategia, en el contexto de la planificación, se refiere a la dirección que se establece para la ejecución de un plan y la realización de las acciones programadas. El diseño de estrategias debe considerar dos aspectos fundamentales: uno político y otro técnico.

El aspecto político tiene como objetivo obtener la aceptación y el apoyo de los diversos actores e grupos dentro de la Institución. Busca crear consenso en torno a los objetivos y beneficios a largo plazo del plan, así como obtener la aprobación para llevar a cabo todas las etapas del plan.

Por otro lado, el aspecto técnico implica la identificación de los recursos necesarios para implementar las acciones programadas, como insumos, personal y seguimiento de actividades para asegurar que se cumplan los objetivos y metas en los plazos establecidos.

En el contexto académico y organizativo, algunas estrategias incluyen la modificación de planes y programas, la evaluación del personal docente o de investigación, la modernización tecnológica, la mejora de procesos de titulación y graduación, la innovación educativa, la acreditación de programas y el fomento de líneas de investigación.

Las estrategias se traducen en programas y proyectos de desarrollo institucional como componentes operativos de un plan. Los programas son conjuntos organizados de actividades, servicios o procesos relacionados que buscan alcanzar metas y objetivos específicos en un período determinado. Estos programas se establecen tanto a corto como a mediano plazo y se caracterizan por su estructura que incluye enunciado, justificación, prioridad, objetivos, líneas de acción, proyectos específicos, responsables, calendario, indicadores de evaluación y presupuesto detallado.

#### **2.6.2.5. Proyectos y acciones específicas**

UNACH (2018) nos dice que *el proyecto se refiere a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de*

*producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. (P.10).*

Un proyecto debe contener una serie de elementos esenciales para su desarrollo y ejecución efectivos. Estos elementos son:

- **Denominación del proyecto:** Nombre que identifica de manera clara y concisa el proyecto.
- **Naturaleza del proyecto:** Descripción general de la esencia y el propósito del proyecto.
- **Descripción del proyecto:** Detalle completo que explica la estructura y el alcance del proyecto.
- **Justificación:** Argumentación que respalda la necesidad y relevancia del proyecto.
- **Marco institucional:** Contexto organizativo y normativo en el que se inserta el proyecto.
- **Finalidad del proyecto:** Objetivo general que define el propósito último del proyecto.
- **Objetivos y metas:** Descripción clara de los logros específicos que se esperan alcanzar.
- **Beneficiarios:** Grupos o individuos que se verán beneficiados por la realización del proyecto.
- **Productos o resultados esperados:** Detalles sobre los resultados concretos que se esperan obtener.
- **Localización física y cobertura espacial:** Sitios geográficos donde se llevará a cabo el proyecto y su alcance territorial.
- **Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar:** Desglose detallado de las acciones que se deben llevar a cabo.
- **Métodos y técnicas a utilizar:** Enfoques y herramientas que se emplearán en la ejecución del proyecto.
- **Determinación de los plazos o calendario de actividades:** Establecimiento de los tiempos y cronograma de ejecución.

- **Determinación de los recursos necesarios** (humanos, materiales y financieros): Estimación de los recursos requeridos para la implementación del proyecto.
- **Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto:** Evaluación financiera que determina los gastos necesarios y la asignación de fondos.
- **Administración del proyecto:** Proceso de gestión y supervisión de todas las etapas del proyecto.
- **Indicadores de evaluación:** Parámetros que permiten medir el progreso y el éxito del proyecto.

La previsión y asignación de recursos es esencial en el proceso de planificación para asegurar que se logren los objetivos de manera eficiente y efectiva. Esto implica considerar recursos humanos, técnicos, financieros y materiales de acuerdo con las necesidades específicas de cada etapa del proyecto. La eficiencia se logra cuando la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos es óptima, teniendo en cuenta que los recursos suelen ser limitados en comparación con los objetivos múltiples de una Institución.

#### 2.6.2.6. Metas e indicadores

DGP (2008) nos dice que *las metas son la expresión cuantitativa de los objetivos, y enuncian la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado, pero sobretodo expresan puntualmente los compromisos de la Institución.* (P. 11)

Las metas son un componente destacado y sirven como punto de evaluación inmediata para medir el progreso y el cumplimiento de los compromisos institucionales. Las metas son específicas en términos de cantidad y plazos. Estas metas, que se derivan de los objetivos del plan, se establecen y planifican anualmente, lo que constituye la fase de planificación operativa o el programa de trabajo anual.

Siguiendo con la perspectiva de DGP (2008), expone que los indicadores *son el conjunto de parámetros que con la información del proceso de ejecución del*

*plan de trabajo permitirán medir el grado de avance de los proyectos y programas. (P. 11).* Se refiere a la identificación de las conexiones y factores que cambiarán a medida que se implementen las acciones definidas en el plan. Al establecer un indicador de manera clara, ya sea en términos absolutos o relativos, se pueden definir metas específicas que permitirán evaluar si se ha alcanzado o no el objetivo, si se está dentro del plazo previsto para lograrlo o si resulta imposible obtener dicho éxito.

### 2.6.2.7. Seguimiento

Al respecto DGP (2008) indica que *el seguimiento es un instrumento indispensable de gestión de los programas o proyectos de un plan. La labor de seguimiento sirve de base para hacer efectiva la responsabilidad en el uso de los recursos destinados al plan de desarrollo. (P. 12).* Una vez que se han definido los propósitos, objetivos, metas, indicadores y las personas responsables de llevar a cabo cada parte del plan, se hace necesario establecer un mecanismo para realizar un seguimiento del proceso. Este mecanismo implica la capacidad de supervisar el progreso y, en caso necesario, identificar los problemas que puedan surgir durante la ejecución del plan.

La supervisión sistemática del proceso se refiere a la revisión constante y la evaluación de cómo se está llevando a cabo la ejecución del plan. Esta práctica es una herramienta invaluable para detectar obstáculos y problemas de manera oportuna, lo que a su vez permite tomar medidas correctivas en el momento adecuado.

### 2.6.2.8. Evaluación

DGP (2008) nos dice que el fin de la evaluación *es analizar si el diseño, objetivos y resultados del plan fueron los adecuados, para que a partir de ahí se puedan redefinir, en su caso, lineamientos, objetivos y acciones (P.12)*

La evaluación desempeña un papel fundamental al fortalecer tanto el diseño como la ejecución de los programas o proyectos institucionales, además de promover la colaboración efectiva con las partes interesadas en estos programas. Es

un proceso que puede ser llevado a cabo tanto por evaluadores externos como por los mismos responsables de la planificación y ejecución, lo que se conoce como evaluación interna. Su objetivo principal es analizar la coherencia entre lo que se había comprometido y lo que realmente se ha logrado, así como medir su impacto real en el ámbito de actuación previsto. Además de esto, la evaluación brinda la oportunidad de evaluar tanto el diseño como la implementación del plan, contribuyendo a la identificación de posibles correcciones o ajustes necesarios en el plan o en sus componentes.

### 2.6.3. Los equipos de trabajo

Universidad del Atlántico (2020) nos explica que en el proceso de planeación para la construcción de un plan institucional se consideran 3 grupos de trabajos, los cuales se describen a continuación:

**Equipo técnico:** la función principal de un equipo técnico abarca tareas como planificación, coordinación y apoyo en la recopilación de información relevante. Además, se encargan de la presentar la metodología, el cronograma propuesto, consolidar documentos y presentarlos a la autoridad correspondiente para su aprobación y difusión a la comunidad universitaria. También proporcionan asesoría estratégica y evalúan observaciones de grupos de trabajo.

**Equipo de comunicaciones:** desempeña un papel crucial en el proceso de planeación del desarrollo institucional. Su labor incluye proponer estrategias de comunicación, elaborar un plan de comunicaciones basado en estas estrategias y ajustarlo según sea necesario. También diseñan instrumentos para recopilar información participativa en grupos y llevan a cabo actividades de comunicación. Su responsabilidad es socializar tanto dentro de la comunidad universitaria como en la sociedad en general la información cuantitativa y cualitativa relacionada con diversos aspectos del desarrollo institucional. Además, promueven y difunden las actividades, los participantes y los resultados de estos procesos. Su misión incluye la divulgación de información esencial sobre la Institución y sus colaboradores en el proceso de desarrollo, y están preparados para cumplir con otras tareas requeridas a medida que evoluciona el proceso.

**Grupos de apoyo por temas estratégicos:** juega un papel esencial en el proceso de desarrollo institucional. Se encargan de realizar análisis exhaustivos de los pilares estratégicos y transversales desde la perspectiva de los temas asignado. Además, coordinan y participan activamente en espacios virtuales de participación y reflexión abiertos a la comunidad universitaria. Su labor implica la identificación, organización y evaluación de información, lo que les permite producir diagnósticos a nivel regional, nacional e internacional, así como diagnosticar la Institución en relación con los desafíos para el desarrollo de sus funciones sustantivas. Además, generan boletines informativos y documentos estratégicos que incluyen líneas, objetivos y programas. También desempeñan un papel crucial en la presentación y acompañamiento del borrador del producto final. Están preparados para asumir otras funciones según lo requiera la dinámica del proceso de desarrollo.

# Capítulo III: Contextualización del objeto de estudio

## 3.1. La Universidad Autónoma de Chiapas

### 3.1.1. Marco Histórico

Universidad Autónoma de Chiapas [Unach] (s/f) dice que en el informe titulado “Un nuevo sistema regional de enseñanza superior de la Universidad Autónoma de Chiapas,” presentado en 1975 por el especialista de la Organización de las Naciones Unidas, Sr. P. Furter, se menciona que, a principios de 1974, el entonces gobernador de Chiapas, Dr. Manuel Velasco Suárez, sostuvo conversaciones formales con un representante de la UNESCO en México, de apellido Díaz Lewis. El propósito de estas conversaciones era establecer los fundamentos para la creación de una nueva Institución de Educación Superior, específicamente, una universidad. Estas conversaciones sirvieron como punto de partida para una serie de tareas y actividades que culminaron en la creación de la Universidad Autónoma de Chiapas.

El informe no proporciona detalles sobre las actividades de planificación que tuvieron lugar durante los 8 meses entre estas conversaciones y la inauguración oficial de la UNACH en abril de 1975. Sin embargo, se llevaron a cabo actividades preparatorias importantes, como la construcción y adaptación de edificios y el nombramiento de funcionarios universitarios.

En otro momento, el gobernador Velasco Suárez presentó al Congreso del Estado un proyecto de Ley Orgánica que fue aprobado mediante un decreto emitido el 28 de septiembre de 1974 y publicado oficialmente el 23 de octubre del mismo año. Finalmente, el 17 de abril de 1975, con la presencia del entonces presidente de la República, Lic. Luis Echeverría Álvarez, la UNACH comenzó oficialmente sus actividades, marcando un hito importante en la Educación Superior en Chiapas.

La creación de la Universidad Autónoma de Chiapas representa un hito significativo en la historia de la Educación Superior en México. Desde entonces, ha continuado creciendo y evolucionando, expandiendo su oferta académica y contribuyendo al progreso social y económico de la comunidad chiapaneca, así como al avance del conocimiento y la investigación en diversas disciplinas. Su legado perdura como un testimonio del compromiso con la educación y el desarrollo en la región.

### 3.1.2. Misión

La Universidad Autónoma de Chiapas es una Institución de Educación Superior pública y autónoma, socialmente responsable y con vocación de servicio; que forma de manera integral a profesionales competentes, críticos, éticos, con conciencia ciudadana y ambiental. La UNACH genera, divulga y aplica el conocimiento científico, tecnológico y humanístico; difunde la cultura y el arte, promueve el deporte y extiende sus servicios, vinculada con la sociedad en entornos locales, nacionales e internacionales; con personal calificado y programas educativos pertinentes y de calidad, para contribuir al desarrollo sustentable, al bienestar social, la cultura de paz, la democracia, la equidad y los derechos humanos. (Universidad Autónoma de Chiapas (s/f))

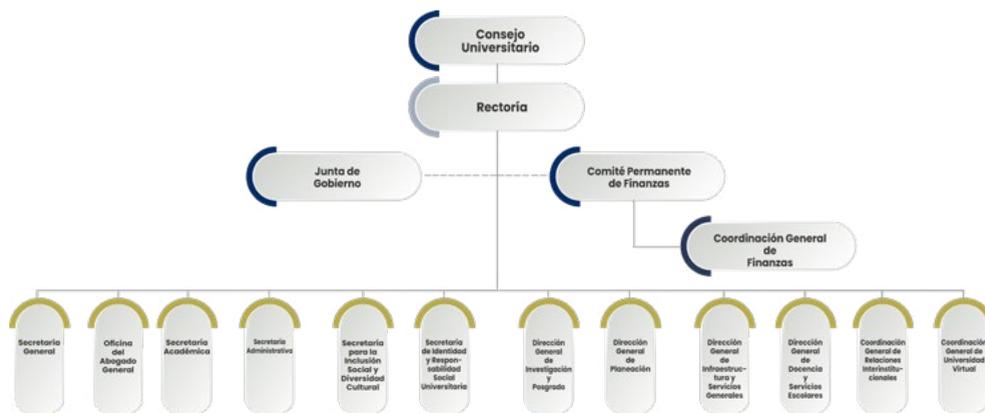
### 3.1.3. Visión al 2030

La Universidad Autónoma de Chiapas en el 2030 es una Institución reconocida internacionalmente por el desempeño profesional y social de sus egresados; sus programas educativos pertinentes y acreditados; por los resultados de su actividad científica, humanística y tecnológica; su vinculación mediante acciones de colaboración y cooperación con organizaciones de los sectores público, privado y social, con la guía del Modelo Educativo Institucional y de una gestión transparente y efectiva, que impulsa el desarrollo de Chiapas y de México. (Universidad Autónoma de Chiapas (s/f))

### 3.1.4. Estructura orgánica

La Universidad Autónoma de Chiapas cuenta con una estructura organizacional compleja que se divide en diversas áreas y dependencias, cada una con funciones y responsabilidades específicas. Esta estructura está claramente definida y actualizada, y en su conjunto, está diseñada para cumplir eficazmente con la misión de proporcionar Educación Superior de calidad y servicio a la sociedad. Según Universidad Autónoma de Chiapas (2022) en su Manual de Organización y Funciones de las Dependencias de Administración Central, la estructura actual de la UNACH es la siguiente:

Figura 4: Estructura Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas



Fuente: Elaboración propia con información del Manual de Organización y Funciones de las Dependencias de Administración Central, UNACH, 2019

### 3.2. La Planeación en la Universidad Autónoma de Chiapas

El proceso de planificación en la Universidad Autónoma de Chiapas es una parte integral de su enfoque institucional, y esta orientación se encuentra claramente definida en su Ley Orgánica y el Estatuto Integral. Ambos documentos establecen de manera precisa los objetivos y propósitos de la planeación universitaria. Un aspecto fundamental enfatizado en estos documentos es la importancia de

la participación activa de la comunidad universitaria en la formulación de planes y programas, lo que garantiza una toma de decisiones colectiva y eficiente. La UNACH ha implementado un Sistema Integral de Planeación Institucional (SIPI) para coordinar y evaluar este proceso, asegurando que las acciones de planificación estén alineadas con los objetivos de la universidad y con las necesidades presentes y futuras de la sociedad. Esta estructura busca optimizar el uso de recursos y promover la mejora continua en la Institución, manteniendo su relevancia y eficacia en el ámbito educativo y social.

El Sistema Integral de Planeación Institucional en la UNACH está compuesto por una serie de órganos colegiados y de toma de decisiones a nivel central, Dependencias de Educación Superior (DES) y unidades académicas, conocidos como Comités de Planeación y Evaluación Universitaria (CPEU). Estos comités tienen la responsabilidad de llevar a cabo la planificación, implementación y evaluación de todos los procesos relacionados con la gestión institucional y las actividades académicas. Para este proceso se cuenta con una variedad de instrumentos que abarcan diferentes horizontes temporales y funciones. Entre estos instrumentos de largo alcance se encuentran el Plan de Desarrollo Institucional 2030 y los Planes Indicativos de Desarrollo de las Unidades Académicas. Además, existen instrumentos de mediano plazo, como los Proyectos Académicos de la universidad y de las unidades académicas, con una vigencia de cuatro años. A su vez, se emplean instrumentos anuales, como los Programas Operativos Anuales (POA), que dirigen los recursos hacia la ejecución de acciones establecidas en la planificación a corto plazo. El Sistema Integral de Planeación Institucional también desempeña un papel fundamental en el seguimiento, control y evaluación de los procesos de la planificación universitaria, permitiendo una retroalimentación constante.

En cuanto al seguimiento, control y evaluación, la UNACH utiliza una variedad de mecanismos para asegurar el cumplimiento de objetivos y metas. Además, la universidad está sujeta a la evaluación de diversas instancias gubernamentales y organismos externos de acreditación y certificación. También se

enfoca en la rendición de cuentas, la transparencia y el acceso a la información como componentes esenciales de su proceso de planeación y gestión.

### 3.2.1. Plan de Desarrollo Institucional 2030

Universidad Autónoma de Chiapas (2018) dice que el Plan de Desarrollo Institucional 2030 de la Universidad Autónoma de Chiapas representa un enfoque estratégico que sienta las bases para construir el futuro deseado a partir del presente. Este plan, elaborado con la participación activa de la comunidad universitaria, traza una visión colectiva que guiará a la Institución durante el plazo establecido. Es el producto de la incorporación de las mejores prácticas y experiencias acumuladas a lo largo del tiempo en el servicio y la vida universitaria. La solidez de su diseño y estructura refleja un compromiso sólido con la responsabilidad social, consolidando el compromiso de la UNACH con la excelencia académica y la pertinencia social. Este plan se convierte en una herramienta clave para impulsar el desarrollo nacional, destacando la importancia de la Educación Superior en la construcción de un futuro próspero y equitativo.

### 3.2.2. Marco legal de la Planeación en la Universidad

La planeación en la UNACH está regida desde su Ley Orgánica vigente, la cual establece en sus artículos 45 y 46 lo siguiente:

**Artículo 45.** La planeación universitaria servirá de guía para desarrollar las funciones de docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura, arte y deporte, y tendrá como finalidad cumplir con los objetivos y principios de la Universidad; además, tendrá los objetivos considerados en la normatividad reglamentaria correspondiente. En la planeación universitaria deberá buscarse la máxima participación de la comunidad que integra la universidad.

**Artículo 46.** El personal académico, las personas titulares de las direcciones de escuelas, facultades e institutos y de direcciones generales tendrán la obligación de proporcionar la información que se requiera para

la planeación universitaria. (Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas, 2020; Pp. 13-14)

Sobre el tema, el Estatuto Integral de la Universidad Autónoma de Chiapas nos dice que:

**Artículo 84.** Son objetivos de la planeación universitaria los siguientes:

- I. Asegurar el cumplimiento de los fines sustantivos y adjetivos de la Universidad señalados en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chiapas, la Ley Orgánica, el presente Estatuto y demás ordenamientos aplicables;
- II. Fortalecer los vínculos de la Universidad con los diferentes sectores del Estado de Chiapas, del país y del extranjero; con el fin de captar sus necesidades presentes y anticipar sus requerimientos, con el objeto de formular propuestas para su solución; e impulsar la vinculación con instancias regionales, nacionales e internacionales para mejorar la cooperación y colaboración en beneficio de la Comunidad Universitaria y la sociedad en general; y
- III. Promover la participación efectiva de la Comunidad Universitaria en los planes, programas, proyectos y acciones de mejora, a través de los órganos y mecanismos institucionales, buscando la optimización y el uso adecuado de los recursos universitarios. (Estatuto Integral de la Universidad Autónoma de Chiapas, 2022; P. 26))

**Artículo 86.** La planeación universitaria comprenderá, en general, los siguientes aspectos:

- I. Diagnóstico y análisis de la evolución de la realidad universitaria;
- II. Definición de objetivos, metas y medios para impulsar la misión y lograr la visión de la Universidad;
- III. Programación de los recursos y previsión del uso racional de los mismos;

- IV. Ejecución de acciones conducentes al cumplimiento de las metas definidas en el proceso de planeación;
- V. Seguimiento de las acciones previstas en el proceso de planeación;
- VI. Evaluación de los resultados a través de indicadores de desempeño y de impacto, para expresar el grado de avance de lo programado, las desviaciones o variaciones y sus posibles causas; y
- VII. Toma de decisiones para formular, continuar, cancelar, suspender o modificar planes, programas y proyectos. (Estatuto Integral de la Universidad Autónoma de Chiapas, 2022; P. 26)

**Artículo 87.** Para llevar a cabo la planeación universitaria, se establece el Sistema Integral de Planeación Institucional, en lo sucesivo SIPI, integrado por un conjunto de elementos estructurales y funcionales, a través de los cuales se define, coordina y evalúa el proceso de planeación en la Universidad Autónoma de Chiapas.

La aplicación del SIPI tiene como propósito la ordenación racional, coherente y metódica de las acciones que deberá realizar la Universidad en materia de planeación.

**Artículo 88.** Por medio del SIPI, se desarrollarán las siguientes funciones:

- I. Integrar la totalidad de atribuciones y funciones que tiene encomendadas la Universidad;
- II. Coadyuvar al cumplimiento de las funciones sustantivas de la Universidad, con eficacia y eficiencia, en estricto apego a las políticas educativas federales, estatales e institucionales, a partir de la identificación de las necesidades presentes y futuras del país y de la propia Institución, con la finalidad de formular propuestas de solución y desarrollo pertinentes;
- III. Promover la participación de la Comunidad Universitaria en la formulación de los planes, programas y proyectos para el desarrollo de la Universidad;

- IV. Permitir, de manera coordinada, la formulación y el seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y de los diferentes planes, programas y proyectos;
- V. Consolidar las relaciones de las DAC con las DES y las UA, como base fundamental de coordinación y comunicación interinstitucional;
- VI. Vincular las actividades de planeación y programación con las de presupuestación;
- VII. Implementar estrategias para la obtención de recursos extraordinarios;
- VIII. Definir políticas para optimizar el uso de los recursos universitarios;
- IX. Vigilar la pertinencia y la vigencia de los productos de la planeación, promoviendo su evaluación y actualización cuando sea necesario;
- X. X. Consolidar el proceso que permita la actualización permanente de la información estadística institucional;
- XI. XI. Establecer los mecanismos concernientes a la modificación de la estructura académica y administrativa, acorde a los requerimientos y particularidades de la Universidad y con base en la Ley Orgánica; y
- XII. XII. Las demás que sean necesarias y que le confiera la Legislación Universitaria.

### **3.3. Dirección General de Planeación de la Universidad Autónoma de Chiapas**

La Dirección General de Planeación (DGP) es la entidad encargada de coordinar los procesos de planificación en la Universidad Autónoma de Chiapas. Según el Artículo 627 del Estatuto Integral de la Universidad Autónoma de Chiapas (2022), *la Dirección General de Planeación deberá coordinar, instrumentar y evaluar las políticas, instrumentos y productos de planeación a corto, mediano*

*y largo plazo en concordancia con lo establecido en el Título Tercero del presente ordenamiento. (P. 192).*

Dentro de sus atribuciones que se encuentran estipuladas en el artículo 629 del ordenamiento antes citado, podemos destacar las que se enuncian a continuación:

- I. Coordinar la formulación de los planes, programas y proyectos de desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazo. De manera particular, formular, instrumentar y dar seguimiento al Proyecto Académico de la Universidad;
- II. Elaborar sus manuales de organización y funciones, así como los reglamentos y lineamientos internos correspondientes a sus funciones para someterlos a aprobación de los órganos competentes;
- III. Promover la participación de la Comunidad Universitaria en las tareas de planeación, programación, instrumentación, evaluación y acreditación académicas;
- IV. Coordinar, asesorar, dictaminar y evaluar de manera permanente, los procesos de desarrollo curricular tendientes a la formulación, revisión, modificación y actualización de los planes y programas de estudio de licenciatura para que contribuyan al logro de la misión de la Universidad;
- V. Proponer los mecanismos necesarios para modificar la estructura académica y administrativa de la Universidad; y elaborar los anteproyectos de manuales de funciones, organización, métodos y perfiles de puestos;
- VI. Contribuir en la elaboración del Proyecto de Presupuesto General de la Universidad;
- VII. Normar y coordinar las acciones de generación, acopio, consolidación, análisis y difusión de la información institucional. De manera particular, coordinar la elaboración del informe general sobre el desarrollo de la Universidad;
- VIII. Proponer los procedimientos, criterios, parámetros e indicadores para evaluar de manera continua el desarrollo de los planes,

programas y proyectos institucionales, así como el desempeño general de las actividades académicas y administrativas, y para establecer procesos de acreditación institucional y de programas académicos;

La Dirección General de Planeación (DGP) de la Universidad Autónoma de Chiapas emerge como un pilar fundamental en el entramado de planificación institucional. Su mandato, respaldado por su marco legal, confirma su rol central en la coordinación, implementación y evaluación de políticas y herramientas de planificación a corto, mediano y largo plazo. Además, sus atribuciones subrayan su importancia, desde la formulación de planes estratégicos hasta la promoción de la participación de la Comunidad Universitaria en el proceso de planificación. La DGP no solo asegura la coherencia y el cumplimiento de objetivos, sino que también fomenta la mejora continua y la rendición de cuentas en todas las esferas académicas y administrativas de la UNACH. En este contexto, su labor es esencial para impulsar la excelencia académica y la pertinencia social de la universidad, contribuyendo de manera significativa al progreso y desarrollo de la Institución y la sociedad en su conjunto.

### **3.4. El Proyecto Académico 2018-2022 “Reforma para la Excelencia” de la Universidad Autónoma de Chiapas**

Es uno de los instrumentos a mediano plazo con los que cuenta la Universidad, su periodo comprende cuatro años y tiene concordancia con un periodo de gestión rectoral. El Proyecto Académico de la UNACH es un documento estratégico que establece las bases y directrices para el desarrollo académico e institucional de la universidad a mediano y largo plazo. Este proyecto se enfoca en aspectos relacionados con la formación académica, la investigación, la extensión universitaria y otros aspectos relevantes de la vida universitaria. Es un documento clave que guía el desarrollo integral de la Institución, asegurando que sus acciones estén alineadas con sus objetivos estratégicos y contribuyan al progreso académico y social de la región que sirve.

Universidad Autónoma de Chiapas (2019) indica que el Proyecto Académico 2018-2022:

Es resultado de un amplio trabajo de consulta a toda la comunidad universitaria, donde se incluyeron, además, a los sectores productivos y sociedad en general, lo que permitió sumar aportaciones y lograr el consenso de todos los interesados e involucrados en la construcción de la Universidad que Chiapas se merece, en la que se generen ciudadanas y ciudadanos comprometidos con su desarrollo y el bienestar de la gente. El documento se sustenta en un diagnóstico institucional, así como de su entorno, producto de un proceso de planeación estratégica en el que hubo una importante participación de estudiantes, académicos y administrativos. (P. 17)

### **3.4.1. Marco legal del Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia**

El Proyecto Académico tiene su fundamento en el Artículo 19, fracción X, de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas que al calce dicen:

**Artículo 19.** Son facultades y obligaciones de la persona titular de Rectoría:

X. Presentar en los primeros seis meses posteriores a su toma de posesión a la comunidad universitaria el Programa de Desarrollo Institucional que incluirá un Proyecto Académico correspondiente a su gestión. (2020, P. 8)

Asimismo, el Estatuto Integral de la UNACH indica lo siguiente:

**Artículo 103.** La planeación universitaria será coordinada por la persona titular de Rectoría de la Universidad Autónoma de Chiapas, con el apoyo de todas las dependencias universitarias, a través de los Comités de Planeación y Evaluación; para lograr estos resultados, se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones:

...II. De conformidad con la Ley Orgánica, la persona titular de Rectoría presentará a la Comunidad Universitaria el Programa de Desarrollo Institucional que incluirá un Proyecto Académico correspondiente a su gestión.

...I. La persona titular de Rectoría informará anualmente al Consejo Universitario el resultado de las actividades desarrolladas y su congruencia con el Proyecto Académico (Estatuto Integral de la Universidad Autónoma de Chiapas, 2022; P. 38)

### 3.4.2. Estructura del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia de la Universidad Autónoma de Chiapas*

*Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* de la Universidad Autónoma de Chiapas está estructurado en siete apartados principales:

1. **Tendencias y Retos de la Educación Superior:** Presenta los escenarios a nivel internacional, nacional y estatal en los que la universidad está inmersa, y aborda las tendencias, políticas e indicadores en los cuales el proyecto académico deberá incidir en los próximos cuatro años.
2. **Situación Actual de la UNACH:** Ofrece un diagnóstico de la universidad organizado temáticamente en las funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y vinculación, internacionalización y gestión universitaria.
3. **Elementos Filosóficos y Estratégicos de la Reforma:** Delimita los elementos que definen la esencia de la función de la universidad y que dan identidad a la Institución.
4. **Programas para la Excelencia Académica:** Orienta las acciones y los esfuerzos en busca de la excelencia académica, abordando directrices como la excelencia académica, identidad universitaria, internacionalización, responsabilidad social universitaria y gobernanza universitaria.
5. **Instrumentación, Seguimiento y Evaluación:** Plantea los procesos para la implementación, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos especiales que integran el proyecto académico, basados en la validación de los logros para el cumplimiento de las directrices de calidad establecidas para la administración universitaria.

6. **Participación y Consulta:** Menciona a los representantes de la rectoría, las comisiones académicas y técnica, moderadores, relatores, facilitadores, docentes y estudiantes que participaron en los conversatorios universitarios, así como a los participantes de la iniciativa privada y organizaciones no gubernamentales.
7. **Fuentes Consultadas:** Contiene las referencias bibliográficas y documentales consultadas para la fundamentación del proyecto académico.

Cabe destacar que cada apartado del proyecto académico contiene una serie de subtemas y detalles que desarrollan y complementan la estructura mencionada.

### 3.4.3. Proceso de consulta para la formulación del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia*

En Universidad Autónoma de Chiapas (2019), se observa que el proceso de formulación del proyecto académico para el período 2018-2022 se caracterizó por ser un esfuerzo conjunto y participativo que tomó en consideración diversas fuentes de información interna. Este proceso se basó en dos vertientes fundamentales de información: las directrices de excelencia establecidas por la Rectoría y la consulta universitaria, que promovió activamente la participación de la comunidad académica en la planificación institucional.

Para asegurar un proceso robusto y eficaz, se estableció una Comisión Técnica que asumió la responsabilidad de diseñar la metodología, los procedimientos y los instrumentos de consulta. Esta comisión no solo diseñó el proceso, sino que también promovió y facilitó la participación de todos los actores involucrados en su conjunto, generando una amplia respuesta a la convocatoria con una asistencia de más de 2,000 personas.

La consulta universitaria se llevó a cabo de manera organizada, libre y sistemática, con el objetivo de presentar propuestas que abordaran problemas identificados o áreas de mejora en la universidad. En este proceso se realizaron seis conversatorios universitarios en diversas sedes, incluyendo Tuxtla Gutiérrez, Tapachula,

San Cristóbal de Las Casas, Villaflores, Pichucalco y Tonalá. En total, se recopilaron 1,184 propuestas con contribuciones de más de 2,000 participantes.

Es relevante destacar que, en estos conversatorios, tanto académicos como estudiantes jugaron un papel activo en la generación de ideas y propuestas. Los estudiantes, coordinados por consejeros universitarios, participaron de manera sin precedentes, lo que refleja su profunda preocupación por los desafíos que afectan su formación y las metas pendientes para alcanzar la visión de una universidad de excelencia.

Además, con el objetivo de fomentar aún más la participación de la comunidad universitaria y la ciudadanía en general, se implementaron medios digitales como modalidades de consulta y opinión. Esto permitió tomar en cuenta las opiniones de los estudiantes en relación con las limitaciones que experimentaban en su formación en comparación con sus expectativas. También se consideró el conocimiento y la experiencia de empresarios, organizaciones civiles, funcionarios de los sectores educativo y gubernamental, académicos y personal administrativo en lo que respecta a la situación actual del entorno universitario a nivel local, estatal, nacional e internacional.

El resultado de este proceso de consulta y participación se tradujo en la elaboración de un documento que serviría como guía para la transformación de nuestra Universidad, orientándola hacia la excelencia académica. Este enfoque participativo y colaborativo aseguró que la visión y las metas del proyecto académico reflejaran las necesidades y aspiraciones de toda la comunidad universitaria y de los diversos actores involucrados en la Educación Superior.

#### **3.4.4. Programas para la Excelencia Académica**

La parte medular del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* de la Universidad Autónoma de Chiapas se centra en proponer una reforma que recupere la función esencial de la universidad como motor que impulse la transformación y el desarrollo del Estado de Chiapas. El proyecto fue elaborado en medio de una crisis financiera y con la finalidad de orientar los esfuerzos de la comunidad universitaria hacia el cumplimiento de la Visión institucional

2030. Para ello se desarrollaron 10 Programas para la Excelencia Académica, cada programa se compone de elementos clave que guían su desarrollo y ejecución, los cuales se describen a continuación:

- **Nombre del Programa:** es la designación que identifica de manera distintiva la iniciativa dentro del proyecto académico, estableciendo su identidad y alcance.
- **Desafío al 2022:** constituye el núcleo del programa, definiendo la problemática o el objetivo que se pretende abordar y resolver antes del año 2022.
- **Política Eje del Programa:** La política o enfoque central que guía el programa refleja la orientación principal de la iniciativa. Esto se encuentra relacionado con la visión y misión de la universidad y vinculado a políticas gubernamentales más amplias que tienen impacto en la Educación Superior.
- **Alineación con Políticas de Desarrollo Universitario PDI 2030:** En esta sección, se destaca cómo el programa se alinea estratégicamente con las políticas de desarrollo a largo plazo, como el Plan de Desarrollo Institucional 2030 de la Universidad Autónoma de Chiapas. Esto asegura que el programa esté en sintonía con las metas y la visión de la Institución.
- **Objetivo del Programa:** El objetivo del programa se formula de manera clara y concisa, delineando lo que se busca lograr con la implementación del programa. Este objetivo debe estar directamente relacionado con el desafío establecido previamente.
- **Líneas Prioritarias de Atención:** Las líneas prioritarias representan las acciones específicas que el programa considera de máxima relevancia alcanzar. Estas acciones cualitativas se seleccionan cuidadosamente para abordar el desafío y alcanzar el objetivo del programa.

Estos componentes esenciales proporcionan una estructura sólida para el desarrollo y la ejecución exitosa de un programa, asegurando una dirección clara y coherente hacia los objetivos establecidos.

- 1. Programa: Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión universitaria.** - Este programa busca mejorar la gestión y la toma de decisiones en la universidad a través de la actualización de la normatividad, las políticas y los procesos relacionados con la toma de decisiones académicas y administrativas.

Desafío al 2022	Política eje del Programa	Objetivo	No. de Líneas Prioritarias de Atención
Que la Universidad sea una organización eficiente y transparente mediante el trabajo colaborativo entre dependencias universitarias, órganos de gobierno unipersonales y colegiados, los cuales serán garantes de la aplicación, evaluación de la normatividad y los recursos económicos.	Se establecerá una organización académica y administrativa con criterios de pertinencia, eficacia, transparencia e inclusión, que permita la gobernanza y la gestión universitarias de manera dinámica, certificada y acorde con la normatividad.	Fortalecer la gobernanza y la gestión de la Universidad a través de la actualización de la normatividad, las políticas y los procesos relacionados con la toma de decisiones académicas y administrativas.	13

Fuente: Elaboración propia con datos del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* de la Universidad Autónoma de Chiapas

- 2. Programa: Fortalecimiento de la identidad universitaria.** - Este programa busca promover la identidad y los valores de la universidad, fortaleciendo la percepción social de la Institución y la identidad de la comunidad universitaria, a partir de su compromiso y quehacer cotidiano en beneficio de la sociedad y de la propia Institución.

Desafío al 2022	Política eje del Programa	Objetivo	No. de Líneas Prioritarias de Atención
Que la sociedad logre una mejor percepción de la Universidad a partir de su quehacer académico y que la comunidad universitaria se asuma como agente de cambio tanto al interior como al exterior de la misma.	Se promoverán los principios, valores, misión y visión institucionales en los integrantes de la Universidad Autónoma de Chiapas.	Fortalecer la percepción social de la Institución, la identidad de la comunidad universitaria, a partir de su compromiso y quehacer cotidiano en beneficio de la sociedad y de la propia Institución	7

Fuente: Elaboración propia con datos del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* de la Universidad Autónoma de Chiapas

**3. Programa: Oferta educativa de excelencia.** - Este programa busca ofrecer programas educativos que articulen la calidad con la cobertura y la equidad en todas las áreas estratégicas del conocimiento prioritarias para el desarrollo regional, nacional e internacional.

Desafío al 2022	Política eje del Programa	Objetivo	No. de Líneas Prioritarias de Atención
Que la oferta educativa de pregrado y posgrado de la Universidad Autónoma de Chiapas cuente con el reconocimiento tanto de las instancias evaluadoras de la calidad como el de la sociedad	Se regulará el crecimiento de la oferta y la demanda educativas a partir de indicadores de calidad, sustentabilidad técnica y financiera establecidos por organismos de planeación nacionales y estatales.	Ofrecer PE de pregrado y posgrado con altos estándares de calidad, empleabilidad y competitividad en los niveles regional, nacional e internacional	21

Fuente: Elaboración propia con datos del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* de la Universidad Autónoma de Chiapas

**4. Programa: Excelencia en la docencia universitaria.** - Este programa busca formar profesionistas de excelencia que sean competitivos y competentes en cualquier contexto, ya sea local o global, a través de una planta docente que tenga estas mismas características.

Desafío al 2022	Política eje del programa	Objetivo	No. de Líneas Prioritarias de Atención
Que la Universidad consolide y mantenga la habilitación y calidad de su personal académico con estándares nacionales e internacionales en los cuatro ámbitos de la docencia.	Se fortalecerá al personal académico mediante procesos de formación continua, privilegiando su habilitación para la investigación y la gestión, el fortalecimiento del perfil internacional y la incorporación de nuevos cuadros docentes con perfiles idóneos a los programas educativos y acordes con la Visión 2030.	Contar con el personal académico idóneo en cantidad y calidad en cada Programa Educativo de pregrado y posgrado con reconocimiento a nivel nacional e internacional.	9

Fuente: Elaboración propia con datos del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* de la Universidad Autónoma de Chiapas

- 5. Programa: Internacionalización solidaria.** - Este programa busca que las funciones y actividades de la universidad tengan una perspectiva internacional, y en particular que los programas educativos que ofrece incorporen esta dimensión.

Desafío al 2022	Política eje del programa	Objetivo	No. de Líneas Prioritarias de Atención
Que la Universidad fortalezca la internacionalización de sus funciones sustantivas y adjetivas para posicionarse como una Institución competitiva en el concierto internacional.	Se posicionará a la Universidad entre las mejores IES mexicanas y latinoamericanas en los rankings internacionales en que participe, como resultado de la calidad de la investigación que se realiza, la participación en programas de movilidad e intercambio académico con IES internacionales y su oferta educativa con reconocimiento de calidad internacional.	Consolidar las estrategias de internacionalización de la Universidad permitiendo con ello posicionarla como una Institución competitiva en el concierto internacional.	15

Fuente: Elaboración propia con datos del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* de la Universidad Autónoma de Chiapas

- 6. Programa: Fortalecimiento de la investigación, la capacidad y la productividad académica.** - Este programa busca fortalecer la investigación, la capacidad y la productividad académica de la universidad, a través de la formación de recursos humanos de alto nivel, la generación de conocimiento de alto impacto y la transferencia de tecnología y conocimiento a la sociedad.

Desafío al 2022	Política eje del Programa	Objetivo	No. de Líneas Prioritarias de Atención
Que la Universidad sea un referente regional y nacional en cuanto a la producción científica vinculada a los sectores social y productivo con un enfoque de RSU.	Se desarrollará un Sistema de Investigación Institucional con base en el desarrollo de LGAC pertinentes y de redes de colaboración interinstitucional para promover una alta producción científica y con esto generar conocimiento de frontera a partir del aprovechamiento y la articulación de las capacidades institucionales, permitiendo la consolidación de la productividad académica y la atención de problemáticas locales.	Consolidar un Sistema de Investigación Institucional que permita generar conocimiento como alternativa para la atención de problemas que enfrenta el contexto por medio de la transferencia y la innovación.	20

Fuente: Elaboración propia con datos del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* de la Universidad Autónoma de Chiapas

- 7. Programa: Vinculación, difusión y extensión universitaria.** - Este programa busca establecer y mantener canales de comunicación y vinculación con los sectores social, productivo, empresarial y gubernamental, a través de prácticas profesionales, servicio social y programas de promoción, preservación y difusión de la cultura y el arte.

Desafío al 2022	Política eje del Programa	Objetivo	No. de Líneas Prioritarias de Atención
Que la Vinculación y la Extensión de la Universidad sean ejecutadas con criterios de responsabilidad social como mecanismo de valoración de la pertinencia de la oferta educativa y la investigación y lograr que nuestras egresadas se conviertan en líderes de su comunidad, es decir, que sean agentes de cambio en su espacio.	Se impulsarán acciones de colaboración y cooperación con los sectores público, privado y social, con la finalidad de extender los servicios universitarios, generar y transferir los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos, difundir el arte, la cultura y promover el deporte con base en el modelo educativo institucional.	Fortalecer los procesos de vinculación y extensión con el esquema de las cuatro hélices, permitiendo que el universitario reconozca su compromiso social y contribuir voluntariamente para una sociedad más justa y de proteger el ambiente.	23

Fuente: Elaboración propia con datos del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* de la Universidad Autónoma de Chiapas

- 8. Programa: Servicios universitarios de excelencia.** - este programa busca ofrecer servicios universitarios de calidad y excelencia, que apoyen el desarrollo académico y personal de los estudiantes, y que contribuyan al fortalecimiento de la identidad universitaria

Desafío al 2022	Política eje del Programa	Objetivo	No. de Líneas Prioritarias de Atención
Lograr que los servicios de apoyo a la comunidad universitaria sean equitativos, eficientes y de calidad en todas las Unidades Académicas (UA).	Se ofrecerán servicios a la comunidad universitaria con estándares de calidad que permitan lograr lo establecido en los perfiles de egreso de los programas educativos para garantizar la competitividad y el compromiso con la sociedad y su contexto.	Garantizar que toda la comunidad universitaria tenga acceso a los servicios de la Institución, coadyuvando a la formación integral y atendiendo los requerimientos de organismos evaluadores y acreditadores nacionales e internacionales.	19

Fuente: Elaboración propia con datos del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* de la Universidad Autónoma de Chiapas

**9. Programa: Infraestructura física de calidad.** - Este programa busca mejorar la infraestructura física de la universidad, tanto en términos de cantidad como de calidad, para garantizar una formación de excelencia y ofrecer servicios de manera más eficiente.

Desafío al 2022	Política eje del programa	Objetivo	No. de Líneas Prioritarias de Atención
Que la Universidad cuente con la capacidad física instalada o suficiente, de calidad y acorde con los programas educativos para que el estudiante se forme integral y competitivamente.	Se incrementarán y fortalecerán los procesos de conservación de la infraestructura física educativa y de telecomunicaciones existente, dedicada a las funciones sustantivas, buscando ser más eficientes en la distribución de los espacios para las funciones adjetivas mediante ejercicios de planeación sistemáticos	Incrementar la capacidad física instalada actualmente en la Institución y que ésta sea acorde a las necesidades de los planes y programas de estudio que se ofertan, a fin de cumplir con la formación integral del estudiante.	9

Fuente: Elaboración propia con datos del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* de la Universidad Autónoma de Chiapas

**10. Programa Especial: Universidad que deja huella.** - es un proyecto de gran alcance a largo plazo que busca establecer las líneas de atención necesarias para que la Universidad Autónoma de Chiapas logre su visión social y el compromiso de mejorar su desempeño en la formación de ciudadanos y agentes de cambio que logren un impacto positivo en Chiapas, México y el mundo.

Desafío al 2022	Política eje del programa	Objetivo	No. de Líneas Prioritarias de Atención
Ser una Universidad cercana y comprometida con la sociedad, atendiendo sus demandas y preocupaciones, hacerlas visibles, estudiarlas y presentar propuestas de solución, donde su comunidad asuma el compromiso de posicionarla como un referente nacional e internacional en todos los ámbitos de acción en los que participen: docencia, investigación, extensión o administración.	Se promoverá que todos los universitarios busquen permanentemente ser eficientes, eficaces, responsables y con un amplio reconocimiento en los valores humanos, que incidan en su búsqueda para ser agentes de cambio.	Fortalecer a la Universidad Autónoma de Chiapas para que sea competitiva en el ámbito nacional e internacional, valorada por su comunidad y reconocida por organismos evaluadores, acreditadores y certificadores, nacionales e internacionales, por su calidad humana.	6

Fuente: Elaboración propia con datos del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* de la Universidad Autónoma de Chiapas

### 3.4.5. Directrices de calidad del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia*

Las directrices de calidad forman parte de la estrategia para la instrumentación, seguimiento y evaluación del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Dentro del marco de este proyecto se estableció una política universitaria para encauzar las dinámicas de la Institución en los ámbitos internacional, nacional y estatal, alineándose con las directrices de evaluación y acreditación en la Educación Superior en México. Como respuesta a estos desafíos, se adoptaron 103 directrices de calidad, en coherencia con las áreas prioritarias de atención previamente delineadas en este documento.

Estas directrices se categorizaron en aspectos institucionales que abarcan la capacidad y competitividad académica, la eficiencia terminal, la extensión, la igualdad, la equidad de género y la no discriminación. Su importancia radica en que son un instrumento para evaluar el desempeño de la UNACH en la consecución de sus objetivos y metas. Estas directrices permiten medir el progreso de la universidad en áreas clave como la calidad de la educación, la investigación, la vinculación con la sociedad y la infraestructura, y establecen metas específicas para mejorar en cada una de estas áreas.

Categoría	No de directrices
Personal Académico por tiempo de dedicación	3
Personal Académico de la UNACH por grado académico	4
Atributos del Personal Académico	14
Cuerpos académicos	6
Productividad académica	4
Competitividad Académica Pregrado (Estudiantes)	17
Competitividad Académica Pregrado (Programas Educativos) Porcentaje	15
Competitividad Académica Posgrado (Programas Educativos):	8
Competitividad Académica (Eficiencia Terminal)	2
Indicadores Institucionales de la Gestión	10
Indicadores Institucionales de Extensión	4

Indicadores de Igualdad y No Discriminación	3
Indicadores Institucionales de Extensión	13
<b>Total</b>	<b>103</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022 “Reforma para la Excelencia” de la Universidad Autónoma de Chiapas

# Capítulo IV: Metodología de la investigación

## 4.1. Definición del enfoque y alcances de investigación

### 4.1.1. El enfoque

Sampieri (2014), indica que principalmente existen dos tipos de enfoques en la investigación: el enfoque cuantitativo y cualitativo, las características de ambos son las siguientes:

El Enfoque cuantitativo, según Sampieri (2014), tiene las siguientes características:

**Naturaleza objetiva y verificable:** El enfoque cuantitativo busca medir, cuantificar y analizar datos numéricos. Se centra en la objetividad, la replicabilidad y la verificabilidad de los resultados obtenidos.

- **Estructura y precisión:** Se utiliza un diseño de investigación estructurado y riguroso, con el objetivo de recopilar datos precisos y confiables. Se definen variables y se establecen hipótesis de investigación para evaluar las relaciones entre ellas.
- **Muestreo aleatorio:** Se utiliza el muestreo aleatorio para seleccionar una muestra representativa de una población más grande. Se busca que los participantes de la muestra tengan igual probabilidad de ser seleccionados, lo que permite generalizar los resultados obtenidos a la población de referencia.
- **Recolección de datos numéricos:** Los datos cuantitativos se recopilan a través de instrumentos estandarizados, como cuestionarios, encuestas o pruebas. Estos instrumentos permiten obtener datos numéricos que se pueden analizar y tabular.
- **Análisis estadístico:** Los datos cuantitativos se analizan utilizando técnicas estadísticas. Se aplican pruebas estadísticas para

examinar las relaciones entre las variables, realizar comparaciones y determinar la significancia de los resultados.

- **Objetividad y generalización:** El enfoque cuantitativo busca la objetividad y la neutralidad del investigador. Los resultados obtenidos se interpretan de manera generalizable a una población más amplia, utilizando la inferencia estadística.
- **Validación y confiabilidad:** La validación y la confiabilidad en el enfoque cuantitativo se logran a través de la aplicación de métodos estandarizados y la utilización de muestras representativas. Se busca minimizar los sesgos y errores sistemáticos en la recolección y el análisis de datos.

Estas características reflejan la naturaleza estructurada, objetiva y cuantitativa del enfoque de investigación, que busca medir y analizar fenómenos a través de datos numéricos para obtener resultados confiables y generalizables.

El Enfoque cualitativo, según Sampieri (2014) tiene las siguientes características:

- **Naturaleza interpretativa:** En el enfoque cualitativo, se busca comprender e interpretar el significado que las personas atribuyen a sus experiencias y realidades. Se enfoca en la subjetividad y la construcción social de la realidad.
- **Contextualidad:** Se considera que los fenómenos y las situaciones deben ser estudiados en su contexto natural y no aislados de su entorno. Se busca comprender cómo los contextos influyen en las percepciones y las acciones de los participantes.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** El diseño de la investigación cualitativa es flexible y se adapta a medida que se recopilan y analizan los datos. Los investigadores pueden ajustar sus preguntas de investigación, métodos y técnicas a medida que avanzan en el proceso.
- **Muestreo intencional:** En lugar de seleccionar muestras representativas de una población, en la investigación cualitativa se utiliza un muestreo intencional. Se busca seleccionar participantes

o casos que sean relevantes para el fenómeno o problema bajo estudio, y que aporten información rica y significativa.

- **Recolección de datos en el entorno natural:** Los datos cualitativos se obtienen mediante la observación directa en el contexto natural, la participación en actividades y eventos, y la interacción con los participantes. También se utilizan técnicas como entrevistas en profundidad, grupos de discusión y análisis de documentos.
- **Análisis inductivo:** El análisis de los datos cualitativos se realiza de manera inductiva, lo que implica identificar patrones, temas y categorías emergentes a partir de los datos recopilados. Se busca capturar la complejidad y la diversidad de las perspectivas y experiencias de los participantes.
- **Validación y confiabilidad:** En la investigación cualitativa, se busca la validez y la confiabilidad a través de la triangulación de datos, donde se utilizan múltiples fuentes de información y se comparan diferentes perspectivas. También se puede buscar la transferibilidad, es decir, la capacidad de generalizar los resultados a otros contextos similares.

Estas características reflejan la naturaleza exploratoria, holística y subjetiva del enfoque cualitativo de la investigación, que busca comprender y describir los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes y dentro de su contexto específico.

Sin embargo, el mismo autor menciona que los enfoques de investigación mixta han ganado reconocimiento y consolidación en todos los campos durante la segunda década del siglo XXI, emergiendo como una valiosa tercera aproximación en el ámbito investigativo. El Enfoque Mixto, según Sampieri (2014) tiene las siguientes características:

- **Perspectiva integral y holística:** Este enfoque permite obtener una comprensión más profunda y completa de un fenómeno, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Esto enriquece la percepción del

fenómeno al representarlo tanto a través de números y variables como de narrativas, símbolos y elementos visuales.

- **Triangulación y robustez:** Al utilizar diferentes enfoques metodológicos, se logra una triangulación de datos que aumenta la seguridad y la certeza en las conclusiones científicas. Cuando métodos con sus propias fortalezas y debilidades llegan a resultados similares, se fortalece la confianza en la representación precisa del fenómeno.
- **Exploración en diferentes niveles:** El enfoque mixto permite explorar diversos aspectos y niveles del problema de estudio, lo que facilita una comprensión más completa de las dificultades a lo largo de todo el proceso de investigación.
- **Variación de Perspectivas:** Se logra obtener una amplia variedad de perspectivas sobre el fenómeno, incluyendo aspectos cuantitativos como frecuencia y generalización, así como aspectos cualitativos relacionados con la profundidad y la comprensión.
- **Datos con un abanico de variedad:** Al considerar diversas fuentes y tipos de datos, contextos y análisis, se producen datos más ricos y variados.
- **Potenciación de la creatividad teórica:** El enfoque mixto brinda la oportunidad de desarrollar teorías de manera más sólida a través de una evaluación crítica exhaustiva.
- **Apoyo a inferencias científicas:** Los métodos mixtos refuerzan las inferencias científicas, brindando mayor solidez a los resultados obtenidos.
- **Exploración y explotación de datos:** Facilita la exploración y explotación más efectiva de los datos, lo que puede llevar a descubrimientos más profundos.
- **Aceptación por audiencias diversas:** Los resultados de investigación mixta pueden ser más aceptados por audiencias diversas, ya que combinan datos cuantitativos con segmentos de entrevistas u otros datos cualitativos.
- **Desarrollo de competencias en investigación:** La utilización de métodos mixtos puede ayudar a desarrollar nuevas destrezas y competencias en investigación, así como a fortalecer las ya existentes.

Además de estas ventajas, el enfoque mixto se utiliza para enriquecer la muestra de estudio, mejorar la calidad de los instrumentos de recolección de datos, garantizar la integridad de las intervenciones y optimizar la interpretación y utilidad de los hallazgos de investigación.

#### 4.1.2. Alcance de la investigación

Establecer claramente el alcance de la investigación es de gran relevancia, ya que orienta la selección de los métodos y enfoques que se emplearán en el estudio. Siguiendo esta premisa, Sampieri (2014) dice que los alcances pueden ser de cuatro tipos, mismo que se describen a continuación:

- **Exploratorios:** se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. En otras palabras, estos estudios se realizan cuando la revisión de la literatura revela la existencia de pocos estudios anteriores y de ideas relacionadas de manera vaga con el problema de investigación, o cuando se busca explorar temas y áreas desde perspectivas completamente nuevas.
- **Descriptivos:** en estos estudios se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (P.92)
- **Correlacionales:** tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.
- **Explicativos:** Estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos

físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

Para este trabajo se utilizará un enfoque de investigación mixta, utilizando un alcance exploratorio para entender la importancia de la evaluación de resultados y su incidencia en la formulación del proyecto académico 2022-2026, en la Universidad Autónoma de Chiapas. Un enfoque mixto permite obtener una comprensión más completa del contexto en el que se desarrolla un proyecto académico. Al mezclar métodos cualitativos y cuantitativos, se pueden explorar tanto las percepciones de las partes interesadas como los datos objetivos relacionados con los resultados previos. La evaluación de resultados y la formulación de un proyecto académico involucran a diversos actores, un enfoque mixto permite capturar las diversas perspectivas y experiencias de estos grupos, enriqueciendo así la comprensión de los desafíos y oportunidades. La combinación de datos cualitativos y cuantitativos permite validar y enriquecer los hallazgos, los datos cualitativos pueden ayudar a explicar y contextualizar los resultados cuantitativos, proporcionando una imagen más precisa y profunda de la situación.

El alcance exploratorio, en particular, resulta fundamental para identificar áreas en las que los resultados pasados pueden no haber sido satisfactorios o en las que se requiere una mejora. Esto es esencial para la formulación de un proyecto académico sólido y efectivo. La elección de un enfoque de investigación mixta con alcance exploratorio es apropiada para comprender el caso de estudio, ya que brinda una comprensión más completa, diversa y validada del contexto y las necesidades. Además, facilita la identificación de áreas de mejora y respalda la toma de decisiones informadas en el proceso de planificación académica.

#### **4.2. Formulación de la hipótesis e identificación de variables**

Según Sampieri (2014), *las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones*

*tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. (P. 104)*

Para esta investigación se ha definido la siguiente hipótesis:

La evaluación de resultados del Proyecto Académico 2018-2022 en la Universidad Autónoma de Chiapas, influirá de manera significativa en la formulación de un proyecto académico de continuidad exitoso para el periodo 2022-2026, permitiendo la identificación de áreas de oportunidad, la definición de objetivos más efectivos y la implementación de recomendaciones que contribuirán al desarrollo integral de la Institución.”

Esta hipótesis se basa en la premisa de que la evaluación de resultados es esencial para comprender los logros del proyecto académico anterior y nos proporcionará una visión más completa y diversa de la situación para la planificación del proyecto de continuidad, aportando información valiosa para su formulación, permitiendo abordar áreas de mejora y aprovechar oportunidades de manera más efectiva. Durante esta investigación, se recopilaron datos y realizará análisis para determinar si esta hipótesis es respaldada por la evidencia encontrada.

### **4.3. Determinación del tamaño de la muestra**

Desde la perspectiva de Sampieri (2014), la muestra es un grupo más pequeño dentro de la población que son candidatos a estudiar. Es importante definirla con precisión antes de recolectar datos y asegurarse de que sea un grupo representativo de la población en general. El objetivo del investigador es que los resultados obtenidos en la muestra puedan aplicarse o extrapolarse a toda la población, lo que se conoce como validez externa en experimentos. Por lo tanto, es fundamental que la muestra sea estadísticamente representativa.

Para analizar la importancia de la evaluación de resultados y su influencia en la formulación del proyecto académico 2022-2026 en la Universidad Autónoma de Chiapas, se ha seleccionado una muestra específica que consta de 13 dependencias de su estructura orgánica: Secretaría General,

Oficina del Abogado General, Secretaría Académica, Secretaría Administrativa, Coordinación General De Finanzas, Secretaría para la Inclusión Social y

Diversidad Cultural, Secretaría de Identidad y Responsabilidad Social Universitaria, Dirección General de Investigación y Posgrado, Dirección General De Planeación, Dirección General De Infraestructura y Servicios Generales, Dirección General de Docencia y Servicios Escolares, Coordinación General de Relaciones Interinstitucionales y Coordinación General de Universidad Virtual.

Esta elección se justifica debido a que estas dependencias tienen la responsabilidad principal de llevar a cabo las acciones necesarias para cumplir con los objetivos establecidos en el proyecto académico anterior (2018-2022). La evaluación de su desempeño y los resultados obtenidos en estas áreas proporcionará información valiosa para comprender el impacto global del proyecto anterior y orientará la formulación de estrategias para el proyecto académico futuro.

#### **4.4. Técnicas de recopilación de la información**

La recopilación de datos desempeña un papel crucial en cualquier estudio, ya que determina la fiabilidad y autenticidad del mismo. En el contexto de esta investigación, el propósito fundamental es determinar la importancia de la evaluación de resultados del Proyecto Académico 2018-2022 en la Universidad Autónoma de Chiapas y su influencia en la formulación del próximo proyecto académico. Por lo tanto, la base de evidencia para este estudio se encuentra exclusivamente en la documentación institucional.

Para recopilar la información necesaria, se llevó a cabo un proceso de investigación que se sustentó en la bibliografía disponible, y este proceso se dividió en dos enfoques complementarios:

En primer lugar, se recopilaron datos cuantitativos, los cuales se obtuvieron a partir del cuarto informe de actividades del periodo rectoral 2018-2022. Este informe se seleccionó debido a que proporciona una visión integral del cumplimiento de las directrices de calidad establecidas en el Proyecto Académico 2018-2022. Los datos cuantitativos obtenidos de este informe ofrecen una base sólida para evaluar el impacto cuantitativo de dicho proyecto en la universidad.

En segundo lugar, se realizó una recopilación de datos cualitativos, que se sustentó en el análisis detallado del Proyecto Académico 2018-2022 en sí

mismo. Este análisis se centró en la estructura del proyecto, los programas de excelencia, las líneas prioritarias de atención y las directrices de calidad que lo componen. Además, se llevó a cabo un análisis cualitativo del cuarto informe de actividades del periodo rectoral 2018-2022. Este informe proporciona información detallada sobre las acciones realizadas por las diferentes áreas de la universidad para cumplir con los objetivos del proyecto.

En conjunto, la combinación de datos cuantitativos y cualitativos permitirá una evaluación integral de la influencia y el impacto del Proyecto Académico 2018-2022 en la Universidad Autónoma de Chiapas, y servirá como base sólida para la formulación del próximo proyecto académico. La rigurosidad en la recopilación de datos garantiza la calidad y la validez de los resultados de esta investigación.

#### 4.5. Análisis e interpretación de resultados

Para el análisis del Proyecto Académico 2022-2026, se partió de una evaluación cualitativa con respecto a las líneas estratégicas de acción, en las cuales se establecieron niveles de cumplimiento con base en una escala de apreciación, teniendo los siguientes valores:

Alto	<b>A</b>
Medio	<b>M</b>
Bajo	<b>B</b>
Sin atención	<b>SA</b>

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma se estableció una evaluación cuantitativa retomando los resultados de las directrices de calidad (indicadores de resultados) obtenidos durante los cuatro años de la administración rectoral 2018-2022, para ello, se estableció una escala de Likert con los siguientes rangos de cumplimiento:

Niveles de cumplimiento cuantitativo	
76-100	
51-75	
26-50	
0-25	

Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que existen líneas prioritarias de atención que no cuenta con una valoración cuantitativa (mismas que se representan en las tablas del apartado 4.5.1. en color rojo), toda vez que no tienen una directriz de calidad que permita su medición, sin embargo, si cuentan con una valoración cualitativa, porque se realizaron acciones para cumplir con la línea propuesta.

Para hacer consistente la evaluación en estos dos tipos, se realizó una matriz de consistencia y resultados, en donde se asociaron las Líneas Prioritarias de Atención del proyecto, con los indicadores de resultados, dando así una ponderación cuantitativa y cualitativa. El resultado de esta matriz dio los siguientes resultados por cada uno de los nueve programas de desarrollo y el proyecto especial “Universidad que deja huella”

### 4.5.1. Principales hallazgos por programa de excelencia

#### 4.5.1.1. Programa: Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión universitaria

##### Análisis cuantitativo

No.	Líneas Prioritarias de Atención	Directrices de calidad
1	Actualización de la Ley Orgánica y la normatividad secundaria.	76
		A

Fuente: Elaboración propia

No.	Líneas Prioritarias de Atención	Directrices de calidad
		76
2	Equidad y transparencia en los procesos de designación de los integrantes de los órganos colegiados y de gobierno universitario.	A

Fuente: Elaboración propia

No.	Líneas Prioritarias de Atención	Directrices de calidad
		76
3	Fortalecimiento y saneamiento de las finanzas universitarias, priorizando medidas de austeridad, optimización de recursos y diversificación de fuentes de financiamiento.	A

Fuente: Elaboración propia

No.	Líneas Prioritarias de Atención	Directrices de calidad
		21
4	Formación y actualización de cuadros directivos universitarios.	A

Fuente: Elaboración propia

No.	Líneas Prioritarias de Atención	Directrices de calidad
		No aplica
5	Fortalecimiento de la cultura de transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción.	A
6	Fortalecimiento de la defensoría de los derechos universitarios.	A
7	Reingeniería académica y administrativa con base en criterios de pertinencia, factibilidad y viabilidad financiera hacia una nueva cultura organizacional de la Universidad.	A

Fuente: Elaboración propia

No.	Líneas Prioritarias de Atención	Directrices de calidad
		77
8	Consolidación y recertificación del Sistema de Gestión Integrado (SGI).	A

Fuente: Elaboración propia

No.	Líneas Prioritarias de Atención	Directrices de calidad
		No aplica
9	Implementación del servicio profesional de carrera.	B
10	Implementación de acciones que permitan la simplificación administrativa.	B
11	Evaluación de la gestión universitaria con estándares nacionales e internacionales.	SA
12	Evaluación del impacto de los planes, programas y proyectos.	B

Fuente: Elaboración propia

No.	Líneas Prioritarias de Atención	Directrices de calidad		
		49	77	82
13	Consolidación del SIPI.	A	M	A

Fuente: Elaboración propia

Descripción de las directrices atendidas con el programa

No. de directriz	Descripción
21	Habilitación para la gestión de proyectos
49	PE con estudios de factibilidad para buscar su pertinencia
76	Porcentaje de reglamentos actualizados
77	Número de Unidades Académicas con PID vigente
80	Porcentaje de procesos certificados bajo la norma ISO
81	Porcentaje de procesos de gestión ambiental certificados bajo la norma ISO
82	Porcentaje de recursos autogenerados en relación al presupuesto total (Ingresos propios/presupuesto ordinario (100))

Fuente: Elaboración propia

### Análisis cualitativo

Este programa se propuso el desafío de consolidar la Universidad como una organización eficiente y transparente mediante el trabajo colaborativo entre dependencias universitarias, órganos de gobierno unipersonales y colegiados, garantes de la aplicación, evaluación de la normatividad y recursos económicos.

En el año 2020, después de casi 30 años, se actualizó la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas. A mediados del año 2022, se logró la formulación de un Estatuto Integral universitario que regula todos los aspectos de la Institución, incluyendo docencia, investigación, extensión, vinculación y gobernanza. Asimismo, se actualizaron programas institucionales como el de servicio social y prácticas profesionales.

Dentro del Capítulo Segundo del Estatuto Integral de la UNACH, se estableció el criterio de paridad de género en la designación y elección de autoridades universitarias, así como de los integrantes de los órganos de gobierno y colegiados. Actualmente, la Honorable Junta de Gobierno está integrada por 3 mujeres y 2 hombres. Sin embargo, el Comité Permanente de Finanzas cuenta con 4 hombres y 1 mujer.

Durante la gestión 2018-2022, se logró contener la deuda universitaria y se establecieron estrategias con el Gobierno del Estado y Federal para la reducción de pasivos. Además, la Universidad implementó políticas de austeridad, reduciendo hasta en un 45% el gasto operativo de las dependencias universitarias.

La formación y actualización de cuadros directivos se centró en dos temas específicos: la formulación de proyectos y estrategias para la erradicación y creación de espacios libres de violencia de género.

Se consolidó la Unidad de Transparencia y Acceso a la Información de la Universidad, la cual capacitó a los miembros de la comunidad universitaria en el tema y logró el 100% de cumplimiento en las solicitudes relacionadas con la transparencia.

La Defensoría de los Derechos Universitarios se desconcentró de la Secretaría General y de Rectoría con el objetivo de ser un ente imparcial en la defensa de los derechos de la comunidad universitaria. Además, se creó el Protocolo de Actuación ante situaciones de violencia, violencia de género, hostigamiento, acoso sexual y discriminación, así como el Manual para prevenir y atender la violencia de género en la comunidad universitaria.

Entre las actividades destacadas de la Defensoría se encuentra el fortalecimiento institucional con la participación en redes universitarias como la Red Nacional de Instituciones de Educación Superior (RENIES) y la Red de Estudios de Género de la Región Sur-Sureste (REGEN) de la ANUIES, en la cual la UNACH tiene la Coordinación. Además, se dio seguimiento y respuesta a las diferentes expresiones que durante el periodo rectoral pasado manifestaron la necesidad de que la Universidad sea un espacio libre de violencia en todos los sentidos.

Se inició la actualización de los Planes Indicativos de Desarrollo de las UA con un horizonte de planeación hasta 2030, logrando actualizar 8 Planes Indicativos. Además, se incrementó el porcentaje de ingresos propios mediante la venta de servicios en comparación con la línea base de 2018.

La estructura administrativa de la Universidad se reconfiguró de acuerdo a criterios de pertinencia y factibilidad financiera. Se actualizó el Manual de Organización y Funciones de las Dependencias de Administración Central, y se formuló una propuesta de Manual de Perfiles de Puestos.

Se logró la recertificación en la norma ISO 9001:2015 del Sistema de Gestión Integrado, extendiendo su alcance a las dependencias de nueva creación durante el periodo. Además, se certificó el Sistema de Gestión Ambiental UNACH de acuerdo a los requisitos de la Norma internacional ISO 14001:2015.

En el periodo anterior, se establecieron compromisos con el Sindicato de Trabajadores Administrativos de la UNACH (STAUNACH) que permitieron la actualización del Sistema de Evaluación del personal administrativo de base. Este proceso ya no se realiza de manera semestral, sino de manera bimestral, integrando nuevos indicadores de evaluación que, aunque no son perfectos, son perfectibles.

Dentro del Estatuto Integral, se introdujo normatividad que permitirá la simplificación administrativa con la utilización de la firma electrónica (e-firma). También se estableció la estrategia de validación del Programa Operativo Anual (POA) de manera digital, reduciendo los tiempos de espera. Se mejoró el proceso de examen de selección en línea y el proceso de pago referenciado de inscripciones y reinscripciones. De igual forma, se digitalizó y automatizó la expedición de los recibos de nómina a través del Sysweb.

La Universidad, a través de la Dirección General de Planeación, realiza el seguimiento y evaluación de resultados de las acciones establecidas en la programación operativa anual. Esta mejora se logró al establecer criterios definidos en una guía de evaluación y en las mejoras en el Sistema Universitario de Administración del Programa Operativo Anual (SUAPOA).

Uno de los propósitos de la gestión 2018-2022 fue la evaluación de programas institucionales. Se concluyó con la evaluación del Programa Institucional de Servicio Social en 2021 y la evaluación del Programa Institucional de Tutoría en 2022, ambos con los Términos de Referencia de la Evaluación de Consistencia y Resultados (TdR), metodología emitida por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). A finales de 2022, se inició la evaluación del Programa tipo Superior S42 denominado PRODEP, con la finalidad de verificar la obtención de resultados en capacidad organizacional y de gestión del área que opera el programa en la Universidad, valoración del desempeño e impacto y el avance respecto a los indicadores.

Se integró la normatividad del SIPI dentro del Estatuto Integral, y se consolidó la estrategia a nivel institucional para la formulación de estudios de pertinencia y factibilidad de la nueva oferta educativa, de la cual se derivaron nuevos planes y programas de estudio

### 4.5.1.2. Programa 2. Fortalecimiento de la identidad universitaria

#### Análisis cuantitativo

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad																						
		8	9	12	14	17	30	32	33	34	35	36	37	38	39	40	48	57	61	62	68	75	86	87
14	Consolidación de la percepción social positiva y académica de la Universidad.	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		No aplica	
15	Fortalecimiento de la memoria histórica y la filosofía universitaria.	M	

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		17	76
16	Instrumentación efectiva del Manual de Identidad Universitaria.	B	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		38	39	48
17	Exaltación del orgullo por la Universidad que tenemos y queremos.	A	B	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		86	87
18	Fomentar en los egresados el sentido de pertenencia unachense y el compromiso de sumarse al desarrollo estatal, nacional e internacional.	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		38	39	48
19	Construcción del ideario universitario con base en la misión y la visión compartidas.	A	B	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		48
20	Reconocimiento y estímulo que contribuyan al ideario e identidad universitaria.	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Descripción de las directrices atendidas con el programa

No. de directriz	Descripción
8	Pertenecientes al SNI-SNC
9	Pertenecientes al SEI
12	Perfil deseable reconocido por el PRODEP-SEP
14	Participación en redes nacionales e internacionales
17	Habilitación en un segundo idioma
30	Número de artículos publicados en revistas inscritas en JCR y/o SCOPUS por año
32	Programas educativos no evaluables
33	Matrícula no evaluable
34	Programas educativos evaluables
35	Matrícula evaluable
36	Número total de programas educativos (evaluables + no evaluables)
37	Número total de matrícula de (evaluables + no evaluables)
38	Matrícula de estudiantes hablantes de lengua indígena
39	Matrícula de estudiantes con necesidades educativas especiales
40	Matrícula habilitada en el uso de las TI
48	Estudiantes prestadores de servicio social comunitario
57	PE con nivel 1 de los CIEES
58	PE acreditados por organismos reconocidos por el COPAES
61	Matrícula inscrita en PE con el nivel 1 de los CIEES
62	Matrícula inscrita en PE acreditados por organismos reconocidos por el COPAES
68	Matrícula inscrita en posgrados reconocidos por el PNPC de CONACYT
75	Membresías en organizaciones internacionales

76	Porcentaje de reglamentos actualizados
86	Eventos académicos nacionales e internacionales
87	Eventos de educación continua nacionales e internacionales

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Análisis cualitativo

Este Programa ha sido un desafío fundamental en los últimos años, con el objetivo de elevar la percepción pública de la Universidad a través de su excelencia académica y, al mismo tiempo, motivar a la comunidad universitaria a asumir un rol proactivo como agentes de transformación tanto dentro como fuera de nuestra Institución.

Durante el período rectoral 2018-2022, bajo el lema “Reforma para la Excelencia”, la UNACH emprendió un profundo proceso de autocrítica. Este proceso abordó diversos aspectos, como la situación académica de la universidad, la participación de sus miembros, la investigación y el impacto de sus acciones en la sociedad.

Este esfuerzo ha llevado a una sólida consolidación de la UNACH en términos académicos y sociales, respaldada por resultados notables y un desempeño sobresaliente. Un claro indicador de este avance se refleja en el ámbito social, donde la demanda de aspirantes para acceder a nuestros programas educativos ha experimentado un aumento significativo y constante desde 2019 hasta 2022. Además, la UNACH ha destacado a nivel nacional en la colaboración académica, ocupando la vicepresidencia del prestigioso Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX) y la Presidencia del Consejo Regional Sur-Sureste de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Estos logros han contribuido significativamente a mejorar la percepción social de la Universidad y han generado un notable incremento en la matrícula estudiantil, respaldado por una creciente confianza en los rigurosos procesos de selección que implementamos.

Este éxito se ha traducido en un mayor sentido de identificación y compromiso por parte del personal académico y administrativo, fortaleciendo aún más

la cohesión interna de nuestra comunidad universitaria. Además, la estabilidad política ha desempeñado un papel crucial en la mejora constante de la calidad académica que ofrecemos, lo que se refleja en una formación superior para nuestros estudiantes y en el continuo reconocimiento de nuestra labor educativa.

En 2020, se estableció un espacio dedicado a la preservación de la memoria institucional en la UNACH, a través de la creación de un archivo histórico oficial que recopila y resguarda documentos relevantes que abarcan más de cuatro décadas de historia, incluyendo el acta de constitución de la universidad y otros eventos significativos.

Para fortalecer aún más nuestra identidad universitaria, se han implementado medidas concretas, como la gestión de la imagen institucional y criterios definidos para el manejo de páginas web y redes sociales dentro de la comunidad universitaria. Además, se ha logrado consolidar con éxito la campaña #DejemosHuella, que busca destacar la excelencia educativa de la UNACH y su capacidad para formar estudiantes que sean agentes de cambio en la sociedad.

Estas acciones se han incorporado de manera integral en el Estatuto Integral de la Universidad Autónoma de Chiapas, especialmente en lo relacionado con el uso del logotipo institucional y el lema universitario, promoviendo el sentimiento de orgullo en nuestra comunidad académica y contribuyendo directamente a la realización de la visión que la UNACH tiene para el futuro.

Además, la Universidad ha emprendido un proceso de identificación de estudiantes que se auto declaran pertenecientes a comunidades indígenas o hablantes de lenguas indígenas, lo que ha reforzado la percepción de la UNACH como inclusiva y comprometida con la diversidad.

El servicio social comunitario ha sido un componente fundamental de nuestras actividades de vinculación y ha recibido un amplio reconocimiento por su impacto en la sociedad chiapaneca. Este reconocimiento se ha extendido a nivel nacional, como lo demuestra el prestigioso Premio Nacional de Servicio Social Comunitario otorgado por la Universidad de Guadalajara, destacando el profundo impacto de nuestros proyectos en la sociedad.

Además, se ha implementado la credencial ExE-Unach para fortalecer la colaboración con nuestros egresados, brindándoles acceso a beneficios exclusivos y fortaleciendo su sentido de pertenencia a la comunidad universitaria. Paralelamente, se ha optimizado el Programa Institucional de Seguimiento de Egresados, reduciendo la complejidad de la encuesta y proporcionando capacitación a los responsables de cada Unidad Académica.

Estas acciones, en conjunto, refuerzan la identidad universitaria de la UNACH y promueven su compromiso con la excelencia académica, la inclusión, la colaboración con la sociedad y la vinculación efectiva con sus egresados. Este enfoque estratégico garantiza un camino sólido hacia un futuro aún más prometedor.

### 4.5.1.3. Programa 3. Oferta educativa de excelencia

#### Análisis cuantitativo

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad	
		10	15
21	Actualización sistemática de los modelos Educativo y Académico incorporando nuevos enfoques que permitan la formación profesional y ciudadana.	M	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Líneas Prioritaria de Atención	Directriz de calidad							
		38	39	49	56	66	67	69	94
22	Diseño de nueva oferta educativa pertinente, con alto grado de empleabilidad desde el nivel 5 al 8, con base en el Marco Mexicano de cualificación del Sistema Educativo Nacional, considerando estratégicamente el de Profesional Asociado.	A	A	A	B	SA	SA	SA	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad				
		51	52	53	64	65
23	Evaluación curricular sistemática de la oferta educativa existente	M	M	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad							
		10	41	42	51	52	53	60	79
24	Realización de estudios de trayectorias escolares con seguimiento de egresados y empleadores para la toma de decisiones académicas y administrativas, que permitan asegurar el cumplimiento del perfil de egreso en los planes y programas.	B	B	B	M	M	M	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad					
		27	49	53	64	65	79
25	Realización de estudios de pertinencia, factibilidad y viabilidad técnica-financiera para el diseño, actualización, o bien la reestructuración de la oferta educativa vigente.	M	A	M	A	A	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad				
		16	38	39	49	53
26	Actualización y ampliación de la oferta educativa en las modalidades no escolarizadas y mixtas.	A	A	A	A	M

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Líneas Prioritarias de Atención	Directriz de calidad
		No aplica
27	Generación de estrategias que permitan la incorporación de IES privadas a la Universidad.	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Líneas Prioritarias de Atención	Directriz de calidad																				
		32	33	34	35	36	37	40	49	57	58	59	61	62	63	64	65	66	67	68	69	79
28	Evaluación y acreditación de los programas educativos por instancias externas, nacionales e internacionales.	A	A	A	A	A	A	A	M	A	A	M	A	A	M	A	A	SA	SA	A	SA	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad		
		51	52	53
29	Instrumentación de procesos de retroalimentación entre Universidad, organismos de educación media superior, empleadores e instancias evaluadoras de egresados por áreas del conocimiento.	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad				
		41	51	52	53	60
30	Aplicación de evaluaciones estandarizadas por organismos externos a egresados para medir la competitividad profesional frente a otras Instituciones de Educación Superior (IES)	B	B	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad			
		16	43	53	79
31	Mejoramiento de la infraestructura física y equipamiento, acorde con la política nacional de ampliar la cobertura en el nivel superior y con los perfiles de egreso de los programas educativos y las funciones sustantivas.	A	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad			
		3	13	15	53
32	Fortalecimiento del trabajo colaborativo interdisciplinario de los académicos para la mejora continua de los planes y programas de estudio.	M	M	M	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad					
		44	45	46	47	50	53
33	Flexibilización curricular y administrativa ponderando la movilidad y los intercambios académicos nacional e internacional.	B	B	B	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad						
		1	2	3	11	15	48	53
34	Instrumentación efectiva del enfoque por competencias profesionales integrales: procesos formativos, evaluación, formación docente y aspectos administrativos.	M	M	M	B	M	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad			
		15	48	53	56
35	Instrumentación de modelos de formación ligados al emprendimiento y la innovación fomentando las prácticas de campo y profesionales y las estancias	B	M	M	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad	
		15	53
36	Instrumentación efectiva de estrategias para el desarrollo de habilidades de comunicación oral y escrita, con base en las necesidades específicas del campo profesional.	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad	
		43	53
37	Adquisición y certificación de competencias digitales en estudiantes.	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directriz de calidad
		53
38	Integración de certificación de competencias laborales en los planes y programas de estudio como complemento de la formación académica.	M

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Líneas Prioritarias de Atención	Directriz de calidad		
		15	17	53
39	Integración de estándares para el desarrollo de habilidades sociales y comunicativas en un idioma extranjero en los planes de estudio.	B	SA	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Líneas Prioritarias de Atención	Directriz de calidad																		
		8	9	12	22	23	24	25	32	33	34	35	36	37	40	57	58	61	62	66
40	Promover la creación de programas con perspectiva a la acreditación de calidad que asegure su registro en PNPC.	B	B	B	M	M	M	M	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Líneas Prioritarias de Atención	Directriz de calidad																						
		1	2	3	7	8	9	12	22	23	24	25	32	33	34	35	36	37	40	57	58	61	62	66
41	Impulsar una política institucional que garantice la impartición de posgrados de calidad, acreditados o certificados por los organismos competentes.	B	B	M	B	B	B	M	M	M	M	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Descripción de las directrices atendidas con el programa

No. de directriz	Descripción
1	Personal Académico de Asignatura
2	Personal Académico de Medio Tiempo
3	Personal Académico de Tiempo Completo
7	Doctorado
8	Pertencientes al SNI-SNC
9	Pertencientes al SEI
10	Tutores
11	Posgrado internacional
12	Perfil deseable reconocido por el PRODEP-SEP
13	Perfil idóneo al PE que atienden
15	Certificación en competencias didáctico-pedagógica
16	Habilitación en competencias digitales
17	Habilitación en un segundo idioma
22	Consolidados
23	En consolidación
24	En formación
25	Grupos de investigación orientados a la conformación de Cuerpos Académicos
27	LGAC afines a programas educativos
32	Programas educativos no evaluables
33	Matrícula no evaluable
34	Programas educativos evaluables
35	Matrícula evaluable
36	Número total de programas educativos (evaluables + no evaluables)
37	Número total de matrícula de (evaluables + no evaluables)
38	Matrícula de estudiantes hablantes de lengua indígena
39	Matrícula de estudiantes con necesidades educativas especiales
40	Matrícula habilitada en el uso de las TI
41	Egresado con nivel de desempeño sobresaliente en el EGEL-CENEVAL
42	Matrícula con beca
43	Estudiantes por computadora
44	Estudiantes de pregrado en movilidad nacional
45	Estudiantes de pregrado en movilidad internacional

46	Intercambio académico nacional
47	Intercambio académico internacional
48	Estudiantes prestadores de servicio social comunitario
49	PE con estudios de factibilidad para buscar su pertinencia
50	PE con doble titulación
51	PE con estudios de egresados
52	PE con estudios de seguimiento de egresados
53	Planes y Programas de Estudio homologados
56	PE con prácticas profesionales insertas en el currículum
57	PE con nivel 1 de los CIEES
58	PE acreditados por organismos reconocidos por el COPAES
59	PE acreditados por organismos internacionales
60	PE de licenciatura con estándar del IDAP del CENEVAL
61	Matrícula inscrita en PE con el nivel 1 de los CIEES
62	Matrícula inscrita en PE acreditados por organismos reconocidos por el COPAES
63	Matrícula inscrita en PE acreditados por organismos internacionales
64	PE posgrado en nivel de consolidado del PNPC de CONACYT
65	PE posgrado en nivel "en desarrollo" del PNPC de CONACYT
66	PE pos en nivel de reciente creación del PNPC de CONACYT
67	PE de posgrado acreditados internacionalmente
68	Matrícula inscrita en posgrados reconocidos por el PNPC de CONACYT
69	Matrícula inscrita en posgrados acreditados internacionalmente
79	Estudiantes de licenciatura por aula (Número de aulas/matrícula total)
94	PE que incorporan elementos relacionados con temas de inclusión

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Análisis cualitativo

La administración rectoral asumió el compromiso y el desafío de elevar el reconocimiento de la oferta educativa de pregrado y posgrado de la Universidad ante instancias evaluadoras de la calidad y de la sociedad. Aunque la Universidad Autónoma de Chiapas ha adoptado un Modelo Educativo y Académico en 2020 que integra diversas perspectivas teóricas, como aspectos epistemológicos, didácticos, sociológicos y pedagógicos, y que proporciona el marco para la implementación de las funciones fundamentales de la Institución, es necesario

destacar que, a pesar de haber transcurrido tres años desde su aprobación, estos documentos aún se encuentran en proceso de socialización e implementación en las unidades académicas y las dependencias de administración central. Esto ha impedido la manifestación de avances significativos en las 16 estrategias de atención universitaria que conforman este modelo.

No obstante, la Universidad Autónoma de Chiapas ha logrado sobresalir como pionera a nivel nacional al consolidar una oferta educativa innovadora a través del Programa de Oferta Educativa para la Inclusión Social (PROEDIS). Este programa, mediante el nivel educativo de Profesional Superior Universitario (PSU), autorizado por instancias federales y estatales competentes, ha abierto nuevas oportunidades de formación. El PROEDIS se enfoca en superar las barreras históricas de exclusión educativa, brindando acceso a sectores marginados debido a su origen étnico, género o desventaja social y económica.

La Universidad ofrece siete programas de PSU en campos diversos y la Licenciatura en Gestión para el Desarrollo y la Diversidad, lo que fomenta la formación de profesionales éticos y culturalmente competentes. Además, la construcción de una nueva sede en Nuevo San Juan Chamula demuestra el compromiso de la UNACH con la ampliación de la cobertura y la oferta educativa diversificada, respaldada por un cuerpo académico altamente capacitado y competitivo.

La nueva oferta educativa, tanto a nivel de pregrado como de posgrado, destaca por su sólida base en estudios de factibilidad y pertinencia, alineados con las directrices de la política educativa a nivel estatal y nacional. Cabe resaltar que se cuenta con un proceso certificado en el Sistema de Gestión Integrado, ampliamente reconocido y conocido en todas las unidades académicas, lo que refuerza la calidad y el compromiso de la Institución con la excelencia educativa.

Una de las destacadas fortalezas del Modelo Educativo y Académico de la Universidad radica en su enfoque en la integración obligatoria de las prácticas profesionales en el currículum. Esta estrategia no solo fomenta una sólida conexión entre la teoría y la práctica, sino que también facilita una estrecha vinculación entre la Institución y la sociedad, preparando a estudiantes de manera integral para enfrentar los desafíos del mundo real.

Como parte de las recomendaciones para mejorar la gestión académica de la universidad, es fundamental considerar la inscripción de programas de posgrado de reciente creación en el Sistema Nacional de Posgrados (SNP) del CONAHCYT. Durante la gestión 2018-2022, se priorizó la consolidación de programas existentes, lo cual es valioso, pero no debemos descuidar la necesidad de fomentar la innovación académica y la creación de nuevos programas que respondan a las demandas cambiantes de la sociedad y la academia. Además, es importante enfocar esfuerzos en garantizar que los programas consolidados alcancen el reconocimiento de calidad internacional en los procesos de evaluación del SNP, lo que contribuirá significativamente a elevar la reputación y el prestigio de nuestra Institución en el ámbito académico.

El programa de oferta educativa de excelencia de la Universidad Autónoma de Chiapas presenta diversas fortalezas que resaltan su compromiso con la mejora continua y la calidad de la educación. Uno de los aspectos destacados es el compromiso con la capacitación y formación de docentes a través del Programa Institucional de Formación y Evaluación del Personal Académico (PIFEPA) en áreas de formación disciplinaria-pedagógica y social-institucional, lo que refleja un compromiso con el desarrollo profesional del personal académico. Aunque no se alcanzó la meta en su totalidad, el esfuerzo en la formación docente es evidente.

La homologación de planes de estudio en diferentes sedes universitarias muestra un esfuerzo por garantizar la equidad en la educación ofrecida por la Institución, aunque aún queda trabajo por hacer en este aspecto. También es relevante destacar el esfuerzo por capacitar a docentes en competencias tecnológicas, lo que se ha vuelto esencial en el contexto de la pandemia y la digitalización de la Educación Superior.

En términos de acreditación, la Universidad ha logrado acreditar varios programas educativos tanto a nivel nacional como internacional, lo que demuestra un compromiso con la excelencia. Aunque hubo retrocesos en algunos indicadores, se reconoce que la acreditación es un proceso que lleva tiempo y esfuerzo.

En general, el programa de oferta educativa de excelencia de la Universidad Autónoma de Chiapas muestra un compromiso continuo con la calidad de la educación, la inclusión y la formación del personal académico. A pesar de algunos retrocesos en ciertos indicadores, se evidencia un esfuerzo constante por mejorar y cumplir con las directrices de calidad establecidas.

#### 4.5.1.4. Programa 4: Excelencia en la docencia universitaria

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	12	13		
42	Plan de renovación de la planta académica en edad de jubilación.	A	A	M	B	B	B	M	B	B	B	B	M	

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad													
		3	4	5	6	7	11	13	22	23	24	25	30		
43	Programa Institucional para el Fortalecimiento de la Capacidad y Formación Académica, con énfasis en posgrados de calidad.	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	A		

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	22	23	24	25
44	Fortalecimiento y ampliación del Programa de Formación Docente a todo el profesorado con énfasis en su perfil internacional.	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	M	M	M	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	12	13	16		
45	Habilitación y certificación en competencias profesionales	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad													
		1	2	3	4	5	6	7	13	17	21	76			
46	Institucionalización y transparencia en los procesos para la contratación e inducción y recategorización de docentes con base en los criterios de: idoneidad de perfil preferentemente con enfoque internacional y experiencia/desempeño en investigación y gestión.	A	A	A	A	A	A	A	M	B	A	A			

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	12	21	30	
47	Reconocimiento y estímulo al profesorado incluyente, atendiendo las tres funciones sustantivas.	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	12	15	16	22	23	24	25	30	76
48	Aplicación y evaluación del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente (PEDPED) con base en las reglas de operación de origen.	A	A	M	A	A	A	A	A	A	A	M	A	A	A	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad									
		1	2	3	4	5	6	7	10	15	
49	Instrumentación y evaluación efectiva del Programa de Formación de Tutores.	M	M	M	B	B	B	B	M	M	

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad																		
		1	2	3	4	5	6	7	10	11	13	15	17	22	23	24	25	30	91	95
50	Plan de formación docente para el respeto a la diversidad e inclusión en la práctica docente, el dominio de otro idioma y la redacción de textos científicos.	B	B	B	M	M	M	M	M	B	M	M	SA	M	M	M	M	A	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Descripción de las directrices atendidas con el programa

No. de directriz	Descripción
1	Personal Académico de Asignatura
2	Personal Académico de Medio Tiempo
3	Personal Académico de Tiempo Completo
4	Licenciatura
5	Especialidad
6	Maestría
7	Doctorado
8	Pertenecientes al SNI-SNC
9	Pertenecientes al SEI
10	Tutores
11	Posgrado internacional
12	Perfil deseable reconocido por el PRODEP-SEP

13	Perfil idóneo al PE que atienden
15	Certificación en competencias didáctico-pedagógica
16	Habilitación en competencias digitales
17	Habilitación en un segundo idioma
21	Habilitación para la gestión de proyectos
22	Consolidados
23	En consolidación
24	En formación
25	Grupos de investigación orientados a la conformación de Cuerpos Académicos
30	Número de artículos publicados en revistas inscritas en JCR y/o SCOPUS por año
76	Porcentaje de reglamentos actualizados
91	Docentes capacitados en temas de inclusión
95	Docentes capacitados en perspectiva de género y erradicación de la violencia contra las mujeres

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

### Análisis cualitativo

La fortaleza del programa Excelencia en la Docencia Universitaria radica en una serie de acciones estratégicas que han sido implementadas con éxito por la UNACH. Estas acciones se destacan por su coherencia y su enfoque en el desarrollo y fortalecimiento de su personal académico, lo que a su vez ha contribuido a elevar la calidad educativa de la Institución.

En primer lugar, la UNACH ha demostrado un compromiso firme con la formación de su planta docente, buscando asegurar que sus profesores cuenten con las capacidades necesarias para brindar una educación de calidad. Para lograr esto, se han llevado a cabo medidas concretas, como la verificación de criterios académicos para determinar categorías salariales y la implementación de un plan de retiro voluntario en colaboración con el gobierno estatal y federal. Estas acciones no solo han mejorado la transparencia en la remuneración, sino que también han aliviado la carga fiscal de la Institución.

La selección de nuevo personal académico se ha modernizado al considerar no solo la experiencia y grados académicos, sino también las competencias socioemocionales, tecnológicas y didácticas. Esto ha mejorado la idoneidad de los profesores para las materias que imparten y ha fortalecido la diversidad y el

potencial del cuerpo académico. Además, la incorporación de profesores jóvenes con reconocimiento en sistemas de investigación ha enriquecido la Institución.

El programa ha llevado a mejoras significativas en indicadores institucionales, como el Sistema Nacional de Investigadores y el Sistema Estatal de Investigadores, al tiempo que fomenta la investigación colaborativa y la productividad académica.

La UNACH ha invertido en la formación docente, lo que ha llevado a un aumento en el número de cuerpos académicos consolidados y en consolidación. Esta formación también ha facilitado la publicación en catálogos y redes de colaboración internacionales, ampliando la presencia global de la Institución.

La certificación docente en estándares de competencias ha mejorado la calidad de la enseñanza y ha cumplido con los indicadores establecidos en el proyecto académico. Además, la adaptación exitosa a la enseñanza en línea durante la pandemia refleja la flexibilidad y adaptabilidad de la UNACH.

La gestión de recursos humanos se ha fortalecido mediante procesos documentados y la contratación de personal con posgrado y experiencia en docencia. La orientación hacia el mérito académico ha mejorado la calidad académica y de investigación en la Institución.

La Universidad Autónoma de Chiapas ha establecido una destacada fortaleza a través de la creación de programas como el Programa Especial de Estímulo a la Investigación, el Programa de Estímulos al Desempeño Docente (PE-DPED) en modalidades presencial y virtual, y el Programa Especial de Apoyo al Personal Académico de Asignatura (PEAPA). Estos programas no solo tienen como objetivo reconocer y estimular el desempeño sobresaliente del personal docente, sino que también buscan promover y fortalecer la vinculación entre la investigación y la enseñanza en la Institución.

Para enfrentar a los nuevos desafíos de la docencia en la sociedad del conocimiento y en atención al nuevo perfil del académico universitario establecido en el Modelo Educativo y Académico “Educar para Trascender”, se implementó diplomados y cursos que contribuyen en la habilitación y certificación en competencias profesionales y saberes digitales, entre ellos el Diplomado “Elaboración de recursos digitales, utilizando dispositivos móviles”, con el propósito de

que el docente sea capaz de generar y gestionar recursos digitales a través de dispositivos móviles que faciliten el proceso de aprendizaje y enseñanza, de una manera interactiva y atractiva; el diplomado “Desarrollo de competencias digitales para la docencia con Educa-t”, el cual tuvo como propósito diseñar una asignatura de modalidad presencial como apoyo digital dentro de la plataforma, con actividades de comunicación, colaboración, evaluación y recursos didácticos para coordinar, dirigir y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Finalmente, la UNACH ha demostrado un compromiso genuino con la inclusión educativa y la promoción de los derechos humanos, con programas y actividades que han sensibilizado a la comunidad universitaria en temas importantes como la violencia de género y la discriminación.

Dentro de la estrategia de inclusión educativa y como parte de los esfuerzos para consolidar esta iniciativa, la Coordinación para la Igualdad de Género ha implementado con éxito el Curso en Línea Masivo y Abierto (MOOC) titulado “Violencia de Género, Discriminación y Racismo en el Contexto Universitario”. Hasta la fecha, este curso ha brindado formación a un total de 300 participantes.

Además, se han llevado a cabo talleres y conversatorios dirigidos al personal docente, administrativo y estudiantil de la universidad. Estas actividades han desempeñado un papel fundamental en la sensibilización de la comunidad universitaria en cuestiones relacionadas con los derechos humanos, la violencia de género, el hostigamiento, el acoso sexual y la discriminación. También se han dado a conocer el Protocolo de Actuación ante Situaciones de Violencia y las funciones de la Defensoría de los Derechos Humanos y Universitarios (DDHU). Estos esfuerzos han contribuido significativamente a la difusión de la ruta de atención a posibles víctimas de violación de derechos humanos y universitarios, cumpliendo con el objetivo de promover una mayor conciencia y respuesta ante estos problemas dentro de la comunidad académica.

En resumen, el Programa Excelencia en la Docencia Universitaria de la UNACH ha demostrado una serie de fortalezas notables en la formación, contratación y desarrollo de su personal académico, así como en la promoción de la investigación y la calidad educativa, y en la promoción de la igualdad y

los derechos humanos en su comunidad académica. Estas acciones reflejan un compromiso sólido y continuo con la mejora y el desarrollo de la calidad educativa en la Institución.

#### 4.5.1.5. Programa 5. Internacionalización solidaria

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad					
		14	44	45	46	47	75
51	Instrumentación y evaluación continua del Programa Indicativo de Internacionalización.	A	M	M	M	M	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad				
		44	45	46	47	71
52	Ampliación del número de becarios de movilidad e intercambio académico internacional.	B	B	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		75	87
53	Actividades de educación continua con enfoque internacional en las modalidades presencial y a distancia.	A	M

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad					
		44	45	46	47	50	53
54	Homologación y comparabilidad de créditos académicos para PE conjuntos y movilidad e intercambio académico internacional.	SA	SA	SA	SA	SA	SA

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad															
		32	33	34	35	36	37	40	57	58	59	61	62	63	67	68	69
55	Fortalecimiento de los procesos de acreditación internacional de PE de pregrado y posgrado.	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	B	B	M	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad			
		14	50	67	69
56	Reconocimiento de instancias evaluadoras de la gestión institucional a nivel internacional.	M	B	SA	SA

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		No aplica	
57	Diseño de oferta educativa internacional con otorgamiento de grado conjunto o doble titulación.	SA	

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		14	75
58	Participación activa en organismos internacionales de Educación Superior.	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad				
		7	14	20	26	75
59	Diseño e instrumentación de proyectos conjuntos con IES extranjeras mediante redes temáticas y otros mecanismos de colaboración y cooperación académica.	A	A	A	A	M

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad			
		14	17	30	75
60	Participación de la comunidad en procesos de certificación internacional en competencias digitales y lengua extranjera, entre otros.	A	SA	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad										
		3	7	14	20	22	23	24	25	26	30	75
61	Participación en proyectos (de docencia, investigación, extensión o vinculación) con financiamiento internacional.	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad						
		44	45	46	47	70	71	87
62	Institucionalización de un Programa de Internacionalización en Casa.	A	A	A	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		67	69
63	Impulsar la internacionalización de los programas educativos de posgrado con acreditación en el PNPC.	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		67	69
64	Procurar el nivel de competencia internacional de los programas PNPIC.	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad								
		7	14	22	23	24	25	30	70	71
65	Fomentar en el posgrado la colaboración interinstitucional internacional a través de convenios de movilidad de estudiantes y profesores, codirección de tesis y proyectos de investigación conjuntos.	B	A	A	A	A	A	A	M	M

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Descripción de las directrices atendidas con el programa

No. de directriz	Descripción
3	Personal Académico de Tiempo Completo
7	Doctorado
14	Participación en redes nacionales e internacionales
17	Habilitación en un segundo idioma
20	Habilitación para la investigación
22	Consolidados
23	En consolidación
24	En formación
25	Grupos de investigación orientados a la conformación de Cuerpos Académicos
26	Redes nacionales e internacionales
30	Número de artículos publicados en revistas inscritas en JCR y/o SCOPUS por año
32	Programas educativos no evaluables
33	Matrícula no evaluable
34	Programas educativos evaluables
35	Matrícula evaluable
36	Número total de programas educativos (evaluables + no evaluables)
37	Número total de matrícula de (evaluables + no evaluables)
40	Matrícula habilitada en el uso de las TI
44	Estudiantes de pregrado en movilidad nacional
45	Estudiantes de pregrado en movilidad internacional
46	Intercambio académico nacional
47	Intercambio académico internacional

50	PE con doble titulación
53	Planes y Programas de Estudio homologados
57	PE con nivel 1 de los CIEES
58	PE acreditados por organismos reconocidos por el COPAES
59	PE acreditados por organismos internacionales
61	Matrícula inscrita en PE con el nivel 1 de los CIEES
62	Matrícula inscrita en PE acreditados por organismos reconocidos por el COPAES
63	Matrícula inscrita en PE acreditados por organismos internacionales
67	PE de posgrado acreditados internacionalmente
68	Matrícula inscrita en posgrados reconocidos por el PNPC de CONACYT
69	Matrícula inscrita en posgrados acreditados internacionalmente
70	Estudiantes de posgrado en movilidad nacional
71	Estudiantes de posgrado en movilidad internacional
75	Membresías en organizaciones internacionales
87	Eventos de educación continua nacionales e internacionales

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Análisis cualitativo

La gestión 2018-2022, planteó el reto y asumió el compromiso de fortalecer la internacionalización de sus funciones sustantivas y adjetivas para posicionarse como una Institución competitiva en el contexto internacional.

La UNACH presenta como una de sus notables fortalezas un sólido Programa Indicativo de Internacionalización 2030 aprobado en 2019 por el H. Consejo Universitario, mismo que abarca tanto sus funciones sustantivas como las adjetivas. En particular, este programa ha centrado su énfasis en las áreas de extensión, vinculación y gestión. Se han implementado estrategias efectivas, como la realización de webinarios sobre la internacionalización de la Educación Superior, la participación activa en redes y organizaciones de cooperación internacional académica, así como un enfoque en mejorar su posicionamiento en los rankings universitarios internacionales. Gracias a estos esfuerzos, la universidad ha logrado obtener reconocimiento y posicionamiento en diversos organismos internacionales en los últimos años.

Además, en un contexto marcado por la pandemia, la UNACH ha demostrado una apuesta decidida por la internacionalización, promoviendo activamente procesos de movilidad e intercambio virtual. Estas iniciativas han permitido que la Institución continúe su compromiso con la excelencia académica y la colaboración global, adaptándose a las circunstancias actuales y aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno digital. En conjunto, estas acciones resaltan la firme dedicación de la UNACH a la internacionalización como una fortaleza clave en su desarrollo académico y su proyección a nivel global.

Es relevante destacar el éxito alcanzado por la Universidad Autónoma de Chiapas en su proyección internacional, tanto en términos de colaboración académica como en su posicionamiento en rankings mundiales de la Educación Superior. La Institución participa activamente en diversas redes y asociaciones académicas, incluyendo la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), el *Consortium* para la Colaboración de la Educación Superior en América del Norte (CONAHEC), la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUALC), la Asociación Mexicana para la Educación Internacional A.C. (AMPEI), la Organización Universitaria Interamericana (OUI), la Asociación Internacional de Universidades (IAU), el Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), y la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP).

Esta activa participación en estas redes y asociaciones brinda a la Universidad oportunidades para acceder a programas y proyectos de cooperación tanto a nivel nacional como internacional. Estos vínculos se convierten en elementos estratégicos y un importante respaldo para avanzar en la transmisión, generación y aplicación del conocimiento. Además, permiten complementar esfuerzos en proyectos que fortalecen los programas y servicios educativos de la Institución.

Una destacada fortaleza de nuestra Institución radica en el alto nivel de acreditación de programas educativos evaluables. Actualmente, más del 80% de estos programas ha obtenido acreditaciones, ya sea por entidades como

CIEES, organismos afiliados a COPAES, o en el caso específico de la licenciatura en ingeniería civil, por parte de CACEI, que goza de reconocimiento internacional. Además, es relevante mencionar que varios de estos organismos de acreditación están vinculados a redes internacionales, lo que garantiza que nuestros planes y programas de estudio cumplan con los estándares necesarios para ser evaluados a nivel global. Esto se refleja especialmente en los programas de turismo, que cuentan con el reconocimiento internacional de la OMT (Organización Mundial del Turismo), lo que subraya el compromiso de nuestra Institución con la excelencia y la calidad educativa a nivel internacional. Los indicadores presentados en esta área no solo demuestran nuestro enfoque en alcanzar la acreditación de programas de estudios a nivel internacional, sino que también resaltan la solidez de nuestra oferta académica en un contexto global.

Una destacada fortaleza de la Universidad Autónoma de Chiapas es su capacidad para generar proyectos de alto impacto en colaboración con redes académicas internacionales. Esta capacidad ha permitido a algunas unidades académicas (UA), como el Instituto de Investigaciones Jurídicas, Instituto de Biociencias, Escuela de Sistemas Alimentarios, Facultad de Ciencias Sociales, Facultad de Humanidades C-VI, Facultad de Ciencias en Física y Matemáticas, aprovechar el posicionamiento internacional de la UNACH y participar activamente en proyectos de gestión e investigación de relevancia global.

Una de las fortalezas notables de la Universidad es su enfoque en incentivar la publicación de resultados de investigación en revistas indexadas en catálogos como JCR y SCOPUS. A pesar de los desafíos relacionados con la disponibilidad de recursos y la concentración de investigaciones en ciertas Unidades Académicas, la Institución ha logrado cumplir con los indicadores de resultados y mantener un alto desempeño en este aspecto. A medida que se trabaje en la institucionalización de estas actividades en todas las unidades académicas, se fortalecerá aún más la posición de la Universidad en el ámbito de la investigación y la difusión de conocimientos a nivel internacional.

### 4.5.1.6. Programa 6. Fortalecimiento de la investigación, la capacidad y la productividad académica

#### Análisis cuantitativo

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad						
		19	48	54	81	98	99	100
66	Aplicación transversal de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todas las actividades del quehacer universitario.	B	A	B	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad									
		8	9	12	14	20	22	23	24	25	30
67	Instrumentación de acciones para mantener el nivel de los Cuerpos Académicos consolidados, elevar el nivel de aquellos en consolidación y formación y conformar grupos colegiados de investigación orientados al fortalecimiento de la investigación en la Institución.	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad												
		4	5	6	7	8	9	12	20	22	23	24	25	30
68	Mejorar los niveles de capacidad académica de la Universidad	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	12	20	22	23	24	25	30
69	Fortalecimiento de las capacidades y la habilitación académica para incrementar el número de PTC con distinciones como SNI, SEI, PRODEP y otros relacionados con la actividad investigativa.	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad										
		3	7	8	9	12	20	22	23	24	25	27
70	Reestructuración de los CA con LGAC afines a los perfiles de egreso de los PE y orientados a la vocación productiva y social de su contexto.	A	SA	SA	SA	SA	M	B	B	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad											
		3	7	8	9	12	20	22	23	24	25	30	
71	Fortalecimiento de actividades de transferencia tecnológica y del conocimiento.	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad											
		3	4	5	6	7	8	9	12	22	23	24	25
72	Incorporación de estudiantes de pregrado y posgrado en proyectos de investigación.	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad											
		3	7	8	9	12	20	22	23	24	25	26	
73	Participación de Cuerpos Académicos (CA) en redes nacionales e internacionales de investigación.	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad											
		3	7	8	9	12	14	20	22	23	24	25	26
74	Consolidación de proyectos de investigación con financiamiento internacional	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad												
		3	7	8	9	12	20	22	23	24	25	28	29	31
75	Consolidación de la cultura de innovación y desarrollo de patentes y prototipos	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad											
		3	7	8	9	12	20	22	23	24	25	30	
76	Aplicación de evaluaciones de impacto a la productividad académica derivada de investigaciones de los CA.	M	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		No aplica
77	Consolidación de las contralorías sociales.	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		20	83
78	Reactivación del Sistema Institucional de Investigación.	SA	SA

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad						
		3	8	9	12	20	30	83
79	Fortalecimiento de la actividad editorial y divulgación científica.	B	A	A	A	A	A	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad			
		22	23	24	25
80	Descentralización de las funciones de gestión administrativa orientadas a la investigación.	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad						
		18	20	22	23	24	25	83
81	Diversificación de fuentes de financiamiento para la investigación	M	B	B	B	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad					
		20	22	23	24	25	83
82	Establecer un porcentaje de financiamiento institucional irreductible para la publicación de resultados de investigación.	B	B	B	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad				
		22	23	24	25	30
83	Implementación de un programa editorial con criterios de calidad.	A	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad			
		3	8	9	12
84	Integración de estudiantes en proyectos de investigación.	M	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad				
		20	22	23	24	25
85	Programa Institucional para el fortalecimiento de la capacidad académica	M	M	M	M	M

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Descripción de las directrices atendidas con el programa

No. de directriz	Descripción
1	Personal Académico de Asignatura
2	Personal Académico de Medio Tiempo
3	Personal Académico de Tiempo Completo
4	Licenciatura
5	Especialidad
6	Maestría
7	Doctorado
8	Pertenecientes al SNI-SNC
9	Pertenecientes al SEI
12	Perfil deseable reconocido por el PRODEP-SEP
14	Participación en redes nacionales e internacionales
18	Habilitación para la extensión de la cultura y los servicios
19	Capacitación en la atención de los ODS
20	Habilitación para la investigación
22	Consolidados
23	En consolidación
24	En formación
25	Grupos de investigación orientados a la conformación de Cuerpos Académicos
26	Redes nacionales e internacionales
27	LGAC afines a programas educativos
28	Certificados de derecho de autor
29	Título de derecho patrimonial
30	Número de artículos publicados en revistas inscritas en JCR y/o SCOPUS por año
31	Título de propiedad intelectual
48	Estudiantes prestadores de servicio social comunitario
54	Planes y Programas de Estudio con UVD
81	Porcentaje de procesos de gestión ambiental certificados

83	Proporción del presupuesto dedicado a la investigación (presupuesto otorgado a la DGIP/ presupuesto ordinario (100)
98	Docentes capacitados en temas de medio ambiente
99	Estudiantes capacitados en temas de medio ambiente
100	Administrativos capacitados en temas de medio ambiente

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Análisis cualitativo

El reto de este programa fue posicionar a la Universidad como un referente regional y nacional en producción científica vinculada a los sectores social y productivo con un enfoque de Responsabilidad Social Universitaria. Además, se fortaleció las capacidades de investigación de académicos y se fomentó la colaboración hacia el interior y exterior de la Universidad en este rubro.

Una de las notables fortalezas de la Universidad es la implementación de un programa de estímulos dirigido a docentes que son de asignatura y que cuentan con reconocimiento SNI en otra Institución. Esta iniciativa ha tenido un impacto positivo al fortalecer varios cuerpos académicos y elevar sus niveles de consolidación. Además, en los últimos 4 años, se han establecido nuevos grupos colegiados de investigación en diversas UA, respaldados por el apoyo proporcionado por la DGIP. Estos grupos están en proceso de iniciar su producción académica y se espera que, a mediano plazo, se consoliden como cuerpos académicos, lo que contribuirá al avance de la Institución en el marco del PRODEP.

Un elemento esencial que ha facilitado este aumento en la consolidación de los CA y el crecimiento de profesores con reconocimiento SNI o PRODEP es el área de gestoría de la Dirección General e Investigación y Posgrado. Cada una de las Dependencias de Educación Superior (DES) ha sido asignada a un técnico académico que brinda seguimiento a los trámites administrativos y al llenado de los sistemas de registro del CONAHCYT, ICTIECH y PRODEP. Esta labor de gestoría ha sido fundamental para agilizar los procesos y asegurar que los docentes y CA reciban el respaldo necesario para alcanzar niveles de excelencia en sus actividades de investigación y desarrollo académico.

Otra de las notables fortalezas de la Institución es su decidido impulso hacia el fortalecimiento de la capacidad académica de su cuerpo docente. Durante la Gestión 2018-2022, se observó un incremento significativo en el número de profesores con doctorado, tanto en la categoría de PTC como en la de profesores de asignatura. Además, se registró un aumento en la cantidad de profesores que han obtenido el grado de maestría. Este enfoque en la formación académica ha contribuido al crecimiento y desarrollo del capital humano de la universidad, lo que a su vez se traduce en una mejora en la calidad de la enseñanza y la investigación en la Institución.

Se destaca en la Universidad la productividad de sus docentes investigadores en la generación de artículos, capítulos de libros y libros completos. Sin embargo, también se destaca que la Institución ha avanzado en la promoción de la transferencia tecnológica y la difusión del conocimiento. En particular, se cuenta con un centro de patentamiento inscrito en el IMPI y el INDAUTOR, lo que ha llevado a un aumento significativo en los últimos 4 años en la tramitación de patentes y en la protección de derechos patrimoniales y de propiedad intelectual. Esta evolución refleja el compromiso de la Institución con la innovación y la contribución al desarrollo de la sociedad a través de la transferencia de conocimiento y tecnología.

Es importante enfatizar el compromiso y la capacidad de los investigadores de la Universidad para desarrollar proyectos de investigación tanto con recursos propios como con financiamiento internacional. Estos esfuerzos individuales de los investigadores han demostrado un impacto positivo en los indicadores de resultados. Esto refleja la dedicación y la excelencia de los profesionales de investigación dentro de la Institución, que continúan impulsando el avance y la calidad de la investigación a pesar de los desafíos percibidos en el entorno institucional.

Existe un crecimiento evidente en la productividad académica de los cuerpos académicos. Aunque aún no se han llevado a cabo procesos formales de evaluación de su impacto, varios indicadores revelan su desempeño positivo. Entre estos indicadores se incluye el aumento en el número de doctores en el SEI, la incorporación de nuevos investigadores al SNI y al PRODEP, así como

el incremento en la participación de docentes en cursos de formación en investigación facilitados por la Dirección General de Investigación y Posgrado.

La consolidación de las contralorías sociales en las Instituciones de Educación Superior representa un punto fuerte notable. Dentro de la UNACH, estos procesos ejercen un impacto positivo en las políticas públicas relacionadas con la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la gestión de los recursos públicos, bajo la jurisdicción de la Secretaría de la Función Pública del Gobierno de la Federación. Este enfoque beneficia de manera directa a los beneficiarios de programas gubernamentales, en particular al Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP). La Contraloría Social asegura la apropiada utilización de los recursos asignados al PRODEP en beneficio de la comunidad universitaria, abarcando tanto a los profesores de tiempo completo como a los cuerpos académicos. Los docentes beneficiarios, además de recibir los beneficios del programa, asumen voluntariamente la responsabilidad de supervisar y dar seguimiento al uso de los recursos, evitando desvíos y presentando informes que contribuyen a la mejora de los procesos administrativos. Esta práctica refuerza la confianza y la credibilidad tanto dentro de las instituciones educativas como en la sociedad en general.

#### 4.5.1.7. Programa 7. Vinculación, difusión y extensión universitaria

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		49		
86	Reactivación, instrumentación y evaluación efectiva del Consejo Consultivo de Vinculación Universitaria.	<b>B</b>		

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		21	54	56
87	Generación de sinergias con los sectores empresarial y productivo, privilegiando el agrícola, pecuario, forestal, ambiental y el desarrollo rural mediante los organismos de planeación universitaria.	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>B</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad				
		49	51	52	54	56
88	Vinculación con los sectores público, privado y social para la realización de prácticas y estancias profesionales acordes con los perfiles de egreso de los PE orientados al servicio a la comunidad.	B	B	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad			
		8	12	48	56
89	Fortalecimiento del servicio social para consolidar las competencias profesionales y ciudadanas del estudiante.	A	A	M	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		48	56
90	Consolidar esquemas que permitan el seguimiento y evaluación de los programas de servicio social, tanto a nivel institucional como a UA.	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad				
		18	21	51	52	82
91	Evaluación y actualización permanente del catálogo de servicios universitarios con base en estudios de necesidades de los sectores	M	M	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		18	82	87
92	Fortalecimiento y regulación de las actividades de educación continua presencial y a distancia desde los niveles de UA y Central.	A	M	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		3	48
93	Impulso a la participación de la comunidad universitaria en convocatorias de premios y distinciones individuales y colectivas vinculadas con el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria.	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		3	9
94	Fortalecimiento de la difusión y la divulgación de los resultados de generación y aplicación del conocimiento.	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		14	76
95	Seguimiento y evaluación del impacto de los convenios de colaboración con instituciones nacionales e internacionales.	A	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad			
		18	21	54	56
96	Fortalecimiento de la vinculación con los sectores público, privado y social con el propósito de implementar modelos de formación ligados al emprendimiento y la innovación	B	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		18	84	85
97	Fortalecimiento de la vinculación con las instituciones encargadas de la recuperación de la cultura originaria	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad						
		14	18	44	45	46	47	84
98	Fortalecimiento de alianzas estratégicas para el intercambio cultural y experiencias académicas exitosas con IES de los países de Centroamérica.	A	M	M	M	M	M	M

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		14	18	84
99	Establecimiento de convenios de coordinación en materia cultural y científica entre las IES nacionales y centroamericanas para fortalecer la identidad regional	A	M	M

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad			
		81	98	99	100
100	Fortalecimiento de la vinculación con las instituciones encargadas de la conservación del medio ambiente.	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		88	89	90
101	Instrumentación y evaluación de la agenda de equidad, género y no discriminación laboral.	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad					
		79	80	81	98	99	100
102	Instrumentación de actividades orientadas a la sustentabilidad ambiental en las UA y DAC con parámetros de la norma ISO-14001.	B	A	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		18	21	82
103	Impulso del emprendimiento y de la competitividad de las incubadoras universitarias de nivel tradicional a mediana tecnología y vinculadas a los sectores público, privado y social.	B	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		82
104	Consolidación del Centro Certificador de Competencias Laborales (CERCOM) como un vínculo directo entre la Universidad y los sectores público, privado y social.	M

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		No aplica
105	Consolidación de la Librería Universitaria como un espacio icónico para la sociedad.	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		82
106	Impulso de la Tienda UNACH como sitio para el emprendimiento y la innovación de la comunidad universitaria y de los productos chiapanecos.	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		No aplica
107	Difusión del quehacer universitario en los medios de comunicación al interior y el exterior de las UA.	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad							
		38	39	54	56	81	98	99	100
108	Integración transversal de la Responsabilidad Social en las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad.	A	B	M	B	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Descripción de las directrices atendidas con el programa

No. de directriz	Descripción
3	Personal Académico de Tiempo Completo
8	Pertenecientes al SNI-SNC
9	Pertenecientes al SEI
12	Perfil deseable reconocido por el PRODEP-SEP
14	Participación en redes nacionales e internacionales
18	Habilitación para la extensión de la cultura y los servicios
21	Habilitación para la gestión de proyectos
38	Matrícula de estudiantes hablantes de lengua indígena
39	Matrícula de estudiantes con necesidades educativas especiales
44	Estudiantes de pregrado en movilidad nacional
45	Estudiantes de pregrado en movilidad internacional
46	Intercambio académico nacional
47	Intercambio académico internacional
48	Estudiantes prestadores de servicio social comunitario
49	PE con estudios de factibilidad para buscar su pertinencia
51	PE con estudios de egresados
52	PE con estudios de seguimiento de egresados
54	Planes y Programas de Estudio con UVD
56	PE con prácticas profesionales insertas en el currículum
76	Porcentaje de reglamentos actualizados
79	Estudiantes de licenciatura por aula (Número de aulas/matrícula total)
80	Porcentaje de procesos certificados de gestión de la calidad
81	Porcentaje de procesos de gestión ambiental certificados
82	Porcentaje recursos autogenerados en relación al presupuesto total (Ingresos propios/presupuesto ordinario (100))
84	Eventos artísticos y culturales nacionales e internacionales
85	Eventos deportivos nacionales e internacionales
87	Eventos de educación continua nacionales e internacionales
88	Distribución por género de la planta académica
89	Distribución por género del personal administrativo (directivos, mandos medios, operativos y personal de apoyo)
90	Distribución por género de la matrícula

98	Docentes capacitados en temas de medio ambiente
99	Estudiantes capacitados en temas de medio ambiente
100	Administrativos capacitados en temas de medio ambiente

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Análisis cualitativo

Una de las fortalezas identificadas en el marco de la formulación del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* es el compromiso de la Universidad en establecer mesas de consulta con diversos sectores de la sociedad. Estas consultas han enriquecido significativamente las propuestas universitarias, demostrando la disposición de la Institución para involucrarse y colaborar con la sociedad. Aunque los esfuerzos de vinculación se han manifestado de manera aislada y dispersa en las diferentes UA, se han traducido en proyectos de investigación, iniciativas productivas, capacitaciones y otros programas de interacción.

Destaca el hecho que la Facultad de Contaduría y Administración C-I es la única unidad académica que ha logrado consolidar un consejo consultivo de vinculación universitaria, logrando que este enfoque hacia la vinculación y la interacción con diversos sectores externos constituya una destacada fortaleza que contribuye al desarrollo integral de la universidad y fortalece su compromiso con la comunidad. En este mismo tenor es importante mencionar que la Facultad de Negocios C-IV estableció una figura similar, el patronato de la Facultad, el cual es un órgano de consulta externo para la toma de decisiones de la dependencia.

Toma importancia mencionar que el Servicio Social de los estudiantes juega un papel fundamental en el fortalecimiento de sus competencias profesionales. A través de la promoción de la vinculación con los sectores público, privado y social, este servicio no solo cumple con su propósito de retribución a la sociedad, sino que también contribuye significativamente a la formación profesional de los estudiantes. En línea con el *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma*

*para la Excelencia*, se formuló un nuevo reglamento y se establecieron canales de comunicación efectivos para impulsar el Servicio Social. Estas iniciativas se traducen en un mejor desempeño y enriquecimiento de la experiencia educativa de las y los estudiantes.

Sobresale la exitosa implementación de un proceso certificado en educación continua en la Universidad, evidenciada por la captación de recursos propios a través del folio de valor curricular proporcionado por el Centro de Educación Continua y a Distancia (CEDUCAD). Asimismo, la incorporación de un reglamento pertinente ha fortalecido aún más esta área. Este enfoque proactivo también se refleja en el crecimiento del número de usuarios externos participantes en actividades de educación continua, lo que demuestra el compromiso de la Institución con el desarrollo de habilidades y la formación continua en una amplia gama de individuos.

En el ámbito de la vinculación y la responsabilidad social de la UNACH, en la Gestión 2018-2022 se dio prioridad a la colaboración con las instituciones dedicadas a la preservación del entorno ambiental. En este sentido, durante el año 2022, se retomaron procedimientos como la implementación del Sistema de Gestión Ambiental UNACH. Para ello, se realizó una actualización del Programa Ambiental Institucional (PAI) con el objetivo de fortalecer sus propósitos, metas, objetivos y funciones, siguiendo las directrices establecidas en la Norma Oficial Mexicana NMX-SAA-14001-IMNC-2015 y el estándar ISO 14001:2015. Esto se llevó a cabo con la intención de mejorar el rendimiento ambiental en la Universidad. Gracias a acciones como esta, después de someterse a un riguroso proceso de verificación realizado por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (IMNC), en el mes de julio del 2022 se logró obtener la certificación del Sistema de Gestión Ambiental UNACH, cumpliendo con los requisitos de la Norma internacional ISO 14001:2015.

La Universidad destaca su compromiso con la responsabilidad social y la inclusión educativa. En los últimos cuatro años, la Institución ha logrado un aumento significativo en el número de estudiantes indígenas mediante diversas estrategias. Estas incluyen la creación de sedes académicas de educación a

distancia, la implementación de planes y programas de estudio con un enfoque inclusivo, y la formación de alianzas estratégicas con organizaciones como la Fundación Kyäni Caring Hands y el proyecto del Profesional Superior Universitario (PSU). Estas iniciativas no solo han contribuido a ampliar el acceso a la Educación Superior para estudiantes indígenas en situación de exclusión, sino que también reflejan el compromiso de la universidad con la diversidad y la equidad en la educación.

Para mejorar la inclusión de estudiantes con discapacidad en nuestra Institución, es esencial abordar varios aspectos identificados en la situación actual. En primer lugar, es necesario cambiar el concepto de “personas con discapacidad” y promover una cultura en la que los alumnos con discapacidad se sientan incluidos y aceptados. Esto puede lograrse a través de campañas de concientización y programas de sensibilización que fomenten la aceptación y el apoyo mutuo entre los estudiantes.

Además, se debe trabajar en la creación de infraestructura accesible que permita la integración de personas con discapacidad en todas las áreas de la universidad. Esto incluye la adecuación de edificios, aulas y espacios comunes para garantizar que todos los estudiantes tengan igualdad de oportunidades.

En relación con las Unidades de Vinculación y Desarrollo (UVD), es crucial revitalizar su función como un puente entre la teoría y la práctica en lo académico. Esto implica asignar recursos y financiamiento adecuado para que las UVD puedan operar de manera efectiva y amplia, involucrando a más docentes en su implementación. Además, es esencial mejorar el seguimiento y la evaluación de estas unidades para medir su impacto y realizar ajustes necesarios.

Por último, es imperativo actualizar los planes y programas de estudios para alinearlos con el modelo educativo institucional, que incluye la integración de prácticas profesionales en el currículum. Esto permitirá que los estudiantes adquieran habilidades y experiencias que les capaciten para abordar los desafíos de la realidad inmediata de manera efectiva y contribuirán a la formación integral del estudiantado.

### 4.5.1.8. Programa 8. Servicios universitarios de excelencia

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		42	101	102
109	Mejoramiento de los Servicios Académicos y Administrativos que ofrece la Universidad.	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad			
		1	2	3	10
110	Instrumentación efectiva del Programa Institucional de Tutorías (PIT) para mejorar los Indicadores Básicos Institucionales.	M	M	M	M

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		43
111	Ampliación y mejoramiento del servicio de conectividad e Internet.	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		82
112	Creación de la red de cafeterías universitarias saludables.	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		No aplica
113	Ampliación y mejoramiento de los servicios del sistema de bibliotecas universitarias.	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		No aplica
114	Actualización e incremento de recursos didácticos acordes con los perfiles de egreso de cada PE.	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		10	38	39
115	Fortalecimiento de los esquemas de atención psicopedagógica al estudiante.	M	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		10	101	102
116	Ampliación del esquema de Unidades de Atención a la Salud Universitaria (UASU) en cada Unidad Académica para los estudiantes.	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad				
		80	81	98	99	100
117	Mejoramiento de los Procesos Académicos y de la Gestión bajo la norma ISO-9001.	A	A	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		82
118	Expansión de los servicios de incubación de empresas de estudiantes universitarios como resultado del fomento del emprendimiento en todos los PE de la Institución.	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		79	85
119	Incremento y mejoramiento de las instalaciones deportivas y culturales universitarias.	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad			
		84	85	92	96
120	Promoción asertiva de actividades extracurriculares que coadyuvan a la formación integral del estudiante.	B	B	A	A
121	Consolidación del CERCOM a partir de la oferta de estándares a estudiantes.	B			

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		38	39	42
122	Ampliación y diversificación del sistema de becas universitarias tanto con financiamiento propio como externo.	M	M	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		38	39	42
123	Instrumentación de un programa de becas y de estímulos para talentos chiapanecos.	M	M	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		76
124	Atención a la salvaguarda de la integridad de la comunidad universitaria.	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		101	102
125	Aseguramiento de la atención de la salud universitaria, por medio del seguro facultativo ante el IMSS para los estudiantes y el ISSSTE para el personal universitario. Asimismo la promoción de la salud en cada UA.	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		No aplicar
126	Promoción de actividades deportivas orientadas tanto a la recreación y a la salud de los universitarios, como al alto rendimiento.	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		No aplicar
127	Aseguramiento de la calidad de los servicios que ofrecen las estancias infantiles.	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Descripción de las directrices atendidas con el programa

No. de directriz	Descripción
1	Personal Académico de Asignatura
2	Personal Académico de Medio Tiempo
3	Personal Académico de Tiempo Completo
10	Tutores
38	Matrícula de estudiantes hablantes de lengua indígena

39	Matrícula de estudiantes con necesidades educativas especiales
42	Matrícula con beca
43	Estudiantes por computadora
76	Porcentaje de reglamentos actualizados
79	Estudiantes de licenciatura por aula (Número de aulas/matricúla total)
80	Porcentaje de procesos certificados de gestión de la calidad
81	Porcentaje de procesos de gestión ambiental certificados
82	Porcentaje recursos autogenerados en relación al presupuesto total (Ingresos propios/presupuesto ordinario (100))
84	Eventos artísticos y culturales nacionales e internacionales
85	Eventos deportivos nacionales e internacionales
92	Estudiantes capacitados en temas de inclusión
96	Estudiantes capacitados en perspectiva de género y erradicación de la violencia contra las mujeres
98	Docentes capacitados en temas de medio ambiente
99	Estudiantes capacitados en temas de medio ambiente
100	Administrativos capacitados en temas de medio ambiente
101	Servicios de orientación médica brindada a estudiantes
102	Estudiantes participantes en acciones de salud (prevención de adicciones, relaciones sanas en el noviazgo, vectores, salud sexual y mental, nutrición, bullying)

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Análisis cualitativo

El objetivo de este programa consistió en garantizar que toda la comunidad universitaria tenga acceso a los servicios de la Institución, coadyuvando a la formación integral del estudiante, brindando servicios de apoyo con equidad, eficientes y de calidad en todas las sedes universitarias

Una de las fortalezas destacadas durante la gestión 2018-2022 de la Universidad es la mejora significativa en los Servicios Académicos y Administrativos ofrecidos. Esto se logró mediante la implementación de diversas acciones estratégicas, como la creación de una Mesa de Ayuda para agilizar las solicitudes de soporte y mejorar el servicio para los estudiantes en el uso de la Plataforma de Educación a Distancia, así como la emisión de títulos electrónicos y la introducción de pagos en línea.

Además, se logró una integración exitosa en un solo sistema informático de varios sistemas administrativos, conocido como SYSWEB, que consta de múltiples módulos diseñados para optimizar las labores administrativas y financieras en las Dependencias y Oficinas de Administración Central. Esta plataforma se desarrolló teniendo en cuenta las necesidades y solicitudes de los usuarios, con el objetivo principal de mejorar y facilitar los procesos institucionales.

Otras fortalezas notables incluyen la implementación de la firma electrónica para autenticar documentos electrónicos, el Módulo Institucional de Indicadores Académicos (MIIA), el Sistema de Mantenimiento, Reparación y Trabajo (SMART), el Sistema Universitario de Administración del Programa Operativo Anual (SUAPOA), que centraliza datos financieros, la biblioteca digital, el Sistema de Programación del Personal Académico (SPPA), el timbrado electrónico de nómina y la digitalización de recibos de nómina. Estas iniciativas demuestran que la universidad cuenta con una plataforma tecnológica sólida y avanzada que respalda eficazmente sus operaciones académicas y administrativas.

La Universidad Autónoma de Chiapas mostró una significativa mejora en su servicio de conectividad e internet. Esta mejora se traduce en un incremento notable en el ancho de banda disponible y en la disminución de los costos operativos. En la actualidad, la red de telecomunicaciones de la UNACH ofrece un servicio de calidad que abarca el 98% de sus instalaciones, lo que garantiza una conectividad confiable y eficiente para la comunidad académica y administrativa. Esta infraestructura tecnológica robusta contribuye significativamente a la efectividad de la enseñanza, la investigación y la gestión institucional, fortaleciendo la posición de la universidad en el ámbito de la Educación Superior.

La Gestión 2018-2022 se distinguió por el importante atención y apoyo psicoemocional brindado tanto a estudiantes como a trabajadores universitarios. Se implementaron programas de acompañamiento psicoemocional que abordaron diversas problemáticas emocionales. En el caso de la población estudiantil, se brindó apoyo para superar problemas familiares, relaciones de pareja con violencia, procesos de duelo, ansiedad y depresión. Para los trabajadores universitarios, se ofreció asistencia en la resolución de dificultades en el

entorno laboral, manejo asertivo de emociones, procesos de duelo, ansiedad y depresión. Esta atención psicoemocional refleja un compromiso con el bienestar integral de la comunidad universitaria y contribuye al ambiente de apoyo y desarrollo personal dentro de la Institución.

La Universidad puso especial atención en la diversificación y expansión de las opciones de apoyo económico para los estudiantes. La creación de las becas de la Fundación UNACH y la continuidad de los apoyos económicos basados en el rendimiento académico con promedio superior a 8, así como la ampliación del número de becas disponibles para los estudiantes, demuestran un compromiso firme con el acceso a la Educación Superior. Además, la inclusión de apoyos dirigidos específicamente a madres mexicanas jefas de familia, estudiantes de licenciatura, del CONAHCYT refleja una preocupación por promover la equidad y la inclusión, garantizando que un espectro más amplio de la comunidad estudiantil pueda acceder a los recursos financieros necesarios para su desarrollo académico. Esta diversificación de apoyos económicos fortalece el compromiso de la universidad con la igualdad de oportunidades y el éxito estudiantil.

La Universidad asumió un firme compromiso con la seguridad y bienestar de la comunidad universitaria. Se implementó un Protocolo de actuación ante situaciones de violencia, Violencia de género, Hostigamiento, Acoso sexual y/o Discriminación, que demostró un enfoque proactivo en la prevención y manejo de estos problemas. Además, para garantizar la seguridad de los usuarios universitarios, se ha desarrollado una herramienta tecnológica llamada “Botón de pánico”, integrada en la aplicación “soy UNACH”. Este botón de pánico permite a los usuarios activar una alerta de seguridad que se envía a personas de confianza y al personal de seguridad de la Universidad, proporcionando su ubicación en tiempo real para una asistencia inmediata en caso de emergencia. Otra acción que afianzó este compromiso se materializó a través de la creación del Centro de Atención Universitaria (CAT). Este centro tiene la función fundamental de atender y canalizar consultas, planteamientos y denuncias formuladas por los miembros de la comunidad universitaria de manera ágil y eficiente. El objetivo central de estas acciones es generar un ambiente de

respeto y confianza, libre de violencia y discriminación. Además, se destaca la creación de áreas específicas para cuidar la integridad de los miembros de la comunidad universitaria y la presencia de dispensarios médicos en cada Unidad Académica, lo que refleja un compromiso sólido con la salud y el bienestar de los estudiantes y el personal. Además, el espacio E3 se erige como un componente valioso, proporcionando un lugar para la percepción y la identificación de emociones en el cuerpo, facilitando su expresión a través del arte. Estas iniciativas subrayan el enfoque integral de la universidad en el cuidado y la atención de su comunidad, lo que contribuye a crear un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo personal.

En el periodo de gestión 2018-2022, se realizó un sólido fortalecimiento en el funcionamiento de las dos Estancias Infantiles que forman parte de la Universidad. Estas estancias se encuentran ubicadas en Tuxtla y Tapachula, y han adquirido un destacado reconocimiento tanto a nivel interno como en el ámbito nacional. Durante una década, han sido pilares fundamentales en el apoyo a los estudiantes, contribuyendo significativamente a la prevención de la deserción escolar en aquellos que cursan diversas licenciaturas, ya sea en modalidades presenciales o en línea ofrecidas por nuestra Institución. A través de estos centros, se brinda una atención integral, así como educación de calidad a los hijos de nuestros estudiantes durante sus primeros años de vida. El funcionamiento efectivo de estas estancias es un claro testimonio del compromiso que la Universidad tiene con la comunidad estudiantil, así como de su profundo interés en el bienestar de las familias de nuestros estudiantes. El servicio de atención se ha realizado conforme a los lineamientos marcados por las normas oficiales de estancias infantiles y guarderías, incluyendo este año la recertificación del personal que atiende a las niñas y niños en el Estándar de Competencias Laborales EC-0435 Prestación de Servicio para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral de las Niñas y los Niños en Centros de Atención Infantil; así mismo, se capacitó al personal para obtener la certificación de competencia EC-0076 Evaluación de la Competencia de Candidatos con Base en Estándares

de Competencia, con el fin de que la Estancia Infantil UNACH se convierta en Centro Evaluador de la Certificación EC-0435 para obtener recursos propios.

#### 4.5.1.9. Programa 9. Infraestructura física de calidad

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		43	79
128	Planeación de la infraestructura física con base en las necesidades de los planes de estudio y las recomendaciones de los organismos acreditadores.	<b>B</b>	<b>SA</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad	
		43	79
129	Incremento y mejoramiento de la infraestructura física y de telecomunicaciones.	<b>A</b>	<b>M</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		79
130	Aplicación de las medidas preventivas en materia de mantenimiento y conservación de edificios con base en la normatividad aplicable.	<b>A</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		No aplica
131	Fortalecimiento, implementación y coordinación institucional de los órganos de seguridad interna para salvaguardar la integridad física y patrimonial de la comunidad universitaria y sus instalaciones.	<b>B</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		43	79	83
132	Mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo a la infraestructura física y tecnológica.	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>B</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		39	43	79
133	Adaptación de la capacidad física instalada con base en criterios normativos para la inclusión educativa.	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		20	79	83
134	Incremento, ampliación y mejoramiento de laboratorios de investigación y docencia.	A	B	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad
		79
135	Proyección del crecimiento de la infraestructura universitaria en los campus, procurando el cierre de brechas y atención al déficit de aulas.	SA

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad		
		14	43	79
136	Implementación de estrategias para el uso óptimo, actualización y sustitución de la infraestructura física, equipamiento tecnológico y de telecomunicaciones en las unidades académicas.	A	B	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Descripción de las directrices atendidas con el programa

No. de directriz	Descripción
14	Participación en redes nacionales e internacionales
20	Habilitación para la investigación
39	Matrícula de estudiantes con necesidades educativas especiales
43	Estudiantes por computadora
79	Estudiantes de licenciatura por aula (Número de aulas/matriculación total)
83	Proporción del presupuesto dedicado a la investigación (presupuesto otorgado a la DGIP/ presupuesto ordinario (100)

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Análisis cualitativo

El programa de infraestructura física de calidad en la Universidad Autónoma de Chiapas presenta diversas fortalezas la universidad ha tomado medidas para adaptar algunos espacios no destinados originalmente a la enseñanza, a fin de atender la creciente matrícula. Esto muestra un esfuerzo por parte de la Institución para hacer frente a las limitaciones de infraestructura.

En términos de investigación, aunque la proporción del presupuesto dedicado a esta área ha disminuido ligeramente, se destaca que la universidad sigue invirtiendo en infraestructura y equipamiento para la generación de conocimiento. Esto demuestra el compromiso de la Institución con la investigación académica.

En cuanto a la inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales, la universidad ha enfrentado un retroceso debido a la pandemia de COVID-19, pero algunas unidades académicas han adaptado su infraestructura para ser más inclusivas. Esto muestra un esfuerzo por parte de la universidad para garantizar la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes.

Durante la gestión 2018-2022, la Universidad fortaleció la instrumentación del Manual Técnico de Conservación de la Infraestructura Física Educativa, que incluye rutinas de mantenimiento predictivo y preventivo para garantizar la continuidad de los servicios y prolongar la vida útil de las instalaciones universitarias. Esto contribuye a mejorar la aplicación de medidas preventivas de mantenimiento y conservación de edificios según las normativas vigentes.

Por otro lado, la mejora en los servicios de telecomunicaciones e internet es una fortaleza importante. La universidad ha invertido en equipos de telecomunicaciones y ha aumentado el ancho de banda de internet, lo que ha mejorado significativamente la conectividad y el acceso a la educación en línea. Además, la participación en la Red Eduroam permite a la comunidad académica acceder a Internet de manera segura en todo el mundo.

El programa de infraestructura física de calidad de la Universidad Autónoma de Chiapas enfrenta desafíos en términos de la proporción de estudiantes por recursos tecnológicos y aulas disponibles, así como en la inclusión de estudiantes con necesidades especiales. Sin embargo, la universidad ha demostrado esfuerzos para adaptarse a estas limitaciones y ha invertido en mejoras en telecomunicaciones e internet, lo que beneficia a la comunidad académica en general. La planificación estratégica y la inversión continua son clave para abordar estos desafíos y seguir ofreciendo una educación de calidad.

### 4.5.1.10. Programa especial: Universidad que deja huella

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad															
		10	38	39	42	44	45	46	47	48	54	56	84	85	87	92	96
137	Motivar a los estudiantes en la búsqueda de un mejor desempeño académico, para estar a la altura de los estudiantes de otras partes del país y del mundo e incentivar su interés por ser agentes de cambio en su comunidad.	A	A	A	A	M	M	M	M	A	M	B	B	B	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	12	20	21	22	23	24	25	30	38	39	54	84	85	87	91	95
138	Estimular a los profesores para que sean el núcleo académico que consolide la vida universitaria y refrenden su compromiso de formar a los mejores ciudadanos con su ejemplo.	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	B	B	A	M	M	M	M

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad								
		77	80	81	87	93	97	98	99	100
139	Impulsar la mejora continua en el quehacer de los administrativos, reconociendo el valor de su aportación hacia el fortalecimiento de la UNACH.	A	A	A	A	M	M	A	A	A

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad									
		1	2	3	76	77	80	81	98	99	100
140	Convocar a funcionarios y autoridades universitarias a desempeñar una labor eficaz, transparente y con amplio sentido de responsabilidad social.	A	A	A	A	A	A	A	A	A	

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	12	38	39	76	88	89	90		
141	Fortalecer la cultura institucional de los Derechos Humanos y la Perspectiva de Género en todos los universitarios.	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

No.	Línea Prioritaria de Atención	Directrices de calidad											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	12	19	
142	Implantar la Responsabilidad Social como política de trabajo para la toma de decisiones en las funciones sustantivas y adjetivas.	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Descripción de las directrices atendidas con el programa

No. de directriz	Descripción
1	Personal Académico de Asignatura
2	Personal Académico de Medio Tiempo
3	Personal Académico de Tiempo Completo
4	Licenciatura
5	Especialidad
6	Maestría
7	Doctorado
8	Pertencientes al SNI-SNC
9	Pertencientes al SEI
10	Tutores
12	Perfil deseable reconocido por el PRODEP-SEP
19	Capacitación en la atención de los ODS
20	Habilitación para la investigación
21	Habilitación para la gestión de proyectos
22	Consolidados
23	En consolidación
24	En formación
25	Grupos de investigación orientados a la conformación de Cuerpos Académicos
30	Número de artículos publicados en revistas inscritas en JCR y/o SCOPUS por año
38	Matrícula de estudiantes hablantes de lengua indígena
39	Matrícula de estudiantes con necesidades educativas especiales
42	Matrícula con beca
44	Estudiantes de pregrado en movilidad nacional
45	Estudiantes de pregrado en movilidad internacional
46	Intercambio académico nacional
47	Intercambio académico internacional

48	Estudiantes prestadores de servicio social comunitario
54	Planes y Programas de Estudio con UVD
56	PE con prácticas profesionales insertas en el currículum
76	Porcentaje de reglamentos actualizados
77	Número de Unidades académicas con PID vigente
80	Porcentaje de procesos certificados de gestión de la calidad
81	Porcentaje de procesos de gestión ambiental certificados
84	Eventos artísticos y culturales nacionales e internacionales
85	Eventos deportivos nacionales e internacionales
87	Eventos de educación continua nacionales e internacionales
88	Distribución por género de la planta académica
89	Distribución por género del personal administrativo (directivos, mandos medios, operativos y personal de apoyo)
90	Distribución por género de la matrícula
91	Docentes capacitados en temas de inclusión
92	Estudiantes capacitados en temas de inclusión
93	Personal administrativo capacitados en temas de inclusión
95	Docentes capacitados en perspectiva de género y erradicación de la violencia contra las mujeres
96	Estudiantes capacitados en perspectiva de género y erradicación de la violencia contra las mujeres
97	Administrativos capacitados en perspectiva de género y erradicación de la violencia contra las mujeres
98	Docentes capacitados en temas de medio ambiente
99	Estudiantes capacitados en temas de medio ambiente
100	Administrativos capacitados en temas de medio ambiente

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

## Análisis cualitativo

El programa “Dejemos Huella” de la administración universitaria 2022-2026 ha demostrado una serie de fortalezas significativas en la Universidad. En primer lugar, esta gestión ha adoptado la filosofía de que la universidad debe ser el motor del cambio y la transformación social del estado, comprometiéndose no solo a la formación de profesionales, sino también al fortalecimiento de la investigación y la extensión de sus servicios hacia la sociedad en su conjunto. Esta apertura ha permitido que la Universidad Autónoma de Chiapas se convierta en un referente nacional e internacional.

A lo largo de los últimos cuatro años, a pesar de desafíos iniciales en el ámbito político, la UNACH ha logrado recuperar la percepción positiva tanto social como académica y ha restablecido su credibilidad. Esto ha sido posible gracias a un firme compromiso con la calidad educativa y la gestión eficiente de incidentes relacionados con la violencia de género y la seguridad de su comunidad.

La UNACH también ha demostrado su compromiso con la sociedad al no detener sus labores durante la contingencia sanitaria, convirtiéndose en un punto de encuentro crucial en tiempos de crisis y apoyando activamente en la implementación de campañas de vacunación y en la ayuda a personas afectadas por la pandemia.

Además, la universidad ha recuperado su identidad como defensora de causas justas y nobles, como la agenda de género y la inclusión de los pueblos originarios. Se han implementado estrategias para brindar oportunidades a personas rechazadas de otros estados, siguiendo la estrategia de “rechazo cero”.

El programa “Dejemos Huella” también se ha centrado en una profunda limpieza académica, necesaria para retomar el rumbo hacia la excelencia académica, y esto se ha reflejado en el cumplimiento de metas y resultados académicos en los últimos años.

Otro aspecto importante ha sido la recuperación de una estrecha sinergia entre el gobierno federal y estatal, lo que ha llevado a apoyos económicos extraordinarios que han contribuido a reducir la deuda acumulada en administraciones anteriores.

Finalmente, la comunidad universitaria ha compartido la visión y el liderazgo del rector, lo que ha brindado estabilidad y permitido sentar las bases de una reforma integral al interior de la Institución, abarcando aspectos normativos, académicos, administrativos y políticos, consolidando así la búsqueda de la excelencia académica en los años venideros. En resumen, “Dejemos Huella” ha fortalecido la UNACH como un agente de cambio y desarrollo en Chiapas, con un enfoque en la calidad educativa y el compromiso social.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el transcurso de la presente investigación, hemos explorado en detalle los logros y avances significativos alcanzados durante el periodo de gestión 2018-2022 en la Universidad Autónoma de Chiapas. No obstante, como parte integral de cualquier proceso de mejora, es esencial identificar y abordar las áreas de oportunidad que requieren atención y desarrollo adicional.

Este capítulo se enfocará en destacar las áreas de oportunidad identificadas a lo largo del análisis realizado, así como en proporcionar recomendaciones clave que deben ser consideradas en la formulación del Proyecto Académico 2022-2026. Estas áreas de oportunidad y recomendaciones representan un paso fundamental hacia la consolidación de la Universidad como una Institución aún más eficiente, transparente y orientada a la excelencia en todas sus funciones.

A través de un enfoque constructivo y orientado a la mejora, este capítulo busca brindar una visión clara de las acciones necesarias para fortalecer la UNACH en su compromiso constante con la calidad académica, la igualdad de género, la transparencia institucional y la gestión eficaz de sus recursos.

En este apartado final se abordará en detalle las áreas de oportunidad identificadas por cada Programa de Excelencia del Proyecto Académico 2018-2022 y las recomendaciones formuladas para guiar la dirección del proyecto de continuidad en la Universidad, en pro de la búsqueda de la excelencia y el cumplimiento de su misión institucional:

### **Programa 1: Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión universitaria**

- Para avanzar en la consolidación de la paridad de género en los órganos de gobierno y colegiados, es fundamental considerar iniciativas que estén centradas en este objetivo. A pesar de que se ha dado inicio a la

implementación de medidas al respecto, aún persisten cuerpos colegiados que no han logrado cumplir con esta política.

- Explorar iniciativas que incluyan estrategias destinadas a garantizar la sostenibilidad financiera de la Universidad mediante la creación de empresas universitarias y la comercialización de servicios.
- Enfocar esfuerzos para consolidar proyectos y estrategias destinados a erradicar la violencia de género y, al mismo tiempo, en el desarrollo de habilidades directivas entre las autoridades universitarias.
- Es fundamental evaluar la posibilidad de implementar estrategias destinadas a aumentar tanto el personal como los recursos asignados a la Unidad de Transparencia y Acceso a la Información de la UNACH. Esto permitirá brindar una atención más eficaz en lo que respecta a la transparencia institucional. Además, es esencial establecer indicadores de resultados con el propósito de medir y evaluar el grado de cumplimiento en materia de transparencia universitaria.
- Explorar la posibilidad de desarrollar estrategias sólidas para fortalecer la Defensoría de Derechos Universitarios y su compromiso de hacer de la UNACH un espacio libre de violencia en todas sus manifestaciones. Establecer estrategias que se integren de manera transversal en todas las funciones sustantivas de la Institución.
- Formular una estrategia que permita alinear la estructura administrativa con los términos estipulados en el Convenio de Apoyo Financiero suscrito entre la Universidad y los Gobiernos Estatal y Federal.
- General iniciativas para ampliar la cobertura del Sistema de Gestión Integrada (SGI) a todas las Unidades Académicas (UA), desarrollar manuales de procedimientos y expandir la aplicación de la norma ISO 14001:2015 a toda la Universidad.
- Para fortalecer la gestión de recursos humanos en el ámbito administrativo, se recomienda la mejora del sistema de evaluación para el personal de base y la formalización del servicio profesional de carrera.

- Considerar el desarrollo de estrategias para la implementación de la Firma Electrónica, la gestión de documentos sin papel y la implementación del Sistema de Correspondencia.
- Establecer iniciativas para que la Universidad tome acciones concretas para abordar las recomendaciones emitidas por la CIEES desde 2014. Para ello, es fundamental asignar recursos económicos adecuados destinados a la atención y cumplimiento de estas recomendaciones, lo que permitirá avanzar hacia la posibilidad de someterse nuevamente a la evaluación institucional y, en última instancia, mejorar la calidad educativa y la reputación de la Universidad.
- Como acción de mejora, se propone la implementación de un programa anual de evaluación que no solo considere la revisión de los programas institucionales, sino que también incluya una evaluación exhaustiva de los fondos extraordinarios. Esta medida resalta la importancia de evaluar de manera integral tanto los programas académicos como los recursos financieros extraordinarios, contribuyendo así a una gestión más eficaz y transparente de la Universidad.
- Es fundamental abordar la resistencia que se observa en las Unidades Académicas (UA) frente al desarrollo de los estudios de pertinencia y factibilidad de la nueva oferta educativa. Para lograr una implementación eficaz de estas iniciativas, es esencial promover una comunicación abierta y colaborativa entre las UA y los responsables de la actualización del Plan Indicativo de Desarrollo (PID). Se deben establecer canales efectivos de retroalimentación para abordar las preocupaciones y desafíos que enfrentan las UA en la finalización de estos procesos y definir metas concretas y plazos realistas para la formulación y finalización de los PID pendientes. Además, se debe respaldar la iniciativa de generar programas de desarrollo de la DES y actualizar el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) con una visión a largo plazo hasta el 2050. Esto proporcionará un marco sólido para la toma de decisiones estratégicas y brindará un enfoque claro para evitar la procrastinación. Además, es

importante seguir impulsando iniciativas orientadas a aumentar los ingresos propios a través de la venta de servicios y el desarrollo de empresas universitarias, lo que fortalecerá la autonomía financiera de la Institución y proporcionará recursos adicionales para proyectos académicos y de investigación. Por último, se recomienda proporcionar apoyo y capacitación a las UA en la identificación de oportunidades de mercado y la formulación de estrategias para la nueva oferta educativa, lo que contribuirá a superar los obstáculos actuales y a avanzar con éxito en el desarrollo académico y financiero de la Institución.

## **Programa 2. Fortalecimiento de la identidad universitaria**

- En materia de percepción social, es importante fortalecer la vinculación con diversos sectores de la sociedad en el proyecto de continuidad, aumentando su alcance y difusión. Es crucial abordar temas emergentes que afectan a nuestra comunidad chiapaneca, tales como la migración, la salud pública y el desarrollo del campo. Mediante una mayor interacción con los actores involucrados y la difusión efectiva de nuestras iniciativas, podemos contribuir de manera más significativa a abordar estos desafíos y mejorar la calidad de vida en nuestra Región.
- Es fundamental implementar estrategias que actualicen nuestra Misión y Visión Institucional con una mirada hacia el año 2050, en sintonía con los desafíos y oportunidades del siglo XXI.
- En cuanto a la identidad institucional, resulta imperativo la creación de un himno y una mascota universitaria que fortalezcan el sentimiento de pertenencia, enriqueciendo la experiencia de todos los miembros de nuestra comunidad.
- Es imperativo avanzar en la institucionalización del manual de identidad, dado que actualmente se evidencia un bajo nivel de utilización y conocimiento del mismo en las diferentes UA. Esta falta de familiaridad con la normativa relativa a la imagen institucional representa una oportunidad perdida para fortalecer la cohesión y consistencia en la

representación de nuestra Institución. La estandarización y el uso adecuado de los elementos de identidad no solo contribuirán a una imagen más sólida y reconocible de nuestra Institución, sino que también fortalecerán nuestra capacidad para transmitir nuestros valores, misión y visión de manera efectiva a todas las partes interesadas. Por lo tanto, es esencial llevar a cabo acciones concretas para difundir y promover la adopción del manual de identidad en todas las UA, garantizando así un mayor alineamiento con nuestra identidad institucional.

- En lo que respecta al área de archivo histórico, es necesario concentrar esfuerzos en su consolidación, mediante la provisión de una infraestructura moderna, equipos de última generación y personal altamente capacitado. Esto permitirá preservar y difundir nuestra rica herencia académica y cultural. Esta propuesta representa un paso significativo hacia la excelencia y la proyección de nuestra Universidad en las décadas venideras.
- A pesar del aumento en la identificación de matrícula de hablantes de lengua indígena o pertenecientes a alguna etnia en los últimos años, es fundamental abordar la preocupante falta de representatividad, que actualmente no supera el 5% del total de la matrícula. Esta situación está estrechamente vinculada al temor de los estudiantes a experimentar discriminación dentro de la Institución, lo que requiere la implementación de iniciativas destinadas a forjar un entorno inclusivo que promueva la participación y el éxito académico de estos estudiantes.
- Otro asunto crítico que demanda atención es la falta de reconocimiento de nuestra Institución en lo que respecta a la atención a estudiantes con discapacidad. A pesar de saber que existen, la declaración oficial de estas discapacidades es mínima, y su representación no alcanza ni el 0.05% del total de la matrícula. De ahí la necesidad de implementar políticas y recursos que incentiven a los estudiantes a reconocer sus discapacidades y que les proporcionen el apoyo necesario para disfrutar de una experiencia educativa inclusiva y equitativa.

- La disminución de las acciones de servicio social comunitario en los últimos cuatro años, ocasionada por la pandemia y la falta de un presupuesto irreductible, tiene un impacto negativo en la percepción positiva de la Institución en la sociedad y en nuestra capacidad para abordar los desafíos actuales de la comunidad. Es esencial revisar y revitalizar nuestro compromiso con el servicio social comunitario, buscando formas de restaurar y fortalecer estas actividades, lo que reflejará el compromiso de la Universidad con la responsabilidad social y su capacidad para generar un impacto positivo en nuestra sociedad.
- Se propone una mejora sustancial en el programa EXE-UNACH, dado que, al cierre del 2022, tan solo contábamos con alrededor de 200 egresados fotocredencializados, lo cual representa un porcentaje extremadamente bajo en relación con el número total de egresados que la Universidad ha graduado a lo largo de su historia, superando los cien mil. Esta disparidad es un llamado de atención y subraya la necesidad de una reevaluación y revitalización del Programa Institucional de Seguimiento de Egresados (PISE). Actualmente, este programa carece de impacto, ya que no ofrece actividades o eventos que resulten atractivos o relevantes para la comunidad de egresados, además en mesas de trabajo han manifestado sentirse olvidados. Para abordar esta problemática y fortalecer el vínculo con nuestros egresados, se debe proponer una serie de medidas orientadas a ofrecerles oportunidades de participación significativas y a mantener una relación activa y beneficiosa con la Institución.

### **Programa 3. Oferta educativa de excelencia**

- Se propone una revisión exhaustiva y una posible actualización del modelo educativo y académico que se ha implementado en la Universidad durante los últimos casi cuatro años. A pesar de su tiempo en vigencia, es evidente que gran parte de la comunidad universitaria aún no está familiarizada con sus principios y, en muchos casos, no los aplican de manera adecuada. Además, al analizar las 16 estrategias que comprende este

modelo, encontramos que la mayoría de ellas no han arrojado resultados alentadores desde una perspectiva cuantitativa. Tomemos como ejemplo el Programa de Formación Docente, que, aunque cuenta con una variedad de cursos destinados a mejorar la calidad de la enseñanza, presenta limitaciones en cuanto a disponibilidad de espacios, ya que se enfoca principalmente en PTC, dejando de lado a los docentes de asignatura. Además, es importante considerar la necesidad de incluir aspectos disciplinarios en su enfoque, para asegurar una formación completa y efectiva. Por lo tanto, se propone una revisión integral del modelo educativo y académico, con la participación activa de toda la comunidad universitaria, para garantizar un impacto significativo y positivo en la Institución.

- Se propone fortalecer el Programa Institucional de Formación y Evaluación del Personal Académico (PIFEPA), con un enfoque en áreas pedagógicas, didácticas, tecnológicas y ciudadanas. Priorizando la inclusión de temas emergentes como Inteligencia Artificial, Tecnologías Inmersivas, Software especializado y habilidades blandas, se garantizará que nuestro personal académico esté a la vanguardia en la enseñanza.
- Para mejorar significativamente la calidad de la educación en nuestra Institución y garantizar una experiencia más inclusiva y enriquecedora para los estudiantes, se recomienda implementar una serie de medidas. En primer lugar, es fundamental incorporar contenidos en lenguas originarias en nuestros programas académicos, promoviendo así la diversidad cultural y el respeto por las raíces de nuestras comunidades indígenas. Además, se sugiere la creación de oferta de Profesional Superior Universitario (PSU) orientado a temas indígenas, con el fin de abrir oportunidades educativas equitativas para todos los estudiantes.
- En cuanto a la retención de estudiantes indígenas, es esencial desarrollar estrategias específicas que les brinden el apoyo necesario para superar desafíos académicos y personales. Esto podría incluir programas de tutoría, asesoramiento y seguimiento personalizado.

- Para garantizar que nuestros docentes estén preparados para atender las necesidades de inclusión educativa de estudiantes indígenas y con discapacidad, se recomienda implementar programas de capacitación docente en estos temas. Esto ayudará a crear un ambiente educativo más acogedor y equitativo.
- Además, es crucial acelerar los procesos de actualización curricular para que al menos el 10% de los planes de estudio cuenten con prácticas profesionales integradas en el currículum. Esto requiere la institucionalización de directrices y pautas claras para las prácticas, así como una coordinación efectiva entre las áreas responsables a nivel institucional. Además, es fundamental establecer más convenios de colaboración con áreas receptoras que permitan un desarrollo eficaz de las prácticas profesionales, brindando a los estudiantes experiencias prácticas enriquecedoras y pertinentes para su formación. Estas recomendaciones, implementadas de manera integral, contribuirán a un enfoque más inclusivo y efectivo en la educación de nuestra Institución.
- Se propone institucionalizar de manera efectiva y eficaz los programas de seguimiento de egresados, trayectorias escolares, prácticas profesionales, servicio social y tutorías. Esto permitirá proporcionar a los estudiantes experiencias de aprendizaje significativas y pertinentes a lo largo de su formación académica.
- En cuanto a la oferta educativa de posgrado, se pretende consolidar y aumentar la oferta que pertenezca al Sistema Nacional de Posgrados y generar una oferta autofinanciable bajo los criterios del mismo sistema. También se busca aumentar el número de programas educativos de pregrado y posgrado con acreditación internacional, lo que elevará la calidad de nuestra enseñanza.
- La actualización de los marcos referenciales institucionales en conformidad con las normativas federales y estatales aplicables es un requisito clave para mantener la calidad de los programas educativos que ofrece la universidad.

- Asegurar la excelencia de la oferta educativa a través de procesos de acreditación y/o certificación por organismos evaluadores nacionales e internacionales es una prioridad tanto para la administración central como para las unidades académicas.
- Establecer convenios internacionales y de doble titulación con universidades extranjeras fomentará la movilidad e intercambio académico, enriqueciendo la experiencia de nuestros estudiantes y docentes.
- Es importante impulsar la colaboración con empresas, organizaciones de la sociedad civil y dependencias gubernamentales a través de programas de servicio social, prácticas profesionales y proyectos colaborativos.
- La inclusión de unidades de competencia en un segundo idioma, principalmente el inglés, es esencial para preparar a nuestros estudiantes para un mundo globalizado.
- Finalmente, es importante implementar acciones para mantener y elevar el nivel de los Centros de Aprendizaje Consolidados, así como para continuar con la formación de Grupos Colegiados de Investigación.

#### **Programa 4: Excelencia en la docencia universitaria**

- Se propone la implementación de un programa formal de renovación de la planta académica como medida para mejorar la situación actual. Si bien se ha incrementado el número de profesores con un nivel mínimo de licenciatura, se ha observado una disminución mínima en los indicadores de PTC con grado de doctor. Esto sugiere la necesidad de una estrategia más sólida y a largo plazo.
- Es esencial centrarse en aquellas UA, como la Facultad de Ciencias Agronómicas C-V, Escuela de Humanidades C-IV, Facultad de Derecho C-III, Facultad de Contaduría y Administración C-I, Facultad de Ciencias Agrícolas C-IV, y Facultad de Ciencias de la Administración C-IV, donde la edad promedio de su personal académico de tiempo completo supera los 35 años de servicio. En estas UA, la implementación de un plan de retiro colectivo podría dejar a la universidad en una situación académica y

financiera precaria en el futuro. Para abordar esta preocupación, se sugiere el desarrollo de un programa que promueva la formación y la incorporación gradual de nuevos profesores con un enfoque en la diversidad generacional y la experiencia. Esto podría incluir la contratación de profesores jóvenes con alto potencial y el fomento de oportunidades de desarrollo profesional para el personal existente. Al establecer un plan de renovación de la planta académica de manera proactiva, la universidad garantizará su capacidad para mantener y mejorar la calidad educativa en el largo plazo, al tiempo que se evita una posible crisis académica y financiera.

- Se propone la implementación de un programa institucional destinado a fomentar la adquisición de grados académicos superiores por parte del personal docente de la universidad. Actualmente, no existe un enfoque específico para impulsar la obtención de niveles educativos más avanzados que los que ya poseen los docentes. La introducción de un programa de este tipo tendría un impacto positivo en los indicadores institucionales relacionados con el nivel máximo de estudios alcanzados por el cuerpo docente.
- Aunque se ha observado un incremento en el número de profesores que han obtenido grados de posgrado, es importante destacar que la mayoría de estos programas están orientados hacia la formación profesional en el área de educación y no forman parte del Sistema Nacional de Posgrados (SNP) del CONAHCYT. Por lo tanto, se sugiere la promoción de posgrados que estén reconocidos por este sistema, lo que elevaría la calidad y el prestigio de la formación académica del personal docente, al tiempo que contribuiría a fortalecer la investigación y la innovación en la universidad. Esta iniciativa no solo mejoraría la preparación de los docentes, sino que también enriquecería el entorno educativo y fortalecería la proyección de la Institución a nivel nacional e internacional.
- Una propuesta de mejora fundamental radica en abordar los bajos niveles de profesores que hablan inglés en la Institución. Para lograrlo, es esencial incentivar a los profesores a presentar contenidos y materiales en inglés,

promoviendo así su uso en el aula y fomentando la competencia lingüística de los estudiantes. Además, se debería intensificar la oferta de cursos y webinars orientados a la internacionalización de la docencia, y garantizar una mayor participación del personal docente en estas actividades.

- La universidad también debería considerar la implementación de programas de capacitación y formación en un segundo idioma extranjero para sus profesores, lo que contribuiría significativamente a elevar su nivel de competencia lingüística. Esto, a su vez, podría ser incorporado en los procesos de evaluación docente durante las contrataciones, asegurando que los nuevos profesores cuenten con habilidades en un idioma extranjero.
- Asimismo, a pesar de la reducción de fondos extraordinarios por parte del gobierno federal, la universidad debería explorar estrategias alternativas para mantener y fortalecer las acciones de internacionalización en la docencia, que anteriormente eran una parte integral de su enfoque educativo. Esto podría incluir la búsqueda de financiamiento externo, alianzas con instituciones extranjeras o la reasignación de recursos internos para este propósito, con el objetivo de preservar y enriquecer la calidad educativa ofrecida por la UNACH en un entorno cada vez más globalizado.
- Una valiosa área de mejora identificada es la certificación docente en habilidades digitales a través de la participación en programas de acreditación del CONOCER. Además, se propone fortalecer los procesos de diseño instruccional de los cursos ofrecidos en la plataforma Educa-T, con el fin de asegurar una experiencia educativa de alta calidad para las y los estudiantes. Para lograr esto, se recomienda implementar programas de formación y capacitación dirigidos a los docentes, orientados al diseño y la impartición de cursos en modalidades mixtas y no escolarizadas, adaptados a las necesidades de la educación digital actual.
- Asimismo, se sugiere que la universidad promueva el desarrollo de competencias en tecnologías emergentes y disruptivas, como la inteligencia artificial (IA) y la exploración de escenarios educativos digitales, como el metaverso, entre otras tecnologías innovadoras. Esta ampliación de

habilidades y conocimientos permitirá a la Institución mantenerse a la vanguardia en la educación digital y ofrecer oportunidades de aprendizaje más efectivas y atractivas para sus estudiantes.

- Se propone la implementación de un proceso de inducción y recategorización completamente institucionalizado en la Universidad como una medida esencial para abordar la disminución de PTC y de asignatura en los últimos cuatro años. Esta disminución se debe a diversas razones, como jubilaciones, problemas relacionados con la documentación académica que respalde la acreditación de plazas, discrepancias en los niveles salariales, y violaciones a la normativa sobre derechos de autor, entre otras. Estas circunstancias han llevado a la universidad a la contratación de profesores de asignatura y a la congelación de plazas de tiempo completo.
- La institucionalización completa de los procesos de inducción y recategorización tiene como objetivo reconocer y valorar el trabajo y la mejora profesional del cuerpo docente, así como su participación activa en organismos de calidad en la docencia, la investigación y la extensión. Esto no solo motivará a los docentes a mantener altos estándares de desempeño, sino que también fortalecerá la estabilidad y calidad de la plantilla académica de la universidad. Además, fomentará un ambiente de trabajo más equitativo y transparente, garantizando que los profesores reciban el reconocimiento y las oportunidades que merecen en base a su dedicación y logros académicos.
- Es importante proponer estrategias para la asignación de recursos adicionales con el fin de ampliar el alcance de estos programas a un mayor número de docentes. Esta inversión permitirá motivar a los profesores a participar en capacitación y actualización continua, contribuyendo así a la mejora sustancial de sus prácticas docentes, investigativas, así como en actividades de extensión y gestión. Al proporcionar los recursos necesarios, la Institución fomentará un ambiente propicio para el desarrollo profesional constante de su personal académico, lo que repercutirá en la calidad de la educación y en la proyección de la universidad en todas sus dimensiones.

- Como propuesta de mejora, es esencial abordar la situación actual de la tutoría en la Institución de manera integral. En primer lugar, se debe promover una mayor concienciación entre los estudiantes sobre la importancia de la tutoría en su desarrollo académico y personal, lo que podría lograrse mediante campañas de sensibilización y la comunicación efectiva de los beneficios de la tutoría.
- Además, es fundamental brindar un apoyo adecuado a los tutores y garantizar que tengan el tiempo y los recursos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Esto podría incluir la asignación de tutores en función de la disponibilidad de docentes a tiempo completo y la capacitación continua para los tutores de asignatura.
- La transparencia y la rendición de cuentas también deben ser prioridades. Se deben establecer mecanismos de seguimiento y evaluación efectivos para asegurar que las acciones tutoriales se lleven a cabo de manera genuina y se reflejen en indicadores concretos de eficiencia terminal, titulación y reducción de la deserción y la reprobación.
- Además, es crucial que la comunidad docente entienda claramente qué implica la acción tutorial y cuál es su papel en el proceso. La capacitación y la orientación son esenciales para asegurar que todos los docentes estén alineados con los objetivos y las prácticas de la tutoría institucional.
- Se propone reforzar los programas de capacitación dirigidos tanto al cuerpo docente como al personal administrativo en cuestiones relacionadas con la inclusión y la perspectiva de género. Estos programas deben diseñarse de manera integral, con el objetivo de fomentar el desarrollo de la empatía, la solidaridad y el respeto hacia los estudiantes que forman parte de grupos en situación de vulnerabilidad. La capacitación en estos temas permitirá que la comunidad educativa adquiera una comprensión más profunda de las necesidades y desafíos que enfrentan estos estudiantes, lo que a su vez contribuirá a crear un ambiente más inclusivo y equitativo en la Institución. Esta mejora no solo beneficiará a los estudiantes en situación de vulnerabilidad, sino que también enriquecerá

la experiencia educativa de todos los miembros de la comunidad universitaria, promoviendo valores fundamentales de respeto y diversidad.

### **Programa 5. Internacionalización solidaria**

- Una de las áreas de mejora identificadas en el Programa Indicativo de Internacionalización se refiere a la falta de una evaluación formal de desempeño, resultados y el impacto de dicho programa. La ausencia de un mecanismo de evaluación sistemático dificulta la comprensión de la efectividad y eficiencia de las iniciativas de internacionalización implementadas.
- Otro aspecto preocupante es la falta de equidad en la actividad de intercambio y movilidad, ya que se ha constatado que siete UA concentran más del 70% de estas actividades, mientras que las otras 35 UA apenas participan en un 30% de ellas. Esta disparidad plantea la necesidad de revisar y ajustar las políticas y estrategias de internacionalización para garantizar que todas las UA tengan acceso equitativo a estas oportunidades, promoviendo así un enfoque más inclusivo y equitativo en la internacionalización de la universidad.
- Para mejorar significativamente la experiencia de movilidad e intercambio en nuestra Institución, se propone una serie de acciones estratégicas. En primer lugar, es crucial consolidar las estrategias de movilidad e intercambio, buscando diversificar las fuentes de financiamiento que permitan aumentar el número de becarios, tanto docentes como estudiantes. Esto garantizará un acceso más amplio y equitativo a estas oportunidades enriquecedoras.
- Además, se debe incentivar activamente a la comunidad estudiantil a participar en experiencias de movilidad académica, lo que les permitirá abrir nuevos horizontes tanto en su campo profesional como en su desarrollo personal.
- Asimismo, se propone incrementar tanto el número de becas para movilidad académica internacional como el monto que se percibe por estas becas, incluso considerando la inclusión de los gastos de traslado al

destino final. Esto aliviará la carga financiera de los estudiantes y los motivará a aprovechar las oportunidades de movilidad.

- Para evitar obstáculos en la planificación académica de los estudiantes que realizan movilidad internacional, se sugiere flexibilizar los planes y programas de estudios. Esto podría lograrse incorporando elementos de comparabilidad de créditos académicos que eviten la pérdida de tiempo y esfuerzo del estudiante que regresa de una estancia, debido a la incompatibilidad de créditos.
- Se deben considerar fortalecer el dominio de una lengua extranjera en todos los programas y planes de estudios, de manera curricular. Actualmente, muchos programas solo establecen de 2 a 4 niveles de manera curricular, lo que a menudo impide que los estudiantes cumplan con los requisitos de movilidad internacional. Expandir y mejorar la enseñanza de idiomas extranjeros en el currículo garantizará que los estudiantes estén debidamente preparados para participar activamente en programas de intercambio y movilidad.
- Con el objetivo de mejorar la participación y aprovechamiento de la oferta de educación continua en modalidad en línea, que se genera a través de las colaboraciones con redes académicas como la UDUAL, AMPEI, y otros organismos similares, se propone realizar una evaluación exhaustiva de las preferencias y necesidades de la comunidad universitaria, tanto estudiantes de pregrado como de posgrado, para identificar los temas de mayor relevancia profesional que despierten su interés.
- En base a esta evaluación, se debe ajustar la oferta de cursos de educación continua, asegurando que los temas abordados sean de alto valor tanto para estudiantes como para el personal docente y administrativo en el ámbito de la gestión. Además, se podría explorar la posibilidad de diversificar la modalidad de impartición de estos cursos, incluyendo formatos mixtos o semipresenciales para adaptarse mejor a las necesidades de la comunidad universitaria.

- Asimismo, es fundamental intensificar las campañas de promoción y difusión de la oferta de educación continua, destacando los beneficios que estos cursos pueden aportar al crecimiento profesional y académico de los estudiantes y del personal universitario en general. La creación de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante también puede contribuir a evaluar la efectividad de estas medidas y realizar ajustes necesarios para optimizar la participación y el impacto de la educación continua en la comunidad universitaria. En última instancia, esta propuesta busca mejorar el acceso y la relevancia de la educación continua, fortaleciendo así la formación y el desarrollo de todos los miembros de la universidad.
- Para mejorar la implementación del Modelo Educativo y Académico Institucional, se propone implementar acciones que permitan alcanzar una mayor homologación de planes de estudio orientados a la internacionalización en todas las funciones académicas. En primer lugar, es esencial agilizar el proceso de aprobación de programas de licenciatura y PSU bajo este modelo, priorizando la asignación de recursos y personal necesario en la Dirección de Formación e Investigación Educativa (DFIE) para facilitar la evaluación curricular. Además, se debe fomentar la disposición de las UA para llegar a acuerdos y superar obstáculos burocráticos que puedan surgir en el camino.
- Para lograr una verdadera flexibilización del currículum en todas sus expresiones, se sugiere permitir el uso de diferentes sistemas de créditos que promuevan la comparabilidad internacional. Esto incluye diversificar las opciones educativas en diversas modalidades y adaptar cada plan y programa de estudio de acuerdo con su tipología, área de conocimiento y modalidad, manteniendo la flexibilidad tanto en la parte académica como administrativa. Esta flexibilidad se traducirá en una mayor competitividad en un entorno global, preparando a los estudiantes para ser ciudadanos del mundo capaces de abordar los problemas locales con un enfoque global.
- Es importante asegurarse de que los planes y programas de estudio sean desarrollados por profesionales competentes, visionarios, creativos e

innovadores, tanto en términos disciplinarios como pedagógicos. Esto garantizará la calidad y la pertinencia de la formación académica.

- Para posicionar a la universidad a nivel internacional de manera efectiva, se debe aprovechar todas las estrategias y herramientas de vinculación disponibles y formalizar programas educativos con doble titulación. Esto proporcionará a los estudiantes una experiencia enriquecedora y ampliará las oportunidades de colaboración internacional.
- Es fundamental brindar formación y actualización al personal del área de desarrollo curricular de la Institución en modelos curriculares disruptivos que han demostrado éxito a nivel internacional. Esto garantizará que la universidad esté a la vanguardia en términos de innovación académica y curricular.
- Una propuesta de mejora significativa para la Universidad sería la transición hacia procesos de evaluación de la gestión a nivel internacional, utilizando el Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas de la norma 21001:2018. Actualmente, la Institución se enfoca en cumplir los criterios y estándares de calidad de CIEES gestión, que forma parte del Sistema Iberoamericano de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (SIACES), adscrito a la Secretaría General Iberoamericana. Sin embargo, es importante señalar que este marco de referencia no goza de la misma percepción social y académica que una norma ISO.
- La adopción de la norma 21001:2018 abriría nuevas perspectivas para la universidad, alineándola con estándares internacionales ampliamente reconocidos y valorados tanto a nivel académico como en la sociedad en general. Esto fortalecería la calidad de la gestión institucional y contribuiría a la mejora continua en todas las áreas. Además, permitiría una mayor visibilidad internacional y el establecimiento de relaciones de colaboración con otras instituciones educativas de prestigio a nivel global.
- Con el objetivo de fortalecer la cultura de colaboración internacional en todas las unidades académicas de la Universidad, se propone la implementación de un programa integral de desarrollo de competencias

internacionales para el personal docente. Este programa debería abordar la capacitación y formación necesaria para que los docentes adquieran las habilidades y conocimientos requeridos para participar en proyectos de gestión e investigación de alto impacto a nivel internacional. Además, se deberían establecer incentivos y oportunidades claras para que las UA que aún no han aprovechado el posicionamiento internacional de la universidad puedan iniciar y desarrollar proyectos colaborativos exitosos. De esta manera, se promoverá una mayor participación de todas las UA en redes de colaboración académica internacional y se aprovechará plenamente el potencial de la universidad en el ámbito internacional.

- Para mejorar la situación de los programas que aún no han alcanzado el estatus de reconocimiento internacional a pesar de su tiempo de operación, se propone enfocarse en el desarrollo y adquisición de docentes con un perfil internacional. Esto implicaría implementar estrategias específicas para atraer y retener a profesionales altamente calificados y con experiencia internacional en áreas relevantes para estos programas. Además, se podría promover la participación de estos docentes en redes de colaboración académica a nivel global, facilitando así la internacionalización de los programas y la consecución del estatus de reconocimiento internacional. Esta inversión en capital humano permitirá elevar la calidad y competitividad de los programas.
- Para mejorar la calidad y la eficiencia de los CA en la Institución, se propone llevar a cabo una evaluación de impacto de su productividad. Es esencial abordar la situación de aquellos CA que han permanecido en el estado de en consolidación durante varios años sin mostrar mejoras significativas. Esta evaluación permitirá identificar las áreas de oportunidad y las posibles razones detrás de esta falta de progreso. A partir de los resultados obtenidos, se podrán implementar estrategias específicas de apoyo y desarrollo para estos cuerpos académicos, con el objetivo de elevar su nivel de consolidación y, a su vez, mejorar los indicadores clave de nuestra Institución, como los establecidos por el CUMex.

- Con el objetivo de promover la mejora continua del cuerpo docente y la excelencia académica, se propone implementar un sistema de incentivos en la Universidad. Este sistema estaría diseñado para estimular a los profesores a alcanzar niveles académicos superiores mediante la realización de estudios en programas de posgrado reconocidos por su calidad, sin fomentar que se concentren en un solo programa. Para lograr esto, se podría aprovechar las sinergias institucionales a través de convenios de colaboración existentes, alentando a los profesores a estudiar en programas de posgrado con reconocimiento en el SNP.
- Se propone establecer estrategias para facilitar la repatriación de profesores que han obtenido becas por parte de la universidad o que han recibido apoyo de otras instituciones educativas, como PRODEP o CONAHCYT. Esto no solo enriquecería la plantilla académica con experiencia internacional, sino que también contribuiría a fortalecer la calidad de la enseñanza y la investigación en la Universidad. En conjunto, estas medidas ayudarían a elevar el nivel académico y la competitividad de la Institución en un entorno educativo en constante evolución.
- Para mejorar la participación de la comunidad universitaria en trámites de patentes y derechos de propiedad intelectual, es esencial simplificar y agilizar el proceso. La universidad debería implementar un sistema de seguimiento preciso para las investigaciones respaldadas financieramente o académicamente por la Institución. Esto permitirá un registro adecuado de los productos, prototipos y patentes generados por profesores investigadores, asegurando que se reconozcan debidamente los apoyos brindados por la Institución. Además, se debe ofrecer orientación y capacitación para que los miembros de la comunidad universitaria puedan comprender mejor los beneficios de proteger sus derechos de propiedad intelectual y sentirse más motivados a participar en estos procesos. De esta manera, se fomentará una cultura de innovación y protección de la propiedad intelectual en la universidad.

- Se ha observado que los investigadores han realizado esfuerzos aislados para desarrollar proyectos de investigación, ya sea con recursos propios o a través de financiamiento internacional. Estos esfuerzos han tenido un impacto positivo en los indicadores de resultados de la Institución. Sin embargo, estos investigadores también expresan una percepción compartida de que la Institución no otorga la debida prioridad a la generación y transferencia del conocimiento. Para abordar esta situación, se propone una mejora en la política institucional que promueva y apoye activamente la investigación y la transferencia del conocimiento. Esto podría lograrse mediante la asignación de recursos adecuados, la creación de incentivos para la investigación, el fomento de colaboraciones interdisciplinarias y la promoción de la visibilidad de los logros de investigación. Al fortalecer el compromiso institucional con la investigación, se podrá aumentar la contribución de la universidad al avance del conocimiento y al desarrollo de la sociedad en su conjunto.
- Para mejorar la gestión de la productividad académica de los CA en la Institución, se propone implementar un proceso de evaluación del impacto de sus investigaciones. Hasta la fecha, no se han realizado y su implementación permitiría analizar la influencia y el alcance de las investigaciones realizadas por los CA en la comunidad académica y en la sociedad en general. Esta evaluación se centraría en identificar los resultados tangibles de las investigaciones, como la aplicación de hallazgos en la práctica, la generación de conocimiento relevante y su contribución a la solución de problemas en el ámbito académico y social.
- Con el objetivo de fortalecer la investigación de alto impacto y calidad en la universidad, se propone la asignación de un presupuesto específico e irreductible destinado a impulsar proyectos a través de la reactivación del Sistema Institucional de Investigación de la UNACH (SIINV-UNACH). Esta medida permitirá una mayor inversión en la generación de conocimiento y la promoción de investigaciones de

relevancia, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de la investigación en la Institución.

### **Programa 7. Vinculación, difusión y extensión universitaria**

- Para mejorar la vinculación y retroalimentación entre la universidad y los sectores de la sociedad, se propone la creación de un consejo consultivo a nivel institucional. Este consejo servirá como un órgano de consulta externo que permitirá la participación activa de representantes de la sociedad en la toma de decisiones relacionadas con la universidad. Tomando como ejemplo la experiencia exitosa del patronato de la Facultad de Negocios C-IV, este consejo consultivo tendrá el objetivo de promover una colaboración efectiva entre la Institución académica y los diversos actores sociales, garantizando una mayor alineación de las actividades universitarias con las necesidades y expectativas de la comunidad. Esta iniciativa contribuirá a fortalecer los lazos entre la universidad y la sociedad, promoviendo un impacto positivo y sostenible en la comunidad y en la calidad de la educación ofrecida.
- Para mejorar la eficacia de las estancias y prácticas profesionales en la universidad, es esencial implementar un análisis detallado de las instancias receptoras de estudiantes. Actualmente, se observa una falta de coordinación y comunicación entre las unidades académicas, la Dirección de Formación e Investigación Educativa (DFIE) y la Secretaría de Identidad y Responsabilidad Social Universitaria (SIRESU), que son las entidades encargadas de llevar a cabo la instrumentación de estas experiencias. Se propone establecer un proceso de colaboración más sólido y efectivo entre estas instancias, lo que permitirá identificar de manera estratégica las oportunidades y necesidades de los estudiantes en sus estancias y prácticas profesionales, mejorando así la calidad de estas experiencias y garantizando un mayor beneficio tanto para los estudiantes como para las instituciones receptoras.

- Para mejorar el servicio social en la universidad, se propone una serie de acciones que aborden las deficiencias identificadas. En primer lugar, es necesario realizar un análisis formal por parte de la SIRESU de los programas de servicio social que se suben a la plataforma, así como de las solicitudes de las unidades receptoras. Este análisis debe centrarse en verificar la congruencia de estos programas con el perfil de egreso de las licenciaturas, asegurando que realmente contribuyan al desarrollo de competencias profesionales en los estudiantes.
- Además, se debe establecer un seguimiento formal por parte de los docentes responsables de las unidades de competencia de servicio social, que son de carácter curricular. Asimismo, los responsables de las áreas de servicio social en las Unidades Académicas deben involucrarse de manera más activa en este proceso. Esto requerirá una distribución más equitativa de la carga de trabajo, ya que actualmente una sola persona realiza esta actividad para un gran número de alumnos que realizan su servicio.
- Para lograr una mayor coherencia y efectividad en el servicio social, es esencial que el programa institucional de servicio social esté articulado con el modelo educativo de la universidad y con los perfiles de egreso. De esta manera, se garantizará que el servicio social sea un componente integral de la formación de los estudiantes y esté alineado con los objetivos académicos de la Institución. Además, este programa debe servir como referencia para el diseño de los programas de servicio social de las unidades receptoras, asegurando una mayor pertinencia y calidad en las experiencias de servicio social de los estudiantes.
- Para mejorar la gestión de la educación continua en la Institución, se propone revisar y optimizar el proceso de certificación en esta área. Si bien se ha institucionalizado este proceso, es fundamental evaluar la posibilidad de reducir los costos asociados a la obtención de folios con valor curricular a través del Centro de Educación Continua y a Distancia (CEDUCAD). Esto podría hacer que la participación en programas de educación continua sea más accesible para un mayor número de

personas, fomentando así una mayor participación y aprovechamiento de estos recursos.

- Además, es necesario abordar la falta de reportes de eventos de educación continua por parte de algunas UA a nivel central. Implementar un sistema de seguimiento y notificación más efectivo podría ayudar a garantizar que todas las actividades de educación continua se registren adecuadamente y se aprovechen al máximo.
- Por último, dado el decremento de actividades de educación continua debido a la pandemia, se sugiere explorar la posibilidad de adaptar y expandir las ofertas en línea y a distancia, lo que permitiría mantener la continuidad en la oferta de programas de educación continua incluso en situaciones como la vivida en la pandemia. Esta adaptación garantizará que la educación continua siga siendo accesible y relevante para la comunidad académica y profesional.
- Con el objetivo de fortalecer y mejorar la promoción de la innovación y el emprendimiento en la universidad, se sugiere una revisión y reestructuración de las actividades de dos áreas existentes: el Centro Universidad-Empresa (CeUne) y el Centro de Estudios Sobre la Universidad (CESU). Para el primer centro, es esencial revitalizar sus actividades y su visibilidad tanto dentro como fuera de la Institución, promoviendo de manera activa la creación de empresas tanto en el ámbito interno como externo. En cuanto al segundo centro, se propone una expansión de sus actividades para que no se limiten únicamente al contexto universitario, permitiendo así un mayor impacto en la comunidad y la sociedad en general. Esta reestructuración contribuirá significativamente a fomentar la innovación y el emprendimiento en la universidad y a fortalecer su conexión con el entorno socioeconómico.
- Para mejorar la promoción de la equidad, la igualdad de género y la no discriminación en el entorno laboral, se propone implementar un sistema de evaluación y seguimiento de la agenda relacionada con estos aspectos. Este sistema permitirá medir el progreso y los resultados de las políticas

y prácticas que buscan fomentar la equidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Además, se deberían establecer indicadores claros y objetivos para evaluar el impacto de las acciones implementadas en este ámbito. Esto no solo facilitaría la identificación de áreas de mejora, sino que también promovería la transparencia y la rendición de cuentas en la promoción de la equidad, el género y la no discriminación laboral en la organización.

- Para mejorar la función de la incubadora de empresas en la universidad, es esencial transformarla de una incubadora tradicional a una incubadora de tecnología intermedia. Esto implica un enfoque más centrado en la tecnología y una vinculación sólida con el sector tecnológico y productivo. La incubadora debe establecer relaciones formales y visibles con empresas tecnológicas y crear programas que fomenten la innovación y la adopción de tecnología entre las startups incubadas. Esta transición permitirá a la incubadora mantenerse relevante en un entorno empresarial en constante evolución y contribuirá a la creación de empresas más orientadas a la tecnología que puedan tener un impacto significativo en la economía y la sociedad. Además, esta mejora debería ser parte integral de la planificación estratégica de la universidad para el período 2022-2026, asegurando así una alineación efectiva con los objetivos institucionales.

### **Programa 8. Servicios universitarios de excelencia**

- Para mejorar aún más la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos por la Universidad, se propone una estrategia integral de mejora. En primer lugar, es esencial aumentar el personal en la Mesa de Ayuda, lo que permitirá una respuesta más rápida y efectiva a las solicitudes de soporte de los estudiantes y usuarios. Además, se sugiere enfocar esfuerzos en la difusión de los servicios disponibles, asegurando que los usuarios tengan un fácil acceso a la información relevante.
- Una medida clave sería la implementación de una plataforma tecnológica de respaldo que garantice la continuidad de las operaciones en caso de fallas o interrupciones inesperadas. Esto fortalecería la confiabilidad

de los servicios en línea ofrecidos por la universidad. Asimismo, se recomienda unificar estándares y configuraciones en las bases de datos utilizadas, lo que simplificará la gestión de la información y facilitará su uso eficiente en todos los departamentos y áreas de la Institución.

- Finalmente, se debe priorizar la capacitación del personal en el uso de las herramientas y sistemas tecnológicos existentes, asegurando que estén plenamente preparados para brindar un soporte de alta calidad y aprovechar al máximo las capacidades de las plataformas disponibles. Esta estrategia integral contribuirá a fortalecer la infraestructura tecnológica y la prestación de servicios académicos y administrativos en la Universidad.
- Ante la falta de un presupuesto irreductible para el mantenimiento y actualización de equipos de telecomunicaciones, y la alta obsolescencia de los equipos de red en nuestras UA, se propone implementar una estrategia de mejora en la gestión de recursos tecnológicos. Esto implica asignar un presupuesto específico y sostenible para la actualización y mantenimiento de equipos de telecomunicaciones en todas las UA, promoviendo una cultura de cuidado de los recursos tecnológicos. Además, se considera necesario revisar y optimizar la distribución de computadoras en relación con la cantidad de estudiantes, con el objetivo de garantizar un acceso adecuado a recursos informáticos actualizados. Esta inversión en tecnología no solo mejorará la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, sino que también contribuirá a la eficiencia y competitividad de la Institución en un entorno académico cada vez más tecnológico.
- Con el fin de mejorar el apoyo y la atención psicopedagógica en la universidad, se propone la creación de centros psicopedagógicos en un mayor número de facultades. La actual falta de recursos para mantener el personal que anteriormente se encontraba en estos centros, financiados con fondos extraordinarios, ha limitado su alcance. La creación de estos centros adicionales permitirá una atención más amplia y efectiva a los estudiantes, brindando un soporte esencial para su desarrollo académico y emocional. Esta iniciativa requerirá una asignación adecuada de

recursos financieros y de personal, pero se traducirá en un beneficio significativo para la comunidad estudiantil y mejorará la calidad de los servicios educativos ofrecidos por esta Institución.

- Dado que las políticas de CONAHCYT han llevado a una reducción en la cantidad de becas disponibles para los estudiantes, es fundamental explorar formas de aumentar la financiación disponible para este propósito. Esto podría incluir la búsqueda de fuentes de financiamiento adicionales, la creación de programas de becas institucionales y la promoción de alianzas con el sector privado para apoyar a los estudiantes de posgrado.
- Como acción de mejora, para fortalecer las actividades relacionadas con la seguridad y la integridad de la comunidad universitaria, se propone asignar un presupuesto adecuado para estas actividades. Esto permitirá garantizar la continuidad y el óptimo funcionamiento de las áreas creadas, así como la expansión de las áreas específicas dedicadas a la seguridad y el bienestar de los miembros de la universidad. Además, se sugiere implementar programas de capacitación dirigidos a la comunidad universitaria para promover la conciencia sobre la importancia de mantener un entorno libre de actividades ilícitas y promover la seguridad personal. Por último, se recomienda establecer una mayor vinculación y colaboración con las autoridades municipales y estatales en materia de seguridad ciudadana, con el fin de fortalecer la coordinación y mejorar la respuesta ante posibles situaciones de riesgo. Esta acción integrada contribuirá a consolidar un ambiente seguro y protegido para todos los miembros de la universidad.
- Para seguir fortaleciendo y mejorando el funcionamiento de las dos Estancias Infantiles de la Universidad, ubicadas en Tuxtla y Tapachula, es esencial abordar algunas áreas de mejora críticas. En primer lugar, es imperativo revisar y aumentar el presupuesto asignado a estas estancias, ya que actualmente no es suficiente para mantener y mejorar la calidad del servicio que ofrecen. Esta inversión adicional permitirá garantizar instalaciones adecuadas, personal calificado y recursos pedagógicos de calidad para los niños y niñas atendidos. Además, se debe abordar la

cuestión de la certidumbre laboral del personal que trabaja en las Estancias Infantiles. Proporcionar estabilidad laboral y condiciones laborales justas no solo es fundamental para el bienestar del personal, sino que también contribuirá a la continuidad y la calidad de los servicios ofrecidos. Otra área clave de mejora es la capacitación y actualización del personal. Es esencial proporcionar recursos y oportunidades de formación para que el equipo esté al tanto de las mejores prácticas en el cuidado y la educación de los niños y niñas, lo que beneficiará directamente a la calidad de la educación y atención que se brinda.

### **Programa 9. Infraestructura física de calidad**

- El programa de infraestructura física de calidad puede mejorar significativamente mediante una serie de propuestas clave. En primer lugar, es esencial llevar a cabo un análisis exhaustivo de la infraestructura física y tecnológica requerida para cada programa educativo existente y para las nuevas ofertas académicas. Este análisis proporcionará la información necesaria para garantizar que se cumplan los perfiles de egreso de manera efectiva.
- Un aspecto crítico a considerar es la proporción entre el número de estudiantes y las aulas disponibles. A pesar de que esta proporción actualmente no cumple con los estándares establecidos, es fundamental reconocer su importancia en la calidad de la enseñanza. Se deben tomar medidas concretas para mejorar esta relación y garantizar un entorno de aprendizaje más favorable.
- Además, se debe fomentar una mayor participación en programas y proyectos de financiamiento extraordinario por parte de sectores gubernamentales, sociales y empresariales. Esto permitirá no solo el aumento de la infraestructura física y tecnológica, sino también su mantenimiento a lo largo del tiempo.
- Otro aspecto crucial es la formulación, institucionalización y evaluación de un Plan Maestro de Construcciones y un Plan Maestro para la Preservación de la Infraestructura Tecnológica. Este plan servirá como guía

para la toma de decisiones relacionadas con la infraestructura, con un enfoque claro en la equidad, inclusión y excelencia.

- En cuanto a la infraestructura física en general, si bien la universidad cuenta con un número considerable de aulas, laboratorios y talleres, es esencial reconocer la obsolescencia en algunos casos y la falta de adaptación a las necesidades de los programas educativos. También se debe abordar la brecha en la distribución de espacios entre las diferentes unidades académicas.
- La Universidad debe comprometerse a revisar regularmente la infraestructura física que se encuentra al final de su vida útil para prevenir accidentes y garantizar la seguridad de la comunidad universitaria. Se deben establecer ejercicios de planificación que reduzcan las brechas entre UA y prioricen la asignación de recursos según las necesidades.
- Es fundamental abordar la insuficiencia y obsolescencia del equipamiento de cómputo, así como la falta de licencias originales en el software utilizado. La inversión en software especializado con licenciamiento adecuado es necesaria para respaldar las actividades académicas, de investigación y de gestión de manera efectiva.
- Es imperativo diseñar espacios con criterios de inclusión, asegurando que la infraestructura esté adecuada para atender las necesidades de todos los miembros de la comunidad universitaria, promoviendo así un entorno de aprendizaje inclusivo y equitativo. Estas propuestas en conjunto pueden contribuir significativamente a mejorar el programa de infraestructura física de calidad en la universidad.

### **Programa especial: Universidad que deja huella**

- Para mejorar el programa “Dejemos Huella” en la universidad, se plantean una serie de propuestas que abordan aspectos clave en la promoción de la inclusión y la perspectiva de género en la comunidad educativa. En primer lugar, se propone fortalecer la formación del personal docente y administrativo en temas de inclusión y perspectiva de género.

Esto implica el diseño y la implementación de programas de capacitación continuos que ayuden a sensibilizar a todo el personal sobre las necesidades y desafíos que enfrentan los estudiantes en situación de vulnerabilidad. Esta formación no solo se enfocaría en la teoría, sino también en la práctica, brindando herramientas concretas para fomentar un ambiente inclusivo y respetuoso en el campus.

- Además de la capacitación, se sugiere que la universidad fomente la investigación y los estudios relacionados con la inclusión y la perspectiva de género. Para ello, es fundamental asignar los recursos necesarios y promover la colaboración entre docentes e investigadores en estos campos. Estos estudios pueden arrojar luz sobre las mejores prácticas y políticas que pueden implementarse para mejorar la igualdad de oportunidades y el bienestar de todos los estudiantes.
- En lo que respecta a los egresados, es importante establecer canales de comunicación efectivos con ellos. Muchos graduados se sienten desconectados de la universidad una vez que dejan el campus, y esto puede afectar su sentido de pertenencia y su disposición a contribuir con su Alma Mater. La Institución puede mantener un vínculo activo con los exalumnos a través de redes sociales, boletines informativos y eventos de reunión, para involucrarlos en actividades de mentorías, charlas motivacionales y apoyo a los estudiantes actuales.
- Para fortalecer la identidad universitaria, se recomienda abandonar las estrategias aisladas y de bajo impacto, y en su lugar, diversificar las fuentes de financiamiento. Esto podría incluir la promoción de la investigación aplicada y la colaboración con la industria para desarrollar proyectos conjuntos. Además, la creación de empresas universitarias puede impulsar la innovación y la transferencia de conocimientos, lo que a su vez refuerza la identidad y el impacto de la Institución.
- La reducción de la burocracia en los servicios universitarios es esencial para mejorar la eficiencia y la accesibilidad. Se deben aprovechar al máximo las tecnologías disponibles para agilizar procesos como la

inscripción y la gestión de documentos. Esto no solo mejora la experiencia del estudiante, sino que también libera recursos que pueden asignarse a otras iniciativas.

- La transparencia y la rendición de cuentas deben ser valores fundamentales en la universidad. Esto implica proporcionar información relevante de manera clara y accesible, tanto a estudiantes como a la comunidad en general.
- Por último, es esencial que los ejercicios de planificación se integren de manera transversal en todas las actividades universitarias. Esto implica establecer objetivos claros relacionados con la inclusión y la perspectiva de género, y realizar un seguimiento continuo para evaluar el progreso. La incorporación de estos valores en la cultura y la estructura de la universidad garantiza un compromiso constante con la mejora y la equidad.
- En conjunto, estas propuestas buscan fortalecer y mejorar de manera integral lo logrado con el programa “Dejemos Huella” en la universidad, promoviendo un ambiente inclusivo, igualitario y enriquecedor para todos los miembros de la comunidad universitaria.

La influencia de la evaluación de resultados del *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* en la formulación del proyecto académico de continuidad para el periodo 2022-2026 es innegable. La evaluación de resultados permite identificar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad de dicho proceso, evitando así el desperdicio de recursos al enfocarse en lo que funciona bien y aplicar acciones concretas para abordar las líneas prioritarias que requieren atención.

Entre las deficiencias encontradas en el proyecto académico anterior y que lamentablemente persistieron, destaca el hecho de que la comunidad universitaria utiliza las consultas y mecanismos de participación principalmente para expresar quejas en lugar de aportar constructivamente. Además, se evidenció una visión a corto plazo por parte de la comunidad universitaria, centrándose únicamente en las problemáticas inmediatas que afectan a cada sector, sin considerar la Institución en su conjunto ni pensar a largo plazo.

Otro desafío identificado fue la persistente apatía de la comunidad docente, la cual se infiere que se acentúa debido a sucesos políticos y académicos. Además, el proceso de consulta no debe regionalizarse nuevamente, para no alienar a ciertos sectores de la comunidad universitaria y con ello dificultar la apropiación del proyecto académico.

Es fundamental que el nuevo proyecto académico sirva como una guía para la transformación de nuestra Universidad, orientándola hacia la excelencia académica. Este enfoque participativo y colaborativo asegurará que la visión y las metas del proyecto académico reflejen las necesidades y aspiraciones de toda la comunidad universitaria y los diversos actores involucrados en la Educación Superior.

La evaluación de resultados desempeña un papel crucial en este proceso, como se ha demostrado en esta investigación, ha permitido identificar numerosas fortalezas, pero también áreas de oportunidad que fortalecerán el nuevo proyecto de continuidad. La propuesta de instrumentar un programa de evaluación anual con participación normativa de todas las áreas involucradas garantizará un seguimiento más cercano y eficiente del grado de cumplimiento del nuevo proyecto. En conjunto, estas acciones encaminan hacia una Universidad Autónoma de Chiapas más sólida y comprometida con la excelencia académica. En conclusión, la evaluación de resultados no solo es importante, sino esencial para el crecimiento continuo.

## Referencias

- Almuñías Rivero, J. y Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista GUAL, Florianópolis*, 5(2), 72–97. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>
- Blanco Felip, L. (2016). *La evaluación educativa, más proceso que producto*. Edicions de la Universitat de Lleida. <https://elibro.net/es/lc/uninnova/titulos/54680>
- Bustelo Ruesta, M. (2001). *La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995-1999* [Tesis de doctorado, Universidad Complutense De Madrid]. Archivo digital. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/63b3e-fa8-75cf-493b-8235-1fd1446beeb6/content>
- Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión (2008, 28 de agosto) *Reglamento De La Ley General De Desarrollo Social* [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LGDS.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LGDS.pdf)
- Cano Flores, M. (2001). *La autoevaluación institucional como medio para conocer la realidad y transformarla: el caso del Programa de Maestría en Administración que se imparte en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Educación a Distancia]
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw-Hill Companies.

- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (C. de la Fuente Chávez y E. Montaña Serrano, Trads.; 7a ed.). McGraw-Hill Companies.
- Clarke, A. (1999). *Evaluation Research. An introduction to principles, methods and practice*. Sage Publications.
- Contreras, P., Jarquín, S., Chagoya, V. y Ambrosio, G. (2015). *Manual de Planeación Estratégica. Para organizaciones juveniles de la sociedad civil*. IMJUVE. [https://difusionconcausa.com/recursos/manual-planeacion-estrategica-imjuve\\_opt.pdf](https://difusionconcausa.com/recursos/manual-planeacion-estrategica-imjuve_opt.pdf)
- Eduardo, J. (s/f). *Hacer que las cosas sucedan: la gestión escolar*. MEJOREDUCO. <https://www.mejoredu.gob.mx/seccion-insercion/estacion-4-e/hacer-que-las-cosas-sucedan-la-gestion-escolar>
- Guzmán, Alba (2010). *Abriendo la caja negra de la evaluación*. Icesi, (60) [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/2554/1/Abriendo\\_caja\\_negra.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/2554/1/Abriendo_caja_negra.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de Investigación* (6ª edición). Mc Graw Hill.
- López Zárata, R., González Cuevas, O., Mendoza Rojas, J. y Pérez Castro, J. (2011). El papel de los rectores en la gobernanza de las universidades públicas mexicanas. *Revista Mexicana de Investigaciones Educativas*, 16 (51), 1021-1054. <https://acortar.link/scieloroldelosrectores>
- Molina, L., Rey, C., Vall, A. y Clery, A. (2017). La evaluación de las instituciones de Educación Superior. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 1(1), 43–58. <https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog17.09010103>
- Sevilla Siglo XXI, S. (2009). *Guía de planificación y evaluación para Agentes de Desarrollo Local*. B - Sevilla Siglo XXI, S.A. <https://elibro.net/es/lc/uachiapas/titulos/96642>
- Spakowsky, E. (2021). *La evaluación institucional: tejiendo tramas*. Homo Sapiens Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/uachiapas/titulos/177037>

- Universidad Autónoma de Chiapas (2020, 12 de febrero) Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas. Periódico Oficial del Estado de Chiapas.
- Universidad Autónoma de Chiapas (2022) Estatuto Integral de la Universidad Autónoma de Chiapas. UNACH. [https://www.unach.mx/images/documentos/legislacion/Estatuto-Integral-de-la-UNACH\\_22\\_.pdf](https://www.unach.mx/images/documentos/legislacion/Estatuto-Integral-de-la-UNACH_22_.pdf)
- Universidad Autónoma de Chiapas (2007) Proyecto Académico 2006- 2010: Universidad para el Desarrollo. [https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion\\_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2006-2010.pdf](https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2006-2010.pdf)
- Universidad Autónoma de Chiapas (2011) Proyecto Académico 2010- 2014: Generación y gestión para la innovación. [https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion\\_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2010-2014.pdf](https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2010-2014.pdf)
- Universidad Autónoma de Chiapas (2015). Proyecto Académico 2014- 2018. [https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion\\_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2014-2018.pdf](https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2014-2018.pdf)
- Universidad Autónoma de Chiapas (2018) Plan de Desarrollo Institucional 2030. <https://planeacion.unach.mx/index.php/planeacioninstitucional#plan-de-desarrollo-institucional-2030>
- Universidad Autónoma de Chiapas (2019) Manual de Organización y Funciones de las Dependencias de Administración Central. <https://www.unach.mx/images/documentos/legislacion/MOF-DAC.pdf>
- Universidad Autónoma de Chiapas (2019) Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia. [https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion\\_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2018-2022.pdf](https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2018-2022.pdf)
- Universidad Autónoma de Chiapas (2022) 4º Informe de Actividades, Rectoría 2018-2022 <https://planeacion.unach.mx/images/3Publicaciones/Informes-Gestion/2018-2022/4o-Informe-2018-2022.pdf>
- Universidad Autónoma de Chiapas (2023). <https://www.unach.mx>
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (2017). Guía para la elaboración del plan y programas de desarrollo institucionales. UAEH. <http://sgc.>

- uaeh.edu.mx/planeacion/images/documentos/Guia%20programas%20de%20desarrollo.pdf
- Universidad del Atlántico (2020) Metodología del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) Nueva Vigencia. <https://www.uniatlantico.edu.co/wp-content/uatlantico/sites/default/files/metodologia%20del%20plan%20de%20desarrollo%20institucional%20udela.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma de México (2008). Guía mínima para la elaboración de Planes de Desarrollo Institucional. UNAM. [https://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/guia\\_minima.pdf](https://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/guia_minima.pdf)
- Uvalle Berrones, R. (2013). El control y la evaluación en la administración pública. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 46(192). <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2004.192.42463>
- Vera, Á. y Rosa, F. (1995). La planificación estratégica de las universidades. *Vector Plus*, (6), 4-18. <http://hdl.handle.net/10553/8241>
- Weiss, C. (1998a), *Evaluation. Methods for study Programs and Policies*, second edition, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.
- Yáñez Cifuentes, M. (2022). Principales usos de la evaluación de políticas públicas y programas. Una mirada desde expertos para fomentar su utilización. *Revista estudios de políticas públicas*, 8(1), 27-42. <https://dx.doi.org/10.5354/0719-6296.2022.65039>