



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



Proceso de planeación estratégica, un estudio de caso en la Universidad Autónoma de Chiapas, 2020-2024

Tesis

Que para obtener el grado de

Maestra en Administración con terminal en Dirección de Negocios

Presenta

Kristel del Carmen Tamayo Orantes PS636

Directora de Tesis

Dra. Catalina López Ordoñez

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México; abril de 2024.

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 10 de abril de 2024
Oficio No. **D/CIP/TIP/187/2024.**

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

**C. KRISTEL DEL CARMEN TAMAYO ORANTES
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.
PRESENTE**

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada: **PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, UN ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS, 2020-2024.** Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha abril 04 de 2024, suscrito por la Dra. Catalina López Ordoñez, 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 SERVIR"



Dr. Hugo Adrián Pizana Vidal
Encargado de la Coordinación



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



FFCA:135

Boulevard Dr. Belisario Domínguez Km 1081, Sin Número Col. Terán Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México,
C.P. 29050 Tel. 961 61 54249 Ext. 112 , e-mail: posgradofca2018@gmail.com





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) Kristel del Carmen Tamayo Orantes,

Autor (a) de la tesis bajo el título de "Proceso de planeación estratégica, un estudio de caso en la Universidad Autónoma de Chiapas, 2020-2024"

_____,
presentada y aprobada en el año 2024 como requisito para obtener el título o grado de Maestra en Administración con Terminal en Dirección de Negocios, 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 del Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 17 días del mes de Abril del año 2024 .

Kristel del Carmen Tamayo Orantes

AUTORIZACIÓN COMITÉ TUTORIAL

Esta Tesis denominada: "Proceso de planeación estratégica, un estudio de caso en la Universidad Autónoma de Chiapas, 2020-2024", que elaboró la C. Kristel del Carmen Tamayo Orantes, bajo la dirección y asesoría del Comité Tutorial que se indica a continuación, dentro del Programa Institucional para la Obtención del Grado Académico (PIGA), como requisito para obtener el grado de Maestra en Administración con terminal den Dirección de Negocios.

INTEGRANTES COMITÉ TUTORIAL



DRA. CATALINA LÓPEZ ORDOÑEZ
DIRECTORA DE TESIS

TUTORES



MTRO. JUÁN GABRIEL SOLÍS GUTMAN
TUTOR



MTRO. JOSÉ DANIEL OCHOA NÁJERA
TUTOR

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
04 de abril de 2024.

ASUNTO: LIBERACIÓN DE TESIS.

MTRO. JORGE HUMBERTO TRUJILLO RINCÓN
ENCARGADO DE LA DIRECCIÓN DE LA FACULTAD DE
CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, CAMPUS I
PRESENTE.

AT'N: DR. HUGO ADRIÁN PIZAÑA VIDAL
ENCARGADO DE LA COORDINACIÓN DE
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO.

Sirva el presente para enviarle un cordial saludo y en respuesta al oficio **No. D/CIP/TIP/203/2023** de fecha 24 de noviembre de 2023, en el cual se me designa como Directora de la Tesis denominada: **"Proceso de planeación estratégica, un estudio de caso en la Universidad Autónoma de Chiapas, 2020-2024"**, que elaboró la **C. Kristel del Carmen Tamayo Orantes**, para obtener el grado de **Maestra en Administración con terminal en Dirección de Negocios**.

Tengo a bien informarle que después de haber hecho las revisiones pertinentes, no tengo ningún inconveniente en otorgar la **LIBERACIÓN** de la tesis. Para que el interesado pueda continuar los trámites correspondientes.

Sin otro particular por el momento, reciba un cordial saludo.

ATENTAMENTE

DRA. CATALINA LÓPEZ ORDOÑEZ
DOCENTE DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN, CAMPUS I.

C.c.p. Interesado.



Agradecimientos

Agradezco a mi Alma Mater, la Universidad Autónoma de Chiapas al ser el lugar donde obtuve los conocimientos académicos a nivel Pregrado y Posgrado, además de que, al formar parte de la comunidad universitaria, tuve la oportunidad de participar de manera directa en el proceso que motivó y permitió el desarrollo de esta investigación.

A la Mtra. Crystel Sofía Díaz Díaz, por su acompañamiento como monitora en el taller de elaboración de tesis del Programa Institucional para la obtención del Grado Académico.

A mis asesores de tesis, Dr. Juan Gabriel Solís Gutman y Mtro. José Daniel Ochoa Nájera por las valiosas aportaciones realizadas que enriquecieron el contenido de este trabajo.

Y a mí Directora de Tesis, la Dra. Catalina López Ordóñez por su disponibilidad de tiempo, su orientación y todo el apoyo recibido, sin los cuales no habría sido posible lograr la conclusión favorable de este proyecto.

Dedicatorias

A todas las personas que te iluminan con su brillo.

A mi abuelita Magdalena.

A mis padres Gloria y Luis Alonso.

A mis hermanos Luis Javier y Luis Alonso.

*A mis sobrinos Luis Javier, Luisa Fernanda, Carlos Alonso,
Luis Alonso y Gael.*

Índice General

Introducción	19
Antecedentes	21
Justificación	16
Planteamiento del problema	23
Preguntas de investigación	25
Objetivos	28
Objetivo general	29
Objetivos específicos.....	29
Capítulo 1. Marco Teórico	31
1.1 Planeación estratégica	33
1.1.1 Planeación	35
1.1.2 Estrategia	36
1.1.3 Importancia de la planeación estratégica.....	38
1.1.4 Características de la planeación estratégica	39
1.1.5 Proceso y etapas de la planeación estratégica	40
1.1.6 Planear estratégicamente.....	42
1.2 La metodología de los sistemas suaves.....	43
1.3 Proyecto estratégico	46
1.3.1 Proyectos universitarios	46

Capítulo 2. Metodología.....	49
Capítulo 3. Resultados y Discusión	55
3.1 Factores que determinan la implementación del proceso de planeación estratégica, en la Universidad Autónoma de Chiapas.....	55
3.2 Problemas identificados en el proceso de planeación estratégica.....	61
3.3 Aspectos relevantes generados a partir de la implementación del proceso de planeación estratégica	74
3.4 Consideraciones que priorizaron los proyectos de desarrollo universitario	75
3.5 Proyectos estratégicos desarrollados durante el proceso de planeación estratégica, aplicado en la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública de la UNACH, que están incidiendo en la generación de ingresos propios	78
Capítulo 4. Conclusiones.....	81
Referencias.....	84

Índice de Tablas

Tabla 1. Relación de adeudos al 31 de diciembre del 2018 con organismos que brindan prestaciones sociales.....	26
Tabla 2. Los tres niveles de planeación en una organización ...	36
Tabla 3. Métodos y técnicas de producción de datos según diferentes estrategias metodológicas	50
Tabla 4. Factores que determinan la implementación del proceso de planeación estratégica.....	56
Tabla 5. Problemas del Instituto de Investigaciones Jurídicas (IJ).	62
Tabla 6. Problemas del Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y Seguridad (CECOCISE).....	64
Tabla 7. Problemas del Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES).....	66
Tabla 8. Problemas de la Facultad de Derecho Campus III.....	70
Tabla 9. Avance de los proyectos de desarrollo universitario, de la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública por unidad académica, marzo 2024.....	74
Tabla 10. Proyectos de desarrollo universitario validados de la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública.....	78

Índice de Figuras

Figura 1. Fases, etapas y elementos del proceso administrativo.....	34
Figura 2. Elementos del plan estratégico	40
Figura 3. Proceso de planeación estratégica	41
Figura 4. Planear estratégicamente.....	42
Figura 5. El proceso de la metodología de sistemas suaves.....	45
Figura 6. Fases del proyecto estratégico y puntos claves.....	47
Figura 7. Gasto de las UPES en Servicios Personales, porcentajes del subsidio ordinario y del gasto total. Año 2017.....	60

Índice de Anexos

Anexo 1. Unidades académicas (UA) distribuidas por DES y fecha de aplicación del proceso de planeación estratégica en el 2020	91
Anexo 2. Revisión literaria de las teorías de la planeación estratégica	93
Anexo 3. Mapa de agravamiento del Instituto de Investigaciones Jurídicas (IJJ).....	96
Anexo 4. Mapa de agravamiento del Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y Seguridad (CECOCISE).	97
Anexo 5. Mapa de agravamiento del Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES).....	98
Anexo 6. Mapa de agravamiento de la Facultad de Derecho Campus III, de la UNACH.....	99
Anexo 7. Objetivos del Instituto de Investigaciones Jurídicas (IJJ).	100
Anexo 8. Objetivos del Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y Seguridad (CECOCISE).....	102
Anexo 9. Objetivos del Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES).....	104
Anexo 10. Objetivos de la Facultad de Derecho, Campus III.....	108
Anexo 11. Proyectos de desarrollo universitario del Instituto de Investigaciones Jurídicas (IJJ).....	111
Anexo 12. Proyectos de desarrollo universitario del Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y Seguridad (CECOCISE).....	113

Anexo 13. Proyectos de desarrollo universitario del Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CE-DES). **114**

Anexo 14. Proyectos de desarrollo universitario de la Facultad de Derecho Campus III **116**

Resumen

A través de un ejercicio de planeación estratégica (PE), basado en la Metodología de Sistemas Suaves (MSS), aplicado a diferentes grupos focales con actores clave de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), fue posible identificar problemas y plantear objetivos que concluyeron con la definición de proyectos de desarrollo universitario. El análisis de estos datos permitió conocer la situación que guardan en la actualidad, además de dar cuenta a las unidades académicas de los resultados obtenidos. Uno de los aspectos principales que se consideró para el planteamiento del problema, fue la situación en común que guardaban las Instituciones de Educación Superior en el 2019, por causas como: incremento de la matrícula sin incremento del presupuesto, plantillas de profesores no reconocidas por las Secretarías de Educación y la de Hacienda y Crédito Público, costos de sus contratos colectivos, deuda con distintas instituciones por pagos pendientes de cuotas, entre otras.

Analizar los factores que determinaron la puesta en marcha de este ejercicio motivó su desarrollo. Para robustecerlo, fue necesario describir los problemas; indagar las acciones generadas a partir de su implementación; documentar la determinación de proyectos prioritarios y su validación, así como identificar si alguno de ellos incide en la generación de ingresos propios. Siendo el tema central la planeación estratégica, se hizo referencia a diversas teorías que la abordan para la determinación del estado del arte, así como su definición, su importancia, sus características y su proceso. Esta investigación se llevó a cabo con un enfoque cualitativo basado en

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

un análisis de contenido de tipo documental, con el método estudio de caso.

Un factor relevante que influyó en la realización de este ejercicio de planeación estratégica, fue la crisis del modelo de las Universidades Públicas de Educación Superior (UPES) a nivel nacional, ya que en el 2019 la UNACH formó parte del grupo de instituciones más endeudadas del país. Los resultados obtenidos evidenciaron que varios de los problemas planteados tienen su origen en estos factores: déficit financiero, negociaciones contractuales con sindicatos, banco de horas autorizado por la SEP, incremento de la matrícula, programa rechazo cero, adeudos de ejercicios anteriores, entre otros. Otro punto que destacó del proceso de PE basado en la MSS fue que propició la colaboración e involucramiento de los actores clave durante todo su desarrollo, generando un mayor compromiso de cada uno. Para finalizar, esta investigación se considera un primer acercamiento a los resultados obtenidos durante periodo 2020-2024, dejando abierta la posibilidad de realizar un estudio posterior, que conlleve a una evaluación del proceso completo, que incluya el desarrollo, ejecución y resultados, que tenga como objetivo una valoración de la efectividad de la planeación estratégica llevada a cabo en la UNACH.

Introducción

En la presente investigación se realiza un análisis de los factores que determinaron la puesta en marcha del proceso de planeación estratégica (PE) bajo la metodología de sistemas suaves (MSS), aplicado en el año 2020 en la Universidad Autónoma de Chiapas, así como de los resultados obtenidos en el proceso. Para esto, se presenta la información dividida en cuatro capítulos: 1) marco teórico; 2) metodología; 3) resultados y discusión, y 4) conclusiones, los cuales se describen de manera breve a continuación.

El primer capítulo, denominado marco teórico, hace referencia a las teorías de la planeación estratégica y, de manera general, a los conceptos que la definen; su importancia; características; proceso y etapas que la componen, y la oportunidad que representa para las organizaciones el planear de manera estratégica. Posteriormente se aborda brevemente la metodología de sistemas suaves, concluyendo con las definiciones de proyecto estratégico y proyectos universitarios. Este apartado permite construir la fundamentación teórica de la investigación.

La descripción del tipo de investigación realizada, el enfoque y el método aplicado se detallan en el capítulo dos, metodología. De igual forma se aborda con mayor precisión el proceso de planeación estratégica implementado, los procedimientos, los participantes, la selección del caso de estudio, las técnicas, los instrumentos, los materiales y las herramientas utilizadas para el análisis de la información obtenida en el proceso.

Posteriormente, en el capítulo tres, se muestran los resultados y la discusión del análisis cualitativo de los datos que dan respuesta a las preguntas de investigación y a

los objetivos planteados, así como la explicación del estudio realizado, a través de tablas que permiten tener una mayor comprensión y claridad de los mismos. Este capítulo proporciona los elementos necesarios para llegar al final de nuestra investigación con el apartado de conclusiones, que integra el capítulo cuatro, donde se incluyen aportaciones que pueden ser consideradas por la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) para identificar la existencia del vínculo entre los problemas que la comunidad universitaria percibe, así como de los componentes de la misma.

Antecedentes

Es provechoso exponer lo dicho por Whittington (2001, como se citó en Bello, 2023), acerca de la teoría sobre planeación estratégica, quien en su libro: *¿What is Strategy - and Does it Matter?* menciona que la comprensión de una estrategia debe evolucionar y adaptarse de acuerdo a los cambios del entorno, dado que forma parte de un concepto social complejo y multifacético, siendo necesario adoptar una postura crítica y reflexiva que permita su adaptabilidad ante las situaciones cambiantes.

Así pues, la Rectoría de la UNACH, en su afán de definir el rumbo estratégico de forma participativa y con miras al 2030, involucrando a sus principales actores clave que forman parte de la comunidad universitaria, implementó un proceso integral de planeación estratégica, basado en la aplicación de la metodología de sistemas suaves. Este ejercicio se llevó a cabo en el año 2020, en un total de: 41 Unidades Académicas (UA), distribuidas en nueve Dependencias de Educación Superior (DES), detalladas en el anexo 1 del documento, y cinco dependencias de la administración central: Oficina de la Secretaría Académica, Oficina de la Secretaría Administrativa, Dirección de Formación e Investigación Educativa, Coordinación General de Relaciones Interinstitucionales y la Coordinación General de Finanzas.

Este proceso se realizó con un grupo de trabajo formado por entre 10 y 15 actores relevantes definidos por cada área, teniendo como base los mandatos gubernamentales establecidos para la Universidad, apoyados en un análisis de la situación actual plasmada en documentos de contexto de cada área, que permitió acordar objetivos globales y la determinación de líneas estratégicas de acción, estableciendo proyectos prioritarios de actuación para el logro de los mismos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

La aplicación de la metodología de sistemas suaves permitió que los participantes lograran construir mecanismos de seguimiento a las estrategias establecidas de los proyectos, así como para el desempeño de diversas áreas funcionales.

Como se mencionó anteriormente el ejercicio de planeación estratégica se aplicó a nueve Dependencias de Educación Superior (DES) de la UNACH, pero para objeto de esta investigación se considera únicamente a la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública, la cual se conforma por el Instituto de Investigaciones Jurídicas (IJ); Facultad de Derecho Campus III, incluyendo las Coordinaciones de la Licenciatura en Derecho, Extensión Tapachula y Palenque; el Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES), y el Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y la Seguridad (CECOCISE).

Justificación

El *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024* considera la importancia de la educación en el logro de un estado de bienestar integral, teniendo dentro de sus objetivos mantener las finanzas sanas y detener los incrementos impositivos (*Diario Oficial de la Federación*, 2019). La Universidad Autónoma de Chiapas en su *Modelo Educativo y Académico* (Universidad Autónoma de Chiapas, 2020), señala lo siguiente:

La educación superior ha sido fuertemente cuestionada por la sociedad en su desempeño y resultados desde mediados del siglo XX, porque la sola generación, manejo y transmisión del conocimiento ha sido insuficiente para las exigencias de una sociedad cada vez más informada, con circunstancias y problemas inéditos, que reclama excelencia educativa, una mayor cobertura, pertinencia, equidad en el ingreso, permanencia y egreso, para asegurar la formación de profesionales capaces de incidir en el desarrollo social, económico y cultural, en el ejercicio pleno y competente de su profesión en el mercado laboral (p.21).

Partiendo de lo anterior la UNACH, en su búsqueda de implementar acciones que contribuyan al logro de su visión al 2030, llevó a cabo un proceso de planeación estratégica, en el cual se identificaron problemas, los cuales se plantearon atender a través de líneas estratégicas de acción necesarias para el logro de sus objetivos.

La aportación de esta investigación es proporcionar un análisis congruente que permita dar cuenta de la situación actual en la que se encuentran los Proyectos de Desarrollo Universitario (PDU) derivados de la implementación

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

de la metodología de sistemas suaves (Checkland, 1994) en el proceso de planeación estratégica. Así como considerar los aportes de estos en las Unidades Académicas y en conjunto a nivel institucional; teniendo en cuenta que la finalidad principal de estos es cubrir una necesidad académica, mejora de la infraestructura existente y creación de nuevas instalaciones, así como para la generación de ingresos institucionales, a través de la articulación y sinergia de todos los elementos que la integran y son responsables de su puesta en marcha. Derivado de lo anterior se considera viable, al contar con los recursos y tiempo pertinente para su realización.

Planteamiento del problema

Para la presentación del planteamiento del problema se consideró importante retomar lo dicho por de León *et al.* (2020), quien menciona que las instituciones de educación superior públicas (IES) en México presentan una problemática en común por diversas causas, como son:

- Incremento de la matrícula sin incremento en los presupuestos respectivos,
- Estancamiento en la asignación de subsidios por parte de los gobiernos federales y estatales,
- Plantillas de profesores no reconocidas por las secretarías de Educación y Hacienda y Crédito Público,
- Costo de sus Contratos Colectivos de Trabajo,
- Deuda con distintas instituciones por pago pendiente de cuotas y aportaciones de seguridad social e impuestos (p.2).

Lo anterior conflictúa las acciones establecidas en el *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024* al señalar como compromiso mantener finanzas sanas, sin incrementos, agravando la situación de las IES, en la búsqueda del bienestar social (de León, F. *et al.*, 2020). Recordemos que, a partir del año 2019, la Secretaría de Educación Pública anunció el Programa Emergente de Rechazo Cero para jóvenes de nuevo ingreso a la Educación Superior, que tuvo como objetivo que todo joven que quiera acceder a una educación superior tiene la oportunidad y puede ejercer los nuevos derechos que todo estudiante mexicano debe adquirir en este nivel (Secretaría de Educación Pública, 2019). Lo que llevó a las IES garantizar

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

la infraestructura suficiente y necesaria para albergar a un mayor número de estudiantes, superando en ocasiones su capacidad instalada, implicando un problema para estas.

La UNACH no queda excluida de las IES públicas de México que se encuentran en esta situación, al identificarse algunos de estos problemas como son: incremento a la matrícula sin incremento de presupuesto; plantilla de profesores no reconocidos por las secretarías de Educación y Hacienda; costos adicionales relacionados con los contratos colectivos; deudas por cuotas y aportaciones diversas; falta de crecimiento en la infraestructura para cubrir el programa de rechazo cero, por citar alguno de ellos (UNACH, 2019). Una muestra de lo anterior se puede constatar en el *1er Informe de Actividades de la Rectoría 2018 – 2022*, que, con datos al 31 de diciembre del 2018, registró adeudos con diversos organismos, como se detalla en la Tabla 1, evidenciando la necesidad de implementar mecanismos efectivos que permitan hacer frente a las situaciones que afronta (UNACH, 2019).

Tabla 1. Relación de adeudos al 31 de diciembre del 2018 con organismos que brindan prestaciones sociales

Concepto	Importe	Actualizaciones y recargos	Total
Adeudos por concepto de cuotas y aportaciones institucionales (ISSSTE)	\$830'819,034.97	\$463'556,297.33	\$1,294'375,332.30
Adeudos por concepto de cuotas y aportaciones institucionales (Fovissste)	\$195'563,300.12	\$100'570,834.69	\$296'134,134.81
Adeudos por impuestos (SAT)	\$495'599,897.93	\$133'827,672.39	\$629'427,570.32
Impuestos sobre nómina (Estado)	\$16'093,036.55	-	\$16'093,036.55
Suma de adeudos	\$1,538'072,269.57	\$697'954,804.41	\$2,236'030,073.98

Nota: Datos tomados de la UNACH (2019, p.115)

Pese a todos los problemas mencionados, la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) es la Institución de Educación Superior (IES) que tiene mayor cobertura en el estado, abarcando 41 municipios, cubriendo las principales áreas del conocimiento (INEGI, 2011). En el ciclo escolar julio-diciembre 2019, año previo al que se aplicó el proceso de planeación estratégica, la universidad tuvo una población escolar de

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

23,275 estudiantes, con 82 programas educativos de Licenciatura, 73 en modalidad escolarizada y 9 no escolarizada; 61 programas de posgrado, todos estos implementados en 41 unidades académicas. (UNACH, 2020).

Con la finalidad de minorar la problemática planteada hasta ese momento, el Rector Carlos Faustino Natarén Nandayapa en su 1er informe de actividades 2018-2022 expuso:

en correspondencia con el *Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia* y las Políticas de Desarrollo Universitario del Plan de Desarrollo Institucional 2030, se establecieron entre las líneas prioritarias de atención, fortalecer y sanear las finanzas universitarias, priorizando medidas de austeridad, la optimización de recursos y la diversificación de las fuentes de financiamiento, así como consolidar la cultura de la transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción (UNACH 2019, p.113).

Lo anterior da cabida a lo descrito por Münch (2018), en gran medida el éxito de una empresa depende de la planeación; analizar la percepción de actores relevantes de la comunidad universitaria, respecto a los problemas de la Universidad Autónoma de Chiapas, a través de un proceso de planeación estratégica, con base en la metodología de sistemas suaves, permitió a esta deducir los vínculos existentes entre sus participantes y los componentes de un sistema complejo como lo es una Institución de Educación Superior (IES) diseñando el camino a seguir en un mediano plazo para el logro de sus objetivos.

Partiendo de la problemática existente, a través de los proyectos de desarrollo universitarios definidos en el proceso de planeación estratégica y plasmados en los informes finales del mismo, es posible dar atención a los problemas identificados para el logro los objetivos planteados; ya sea a través de la mejora de procesos existentes, de la implementación de nuevos procesos articulados por la comunidad universitaria, así como con la contribución a la diversificación

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

de fuentes de financiamiento con la percepción de recursos, mediante de la venta de productos o servicios en las diferentes Unidades Académicas.

El proceso de planeación estratégica con base en la metodología de sistemas suaves (Checkland, 1994), llevada a cabo en la UNACH se centra en la participación de los actores relevantes, que permita tener una visión más amplia y consensuada, que al término del mismo se adopte un mayor compromiso de las partes involucradas, siendo estos responsables del seguimiento de sus propios proyectos. Para fortalecer y ampliar los datos obtenidos en el proceso, se desarrolla el presente tema de investigación. Derivado de la problemática que se plantea con anterioridad se generan las siguientes interrogantes:

Preguntas de investigación

¿Cuáles son los factores que determinan la implementación del proceso de planeación estratégica, en la Universidad Autónoma de Chiapas?

¿Cuáles son los problemas que se identifican en el proceso de planeación estratégica de la Dependencia de Educación Superior (DES) Ciencias Jurídicas y Gestión Pública de la Universidad Autónoma de Chiapas?

¿Qué generó la implementación del proceso de planeación estratégica de la Dependencia de Educación Superior (DES) Ciencias Jurídicas y Gestión Pública de la Universidad Autónoma de Chiapas?

¿Cómo se priorizaron los proyectos estratégicos resultado del proceso de planeación estratégica de la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública de la Universidad Autónoma de Chiapas?

¿Qué proyectos estratégicos desarrollados en el proceso de planeación estratégica, aplicado en la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública de la UNACH, inciden en la generación de ingresos propios?

Objetivos

Objetivo general

Analizar los factores determinantes de la puesta en marcha del proceso de planeación estratégica en la Universidad Autónoma de Chiapas.

Objetivos específicos

Describir los problemas identificados en el proceso de planeación estratégica con base en la metodología de sistemas suaves, de la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública de la Universidad Autónoma de Chiapas

Investigar qué generó la implementación del proceso de planeación estratégica de la Dependencia de Educación Superior (DES) Ciencias Jurídicas y Gestión Pública de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Documentar el proceso de priorización de proyectos desarrollados en proceso de planeación estratégica de la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Identificar los proyectos estratégicos desarrollados en el proceso de planeación estratégica, aplicado en la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública de la UNACH, que inciden en la generación de ingresos propios.

Capítulo 1. Marco Teórico

En el diseño de este apartado se consideraron definiciones de términos, conceptos y categorías que fundamentan la base teórica del tema de investigación y que a su vez permitieron abordar el objeto de estudio. En primer lugar, se mencionan algunas teorías de la planeación estratégica. En segundo lugar, se incluyen conceptos que guardan relación directa con el mismo tema, como son la definición de la planeación y la estrategia, la importancia, características, procesos y etapas de la planeación estratégica. En tercer lugar, se define la metodología de los sistemas suaves, al ser esta la que se utilizó en el proceso de planeación estratégica desarrollado en la UNACH; concluyendo este capítulo con la Generación de Proyectos y la Autonomía de las Universidades.

Considerando la importancia del marco teórico en cualquier investigación y para lograr una articulación entre teoría, objetivos y metodología, se toma como referencia lo definido por Sautu *et al.* (2005): “La investigación social es una forma de conocimiento que se caracteriza por la construcción de evidencia empírica elaborada a partir de la teoría aplicando reglas de procedimiento explícitas”. Partiendo de lo anterior, se identifican los tres elementos, mencionados en un inicio, relacionados entre sí. Así pues, la autora plantea la siguiente definición:

Marco teórico constituye un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí que orientan la forma de aprehender la realidad. Incluye supuestos de carácter general acerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría sustantiva o conceptos específicos sobre el tema que se pretende analizar. En el nivel más general de la teoría encontramos el paradigma. Este constituye un conjunto de conceptos

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

teórico-metodológicos que el investigador asume como un sistema de creencias básicas que determinan el modo de orientarse y mirar la realidad. Estos principios no son puestos en cuestión por el investigador en su práctica cotidiana: más bien funcionan como supuestos que orientan la selección misma del problema o fenómeno a investigar, la definición de los objetivos de investigación y la selección de la estrategia metodológica para abordarlos (Sautu *et al.*, 2005 p. 34).

Para complementar lo señalado por Sautu, se retoma el concepto de Daros (2002), quien define al marco teórico como:

las ideas (teorías e hipótesis) con las cuales supuestamente el problema adquiere un sentido. El marco teórico consiste en asumir una teoría que sirva de marco de referencia a todo el proceso de investigación, enlazando el problema con la metodología propuesta y empleada para buscarle una solución (pp. 75-76).

Así pues, para este trabajo se considera necesario realizar una revisión de la bibliografía y literatura existente sobre las teorías de la planeación estratégica (PE). A nivel mundial las teorías de la PE han evolucionado con el paso de los años, esto a nivel teórico y práctico (Bello, 2023), tal y como se presenta en la matriz del anexo 2. Revisión literaria de las teorías de la planeación estratégica; en la que se retoma la descripción que realizó el autor y su análisis correspondiente. A partir de estas, se identifica la relevancia que tienen en cualquier tipo de organización, incluyendo al nivel educativo, específicamente en las Instituciones de Educación Superior (IES) Particular o Público ya que se puede realizar una combinación de enfoques para el establecimiento del tipo de planeación que se adecúe a las necesidades de los problemas que actualmente enfrentan.

Estas teorías permitieron realizar la definición del estado del arte de la investigación, que de acuerdo con Quintero y Vargas (2012, como se citó en Gómez *et al.* 2015) lo definen como

la “fundamentación y construcción de marcos conceptuales, desde los cuales se amplía la comprensión del objeto o fenómeno estudiado vislumbrándolo desde distintos enfoques de una episteme” (p. 433). De esta forma los conceptos de la teoría forman el marco teórico y a partir de él, se elabora el marco conceptual, que Daros (2022), la identifica como la parte de la investigación donde se aclaran los conceptos fundamentales.

Para el establecimiento del estado del arte del análisis de los resultados del proceso de planeación estratégica desarrollado en la UNACH se tomaron en cuenta las contribuciones de Whittington (2001, como se citó en Bello, 2023), y el pensamiento estratégico, al centrarse en cuatro enfoques teóricos de la estrategia: 1) la perspectiva clásica, que concibe la estrategia como un plan elaborado para alcanzar objetivos, 2) la perspectiva evolutiva, al considerar que las estrategias evolucionan con el tiempo en respuesta a cambios internos y externos, lo que reconoce la naturaleza dinámica y adaptativa de la estrategia organizacional; 3) la perspectiva de procesos, ya que para el autor la estrategia se forma a través de procesos de negociación, política y poder dentro de la organización, destacando la importancia de las interacciones entre los actores organizacionales en la formulación de estrategias; 4) la perspectiva sistémica, señala la importancia de tener en cuenta los contextos, externos e internos, en el que se desenvuelve la organización (Bello, 2023)

En resumen, el estado actual de la planeación estratégica se basa en un enfoque dinámico y multidimensional, que incorpora tanto las ideas de Whittington (2001, como se citó en Bello, 2023), como otros enfoques relevantes del pensamiento estratégico para abordar los desafíos y oportunidades en el entorno de cualquier tipo de organización, incluyendo las educativas como son las IES.

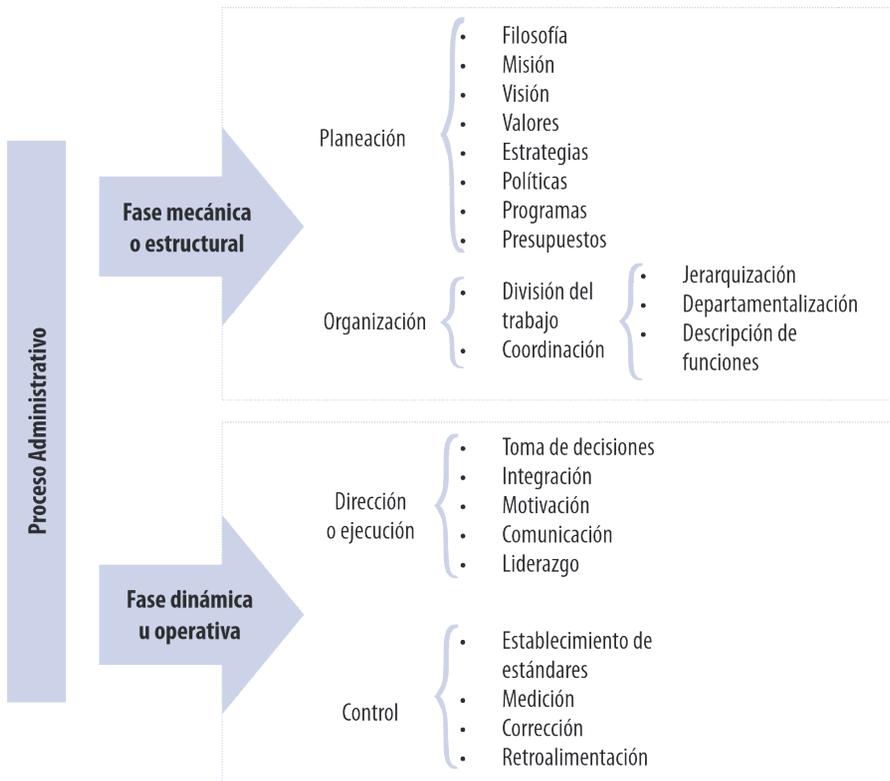
1.1 Planeación Estratégica

El objetivo principal de retomar conceptos de diferentes autores es identificar y señalar la definición de planeación estratégica (PE) que soporte teórica y científicamente a la

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

investigación realizada, partiendo de la fase de planeación y los elementos que la integran. Para ello, retomamos a Münch (2018), quien señala que: “el proceso administrativo es el conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la administración” (p.91). La primera de sus fases es la planeación, integrada por los elementos de: filosofía, misión, visión, valores, estrategias, políticas, programas y presupuestos; tal y como se detalla en la figura 1 (Müch, 2018).

Figura 1. Fases, etapas y elementos del proceso administrativo



Nota: Münch (2018) *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (3ª. Ed). Pearson Educación. (p. 93)

Teniendo en cuenta que el tema de investigación se basa en un proceso de planeación estratégica llevado a cabo

en la UNACH, es necesario retomar conceptos de diferentes autores que hablan sobre la planeación y la estrategia; es así que se expondrá de manera separada cada concepto y posteriormente en conjunto; permitiendo así, centrar la importancia de la PE, sus características y proceso.

1.1.1 Planeación

Partiendo de la definición de Münch (2018), planeación es la determinación de escenarios futuros, del rumbo hacia dónde ir y los resultados esperados para minimizar riesgos y definir estrategias y lograr el propósito de la organización; siendo esta la primera etapa del proceso administrativo. Asimismo, Koontz *et al.* (2015), menciona que la planeación consiste en elegir misiones y objetivos para encaminar acciones y lograr materializarlos, que requieren tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas. Es así que clasifica los planes como: misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. La planeación permite cerrar la brecha entre dos puntos: dónde estamos y hacia dónde queremos ir (Koontz *et al.* 2015). Por otro lado, Münch (2018), señala que:

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

- **Estratégica.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización.
- **Táctica o funcional.** Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.
- **Operativa.** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa (p. 104).

Así mismo, otro autor que habló sobre los niveles de planeación fue Chiavenato (2017), quien planteó tres niveles dentro de una organización, los cuales se identifican en la Tabla 2.

Tabla 2. Los tres niveles de planeación en una organización

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macroorientada Comprende la organización como un todo	Genérico
Táctica	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización	Detallado
Operativa	Corto plazo	Microorientada Aborda exclusivamente cada tarea u operación	Específico

Nota: Chiavenato (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones* (3ª ed). MC Graw Hill (p.28).

1.1.2 Estrategia

Para Chiavenato (2017), la estrategia es un curso de acción que una empresa elige considerando que una posición futura diferente a la que tiene actualmente, tendrá como resultado obtener mayores ventajas y resultados. Esta elección involucra a toda la organización en conjunto teniendo en cuenta siempre factores internos y externos, actuando en todo momento de manera racional.

Otro autor consultado fue Ramírez (2001, como se citó en Rojas y Medina 2011), quien menciona que “la estrategia es un curso de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas” (p. 31). Partiendo de lo anterior, para Rojas (2011), la importancia de la estrategia radica principalmente en que permite a la organización guiar acciones en diversos caminos para alcanzar un objetivo; evalúa las alternativas lo cual facilita la toma de

decisiones; además de que la falta de esta puede causar que no se alcancen los objetivos esperados. Además, una estrategia permite saber dónde estamos; identificar quiénes somos y a dónde queremos ir; ayudando a que los líderes comprendan y formen parte de la cultura organizacional lo que representa una ventaja competitiva (Rojas, 2011).

Recogiendo lo más importante de los autores y de manera conjunta, el concepto de estrategia se evidenció en el proceso de planeación estratégica desarrollado en la UNACH, en el cual se consideró la colaboración de actores relevantes de distintas áreas, obteniendo como resultado la identificación de problemas, los objetivos planteados y el establecimiento de líneas estratégicas para su logro.

A continuación, se consideran los conceptos de “planeación” y “estrategia” de manera integrada, para ello se retoma en primer lugar a Sallenave (2004, como se citó en Rojas, 2011):

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos (p. 47).

En segundo lugar, se hace referencia a lo dicho por Amaru (2009, p. 177), quien define la planeación estratégica como “el proceso de definir la misión o negocio y los objetivos de la organización, considerando las amenazas y oportunidades del ambiente y otros factores”. Así pues, es la Alta Administración, conformada por el Director, Director Ejecutivo y Presidente, con la colaboración de funcionarios de diferentes niveles quienes definen los planes estratégicos de las organizaciones, eligiendo los productos o servicios, mercados, clientes y su plan de acción frente a competidores (Amaru, 2009).

Tomando en cuenta la investigación desarrollada y la relevancia del papel que tienen los directivos en una empresa para la toma de decisiones, se consideró importante retomar

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

lo mencionado por Hitt *et al.* (2011), sobre la administración estratégica al considerarla como el proceso de planeación que permite a los administradores de una organización: 1) Establecer rumbo y objetivos, 2) Formular estrategia específica, 3) Planear y aplicar la estrategia establecida y 4) Verificar resultados e identificar si es necesario realizar algún ajuste.

Actualmente los términos planeación estratégica y administración estratégica se manejan como sinónimos, ya que los conceptos tratan y tienen el mismo contenido, únicamente contienen peculiaridades debidos más que nada a la evolución de los términos en el tiempo (Torres, 2014). Considerando lo anterior, para la investigación desarrollada el término que se utilizará es el de planeación estratégica.

1.1.3 Importancia de la planeación estratégica

La Teoría clásica de la administración de H. Fayol de 1916, señala a la previsión como el primer elemento de toda buena administración; significa calcular el porvenir y prepararlos a través de un programa de acción que seguirá. Autores después de Fayol cambiaron el término de previsión por el de planeación, así como el de programa de acción por ejecución del plan; pero el sentido fue el mismo, tratar de conocer el futuro. Ya en la actualidad la planeación tiene relevante importancia, desde el nacimiento, desarrollo hasta la consolidación de toda organización (Torres, 2014).

Con base en la definición de planeación estratégica, se evidencia que es el punto donde inicia el proceso administrativo, por lo tanto, en gran medida, el éxito de una empresa depende de la planeación, ya que define el rumbo de la organización, establece alternativas para enfrentar contingencias, reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan oportunidades del entorno, las debilidades se convierten en fortalezas y permite establecer las bases del control (Münch, 2018). Para Rojas (2011) “el objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos” (p. 48).

1.1.4 Características de la planeación estratégica

Para la descripción de este apartado, se retoma el planteamiento de Rojas (2011), quien identifica que la planeación estratégica tiene las siguientes características:

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia (p. 48).

De igual forma, se hace referencia a lo mencionado por Torres (2014), quien señala seis características de la planificación estratégica, las cuales se indican a continuación.

- Responde a las preguntas: ¿dónde estamos? ¿hacia dónde queremos ir? ¿qué somos? ¿qué queremos ser?
- Tiene como objetivo la planificación a largo plazo.
- Es aplicable a todas las organizaciones y en todos los niveles.
- Centra fortalezas y recursos de las organizaciones en actividades importantes y de alta prioridad.
- Permite que las organizaciones se adapten al entorno.
- Coordina el entorno interno con el externo, recursos financieros con no financieros y planes a corto plazo con los a largo plazo, de las organizaciones.

Las características mencionadas por ambos autores se complementan, ya que las dos señalan puntos relevantes que tienen aplicación en la UNACH y que además pueden identificarse en el proceso de planeación estratégica bajo la

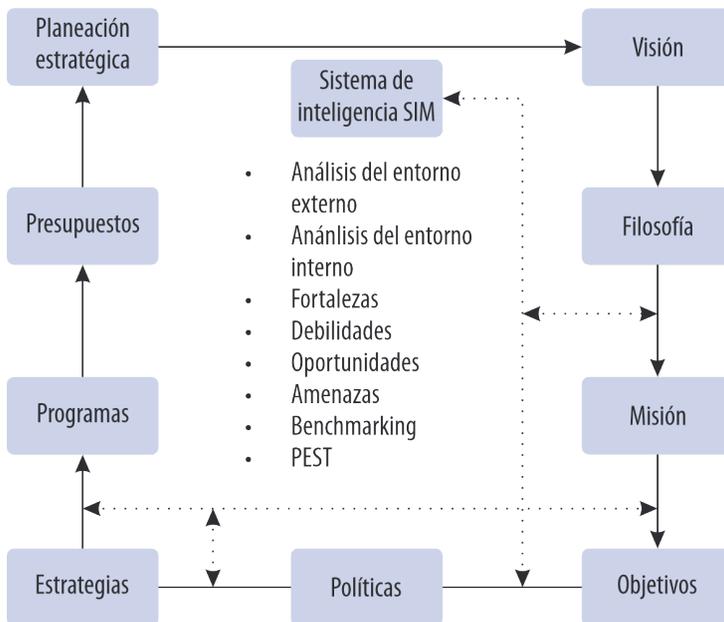
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

metodología de sistemas suaves realizado en la Institución, el cual dio origen al proyecto de investigación realizado.

1.1.5 Proceso y etapas de la planeación estratégica

En el proceso de la planeación estratégica se desarrollan una serie de etapas para poder definir el rumbo y directrices generales que regirán a toda organización. Münch (2018) identifica ocho elementos del plan estratégico, tal y como se describen en la Figura 2.

Figura 2. Elementos del plan estratégico



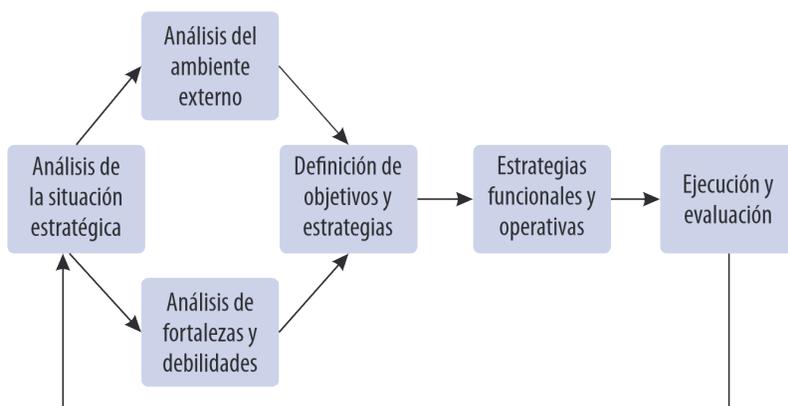
Nota: Münch (2018) *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (3ª. Ed). Pearson Educación (p. 106)

En la figura 2 se observa el orden en que se deben establecer y definir cada elemento a través del equipo directivo para poder desarrollar un plan estratégico, debiendo iniciar con la definición de la visión de la organización. Es necesario

e indispensable que se cuente con sistemas de información oportunos y actualizados que permitan realizar análisis del entorno externo, interno, fortalezas, debilidades y amenazas que permitan identificarlos de manera oportuna para no afectar el logro de los objetivos. El sistema de información permite tener el panorama de los factores que influyen en cualquier organización; este sistema permitirá el adecuado establecimiento de la filosofía, visión, misión, objetivos y políticas estratégicas. (Münch, 2018)

Continuando con Amaru (2009) el proceso de planeación estratégica es una secuencia de análisis y decisiones, que se integra principalmente del análisis de la situación estratégica actual, análisis del ambiente, análisis interno y de la elaboración del plan estratégico de la organización. No existe un orden específico en estas etapas, ya que se adecuan a la situación que se presenta; es así que los análisis deben realizarse de forma continua, ya que no se trata de un procedimiento burocrático. En la Figura 3 se presenta el proceso planteado por Amaru (2009).

Figura 3. Proceso de planeación estratégica



Nota: Amaru (2009). Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. (p. 184)

Si bien existen algunas diferencias en los nombres de los elementos que forman parte del proceso de planeación

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

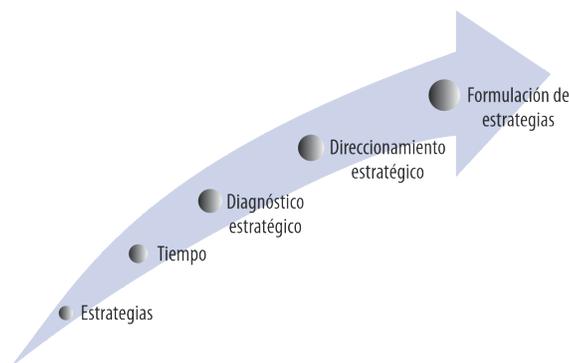
estratégica, los autores mencionados anteriormente coinciden en las acciones que se llevan a cabo durante este proceso. En resumen:

Los componentes principales del proceso de la administración estratégica son la definición de la misión, visión, valores y metas fundamentales de la organización; el análisis del entorno externo y del interno de la organización; la elección de un modelo de negocios y de estrategias que alineen las fortalezas y las debilidades de una organización con las amenazas y las oportunidades del entorno externo, y la adopción de estructuras organizacionales y de sistemas de control para implementar las estrategias escogidas para la organización. (Hill, 2015 p. 33)

1.1.6 Planear estratégicamente

Sin importa el tamaño de una empresa u organización, esta debe establecer su propio proceso de planeación estratégica la cual debe considerarse como una guía a seguir y no tomarse como una obligación a ejecutar. Esto le permitirá coordinar cada una de las actividades que la componen, permitiendo que su implementación sea realmente útil y oportuna. Para ello se plantea planear estratégicamente a través de cinco actividades, las cuales se identifican en la Figura 4 (Rojas, 2011).

Figura 4. Planear estratégicamente



Nota: Rojas (2011). Planeación estratégica. Fundamentos y casos. Ediciones de la U (p.67).

Para finalizar, con la aportación de los autores se concluye el valor que representa la planeación estratégica en toda organización, y que es de igual aplicación en las IES. Esta permite alinear sus objetivos con las necesidades sociales y educativas del país, caracterizándose por la inclusión y participación de diversos actores relevantes en el análisis del entorno, en la definición de metas a mediano y largo plazo, así como en la adaptación constante haciendo frente a los cambios del entorno. Este proceso implica la formulación, implementación y evaluación de estrategias para mejorar la calidad educativa, la investigación y la vinculación con la sociedad, garantizando así un impacto sostenible.

1.2 La metodología de los sistemas suaves

A diferencia de los problemas científicos que suelen ser estudiados para su definición y delimitación en un laboratorio y que en ocasiones el científico elige el problema más complejo para realizar una aportación razonable para su solución; no se evidencia una ciencia social con hipótesis y leyes verificadas coherentes, que contribuyan a la solución de problemas del mundo real (Checkland, 1993). En este sentido y siguiendo lo dicho por el autor:

el proceso de administración, no interpretado en un sentido de clase, tiene que ver con la decisión de hacer algo o no hacerlo, con la planeación, con la evaluación de alternativas, con el monitoreo del desempeño, con la colaboración de otras personas o el logro de fines mediante otras personas; es el proceso de la toma de decisiones en los sistemas sociales, frente a problemas que quizá no sean autogenerados (p. 90)

De acuerdo con Checkland (1994), “administrar algo en la vida diaria significa lidiar exitosamente con un flujo de sucesos e ideas interactivas que se desarrollan en el tiempo” (p. 19), por ello el papel del administrador es procurar mejorar las situaciones que pueden generar problemas que al

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

desarrollarse las mismas surgen aspectos que necesitan ser atendidos, lo que significa que las soluciones que se consideraron en un inicio, pueden cambiar y convertirse en problemas en la actualidad. Una forma en que los administradores pueden auxiliarse es a través de la metodología de sistemas suaves (SSM), siendo esta una forma organizada de hacer frente a situaciones complejas que se presentan en el mundo real (Checkland, 1994).

Se considera que la metodología de Sistemas Suaves (SSM) propuesta por Peter Checkland, surgió a partir de la Teoría General de Sistemas (TGS) que es definida por Osuna (1999), como “un modelo de trabajo teórico y práctico aplicable a los servicios de información de todo tipo”. Siguiendo con este concepto la sistematización de estos servicios permitirá el cumplimiento de objetivos de los sistemas. Además, esta teoría es la base metodológica y empírica que resulta eficaz para disciplinas como la documentación científica dado la necesidad de estudiar unidades de información en la que cada elemento forma parte de una organización que se conforma para el logro de un objetivo (Osuna, 1999). Esta teoría está relacionada con sistemas de cualquier tipo, por lo que la autora lo define como “una serie de elementos relacionados entre sí para formar un todo”.

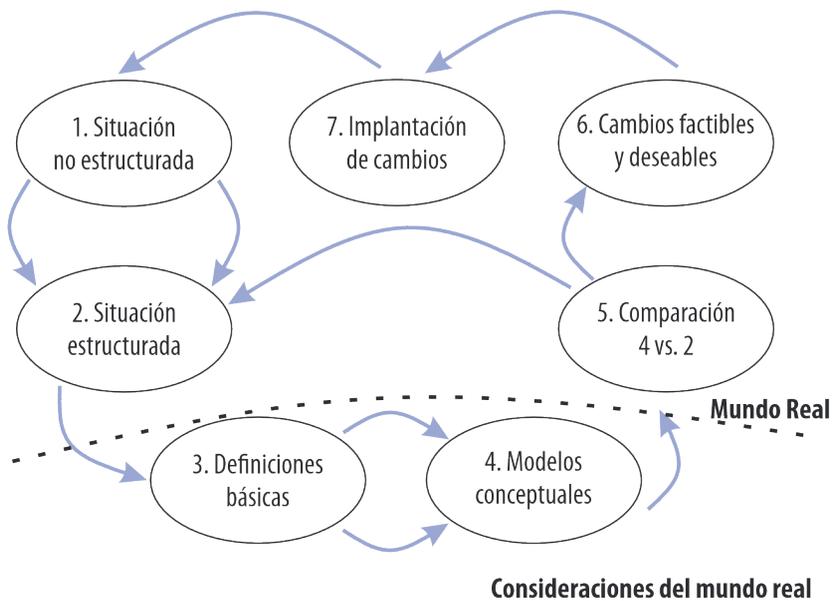
La metodología de sistemas suaves surge a raíz de la investigación aplicada por Peter Checkland sobre la aplicación del pensamiento de sistemas duros a sistemas de tipo administrativo y social (Cardoso et al. 2009). Esta metodología se basa en el aprendizaje, asumiendo la realidad en constante reconstrucción que forma parte de un proceso social de negociación, partiendo desde el supuesto de que una organización no puede existir como un ente independiente ya que forma parte de un proyecto que fue desarrollado por un conjunto de personas y otorgan mayor relevancia a la parte social (Cardoso, 2009).

Ahora bien, Checklan (1994), define la metodología de sistemas suaves como:

una metodología que tiene como objetivo introducir mejoras en áreas de interés social al activar entre la gente involucrada en la situación un ciclo de aprendizaje que idealmente no tiene fin. El aprendizaje se lleva a cabo mediante el proceso iterativo de usar conceptos de sistemas para reflexionar sobre y debatir las percepciones del mundo real, llevando a cabo acción en el mundo real, y de nuevo reflexionar sobre los sucesos que ocasionó el uso de los conceptos de sistemas (p. 44).

En la Figura 5 se presenta el proceso de la metodología de sistemas suaves:

Figura 5. El proceso de la metodología de sistemas suaves



Nota: Cardoso, E., Ramos, J. y Tejeida, R. (2009). Evaluación de programas educativos desde la perspectiva de los sistemas suaves: Propuesta metodológica. Revista Universidad EAFIT, 45 (155), 30-44. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518651003.pdf>

Para concluir, la aplicación de la metodología de sistemas suaves en el proceso de planeación estratégica de

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

cualquier universidad, puede proporcionar una serie de beneficios significativos. En primer lugar, permite una comprensión más profunda y holística de los problemas y desafíos que enfrenta la IES, al considerar múltiples perspectivas y variables interrelacionadas, lo que permite identificar soluciones más efectivas, fomentando la participación y el compromiso de diferentes partes (actores relevantes) dentro de la organización, que promoverá la colaboración y construcción de consenso en torno a los objetivos y acciones a seguir, buscando su constante evolución.

1.3 Proyecto estratégico

El objetivo principal de este sub apartado es señalar la definición de un proyecto estratégico, que de acuerdo con Boixader y Xalabarder (2016) es:

un proyecto capaz de transformar la situación y las tendencias actuales en la línea deseada por los actores locales mediante la concertación. Formalmente, se trata de un conjunto articulado de decisiones y acciones gestionadas -que se fundamentan en una misma lógica- originado por la intención de resolver un problema, y cuyo impacto está dirigido a objetivos posibles y concertados.

Los autores distinguen los proyectos basados dos criterios principales, 1) proyectos *hard* o *soft*: los que se relacionan de manera directa con el capital físico o conforme con los elementos cualitativos y 2) proyectos temáticos o transversales: esto dependen de si se encuentran ubicados en un ámbito de actividad o bien trascienden del mismo.

A continuación, se señalan las fases que sigue un proyecto estratégico:

1. Formulación: definición del problema, formulación de alternativas y toma de decisiones
2. Ejecución: implementación del proyecto desarrollado.

3. Seguimiento y evaluación: monitoreo de avances y conclusiones del proyecto (Boixader y Xalabarder, 2016).

Figura 6. Fases del proyecto estratégico y puntos claves

Fase 1 Formulación del proyecto	Fase 2 Ejecución	Fase 3 Seguimiento y evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Concretar el objetivo y detallar el plan de actuación. • ¿Cuál es el problema? • ¿Cómo definimos la solución? • ¿Qué indicadores utilizamos? • ¿Cómo movilizamos a los actores públicos y privados implicados? 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en práctica el plan de trabajo, las actividades y las acciones previstas. • ¿Cómo se ejerce el liderazgo? • ¿Cómo se asignan los recursos? • ¿Cómo afrontamos los imprevistos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorizar el avance. • ¿Se realizaron las tareas previas? • ¿Qué impacto tienen? • Nos acercamos / alejamos de los objetivos establecidos? • ¿Hemos resuelto el problema?

Nota: Boixader y Xalabarder, 2016. Los proyectos estratégicos con datos de OTEDE. Diputación de Barcelona.

Después de lo descrito por los autores referente a los proyectos estratégicos, se evidencia que, en la generación de las líneas estratégicas de acción del proceso de planeación desarrollado en la UNACH, se dio cumplimiento a la fase uno, formulación del proyecto. Las fases dos y tres están contempladas en un segundo momento, dada la temporalidad planteada en el proceso, encaminada al año 2030.

1.3.1 Proyectos universitarios

Gracias a los estudios realizados en la Escuela Internacional de Educación Física y Deporte de Cuba, se evidencia la necesidad de que:

las universidades dediquen mayores esfuerzos en la aplicación de enfoques estratégicos que sean más adaptables, dinámicos y emprendedores que los que

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

tradicionalmente han sido utilizados. Esto con el fin de poder detectar más abiertamente sus principales fuentes de ventaja competitiva y aprovecharlas de forma productiva (Velázquez, E., Cruz, M y López, J. 2015, p. 93)

Esto fortalece el desarrollo de la presente investigación, dado que se analizarán los resultados de un proceso con una metodología que no había sido implementada en la UNACH.

Así mismo, se considera necesario retomar el planteamiento de Díaz, A. y Villafuerte, C. (2022), referente al concepto de la planificación estratégica educativa como el:

conjunto de pasos con un enfoque participativo, que permiten a una organización definir su visión y misión a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); considerando una reflexión efectiva y colaborativa de relevancia importante para abordar las acciones futuras de la organización, siempre y cuando pueda determinar cómo se desarrolla un proceso de gestión estratégica para tomar decisiones evaluar y seleccionar actividades alternativas.

Siguiendo con lo señalado por los autores, la planeación estratégica puede abarcar diversos aspectos, como son: la planificación estratégica en el aprendizaje, en el desarrollo docente, en la gestión y en relación a su calidad; si bien estos aspectos no son los únicos, se identifican como los que tienen peso en las actividades de las IES. A partir de estas consideraciones, se identifica un parámetro de referencia en el establecimiento de los proyectos de desarrollo universitario (PDU) generados en el proceso de planeación estratégica implementado en la UNACH.

Capítulo 2. Metodología

En este capítulo se define la ruta metodológica que se aplicó en la presente investigación, iniciando con la definición del enfoque, el tipo, las herramientas y técnicas empleadas. Por ello la importancia de retomar conceptos de diferentes autores que fundamentan la metodología seleccionada. Se incluyen, además, los elementos necesarios y utilizados para el análisis de los datos que permiten tener el sustento de las aportaciones realizadas; así como la ubicación geográfica de la población de estudio. La aplicación de los elementos antes descritos, permite finalizar con la triangulación metodológica de este trabajo.

La investigación cualitativa se centra en comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, resaltando el contexto y el significado. A diferencia de los métodos cuantitativos, que buscan cuantificar y medir; la investigación cualitativa se enfoca en la experiencia humana para capturar sus matices y complejidades (Creswell y Poth, 2017). Esta aproximación es ideal para explorar áreas poco conocidas o para entender aspectos de la vida social y personal. Al priorizar el significado sobre la medición, los investigadores cualitativos pueden revelar cómo las personas interpretan sus experiencias y cómo estas interpretaciones dan forma a sus acciones y relaciones.

A diferencia de los enfoques cuantitativos, que buscan generalizar los resultados a poblaciones más amplias, la investigación cualitativa se enfoca en casos particulares y contextos específicos (Monje, 2011). Este enfoque permite una exploración detallada y profunda de situaciones individuales, proporcionando una comprensión rica y detallada que a menudo es esencial para comprender fenómenos complejos. Aunque los resultados de la investigación cualitativa pueden

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

no ser generalizables en el sentido estadístico, ofrecen valiosos y detallados datos que son fundamentales para comprender en profundidad los fenómenos sociales y humanos.

Otra definición de este enfoque es la planteada por Hernández, *et al.* (2011), quien lo precisa de la siguiente manera:

El enfoque cualitativo permite entender cómo los participantes de una investigación perciben los acontecimientos. La variedad de sus métodos, como son: la fenomenología, el interaccionismo simbólico, la teoría fundamentada, el estudio de caso, la hermenéutica, la etnografía, la historia de vida, la biografía y la historia temática, reflejan la perspectiva de aquel que vive el fenómeno, es decir, del participante que experimenta el fenómeno. El uso de esta aproximación es de carácter inductivo y sugiere que, a partir de un fenómeno dado, se pueden encontrar similitudes en otro, permitiendo entender procesos, cambios y experiencias (p. 381).

Para Jiménez y Comet (2016) “Los estudios cualitativos son más amigables de adaptarse al estudio de caso generalmente, por tratarse de temas que son únicos y que tienen determinadas características que ameritan un estudio profundo y un acercamiento más real del contexto donde se desarrolla el fenómeno a investigar” (p. 2). A manera de conclusión conceptual referente a la metodología cualitativa, se retoman los métodos y técnicas de investigación en diseños cualitativos de Sautu *et al.* (2005), resumida en la Tabla 3.

Tabla 3. Métodos y técnicas de producción de datos según diferentes estrategias metodológicas

Metodología	Métodos	Técnicas de producción de datos
Cualitativa	Etnográfico Análisis cultural Estudio de caso/s Biográfico Análisis de conversaciones Grupos focales	Entrevistas interpretativas Entrevistas etnográficas Observación no participante Observación participante Análisis de documentos Análisis de material visual/auditivo

Nota: Sautu et al. (2015, p. 47)

La obtención de resultados se realizará con el análisis de contenido, que se refiere al tipo de estructuración al que se someten los datos de referencia al desarrollar una narración con sentido. Esta práctica clasifica, mide, determina y explica empíricamente la relevancia de los referentes en el diálogo comunicativo con respecto a las normas y valores, estereotipos y mitos utilizados en todos los períodos y culturas de la historia, todos teniendo en común el hecho de haber ocurrido en la sociedad (Bardin, 1996). Por tanto, el autor señala que las técnicas de análisis de contenido tienen como finalidad: “la identificación y explicación de las representaciones cognitivas que otorgan el sentido a todo relato comunicativo” (p. 9). Cuando el análisis de contenido se limita sólo al análisis categorial o temático se identifica como análisis documental (Bardin, 1996), siendo este el que se utilizará en la presente investigación, y que es definido por el autor como:

la operación, o conjunto de operaciones, tendente a representar el contenido de un documento bajo una forma diferente de la suya original a fin de facilitar su consulta o localización en un estudio ulterior (p. 36).

Lo antes descrito permite situar la presente investigación con un enfoque cualitativo a través del análisis de contenido de tipo documental y con el método de estudio de caso, siendo este el análisis del proceso de planeación estratégica con la aplicación del método de sistemas suaves para la generación de proyectos de desarrollo universitario: caso DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública de la Universidad Autónoma de Chiapas, desarrollado durante el periodo junio–diciembre del 2020. La información que se analizará es resultado de aportaciones de los actores clave que participaron en este proceso, a través de la observación participante de las situaciones que ocurren en la UNACH, factores que originan los problemas; el planteamiento de los objetivos que desean alcanzar y las líneas estratégicas a seguir para el logro de los mismos.

Como ya se mencionó en la introducción y en los antecedentes, este proceso se aplicó a diversas áreas de la UNACH,

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

tanto administrativas como académicas, pero el estudio de caso únicamente retoma datos de la DES de Ciencias Jurídicas y Gestión Pública; por ello, es necesario realizar la identificación de las UA que la conforman:

- Instituto de Investigaciones Jurídicas (IJJ): ubicado en 7a. Avenida Norte Esquina 5a. Calle Poniente S/N Barrio Cruz Blanca, Ocozocoautla de Espinosa, Chiapas, C.P. 29140.
- Facultad de Derecho Campus III: ubicado en Av. Miguel Hidalgo No. 8, Centro Histórico, 29200 San Cristóbal Las Casas, Chiapas, incluyendo las Coordinaciones de la Licenciatura en Derecho, Extensión Tapachula y Palenque.
- Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES): ubicado en Esquina de las Calles Laureles y Orquídea No. 192 Fraccionamiento, Jardines de Tuxtla, 29020 Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y la Seguridad (CECOCISE): ubicado en Carretera Emiliano Zapata Km. 8, Terán Ciudad Universitaria, C.P. 29050 Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Es importante mencionar que la selección de las áreas de estudio se realizó considerando dos puntos relevantes. El primero que se analizarán resultados de datos que conforman la misma DES, de tal forma que los resultados puedan ser comparados entre sí y esto permita tener un dato general más específico según el área de conocimiento. El segundo, fue la participación de la autora de esta investigación como facilitadora en los procesos de las UA mencionadas, lo que permite tener un contexto más amplio acerca de la generación de problemas, objetivos y acciones a desarrollar por cada área.

Los métodos de recopilación de datos en la investigación cualitativa son inherentemente flexibles y participativos. Las entrevistas, observaciones y grupos focales son comunes, permitiendo a los investigadores adaptar sus preguntas y enfoques según la situación (Merriam y Tisdell, 2015). Esta flexibilidad facilita una comprensión más profunda y matizada

de los temas estudiados. Además, al involucrar activamente a los participantes en el proceso de investigación, se fomenta una relación más colaborativa y reflexiva, lo que puede llevar a descubrimientos más ricos y significativos.

Los datos analizados en la presente investigación, son resultado del proceso de planeación estratégica mediante la aplicación del método de sistemas suaves se realizó y fueron obtenidos a través de la observación participante, que conforme a Bowen (2009), ya que se experimenta la realidad desde la perspectiva de los actores participantes en el proceso, y de la interacción con ellos en su contexto natural, además de su relevancia es la validez y autenticidad del estudio, al ser experimentado de manera directa en su entorno. Las sesiones de planeación estratégica llevadas a cabo permitieron una comprensión más profunda de las interacciones sociales que permitió comprender mejor cómo los participantes interpretan y dan sentido a sus experiencias dentro de la Universidad.

Otro punto importante de referenciar es Martínez (1989, como se citó en Sánchez, 2001) quien considera que “las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar sólo pueden ser captadas desde el marco de referencia interna del sujeto que las vive y las experimenta, exigen ser estudiadas desde el método fenomenológico”. Este se adecua a lo implementado en el proceso de planeación estratégica del estudio de caso el cual es objeto de esta investigación.

Utilizando las herramientas de documentos, registros, materiales y artefactos, que, de acuerdo con Hernández, *et al.* (2014), contribuyen a la comprensión del fenómeno de estudio, además de la búsqueda de información con la revisión de literatura existente y la finalidad de organizar la información encontrada, estableciendo un análisis crítico y la síntesis de la información, se logrará realizar las aportaciones pertinentes a este caso de estudio. Lo anterior a través de la técnica de análisis de documentos, que según lo dicho por Bowen (2009), es la base documental sobre la cual se centra la investigación, ya que, a partir de las participaciones plasmadas en formatos previamente establecidos, es posible categorizar las participaciones de la detección de problemas, objetivos y líneas

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

estratégicas a través de proyectos prioritarios de atención; Con el análisis de esta información es posible fundamentar el caso de estudio. Esta técnica es particularmente valiosa para complementar la información, que fue resultado de entrevistas y observaciones directas, permitiendo a los investigadores construir una narrativa más completa y contextualizada del caso (Bowen, 2009).

La aplicación del método de sistemas suaves para la generación de proyectos de desarrollo universitario (PDU): caso DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública de la Universidad Autónoma de Chiapas fue documentada en sesiones grabadas, bases de datos en formatos preestablecidos y en un sistema automatizado de Proyectos Estratégicos, lo que permite considerar relevante el análisis de la información obtenida como resultado de la puesta en marcha del proyecto, en el cual se han venido desarrollando las estrategias antes mencionadas.

La recolección de la información se realizó a través de documentos relevantes que fueron proporcionados como base, previos al desarrollo del proceso como son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y documentos de Contexto de cada UA, 1er y 2º Informe de actividades de la gestión rectoral 2018-2022; así como de los informes generados por cada área, producto de las sesiones participativas: identificación de problemas; mapa de agravamiento; planteamiento de objetivos, y definición de acciones que se desarrollaron en líneas estratégicas (proyectos de desarrollo universitario). Es importante mencionar que durante el proceso se consideraron criterios de inclusión de género en la participación de actores relevantes. Una vez expuesto lo anterior y para concluir, se evidencia que se cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo el análisis documental que permitirán dar respuesta a las preguntas de investigación, así como cumplir con los objetivos planteados.

Capítulo 3. Resultados y Discusión

Como se mencionó en el capítulo anterior, el enfoque de la investigación es cualitativo, apoyado en el análisis de contenido de tipo documental; por lo que a continuación se presentan los resultados recopilados y su explicación, que permiten identificar las categorías de análisis, que, según lo expuesto por Bardín (1996), son “secciones o clases que reúnen un grupo de elementos (unidades de registro en el caso del análisis de contenido) bajo un título genérico, reunión efectuada en razón de los caracteres comunes de estos elementos”; esta categorización permite dar respuesta a las preguntas planteadas en el apartado de introducción. Además, se incluye un párrafo con la discusión de los datos obtenidos y lo descrito por diversos autores planteados en el marco teórico, el cual servirá de base para el planteamiento del capítulo de conclusiones.

3.1 Factores que determinan la implementación del proceso de planeación estratégica, en la Universidad Autónoma de Chiapas

Conforme con la revisión documental que se realizó a publicaciones oficiales de la Universidad Autónoma de Chiapas, como son: el 1er informe de Actividades, Rectoría 2018-2022, Proyecto Académico, Reforma para la Excelencia 2018-2022, 4to Informe de Actividades, Rectoría 2018-2022, y el Programa de Desarrollo Institucional y Proyecto Académico 2022-2026, entre otros, se identificaron los factores que determinaron la necesidad de implementar un proceso de planeación estratégica con base en la metodología de sistemas suaves (Chickland, 1994), estos resultados se describen en la Tabla 4.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

Tabla 4. Factores que determinan la implementación del proceso de planeación estratégica

Factores	Explicación	Documento de consulta
Reforma integral de la normatividad universitaria	La Universidad requiere una normatividad que permita impulsar de manera contundente programas institucionales que permita el oportuno establecimiento de estrategias necesarias para incrementar la generación de ingresos propios y el aprovechamiento de las estrategias tecnológicas de la información y comunicación en los procesos de formación y en y en las actividades de investigación y vinculación, en el marco de los más recientes requerimientos de cambios que se están desarrollando en el entorno, como los efectos tardíos de la globalización; el surgimiento de la industria 4.0 y el agotamiento del modelo económico neoliberal.	4to. Informe de Actividades. Gestión rectoral 2018-2022 (pp. 107-108)
Déficit financiero	<p>Derivado de la disminución presupuestal, lo cual se ha agravado debido a que durante el periodo 2012-2018, no se contó con la totalidad de los recursos financieros ordinarios comprometidos por el gobierno del Estado en los convenios de apoyo financiero, cuyo monto acumulado asciende a 230 millones 280 mil pesos. Ante el escenario actual, se mantiene vigente el compromiso de incrementar y mejorar la oferta educativa, la matrícula y los servicios que se ofrecen, lo cual se ha logrado gracias a que las aportaciones de la Federación han tenido, aunque leve, un crecimiento que, de acuerdo con datos de Integralia (2018), de 2014 a 2017, fue de un promedio anual de 0.4%.</p> <p>En 2018 se tuvo un déficit de 410 millones 450 mil 154 pesos, generado básicamente en el capítulo de Servicios Personales por el déficit de plazas contratadas en relación con las autorizadas y por prestaciones no reconocidas por el modelo SEP-SHCP. A partir del 2010, cuando el balance presupuestario no fue deficitario, ya se advertía un diferencial negativo en el "análisis de plazas" anexo al Convenio de Apoyo Financiero (CAF) entre las autorizadas y las contratadas, así como por el aumento de prestaciones, tanto ligadas como no ligadas al salario, por el incremento del número de horas no autorizadas por la SEP, y por los intereses por concepto de incumplimiento en los pagos de obligaciones fiscales y prestaciones sociales (SAT, ISSSTE, FOVISSSTE, etcétera).</p>	4to. Informe de Actividades. Gestión rectoral 2018-2022 (pp. 114-115)
Negociaciones contractuales con los sindicatos	<p>Conllevan un impacto financiero de consideración en el Capítulo Servicios Personales, por concepto de prestaciones no ligadas al salario y no contempladas en el Convenio de Apoyo Financiero:</p> <p>2013: \$ 820,079 (78%) 2014: \$ 862,820 (77%) 2015: \$925,454 (76%) 2016: 964,677 (77%) 2017: \$1,045,001 (78%) 2018: \$1,106,385 (79%)</p> <p>Otra variable que abonó al problema del déficit financiero fue el otorgamiento de plazas administrativas de base, derivado del movimiento realizado en 2015 por el personal administrativo de confianza, que buscaba la conformación de un nuevo sindicato. En efecto, en el año 2015 se cambió el estatus de 202 trabajadores de confianza a personal de base, lo que generó, a partir de ese año, un considerable aumento por prestaciones no ligadas al salario.</p> <p>2016: \$11,040,063.90 2017: \$605,446.98 2018: \$2,316,851.44 Acumulado: \$13,962,362.32</p>	4to. Informe de Actividades. Gestión rectoral 2018-2022 (p. 116)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

Banco de horas autorizado por la SEP	Este asciende a 6,900 desde el 2006, sin embargo, para 2018 las contratadas ascendieron acerca de 20 mil, lo que significa un déficit de 13 mil 100 horas/ semana/mes de asignatura, con un costo diferencial anual aproximado de 83.1 millones de pesos. Este problema es multifactorial y va desde la apertura de nuevos programas educativos y el cambio de estatus de personal de confianza a docente, pero principalmente por la contratación de docentes de asignatura para cubrir a PTC por motivos de descargas como: incapacidades médicas, estudios de posgrado, impartición de clases de posgrado, años sabáticos y actividades en las funciones directiva y sindical	4to. Informe de Actividades. Gestión rectoral 2018-2022 (p. 117)
Incremento de la matrícula	Incremento significativo de la matrícula del 2018 al 2022, que equivale al 28.23% 2018: 22,937 2019: 23,275 2020: 25,586 2021: 27,265 2022: 29,412	4to. Informe de Actividades. Gestión rectoral 2018-2022 (p. 5)
Rechazo cero	Con la implementación de rechazo cero desde 2020, el déficit de espacios para la docencia se acentuó para toda la Universidad, situación que en la actualidad se observa en la utilización de su máxima capacidad física instalada en cerca del 85 por ciento de las unidades académicas, las cuales se ven en la necesidad de implementar esquemas híbridos de enseñanza (presencial y en línea) para cumplir con los compromisos de aumento de la matrícula y atención a la demanda. La Universidad sigue creciendo en materia de infraestructura física, no al ritmo que la dinámica de su matrícula y necesidades requieren, aun cuando desde hace cuatro años existe reducción de fondos de financiamientos para obra, lo cual ha impactado de forma negativa en los proyectos de crecimiento que tiene la Institución	Programa de Desarrollo Institucional y Proyecto Académico 2022-2026 (págs. 99, 101)
Crisis del modelo UPES	La UNACH pertenece al grupo de instituciones públicas de educación superior más endeudadas del país, junto con las de Sinaloa, Nayarit, Zacatecas, del Estado de Morelos, del Estado de México, Benito Juárez de Oaxaca, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, las cuales en conjunto suman una deuda cercana a los 10 mil millones de pesos	Proyecto Académico, Reforma para la Excelencia 2018-2022 (p. 43)
Factores	Explicación	Documento de consulta
Reforma integral de la normatividad universitaria	La Universidad requiere una normatividad que permita impulsar de manera contundente programas institucionales que permita el oportuno establecimiento de estrategias necesarias para incrementar la generación de ingresos propios y el aprovechamiento de las estrategias tecnológicas de la información y comunicación en los procesos de formación y en y en las actividades de investigación y vinculación, en el marco de los más recientes requerimientos de cambios que se están desarrollando en el entorno, como los efectos tardíos de la globalización; el surgimiento de la industria 4.0 y el agotamiento del modelo económico neoliberal.	4to. Informe de Actividades. Gestión rectoral 2018-2022 (pp. 107-108)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

<p>Déficit financiero</p>	<p>Derivado de la disminución presupuestal, lo cual se ha agravado debido a que durante el periodo 2012-2018, no se contó con la totalidad de los recursos financieros ordinarios comprometidos por el gobierno del Estado en los convenios de apoyo financiero, cuyo monto acumulado asciende a 230 millones 280 mil pesos. Ante el escenario actual, se mantiene vigente el compromiso de incrementar y mejorar la oferta educativa, la matrícula y los servicios que se ofrecen, lo cual se ha logrado gracias a que las aportaciones de la Federación han tenido, aunque leve, un crecimiento que, de acuerdo con datos de Integralia (2018), de 2014 a 2017, fue de un promedio anual de 0.4%.</p> <p>En 2018 se tuvo un déficit de 410 millones 450 mil 154 pesos, generado básicamente en el capítulo de Servicios Personales por el déficit de plazas contratadas en relación con las autorizadas y por prestaciones no reconocidas por el modelo SEP-SHCP. A partir del 2010, cuando el balance presupuestario no fue deficitario, ya se advertía un diferencial negativo en el “análítico de plazas” anexo al Convenio de Apoyo Financiero (CAF) entre las autorizadas y las contratadas, así como por el aumento de prestaciones, tanto ligadas como no ligadas al salario, por el incremento del número de horas no autorizadas por la SEP, y por los intereses por concepto de incumplimiento en los pagos de obligaciones fiscales y prestaciones sociales (SAT, ISSSTE, FOVISSSTE, etcétera).</p>	<p>4to. Informe de Actividades. Gestión rectoral 2018-2022 (pp. 114-115)</p>
<p>Negociaciones contractuales con los sindicatos</p>	<p>Conllevan un impacto financiero de consideración en el Capítulo Servicios Personales, por concepto de prestaciones no ligadas al salario y no contempladas en el Convenio de Apoyo Financiero:</p> <p>2013: \$ 820,079 (78%) 2014: \$ 862,820 (77%) 2015: \$925,454 (76%) 2016: 964,677 (77%) 2017: \$1,045,001 (78%) 2018: \$1,106,385 (79%)</p> <p>Otra variable que abonó al problema del déficit financiero fue el otorgamiento de plazas administrativas de base, derivado del movimiento realizado en 2015 por el personal administrativo de confianza, que buscaba la conformación de un nuevo sindicato. En efecto, en el año 2015 se cambió el estatus de 202 trabajadores de confianza a personal de base, lo que generó, a partir de ese año, un considerable aumento por prestaciones no ligadas al salario.</p> <p>2016: \$11,040,063.90 2017: \$605,446.98 2018: \$2,316,851.44 Acumulado: \$13,962,362.32</p>	<p>4to. Informe de Actividades. Gestión rectoral 2018-2022 (p. 116)</p>
<p>Banco de horas autorizado por la SEP</p>	<p>Este asciende a 6,900 desde el 2006, sin embargo, para 2018 las contratadas ascendieron acerca de 20 mil, lo que significa un déficit de 13 mil 100 horas/semana/mes de asignatura, con un costo diferencial anual aproximado de 83.1 millones de pesos. Este problema es multifactorial y va desde la apertura de nuevos programas educativos y el cambio de estatus de personal de confianza a docente, pero principalmente por la contratación de docentes de asignatura para cubrir a PTC por motivos de descargas como: incapacidades médicas, estudios de posgrado, impartición de clases de posgrado, años sabáticos y actividades en las funciones directiva y sindical</p>	<p>4to. Informe de Actividades. Gestión rectoral 2018-2022 (p. 117)</p>

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

Incremento de la matrícula	Incremento significativo de la matrícula del 2018 al 2022, que equivale al 28.23% 2018: 22,937 2019: 23,275 2020: 25,586 2021: 27,265 2022: 29,412	4to. Informe de Actividades. Gestión rectoral 2018-2022 (p. 5)
Rechazo cero	Con la implementación de rechazo cero desde 2020, el déficit de espacios para la docencia se acentuó para toda la Universidad, situación que en la actualidad se observa en la utilización de su máxima capacidad física instalada en cerca del 85 por ciento de las unidades académicas, las cuales se ven en la necesidad de implementar esquemas híbridos de enseñanza (presencial y en línea) para cumplir con los compromisos de aumento de la matrícula y atención a la demanda. La Universidad sigue creciendo en materia de infraestructura física, no al ritmo que la dinámica de su matrícula y necesidades requieren, aun cuando desde hace cuatro años existe reducción de fondos de financiamientos para obra, lo cual ha impacto de forma negativa en los proyectos de crecimiento que tiene la Institución	Programa de Desarrollo Institucional y Proyecto Académico 2022-2026 (págs. 99, 101)
Crisis del modelo UPES	La UNACH pertenece al grupo de instituciones públicas de educación superior más endeudadas del país, junto con las de Sinaloa, Nayarit, Zacatecas, del Estado de Morelos, del Estado de México, Benito Juárez de Oaxaca, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, las cuales en conjunto suman una deuda cercana a los 10 mil millones de pesos	Proyecto Académico, Reforma para la Excelencia 2018-2022 (p. 43)

Nota: Elaboración propia con datos de documentos oficiales de la Universidad Autónoma de Chiapas.

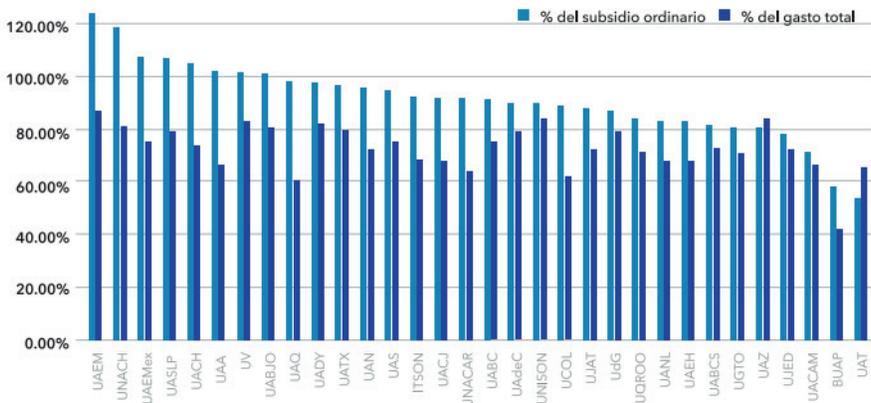
Además de los factores que se mencionaron en el apartado de introducción, específicamente en el planteamiento del problema y de los descritos en la Tabla 4, se robustece con lo referido por Ugalde (2019) en el estudio: *Planeación, programación y rendición de cuentas del presupuesto de las universidades públicas en México: razones, resultados y retos*, donde expone que en los últimos años, las Universidades Públicas Estatales (UPES) han experimentado dificultades financieras para lograr sus objetivos y obligaciones contractuales. Los recortes presupuestarios combinados con el crecimiento de la matrícula y del profesorado están contribuyendo a los déficits que actualmente afectan a estas instituciones, pero también hay otros problemas relacionados con la gestión de los ingresos, y estos también amenazan la estabilidad financiera y la gobernanza de los centros educativos. Se identifican universidades públicas en las que el rubro del

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

gasto de sueldos y salarios representa más del 100% del subsidio público ordinario, entre las que se encuentran: Morelos, Chiapas, Estado de México, Oaxaca, y otras.

De igual forma, el autor menciona que durante el 2017 la problemática del gasto en servicios personales se torna más compleja, y se puede evidenciar que en ocho universidades se gasta más en el pago de plantilla en comparación de lo que perciben de los gobiernos federal y estatal para el funcionamiento de la institución (Ugalde, 2019).

Figura 7. Gasto de las UPES en Servicios Personales, porcentajes del subsidio ordinario y del gasto total. Año 2017



Nota: Ugalde (2019, p.79) con datos de los egresos contables presentados en los Estados de Actividad del año 2017 y del estudio Visión y Acción 2030 de la ANUIES (2018).

Otra publicación a considerar es la realizada por de la Rosa (2022), quien en su artículo *7 universidades estatales, en crisis financiera*, las cuales son: Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC), Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), Universidad del Estado de Morelos (UAEMor), Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH), Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ), Universidad

Juárez del Estado de Durango (UJED), Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS). Indicó que al cierre del ejercicio 2021, un total de 19 gobiernos estatales tenían adeudos con 29 universidades públicas, ya que el presupuesto que tienen asignado no es proporcional con su matrícula.

Dada la problemática establecida en las universidades y una vez identificados los factores que determinaron el desarrollo el proceso de planeación estratégica, se apega a lo establecido por Whittington (2018, como se citó en Bello, 2023), al considerar que dentro de los enfoques teóricos de la estrategia se encuentra la perspectiva sistémica, para ello se debe tener presente el contexto (interno y externo) en el cual se desarrolla cualquier organización. Siendo este el caso de una institución de educación superior pública, al afrontarse a situaciones y problemas que vuelven complejo el logro de sus objetivos.

3.2 Problemas identificados en el proceso de planeación estratégica

En el subapartado de antecedentes, se hizo mención que en la investigación se considerarían los datos obtenidos del proceso de planeación estratégica de la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública, conformada por cuatro unidades académicas, por lo cual a continuación se presentan los problemas que se identificaron, de manera separada por UA. En primer lugar, el Instituto de Investigaciones Jurídicas, quienes de manera participativa plantearon 18 problemas con su clarificación, clasificados en siete rubros: organización del Instituto de Investigaciones Jurídicas, movilidad e intercambio, plantilla docente, ubicación e infraestructura, financiamiento externo, desempeño académico estudiantil y difusión de oferta educativa. En la Tabla 5 se presentan los resultados obtenidos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

Tabla5. Problemas del Instituto de Investigaciones Jurídicas (IJJ)

No.	Problemas	Clarificación
Organización del Instituto de Investigaciones Jurídicas		
1	El Instituto aún no cuenta con sus procesos y procedimientos instituidos	El Instituto funciona en la lógica en que todos apoyamos actividades y tareas, pero la necesidad de formalizar los procesos es evidente en la medida en que el personal académico adquiere, dado a su compromiso con la investigación y la docencia (SNI, SEI y PRODEP) una dinámica propia y que es exigente. Nuestros manuales (Organización y procedimientos) aún están en fase de revisión y su implementación ayudaría a que funcionemos como organización más eficiente optimizando las energía y habilidades del capital humano.
2	Las y los investigadores del instituto dedican muchas horas de tiempo a labores administrativas	La producción académica de los investigadores, en buena medida, se realiza a pesar de las demandas administrativas del IJJ. Recientemente, con la inclusión de más personal administrativo este factor ha mejorado, aun así, para las y los investigadores es una lucha constante cumplir las demandas académicas y administrativas.
3	Inconsistencias en el cumplimiento del principio de igualdad	Este factor ha experimentado mejoras con el tiempo, pero aún subsiste. El mismo viene propulsado por una filosofía prejuiciada, supuestamente de raíz chiapaneca, que asume como invariables aspectos culturales difíciles de erradicar, tales como recomendaciones de alumnos para poder ingresar y exigencias no igualitarias entre los mismos. Su subsistencia crea elementos tóxicos entre algunos grupos de alumnos, y determina la persistencia de elementos arbitrarios tanto para el ingreso como para el avance y permanencia de alumnos y del propio personal al servicio del IJJ.
4	La comunicación entre autoridades académicas y administrativas del IJJ es deficiente	La comunicación entre secretaría académica, coordinaciones (de posgrado, Maestría, Doctorado, Licenciatura), administrativa y demás es intermitente. Los acuerdos o decisiones se comunican informalmente, las solicitudes se tramitan informalmente o se atrasan. Los y las responsables no tienen comunicación directa. Esto parece un síntoma normal del crecimiento de la planta administrativa. La dificultad en el flujo de información crea incertidumbre y atraso en la toma de acciones y decisiones.
5	La pérdida de los programas ante el reconocimiento del PNPC	Recuperar el reconocimiento de los programas de posgrado ante PNPC
Movilidad e intercambio		
6	La movilidad en los programas de posgrado es baja	Uno de los indicadores más importantes para los programas que pertenecen a PNPC son los índices de movilidad en los programas de posgrado, las últimas generaciones no se han involucrado en estancias de investigación que fortalezcan este indicador, es importante generar estrategias que favorezcan este punto en particular.
7	No se han recibido estudiantes de Intercambio Académico	Se deben crear las condiciones necesarias para que los estudiantes opten para realizar un intercambio académico en el Instituto, así como realizar mayor promoción en redes digitales a los programas educativos con la finalidad de darle mayor difusión.
Plantilla docente		
8	Los alumnos de Licenciatura en línea cuentan con poca interactividad en tiempo real, para aclaración de dudas.	Muchos alumnos optan por estudiar en dicha modalidad por cuestiones laborales o personales, pero lamentablemente cuando ellos cuentan con el tiempo para realizar las actividades que esto implica les surgen dudas, ya sea en sus materias o trámites administrativos y en el horario que ellos están disponibles no hay personal que los apoye y a pesar de que existe un buzón para comentarios, el tiempo de respuesta es algo tardado.
9	El instituto no cuenta con suficientes PTC en Licenciatura	Se requiere profesores de tiempo completo en la Licenciatura para dar mayor cobertura a los estudiantes en aspectos como tutorías. Falta de PTC en Licenciatura

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

10	El número limitado de PTC obstaculiza la ampliación de los programas de posgrado	La capacidad académica actual reduce las posibilidades de ofertar más espacios para estudiantes, en cada programa de posgrado principalmente.
Ubicación e infraestructura		
11	La ubicación geográfica del Instituto obstaculiza su funcionamiento	La actual ubicación de las instalaciones del Instituto dificulta el funcionamiento cotidiano de la comunidad universitaria del Instituto
12	El Instituto carece de instalaciones propias	Al contar con instalaciones propias el instituto fortalecería su identidad universitaria.
13	El Instituto cuenta con una infraestructura deficiente en sus instalaciones	El Instituto no cuenta con instalaciones funcionales, ya que es un edificio en comodato, que originalmente era un mercado y se adaptó a las necesidades académicas y administrativas, por lo mismo requiere un mantenimiento constante.
Financiamiento externo		
14	El Instituto no genera suficientes proyectos de investigación con financiamiento externo	Ante la crisis económica que ya se percibe derivada de la pandemia mundial, el recurso institucional enfrenta serios problemas para financiar las actividades básicas, ante ello es necesario contar con proyectos de investigación a cargo de los investigadores en sus áreas de expertise a efecto de poder contribuir en el mantenimiento y ampliación de la infraestructura y equipamiento del Instituto, a la par que se desarrollan mejores condiciones para realizar investigación y mantener las credenciales SNI, SEI y PRODEP.
15	Falta de financiamiento para proyectos de investigación	Se requiere el financiamiento de fuentes externas a la UNACH, para que los investigadores no desarrollen sus proyectos o publicaciones con recursos propios.
Desempeño académico estudiantil		
16	La eficiencia terminal (Obtención de titulación) apenas logra estar en los índices mínimos establecidos por el marco de referencia de PNPC	La eficiencia terminal es un problema bien documentado en el contexto. Un alto porcentaje de los estudiantes se inscribe en el programa, pero no obtiene el grado. Las causas probablemente son variadas. Este problema implica baja producción académica de los estudiantes de posgrado.
17	La alta deserción de alumnos en los diferentes programas	Las principales causas de la deserción se deben a la desigualdad que impera en nuestro estado y a los altos índices de pobreza.
Difusión de oferta educativa		
18	Falta de difusión de la oferta educativa del Instituto	Aunque es bien sabido de la calidad académica de nuestra Universidad, la falta de difusión de sus programas ocasiona que nuestra población estudiantil ignore las ofertas académicas y se inscriba en otras universidades.

Nota: Clasificación y clarificación de los problemas del IJ de la UNACH, identificados por actores clave del proceso de planeación estratégica, UNACH 2020.

En segundo lugar, se aborda al Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y Seguridad, quienes en el proceso de PE también definieron 18 problemas con su clarificación, clasificados en ocho rubros: promoción de derechos humanos; identidad e interés; coordinación académico-administrativa; productividad/desempeño; vinculación social; capacitación y actualización, y por último investigación. En la Tabla 6 se presentan los resultados obtenidos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

Tabla 6. Problemas del Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y Seguridad (CECOCISE)

No.	Necesidades / Problemas	Clarificación
Promoción de derechos humanos		
1	El CECOCISE no cuenta con una clínica de litigio estratégico que acompañe a los estudiantes en la defensa de los derechos humanos	La teoría clínica, la reflexión que lo acompaña y la acción que la caracteriza (litigio estratégico) tiene como eje claramente identificable: la justicia social y los derechos humanos, se busca proveer a los estudiantes, de nuevas opciones para su formación práctica, fortalecer nuevos saberes (críticos y analíticos) para el ejercicio y comprensión de los derechos humanos en su dimensión social. Todos estos ingredientes sumados son lo que permiten plantear que el resultado puede ser un aporte significativo a la formación integral de los estudiantes
2	El CECOCISE carece de una estrategia de difusión que logre impacto social.	Los casos que se han llevado en la Maestría y que han resuelto temas sociales relevantes, son poco conocidos en la comunidad. Es necesario que la sociedad en general sepa qué es CECOCISE, que no solo sean "casos" que llevan alumnas y alumnos, sino que el Centro sea identificado como un lugar en el que se trabaja en favor de la comunidad
3	Falta de mecanismos de acompañamiento real del alumnado en posgrado en la defensa de los derechos humanos	Los casos que se llevan en la Maestría, generan una enorme responsabilidad sobre el alumnado, misma que no es compartida por CECOCISE, que, si bien orienta los seguimientos, no asume los riesgos. No hay claridad sobre la forma en que el Centro asume los riesgos o las consecuencias generadas por los asuntos
Identidad e interés		
4	El personal no siente pertenencia hacia la organización	Hay personal que no tiene interés en participar en actividades del Centro
5	Existencia de grupos y conflictos	Existencia de grupos y conflictos
6	Existe un desinterés por parte de algunos docentes y falta de compromiso y ética en parte del equipo de trabajo	No existe un compromiso de algunos docentes con los alumnos de la Licenciatura, por lo que en muchas ocasiones se limitan únicamente a calificar los trabajos y actividades, sin profundizar en la interacción docente-estudiante, esto se refleja también en que no se realizan las actividades de tutorías
7	Falta de identidad de estudiantes, docentes y administrativos	realizar un estudio de clima organizacional que busque identificar acciones pertinentes que promueven el trabajo colaborativo, la empatía y la armonía en el ambiente interno
Coordinación académico-administrativa		
8	Falta de delegación de actividades entre los que forman parte del ámbito administrativo	Hay personas que tienen demasiada carga de trabajo en tanto que otros administrativos no tienen actividades asignadas
9	Las áreas académicas y administrativas del CECOCISE no están bien coordinadas	Se desconoce las atribuciones, responsabilidades y obligaciones dando lugar a la duplicidad de mandos, atrasos en las actividades, así como la inversión innecesaria de tiempo en ejecutar las actividades
10	Poca colaboración entre directivos-docentes-administrativos	Poca colaboración entre directivos-docentes-administrativos
Productividad / desempeño		
11	Falta generar estímulos para los docentes y el personal administrativo con base en resultados objetivos más que formales	Falta generar estímulos para los docentes y el personal administrativo con base en resultados objetivos más que formales

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

Vinculación Social		
12	Los estudiantes necesitan realizar actividades de vinculación con la sociedad.	Hace falta incentivar y fortalecer la vinculación de los estudiantes con las principales directrices que contemple su formación de acuerdo al plan y programa de estudios
Capacitación y actualización		
13	El CECOCISE no cuenta con capacitaciones para maestros y alumnos del uso de tecnologías	La capacitación del uso adecuado de la plataforma, con el objetivo de conocer todas las herramientas con que cuentan los alumnos y profesores, con el objetivo aprovechar al máximo las herramientas digitales y mejorar el sistema
14	Falta de cursos permanentes para el cuerpo docente	Tanto en los profesores como en los estudiantes hace falta de actualización de las competencias de la Licenciatura en Derechos Humanos
15	Hace falta que la educación que imparte el CECOCISE refleje el estado del arte	Hace falta que la educación que imparte el CECOCISE refleje el estado del arte
Investigación		
16	La oferta de programas profesionalizantes requiere mayor coordinación con la labor de investigación	Tanto en la Licenciatura como en la Maestría se hace referencia a programas prácticos y egresados para la práctica profesional. Sin embargo, los objetivos de CECOCISE pretenden construir ciudadanía a través de la docencia y la investigación. Los programas profesionalizantes no tienen por qué estar separados de la investigación, por lo que debe trabajarse de una manera más coordinada para lograr el objetivo
Curriculum		
17	Los programas de estudio de la Licenciatura, no contempla una actualización sistemática en donde profesores y pedagogos trabajen en conjunto	Hace falta un programa continuo en donde se actualicen los materiales en donde trabajen en conjunto profesores, pedagogos e informáticos
18	Falta de actualización de las competencias de la Licenciatura	Tanto en los profesores como en los estudiantes hace falta de actualización de las competencias de la Licenciatura en Derechos Humanos

Nota: Clasificación y clarificación de los problemas del CECOCISE de la UNACH, propuestos por actores clave del proceso de planeación estratégica, UNACH 2020.

En tercer lugar, se presentan los datos del Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDDES), quienes durante el proceso de PE determinaron 41 problemas con clarificación y clasificados en siete rubros: gestión de recursos, programa educativo, trayectoria escolar, clima organizacional, derechos humanos, imagen institucional y transparencia institucional. En la Tabla 7 se presentan los resultados obtenidos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

Tabla 7. Problemas del Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES)

No.	Necesidad / Problema	Clarificación
Gestión de recursos		
1	Porcentaje mínimo de ingresos propios	Se da porque no existe y es necesario conformar una consultoría bien equipada de servicios, estudio, investigación y asesoría para los tres órdenes de gobierno, empresas, y organizaciones sociales con requerimientos de servicios municipales y educativos, para con estos recursos poder atender problemas de formación continua, infraestructura, acreditaciones, servicios y equipamiento, para no ocupar tiempos de PTC sin retribuciones lo cual es limitativo
2	Corto presupuesto para capacitación de personal de coordinación de acreditación	El presupuesto no se etiqueta la parte de acreditación en todo el contexto que conlleva, desde la capacitación para el personal como para los gastos que se originen del mismo para tener planes educativos de calidad.
3	Falta de recurso propio para mejorar las condiciones de operación de los programas educativos	Establecer un área de Consultoría y asesoría al interior de la Unidad académica
4	Baja percepción de Ingresos Propios	La consultoría representaría oportunidades para proporcionar soluciones tangibles y factibles en términos de mejoras y desarrollo concreto tanto para el CEDES como para la Universidad; todo esto como una inversión que a la par va ligada a las actividades sustanciales de la Universidad con responsabilidad social
5	Falta de infraestructura educativa, acorde al crecimiento del nivel media superior en la entidad.	Falta de infraestructura tecnológica no acorde al mandato de acuerdo a las políticas federales y con una carencia de conectividad en el estado.
6	Nulo equipamiento de vanguardia para que el personal realice actividades específicas	Porque el centro brinda servicios especializados y el equipamiento ya es obsoleto y parte del personal no cuenta con alguno
7	Falta de equipos nuevos	Insuficientes equipos actualizados en tecnología para poder desarrollar un mejor trabajo administrativo y académico
Programa educativo		
8	Disminuida oferta educativa	Porqué el centro cuenta con una sola carrera, y ningún posgrado, por lo que se debe incrementar la oferta educativa pertinente y que la cantidad de docentes y costos sea asertiva en proporción al número
9	Planes de estudio sin actualizar	Obstaculiza que el programa educativo, pueda lograr su reconocimiento de calidad ante organismos externos a la Universidad
10	Falta de herramientas tecnológicas que refuercen la enseñanza -aprendizaje de los programas de estudios.	Se cuenta con instrucciones de texto plano y se repiten en un porcentaje significativo los mismos recursos para la realización de las actividades
11	Falta de un modelo de Capacitación para la inducción al modelo de educación a distancia.	Se cuenta dificultades relativas a los aspectos generales de la modalidad distancia, orientación Universitaria, de las gestiones académicas –administrativas dentro de la organización
12	Falta de capacitación al personal docente y administrativo ante realidades virtuales para reforzar atención estudiantil.	Ante la nueva normalidad, como personal que debemos denotar profesionalismo y eficiencia ante los diversos procesos administrativos y de práctica docente, se debe y es necesario el capacitar y reforzar a los empleados administrativos y docentes, para poder transmitir a los alumnos seguridad y un modo idóneo de transmitir conocimientos dentro de la UNACHH, en cualquier de las carreras.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

13	Programas educativos insuficientes	Con base a la Plantilla Docente de la institución, se observó que los docentes del Núcleo Académico del CEDES tienen como grado académico mínimo de Maestría, sin embargo, dicha organización no cuenta con programas educativos de posgrado como Especialidad, Maestría o en el mejor de los casos Doctorado. Mi experiencia en el CEDES ha sido grandiosa, aunque como futuro egresado considero que sería sumamente interesante que este Centro tuviera como programas educativos de posgrado, tales como, la Especialidad en Administración Pública o la Maestría en Administración Pública, y que además les ayudaría a los docentes del núcleo académico convertirse en SNI u obtener el perfil PROMEP
14	Los perfiles de los docentes que imparten en esta Licenciatura no son los adecuados	La Licenciatura en estadística y sistemas de información, en un 70% son materias con gran contenido estadístico, por lo que se requiere personal que tenga este perfil o idóneo
15	Falta actualización del programa de estudio.	Después de 5 años todo programa de estudio debe ser actualizado no solo en su bibliografía sino también en sus ejercicios de todos y cada uno de los temas planteados
16	Falta de un programa integral de atención a la eficiencia de los aspirantes	Implementar de manera y con el único fin correctivo un curso Propedéutico para buscar nivelar con temas muy específicos y de acorde con la Licenciatura a estudiar, realizando con alta capacidad y respuesta pedagógica la deserción académica.
17	Poca Capacitación al personal en el uso de las herramientas tecnológicas	Se le debe capacitar al personal en la utilización de los recursos informáticos o herramientas para el desempeño de sus funciones
18	Falta de normatividad en educación a distancia	No existe la normatividad de educación a distancia, en específico al aspecto de titulación
Trayectoria escolar		
19	Baja matrícula en los tres programas educativos	El costo por alumno es muy alto, por la disparidad entre los gastos que genera la Unidad Académica y el número de estudiantes
20	Alto porcentaje de deserción de alumnos	El acompañamiento académico a los alumnos podría ser uno de los principales mecanismos de prevención de la deserción. En la medida que los estudiantes aprenden y se interesan tanto por los conocimientos que se les imparten, por un lado, como la forma de que estos conocimientos los puede implementar en el mercado profesional mejorando su entorno haciéndolos partícipes de las actividades de desarrollo y bienestar en el estado
21	Falta de un programa psico académico de acompañamiento a estudiantes en situaciones que afectan el desempeño académico.	No se cuenta con un programa que permita esclarecer los indicadores de las dificultades académicas, de comportamiento o socioeconómicas de los estudiantes.
22	Alto índice de deserción en la Licenciatura en estadística y sistemas de información	En promedio se tiene más del 50% de deserción por semestre de los cuales el 90% de ellos se dan en los dos primeros semestres y el otro 10% del 3er al 6to, en un estudio que se realizó indica que uno de los principales factores de deserción es el alto índice de reprobación en 2 o más unidades de competencia en estos semestres, habría que investigar cuales son estas materias o unidades donde más reprueba y buscar las razones
23	Los aspirantes no cumplen con el perfil de ingreso	Interviene tanto en la falta de infraestructura adecuada como programas obsoletos y la falta puntual de capacitación de los Docentes., es importante buscar la manera de intervenir en la búsqueda de que el sistema medio superior aborde este tema y lo haga de interés por el bien y encuentre la solución adecuada a este problema y desarrollo académico

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

Clima organizacional		
24	Falta de participación en programas estatales/ federales	Falta una mayor participación en la generación de proyectos en programas estatales/ federales (recursos externos) que permitan a consultores expertos, docentes y alumnos del CEDES trabajar de forma multidisciplinar para agilizar procesos orientados al logro de los objetivos del Centro.
25	Falta de un equipo integral de investigadores	Bajo índice de participación en las convocatorias del Sistema Nacional de Investigadores, Sistema Estatal de Investigadores, es necesario contar con un grupo de investigación de conformación sólida y con experiencia que tengan la lógica de apoyar a los nuevos investigadores.
26	Falta de participación de los Profesores de Tiempo Completo (PTC) en las actividades académicas sin retribución	La negativa de la participación del personal docente con categoría de PTC, en actividades concernientes al Centro cuando no existe retribución económica o constancia que les sirva para puntaje
27	Poca integración en el equipo de trabajo	Es necesario hacer talleres que fomenten la unidad dentro del personal del CEDES
28	Falta de Clima Organizacional	Contar con un buen clima laboral que nos de tranquilidad en donde podamos expresarnos libremente y sentirnos bien
29	Poco interés de los docentes en tutorías	Los docentes no le dan el tiempo necesario que se requiere para realizar el acompañamiento docente tutor, lo cual es fundamental para la no deserción
Derechos Humanos		
30	Falta de Equidad de género contra la mujer en la institución	Falta de sensibilización en temas de equidad de género contra la mujer en la institución, que permita el trabajo colaborativo de equidad entre mujeres y hombres.
31	Carencias de estrategias de políticas de inclusión	Enfocar los recursos del Centro en implementar programas que atraigan a más jóvenes, replicar lo que hoy se hace con la página de nuestro Centro la cual es amigable con grupos vulnerables de la sociedad, personas o grupos que por sus características de desventaja por edad, sexo, estado civil; nivel educativo, origen étnico, situación o condición física y/o mental; requieren de un esfuerzo adicional para incorporarse al desarrollo y a la convivencia y por ende a la Educación Superior con programas que contemplen éstas características.
32	Falta de conectividad de los alumnos	Las Licenciaturas deben cambiarse en la modalidad mixta, ya que algunos jóvenes no tienen los recursos tecnológicos para subir una tarea y eso impide que se matriculen más estudiantes
Imagen institucional		
33	Falta de posicionamiento del CEDES como un ente de desarrollo social municipal	Interacción con una Red Municipal para la generación de políticas públicas que incida en el desarrollo municipal
34	Falta de difusión amplia de la oferta académica y sus beneficios de estudiar en línea	Establecer estrategias amplias de difusión para su oferta académica que incluya a grupos vulnerables
35	Poca cobertura en su oferta académica	Generar sedes académicas para una mayor cobertura
36	Falta de publicidad o de instrumentos de marketing digital	Ante la realidad de falta de presupuesto, es necesario establecer estrategias para lograr dar a conocer y alcances, lo anterior que las diversas áreas deben apoyarse con las diversas plataformas y/o redes digitales para poder promocionar las carreras y con ello, dar a conocer a CEDES, UNACH; con ello lograr más matrículas, y con ello lograr más matrículas en las diversas carreras.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

37	Falta de una Red de Egresados	En este apartado quiero enfocarme a dos cosas, a la realidad del Centro a través de la calidad de sus egresados y de su compromiso con el estado. Con base a la información leída existen 60 egresados. Sin embargo, no se han realizado conferencias o testimonios que expliquen aquellos casos de éxito de aquellos que estudiaron en el CEDES. Por otro lado, en cuanto a su compromiso con el estado, para mí es muy claro que esta Unidad Académica tiene como visión transformar la realidad de los municipios a través de funcionarios públicos capacitados y de servicios de consultoría. Sin embargo, no tengo información a la mano que permita corroborar dicha información: ¿qué egresados se encuentran en la función pública? Además, de los 125 municipios del estado ¿a cuántos municipios se les ha ayudado en la elaboración de su Plan de Desarrollo Municipal, sus Informes de Gobierno? o ¿qué iniciativas ciudadanas en materia de desarrollo municipal se han apoyado en el Congreso Chiapaneco?, por otro lado ¿se ha colaborado con otros municipios de otros estados en la realización de sus PDM, Planes de Desarrollo Territorial u otros?
38	Falta de marketing	Es evidente la falta de publicidad que tienen los programas educativos, lo que impide que los habitantes del estado, así como los del resto del país no se enteren de las convocatorias. Recordemos que al ser programas educativos en línea se abre un mundo de posibilidad en cuanto a la diversidad estudiantil que se pueda obtener, incluso la exposición podría estar orientada hacia ciertos sectores de la población, por ejemplo, en el documento del contexto se señala que los alumnos del CEDES tienen como edad mínima 25 años, y esto se debe en gran medida a que los programas bajo la modalidad online demandan estudiantes con habilidades de meta cognición, autoaprendizaje y autorregulación
Transparencia institucional		
39	Procesos de corrupción al interior de la universidad	Procesos que no se llevan a cabo correctamente y solo son para beneficios personales o de compadrazgos
40	El empoderamiento sindical y de docentes que, hace nugatorio el crecimiento de la Universidad.	Falta de participación y responsabilidad de parte de los docentes para cumplir con sus actividades sustantiva y se inclinan más a sus logros personales
41	Falta de comunicación adecuada del personal con los alumnos	procurar el establecer las herramientas idóneas para poder acercarse a los alumnos, para ofertar y dar a conocer en forma ideal los beneficios que la UNACH, otorga para promocionar los beneficios que ofrece las áreas administrativas, ejemplo área de becas, así como los programas de titulación que facilitan a los alumnos ante la situación a distancia entre otros.

Nota: Clasificación y clarificación de los problemas del CEDES de la UNACH, identificados por actores clave del proceso de planeación estratégica, UNACH 2020¹.

Por último, en la Tabla 8 se presentan los datos de la Facultad de Derecho Campus III, con el planteamiento de 33 problemas y la explicación de cada uno, lo que permite tener mayor claridad de los mismos y de esta forma se puedan presentar planteamientos que ayuden a la atención correspondiente.

¹ En el análisis de la información de los 41 problemas identificados por el CEDES, existen coincidencias o relación directa entre varios de ellos, considerando que se pueden conjuntar en uno, ampliando la clarificación, pero para efectos de respetar los datos tal cual se obtuvieron se plasmaron todos en la clasificación propuesta.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

Tabla 8. Problemas de la Facultad de Derecho Campus III

No.	Problema	Clarificación
1	La Facultad de Derecho carece de programas de posgrados PNP.C.	La facultad de derecho no cuenta con ningún posgrado de calidad, por ello, deben generarse trabajos para crear nuevos posgrados inscritos dentro del padrón de Calidad de Conahcyt.
2	La Facultad de Derecho no cuenta con un edificio propio de Posgrado.	La facultad de Derecho cuenta con un edificio colonial, mismo que no permite su modificación, lo cual limita el crecimiento de espacios, por ello es importante que el posgrado cuente con un edificio propio, lo cual permitirá un mayor funcionamiento.
3	La Facultad de Derecho cuenta con pocos Investigadores en los padrones de SEI y SNI.	Generar mayor interés y estrategias para que los docentes de la Facultad se interesen en la investigación, ya que son pocos los docentes inscritos en los padrones de SEI y SNI.
4	La Facultad de Derecho carece de programas de posgrado con financiamiento de CONAHCYT	Los tres posgrados ofertados por la facultad son de financiamiento propio, lo que los hace poco atractivos, además de que no genera un impacto en la producción de investigación y profesionalización.
5	La Facultad de Derecho tiene una matrícula limitada debido a la infraestructura	La infraestructura de la Facultad de Derecho en la sede San Cristóbal no permite aumentar la matrícula más allá de 1250 alumnos, debido a la falta de espacios para impartir clases.
6	La Facultad de Derecho carece de programas que permitan incrementar perfiles PRODEP Y SNI	El bajo porcentaje de profesores de tiempo completo con perfil PRODEP y SNI, nos indica que es necesario crear programas internos que alienten y fortalezcan la capacitación profesional de sus docentes, lo que repercutirá de forma sustancial en el ámbito académico. Para cumplir con las recomendaciones de los organismos acreditadores
7	La Facultad carece de un edificio anexo que permita descentralizar actividades administrativas, institucionales y académicas no esenciales.	Las instalaciones de la Facultad de Derecho son patrimonio nacional por el valor histórico que contienen, lo que impide la construcción o modificación radical del edificio, esto significa que actividades administrativas, institucionales nuevas o académicas no esenciales a la Licenciatura se puedan descentralizar, sino se hace, impide su crecimiento de las nuevas funciones y el mejoramiento de las funciones de la Licenciatura.
8	La Facultad de Derecho carece de fuentes de financiamiento diversificadas.	Hoy en día solo se cuenta como fuentes de financiamiento con el seminario de titulación, el preuniversitario y otras fuentes mínimas para obtener recursos propios sin que pierda su sentido social.
9	La Facultad de Derecho necesita homologar los procesos académicos, administrativos, legales e institucionales de las tres sedes en Tapachula, Palenque y San Cristóbal de las Casas.	La Facultad de Derecho con Sede en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, es un programa académico que se ha recreditado tres veces en los procesos de calidad por ello, se deben integrar los procesos académicos, administrativos, legales e institucionales para que en cinco años ambos programas puedan acreditarse como Programas de Calidad de ANFADE.
10	La Facultad de Derecho carece de programas de investigación vinculados al posgrado.	Se debe organizar el trabajo de investigación a partir del departamento correspondiente, para que se vincule con el posgrado.
11	El plan de estudios de la Facultad de Derecho carece de áreas de práctica profesional para los estudiantes a partir del segundo semestre de la Licenciatura	Nuestro plan de estudios debería contemplar prácticas profesionales para los alumnos a partir del segundo semestre de la carrera, hasta finalizar.
12	La Facultad de Derecho carece de proyectos de inversión para generar recursos extraordinarios.	La Facultad de Derecho debería de crear proyectos académicos para generar recursos extraordinarios.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

13	La Facultad de Derecho requiere de más acervo bibliográfico y documental actualizado.	La Facultad de Derecho necesita urgentemente una Biblioteca con contenido actualizado. Porque el no tenerla genera distanciamiento con el alumnado. Como esta carrera está en constante movimiento en razón de las reformas que hay actualmente, nacen nuevos autores y la exigencia de actualizarse, por parte de los alumnos y docentes es necesaria.
14	Falta de Manual de Procedimientos que oriente las acciones de vinculación	Se requiere asertividad en los procedimientos administrativos permitiendo con ello una gestión efectiva y eficaz
15	La Facultad de derecho carece de claridad y efectividad en las decisiones para interacción con los sectores estratégicos y sociales para el desarrollo institucional.	Normalmente la facultad de Derecho carece de una reglamentación o actualización interna que deje claro para de realizar actividades directivas en la áreas administrativas y académicas que la integran.
16	La Facultad de Derecho carece de una organización interna adecuada a los nuevos tiempos y necesidades	Para poder tener organizado y darle seguimiento a las debilidades y fortaleza es necesario re encausar algunas áreas, así como el cumplimiento de las mismas administrativamente (Docencia, Capacitación en información) con la finalidad interesar a los docentes para la participación en estas tareas.
17	La facultad requiere de más profesores de tiempo completo debidamente calificados y con perfil deseable. También de PMT	Son muy pocos PTC con perfil deseable. Lamentablemente los pocos PTC con que cuenta la Facultad son insuficientes para la producción científica que la misma Facultad requiere.
18	Carencia de un manual de funciones para el personal administrativo y técnicos académicos de la Facultad.	En la Contratación de personal no calificado para las funciones académicas, lo que genera múltiples trabajadores que contribuyan en poca medida a la academia.
19	Corrupción al interior de la Facultad	Existen profesores que controlan todo lo anterior, lo que genera vicios institucionales que no generan los cambios necesarios para impulsar a la Facultad de Derecho. Estos profesores y los vicios que practican son bien conocidos, pero Dirección tampoco quiere combatirlo en virtud de que deben su llegada al puesto, precisamente por esos vicios.
20	Ausencia de trabajo de academia en los procesos de evaluación y actualización curricular	Los profesores que imparten materias afines deben reunirse para identificar los temas que no están vigentes.
21	Las aulas no están diseñadas para ser confortables y albergar a los alumnos.	No se cuenta con espacios confortables, son pequeñas para el número de alumnos asignados.
22	El edificio de la Facultad no cuenta con infraestructura tecnológica suficiente para dar cobertura de internet	El internet que se tiene no tiene la cobertura necesaria para atender al número de alumnos, profesores y administrativos.
23	Reformar algunos artículos de la legislación Universitaria del reglamento de Alumnos y de Maestros.	Ya que existen lagunas al aplicarlas y algunas son violatorias
24	La extensión de la LD en Tapachula carece de Personal administrativo y de mantenimiento	Debido a que cuento exitosamente con un edificio amplio, con jardines canchas y terreno y no tengo personal de mantenimiento y administrador.
25	La extensión de la LD en Tapachula carece de infraestructura académica y tecnológica	debido a que estamos trabajando en la modalidad de videoconferencias y trabajo con equipo personalizado,

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

26	La Facultad de Derecho debe incrementar las fuentes en las que se adquieran recursos propios, en las que participen sus extensiones	La Facultad de Derecho para realizar el crecimiento colaborativo con sus extensiones, debe organizar actividades conjuntas con sus extensiones para la ampliación y mejoramiento de su infraestructura que tiene como resultado mejores condiciones para el alumnado.
27	La Facultad de Derecho carece de equipamiento tecnológico que permita brindar la seguridad y servicios de apoyo al estudiante de manera óptima en la biblioteca.	El espacio bibliotecario es ocupado por alumnos, docentes y público en general, donde consultan o prestan libros, el sensor tiene como finalidad de salvaguardar el libro que se vaya a prestar, desafortunadamente el que se tiene no está en funcionamiento. También requiere un área de cómputo, porque la cantidad que se tiene no alcanza, para que los alumnos, pueden estar todo el día en contacto con ello.
28	La Facultad de Derecho carece de equipamiento tecnológico para proyectar materiales de apoyo a la docencia	La Facultad de Derecho requiere de equipamiento tecnológico especialmente en los salones de clases para proyectar videos, películas u otros materiales para las materias.
29	La Facultad carece de una oferta amplia de programas de posgrado.	La facultad solamente oferta la Maestría en Derecho Constitucional y Amparo y el Doctorado en Derechos Humanos, debería ofertarse nuevas Maestrías y Doctorados para ampliar más el conocimiento jurídico, por ello mismo es necesario generar las condiciones necesarias para crear una extensión de la Facultad en otro edificio para llevar a cabo tales tareas.
30	La facultad no puede hacer uso del Auditorio José Manuel de Rojas.	Debido a que el auditorio de la facultad está cerrado por cuestiones de mantenimiento; por ello mismo en este momento no puede tener congresos, conferencias, etc.; es fundamental para generar fuentes de ingreso
31	La Facultad de Derecho no cuenta con programa de apoyo para que todos los docentes de la Facultad de Derecho tengan sus grados académicos.	Si bien es indispensable que la Facultad de Derecho cuente con docentes que tengan grados académicos avanzados; la propia Facultad debe generar estrategias para que de manera asequible puedan crearse cursos de calidad a los que se puedan acceder.
32	La Facultad de Derecho carece de la difusión de las políticas y procedimientos de los recursos obtenidos de forma extraordinaria.	Se requiere difundir la forma en que se gestionarán los recursos adquiridos de forma extraordinaria para la celebración de otros eventos académicos. La comunidad universitaria de la FD desconoce las políticas y normatividad en cuanto al uso de los recursos extraordinarios
33	La facultad de Derecho carece de algunas Unidades de competencia, materias o asignaturas que sean pertinentes y se ajusten a la realidad.	La Facultad de Derecho necesita incluir en su plan de estudios Unidades de competencia, materias o asignaturas que sean pertinentes y se ajusten a la realidad y demandas de la sociedad, así como a los cambios y reformas que permiten que los modelos educativos sean adecuados. Ejemplo: Que se lleven a la práctica los contenidos teóricos de cada Unidad de competencia.

Nota: Clarificación de los problemas de la Facultad de Derecho Campus III, identificados por actores clave del proceso de planeación estratégica, UNACH 2020².

Los problemas identificados por cada Unidad Académica que conforman la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública, fueron coincidentes en algunos rubros específicos, como son: falta de acciones de vinculación; plantilla docente;

² En el análisis de la información de los 41 problemas identificados por la Facultad de Derecho Campus III, existen coincidencias o relación directa entre varios de ellos, considerando que se pueden conjuntar en uno, ampliando la clarificación, pero para efectos de respetar los datos tal cual se obtuvieron se plasmaron en su totalidad.

diversificación de fuentes de financiamiento, infraestructura física y tecnológica; coordinación académico y administrativo; gestión de recursos; programas educativos de posgrado; matrícula, entre otros. La mayoría de los problemas están relacionados de manera directa con carencia de recursos, falta de infraestructura e insuficientes Profesores de Tiempo Completo (PTC) para Licenciatura o ampliación de programas. Lo que coincide con los factores observados y que motivaron la implementación del proceso de planeación estratégica, confirmando a la vez lo establecido por Whittington (2001, como se citó en Bello, 2023), al plantear que la planeación estratégica se basa en un enfoque dinámico y multidimensional, a través del cual es posible afrontar tanto los desafíos como las oportunidades desarrolladas en el ambiente de las organizaciones. En los anexos 3, 4, 5 y 6 se presentan los mapas de agravamiento por UA, que fueron generados en la misma sesión del proceso, y se puede apreciar que el problema se relaciona o afecta de manera directa a otros, así como su complejidad, siendo el nivel I el mayor.

Conforme a lo planteado por Amaru (2009), con la determinación de los problemas de la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública, se inicia el proceso y etapas de la planeación estratégica, ya que es posible identificar el análisis de la situación en la que se encuentra una organización en la actualidad, seguido del análisis del ambiente externo e interno, así como de las debilidades, siendo este el punto de la identificación de las dificultades antes descritas. Lo que da paso al siguiente elemento estratégico: la definición de objetivos (anexos 7, 8 y 9) y estrategias, estas fueron desarrolladas también en el proceso de planeación estratégica que se llevó a cabo en las cuatro UA antes mencionadas; que fueron planteados con la finalidad de atender las necesidades identificadas.

3.3 Aspectos relevantes generados a partir de la implementación del proceso de planeación estratégica

Se realizó un acercamiento con las personas responsables de dar seguimiento a las acciones implementadas del proceso de planeación estratégica de cada unidad académica, y de esta manera obtener datos del avance que cada proyecto de desarrollo universitario tiene a la fecha. En la Tabla 9 se pueden ver los resultados obtenidos.

Tabla 9. Avance de los proyectos de desarrollo universitario, de la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública por unidad académica, marzo 2024

No.	Nombre Proyecto	Avance
Instituto de Investigaciones Jurídicas		
1	Fortalecer los mecanismos de seguimiento y acompañamiento del alumno.	81
2	Reubicar la sede del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNACH a la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas	35
3	Incrementar la vinculación del IJ con instituciones y/o universidades nacionales como internacionales para la generación de recursos para proyectos de investigación.	35
4	Consolidar la comunicación interna del IJ	25
5	Promover la investigación colaborativa entre alumnos e investigadores en publicaciones individuales o colectivas	10
6	Programa de difusión académica y científica	5
7	Fortalecer la planta académica con más docentes certificados.	2
Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y la Seguridad		
1	Revista de Derechos Humanos del CECOCISE	40
2	Actualización y/o Elaboración de la Normatividad Interna del CECOCISE.	5
Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas		
1	Programa de capacitación y formación del personal administrativo como apoyo a la docencia e investigación.	100
2	Crear una Empresa de Servicios de Consultoría Universitaria del CEDES	90
3	Acreditación de los Programas Educativos del Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES).	50
4	Programa integral de acompañamiento al alumno (a), para desempeño en su trayectoria escolar.	31

Nota: Elaboración propia con información proporcionada por los responsables del seguimiento de las unidades académicas.

Tres de las cuatro UA que conforman la CEDE Ciencias Jurídicas y Gestión Pública ya iniciaron con el desarrollo de acciones para la implementación de los proyectos. Una de

ellas, solo cuenta con sus proyectos validados por la Dirección General de Planeación. Cabe mencionar que esta última propuso 11 proyectos y de acuerdo con lo manifestado, se ha dificultado el desarrollo de acciones por la carga de trabajo de las diferentes áreas involucradas.

3.4 Consideraciones que priorizaron los proyectos de desarrollo universitario

Una vez analizada la información proporcionada por la Dirección General de Planeación (DGP) de la UNACH, se procedió a la documentación del proceso de validación y priorización de los proyectos de desarrollo universitario (PDU) de las unidades académicas, identificando las siguientes etapas:

- Primera etapa: Formulación y diseño del PDU a partir de los resultados del proceso de PE con el acompañamiento de un grupo de trabajo de la Dirección General de Planeación (DGP)
- Segunda etapa: Desarrollo y captura en el Sistema Universitario de Proyectos Estratégicos (SUPE), de los proyectos graduados por parte del asesor externo.
- Tercera etapa: Proceso de dictaminación y validación de los PE por parte del grupo experto de la Dirección General de Planeación.

Para la priorización de proyectos estratégicos, La DGP de la UNACH, con fundamento en lo establecido en el Artículo 6, fracciones II, III, IV, VII y VIII del *Reglamento General de Planeación de la Universidad Autónoma de Chiapas* (2017); diseñó un instrumento que consta de ocho categorías de análisis, las cuales dan una ponderación final de un máximo de 20 puntos, siendo objeto de ser considerado un proyecto prioritario los que superaran la cantidad de 18 puntos, un proyecto de prioridad media aquellos que se encuentren en el rango de 11-17 puntos y un proyecto de prioridad baja aquellos que se encuentren en el rango de 0 a 10 puntos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

Los proyectos definidos como prioritarios atienden los criterios de austeridad y uso eficiente de los recursos, así mismo derivado del proceso de priorización se les asignó un monto ajustado con el cual, en caso de contar con disponibilidad presupuestal podrán ser financiados. Las categorías de análisis y ponderaciones son las siguientes:

- **Categoría 1:** Atención al análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) presentado en los documentos de contexto y analizado en el proceso de planeación estratégica. Si atiende alguna de las debilidades o consolida las fortalezas presentadas en el FODA, se le asignó un valor de un punto. Si no atiende, se le asignó un valor de cero puntos.
- **Categoría 2:** Pertinencia. Se analizó y dictaminó el grado de pertinencia e impacto para el desarrollo y cumplimiento de las funciones sustantivas y adjetivas de la UA. Las ponderaciones se definieron de la siguiente manera: Bajo nivel de pertinencia con un punto; Moderado nivel de pertinencia con dos puntos y Alto nivel de pertinencia con tres puntos.
- **Categoría 3:** Costo-Beneficio. Se analizó y dictaminó la viabilidad por costo e impacto que tendría el proyecto. Las ponderaciones se definieron de la siguiente manera: Bajo nivel de Costo-Beneficio con un punto; Moderado nivel de Costo-Beneficio con dos puntos y Alto nivel de Costo-Beneficio con tres puntos.
- **Categoría 4:** Costo de implementación. Se analizaron las consideraciones para implementar el proyecto. Las ponderaciones se definieron de la siguiente manera:
 - Al cumplir cualquiera de los siguientes 3 supuestos se le asignó un valor de 3 puntos
 - El proyecto se puede implementar con una gestión administrativa
 - El proyecto representa un costo presupuestal Cero y/o un monto representativo de hasta 50 mil pesos.
 - El costo del proyecto no supera los 500 mil pesos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

- Al cumplir el siguiente supuesto se le asignó un valor de 1 punto.
- El proyecto cuenta con memorias de cálculos que sustente su costo y/o corrida financiera que demuestre su rentabilidad.
- **Categoría 5:** Alineación con políticas de desarrollo. Se analizó y dictaminó si el proyecto atendía líneas prioritarias de atención del Proyecto Académico 2018-2022. Las ponderaciones se definieron de la siguiente manera: atienden líneas prioritarias de atención con tres puntos; no atienden líneas prioritarias de atención con cero puntos.
- **Categoría 6:** Congruencia y claridad en el planteamiento del proyecto. Se analizó y dictaminó la redacción, el planteamiento, los objetivos, metas e indicadores fueran medibles, cuantificables y alcanzables. Las ponderaciones se definieron de la siguiente manera:
 - 1.- Congruencia y claridad en el planteamiento del proyecto (1 punto).
 - 2.- Congruencia y claridad en los objetivos e indicadores (1 punto).
 - 3.- Congruencia y claridad en los resultados del proyecto (1 punto).
- **Categoría 7:** Atención a la formación integral del estudiante. Se analizó el porcentaje de atención directa a los aspectos que contribuyen a la formación integral de nuestros y nuestras estudiantes. Las ponderaciones se definieron de la siguiente manera: Bajo porcentaje de atención (0 puntos), Alto porcentaje de atención (2 puntos).
- **Categoría 8:** Generación de recursos. Se otorgó una valoración de un punto aquellos proyectos que en su planteamiento establecieran la generación de recursos. Las ponderaciones se definieron de la siguiente manera: Si establece la generación de recursos (1 punto), No establece la generación de recursos (0 puntos).

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

El diseño de este instrumento permite a la UNACH planear estratégicamente, tal y como fue propuesto por Rojas (2011), al indicar que, sin importar el tamaño o tipo de una organización, esta debe establecer su propio proceso de PE, permitiendo así que la coordinación de las acciones logre una implementación no solo útil, sino también oportuna. Esto a través de cinco actividades: estrategia, tiempo, diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico y formulación de estrategias; la consideración de estas actividades sumó a la priorización de los proyectos.

3.5 Proyectos estratégicos desarrollados durante el proceso de planeación estratégica, aplicado en la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública de la UNACH, que están incidiendo en la generación de ingresos propios

En la tercera sesión del proceso de PE llevado a cabo, se definieron los proyectos de desarrollo universitario, los cuales se pueden consultar en los anexos 11, 12, 13 y 14; a través de ellos se planteó dar solución a los problemas identificados (sesión uno), así como el logro de los objetivos planteados (sesión dos). Una vez concluido el proceso, se dio continuidad con la priorización y validación de los proyectos de desarrollo universitario, siendo estos un total de 26 proyectos identificados por dependencia y tipo, como se describe en la Tabla 10 que se presenta a continuación.

Tabla 10. Proyectos de desarrollo universitario validados de la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública

No.	Nombre Proyecto	Dependencia	Prioridad			Genera ingresos propios
			Máxima	Media	Baja	
Capacidad académica						
1	Programa de formación y consolidación de los grupos colegiados de investigación (Cuerpos Académicos)	Facultad de Derecho, Campus III	X			No
2	Programa de Inclusión a estudiantes indígenas de la Facultad de Derecho, UNACH, Campus III.	Facultad de Derecho, Campus III	X			No

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

3	Programa de impulso a la productividad de la investigación de la Facultad de Derecho.	Facultad de Derecho, Campus III		X		No
4	Programa para fortalecer la didáctica docente mediante el uso de la tecnología y plataformas digitales de la Facultad de Derecho, UNACH, Campus III.	Facultad de Derecho, Campus III	X			No
5	Programa de difusión académica y científica	Instituto de Investigaciones Jurídicas		X		No
6	Promover la investigación colaborativa entre alumnos e investigadores en publicaciones individuales o colectivas	Instituto de Investigaciones Jurídicas	X			No
7	Fortalecer la planta académica con más docentes certificados.	Instituto de Investigaciones Jurídicas	X			No
8	Revista de Derechos Humanos del CECOCISE	Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y la Seguridad (CECOCISE)	X			No
Competitividad académica						
9	Poner en marcha dos Programas de Especialidad de la Facultad de Derecho C-III	Facultad de Derecho, Campus III	X			No
10	Programa de acreditación multisede	Facultad de Derecho, Campus III			X	No
11	Lograr la acreditación de la Licenciatura en Derecho Modalidad a Distancia del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNACH.	Instituto de Investigaciones Jurídicas		X		No
12	Acreditación de los Programas Educativos del Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES).	Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES)		X		No
Gestión administrativa						
13	Reubicar la sede del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNACH a la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas	Instituto de Investigaciones Jurídicas		X		No
14	Difundir los PE de posgrado que oferta el IJ	Instituto de Investigaciones Jurídicas		X		No
15	Crear una Empresa de Servicios de Consultoría Universitaria del CEDES	Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES)	X			Si
16	Plan de Acción para la Diversificación de los Recursos Financieros	Facultad de Derecho, Campus III		X		Si
Infraestructura física						
17	Ampliar los espacios para las actividades académicas de la Facultad de Derecho C-III	Facultad de Derecho, Campus III		X		No
18	Conservación y Equipamiento de la Infraestructura de la Facultad de Derecho, C-III.	Facultad de Derecho, Campus III		X		No
19	Rescate del Archivo Histórico de la Facultad de Derecho C-III	Facultad de Derecho, Campus III			X	No

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

Mejora organizacional						
20	Actualización y/o Elaboración de la Normatividad Interna del CECOCISE.	Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y la Seguridad (CECOCISE)	X			No
21	Programa de capacitación y formación del personal administrativo como apoyo a la docencia e investigación.	Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES)		X		No
22	Consolidar la comunicación interna del IJ	Instituto de Investigaciones Jurídicas		X		No
Tutorías						
23	Fortalecer los mecanismos de seguimiento y acompañamiento del alumno.	Instituto de Investigaciones Jurídicas	X			No
24	Programa integral de acompañamiento al alumno (a), para desempeño en su trayectoria escolar.	Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES)	X			No
Vinculación						
25	Incrementar la vinculación del IJ con instituciones y/o universidades nacionales como internacionales para la generación de recursos para proyectos de investigación.	Instituto de Investigaciones Jurídicas	X			Si
26	Implementar acciones de extensión que permitan adquirir mayores actitudes de liderazgo y responsabilidad en la Facultad de Derecho Campus III y Extensión Tapachula, y Palenque	Facultad de Derecho, Campus III		X		No

Nota: Proyectos de Desarrollo Universitario de la de la DES Ciencias Jurídica y Gestión Pública, consultados en el sistema de proyectos estratégicos, de la Dirección General de Planeación de la UNACH, consultado en marzo del 2023.

Los 26 proyectos validados de la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública fueron clasificados por tipo de proyecto, siendo en total siete: Capacidad académica, integrada por siete proyectos; Competitividad académica y gestión administrativa, conformadas cada una por cuatro proyectos; Infraestructura física y mejora organizacional, con tres proyectos por separado; por último, Tutorías y vinculación, compuestas por dos proyectos respectivamente. Del total de proyectos, 12 son de máxima prioridad y únicamente tres inciden en la generación de ingresos propios. Al haber transcurrido más de tres años de iniciar con el proceso, se considera un buen momento para retomar los compromisos que den como resultado su desarrollo e implementación.

Capítulo 4. Conclusiones

Conforme a los resultados obtenidos en el análisis documental realizado, se concluye lo siguiente:

Los factores que determinaron la implementación del proceso de planeación estratégica en la UNACH fueron principalmente: el déficit financiero, originado mayormente por adeudos de ejercicios anteriores, así como por plazas contratadas en relación con las autorizadas; prestaciones no reconocidas por el modelo SEP-SHCP; el impacto económico que generan las negociaciones contractuales con los sindicatos, y el incremento de la matrícula. Retomando lo dicho por Münch (2018), que el éxito de una organización depende en gran medida de una buena planeación, ya que a través de ella define su rumbo, plantea alternativas para afrontar problemas, reduce amenazas, aprovecha oportunidades y transforma las debilidades en fortalezas; la UNACH, a través del planteamiento de acciones y proyectos puede coadyuvar a la mejora de su situación actual y proyectada.

Al describir los problemas señalados en las cuatro unidades académicas que formaron parte del caso de estudio, fue posible identificar coincidencias entre ellos, que al mismo tiempo trascienden a nivel de la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública; además de que varios de estos problemas son originados por algunos de los factores detectados a nivel Institucional. El proceso de planeación estratégica aplicado en la UNACH adquiere mayor relevancia al desarrollarse bajo la metodología de sistemas suaves (Checkland, 1994), que se basa en el aprendizaje, comprendiendo que la realidad se encuentra en constante reconstrucción y dentro de un proceso de negociación; al considerar la colaboración de personas involucradas de manera directa en cada unidad académica que conocen las carencias y dificultades de las mismas, al ver

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

y vivir todo desde el interior, a diferencia de la perspectiva que tiene alguien ajeno a esta.

La aportación de la planeación estratégica bajo la metodología de sistemas suaves (Checkland, 1994) permitió la colaboración e involucramiento de los actores relevantes en el proceso completo, desde la detección de problemas, el planteamiento de objetivos y el establecimiento de las líneas de actuación, a través de los proyectos estratégicos, con el compromiso del seguimiento correspondiente que permitirá su ejecución, monitoreo, así como la evaluación de los resultados para la implementación de mejoras y medición de las metas alcanzadas. Sin embargo, se evidencia que no en todas las unidades académicas existe el mismo compromiso de desarrollar las acciones necesarias para llegar al logro de su ejecución. Este es un buen momento para monitorear el estatus en que se encuentran y retomar los planteamientos para llegar a buen término.

Partiendo del proceso de validación realizada por la Dirección General de Planeación de la UNACH, se destaca que casi la mitad de los proyectos de Desarrollo Universitario de la DES Ciencias Jurídicas y Gestión Pública, son de prioridad máxima lo que indica que obtuvieron una ponderación alta en las categorías diseñadas. Por otro lado, sólo tres de estos proyectos establecen la generación de recursos, lo cual deja entre ver que la captación de ingresos propios no es considerada como prioritaria en esta DES.

Esta investigación se considera un primer acercamiento a los resultados obtenidos, que abarcan únicamente el periodo 2020 al 2024, ya que, de acuerdo a lo indicado en el apartado de antecedentes, el proceso de planeación estratégica es un proyecto a mediano plazo, desarrollado para definir el rumbo estratégico de la UNACH al 2030, por lo cual las acciones para la atención de necesidades y logro de objetivos están en la fase de validación y aún no han sido implementadas en su totalidad. Esto deja abierta la posibilidad de realizar un estudio posterior, que conlleve a una evaluación del proceso completo, que además de analizar los resultados obtenidos, también pueda ser evaluada la implementación de los

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

proyectos y los resultados adquiridos, obteniendo así datos que permitan una valoración de la efectividad de la planeación estratégica llevado a cabo en la UNACH.

Derivado de la investigación realizada ha sido enriquecedor aportar conocimientos significativos para el desarrollo pleno del proceso de planeación estratégica bajo la metodología de sistemas implementado en la Universidad Autónoma de Chiapas, de manera específica en las cuatro unidades académicas que se consideraron para el desarrollo de esta investigación, ya que con esta información se proporciona a las mismas mayor claridad del proceso que se ha desarrollado hasta el día de hoy que sirva como referencia del avance en estos cuatro años. Por ello el interés de la investigadora en la elaboración del presente trabajo, concluye que dentro de los objetivos fue posible analizar factores, describir problemas, investigar acciones implementadas, documentar procesos e identificar proyectos propuestos por actores claves en un tema de relevancia como lo es la planeación estratégica.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

- Checkland, P. y Scholes, J. (1994). *La Metodología de Sistemas Suaves de acción*. Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones (3ª. ed)*. Mc Graw Hill
- Daros, W. (2002). ¿Qué es un marco teórico? *Enfoques*. Vol. XIC. (núm. 1). Pp. 73-112. <https://www.redalyc.org/pdf/259/25914108.pdf>
- De la Rosa, Y. (31 de enero de 2022). *7 universidades estatales, en crisis financiera*. <https://www.forbes.com.mx/economia-7-universidades-estatales-en-crisis-financiera/>
- De León, F., Zapata, E. y Núñez, J. (2020). Principales problemas estructurales de las Universidades Públicas Estatales en México. *Revista electrónica de la Coordinación de Comunicación Social, UAZ*. 3 (1), 1-9. <https://revistas.uaz.edu.mx/index.php/MemUni/article/view/921>
- Díaz, D. y Villafuerte, C. (2022) *Planeamiento Estratégico de la Educación*. Universidad Nacional del Altiplano de Puno. (13) núm. 2, <https://www.redalyc.org/journal/4498/449872026007/449872026007.pdf>
- Drucker, P. (1999). *Management: Tasks, responsibilities, pactices*. (Revised edition). HarperCollins e-books
- Gómez, M.; Galeano Higueta, C.; Jaramillo Muñoz, D. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*. (6). (2). Julio-diciembre. Fundación Universitaria Luis Amigó. Medellín, Colombia. Pp. 423-442. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497856275012>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. Mc Graw Hill
- Hill, W. y Jones, R. (2009). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill. México.
- Hitt, A., Black, J. y Porter, L. (2011) *Administración (3a. ed)*. Pearson Educación.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2011). *Perspectiva estadística*. Chiapas. México
- Jiménez, V. y Comet, C. (2016) *Los estudios de casos como enfoque metodológico*. Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades. Diciembre 2016, Vol. 3 Nro. 2
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación (10ª. ed.)*. Mc Graw Hill
- Merriam, S. y Tisdell, E. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, CA: Wiley.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>.
- Münch, L. (2018). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (3ª. Ed)*. Pearson Educación de México.
- Osuna, M. (2010). La teoría general de sistemas y su aplicación a los servicios de información documentales. *Boletín de la ANABAD*, tomo 49, 633-641
- Plan Nacional de Desarrollo (2019). *Diario Oficial de la Federación (DOF)*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. <https://framework-gb.cdn.gob.mx/landing/documentos/PND.pdf>
- Rojas, M. y Medina, L. (2011) *Planeación estratégica. Fundamentos y casos*. Ediciones de la U
- Sánchez, M. (2001). *Una construcción metodológica para compartir desde la investigación cualitativa*. (25). núm. 2. Septiembre. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica. Pp. 67-85. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44025207>
- Sautu, R., Boniolo, P.; Dalle, P.; y Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2019). *Boletín no. 97*.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria
- Ugalde, L. (2019). *Planeación, programación y rendición de cuentas del presupuesto de las universidades públicas en México: Razones, resultados y retos*. <https://integralia.com.mx/web/crisis-financiera-de-las-universidades-publicas-estatales/>
- Universidad Autónoma de Chiapas [UNACH] (2017). *Reglamento General de Planeación de la Universidad Autónoma de Chiapas*. <https://planeacion.unach.mx/index.php/planeacioninstitucional#reglamentodeplaneacion>
- Universidad Autónoma de Chiapas [UNACH] (2019a). 1er Informe de Actividades 2018-2022. https://planeacion.unach.mx/images/3Publicaciones/Informes-Gestion/2018-2022/1er_informe.pdf
- Universidad Autónoma de Chiapas [UNACH] (2019b). *Proyecto Académico. Reforma para la Excelencia 2018-2022*. https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2018-2022.pdf
- Universidad Autónoma de Chiapas [UNACH] (2020). *Modelo Educativo y Académico. Rectoría 2018-2022*. <https://www.secacad.unach.mx/index.php/formacion-educativa/68-modelo-educativo>
- Universidad Autónoma de Chiapas [UNACH] (2022). 4to 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 [UNACH] (2023). Programa de Desarrollo Institucional y Proyecto Académico 2022-2026. https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion_Institucional/ProyectosAcademicos/PRODEI_PA_2022-2026.pdf
- Velázquez, E.; Cruz, M y López, J. (2015) La dirección estratégica en la universidad pública: una investigación en las

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

universidades tecnológicas de México. *Universidad y Empresa* (17) núm. 28. Enero-junio, pp. 87-104. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243060005.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Unidades académicas (UA) distribuidas por DES y fecha de aplicación del proceso de planeación estratégica en el 2020

No.	Dependencia de Educación Superior (DES)	Proyecto	Fecha de inicio
1	1401 Ciencias Agropecuarias	Facultad de Medicina Veterinaria Y Zootecnia, Campus II y su extensión	09-nov-20
2		Facultad de Ciencias Agrícolas, Campus IV	18-oct-20
3		Facultad de Ciencias Agronómicas, Campus V	18-oct-20
4		Facultad Maya de Estudios Agropecuarios	23-nov-20
5		Escuela de Ciencias y Procesos Agropecuarios Industriales Istmo-Costa C-IX Arriaga	09-ago-20
6		Escuela de Estudios Agropecuarios Mezcalapa	09-nov-20
7		Coordinación de la Licenciatura en Caficultura	23-nov-20
8		Coordinación de la Licenciatura en Sistemas Costeros	23-nov-20
9		Centro de Estudios Etnoagropecuarios Campus III San Cristóbal	07-dic-20
10	1402 Ciencias Administrativas y Contables	Facultad de Contaduría y Administración, Campus I	07-jun-20
11		Facultad de Ciencias de la Administración, Campus IV	02-oct-20
12		Facultad de Negocios, Campus IV	23-nov-20
13		Facultad de Ciencias Administrativas, Campus VIII	02-oct-20
14		Escuela de Contaduría Y Administración, Campus VII	02-oct-20
15		Escuela de Ciencias Administrativas, Campus IX	02-oct-20
16		Escuela de Ciencias Administrativas Istmo-Costa, Campus IX	09-ago-20
17		Centro Universidad-Empresa	07-dic-20
18	1403 Enseñanzas de las Lenguas	Facultad de Lenguas, Campus Tuxtla	24-may-20
19		Escuela de Lenguas, Campus San Cristóbal de las Casas	20-sep-20
20		Escuela de Lenguas, Campus Tapachula	30-ago-20
21	1404 Arquitectura e Ingeniería	Facultad de Arquitectura, Campus I	18-oct-20
22		Facultad de Ingeniería, Campus I	18-oct-20

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

23	1405 Ciencias Sociales y Humanidades	Facultad de Ciencias Sociales, Campus III	21-jun-20
24		Facultad De Humanidades, Campus VI	02-oct-20
25		Escuela de Humanidades, Campus IV	09-nov-20
26		Escuela de Humanidades, Campus IX	09-ago-20
27	1406 Ciencias de la Salud	Facultad de Medicina Humana "Dr. Manuel Velasco Suárez", Campus II	18-oct-20
28		Facultad de Medicina Humana C-IV	09-ago-20
29		Facultad de Ciencias Químicas, Campus IV	09-nov-20
30		Escuela De Ciencias Químicas, Ocozocoautla	09-nov-20
31		Centro Mesoamericano de Estudios en Salud Pública y Desastres	30-ago-20
32		CESU	07-dic-20
33	1407 Ciencias Naturales y Exactas	Facultad de Ciencias en Física y Matemáticas	20-sep-20
34		Instituto de Biociencias (IBC)	23-nov-20
35	1408 Ciencias Jurídicas y Gestión Pública	Facultad de Derecho, Campus III	20-sep-20
36		Instituto de Investigaciones Jurídicas	09-ago-20
37		Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y la Seguridad (CECOCISE)	30-ago-20
38		Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES)	30-ago-20
39	1624 Sociedad e Interculturalidad	Escuela de Gestión y Autodesarrollo Indígena	20-sep-20
40		Centro de Estudios para el Arte y la Cultura (CEUNACH)	30-ago-20
41		Instituto de Estudios Indígenas	20-sep-20

Nota: Elaboración propia con datos tomados de la Agenda de trabajo del proceso de planeación estratégica de la UNACH 2020.

Anexo 2. Revisión literaria de las teorías de la planeación estratégica

Teorías de la planeación estratégica						
Autor / Autora	Año	Obra	Definición	Resumen	Referencia	U R L
Chandler, Alfred	1962	Estrategias cambiantes y las estructuras administrativas de las empresas industriales estadounidenses después de la Segunda Guerra Mundial.	A partir del estudio de cuatro empresas (estudios de casos): de du Pont, General Motors, Standard Oil of New Jersey y Sears; Chandler encontró que (1) el análisis de la creación de la nueva estructura administrativa requería conocimiento de toda la historia administrativa anterior de la empresa; (2) los cambios en la organización estaban relacionados con la forma en que se expandió la empresa; (3) los patrones de crecimiento reflejan cambios en la economía en general, y (4) las reorganizaciones se vieron afectadas por el estado de la ciencia administrativa en ese momento	Encontró que el crecimiento estratégico era el resultado de una conciencia de las necesidades y oportunidades (creadas por cambios exógenos) para emplear los recursos existentes o en expansión de manera más rentable. La nueva estrategia requería una nueva estructura para que las empresas ampliadas fueran eficientes	Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MA: MIT Press	https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496188
Ansoff, Igor	1965	Modelo de análisis estratégico "Matriz de Ansoff".	Las empresas necesitan una estrategia clara y enfocada en el crecimiento para poder sobrevivir y prosperar en un mercado cada vez más competitivo. Argumenta, que las empresas deben analizar cuidadosamente sus recursos y capacidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno externo, para desarrollar una estrategia efectiva y sostenible. Al mismo tiempo el autor argumenta que las empresas deben evaluar cuidadosamente cada una de estas estrategias y decidir cuál es la más adecuada para ellas. También destaca que la implementación efectiva de la estrategia es fundamental para el éxito de una empresa.	Esta matriz tiene cuatro cuadrantes: penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. Esta matriz, permite a las empresas evaluar sus opciones estratégicas y decidir qué estrategia de crecimiento es la más adecuada para ellas.	Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill	https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/45069/BELLOPINZONFRANCISCOJAVIER2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20planeamiento%20estrat%C3%A9gico,ser%20inflexible%20en%20condiciones%20cambiantes

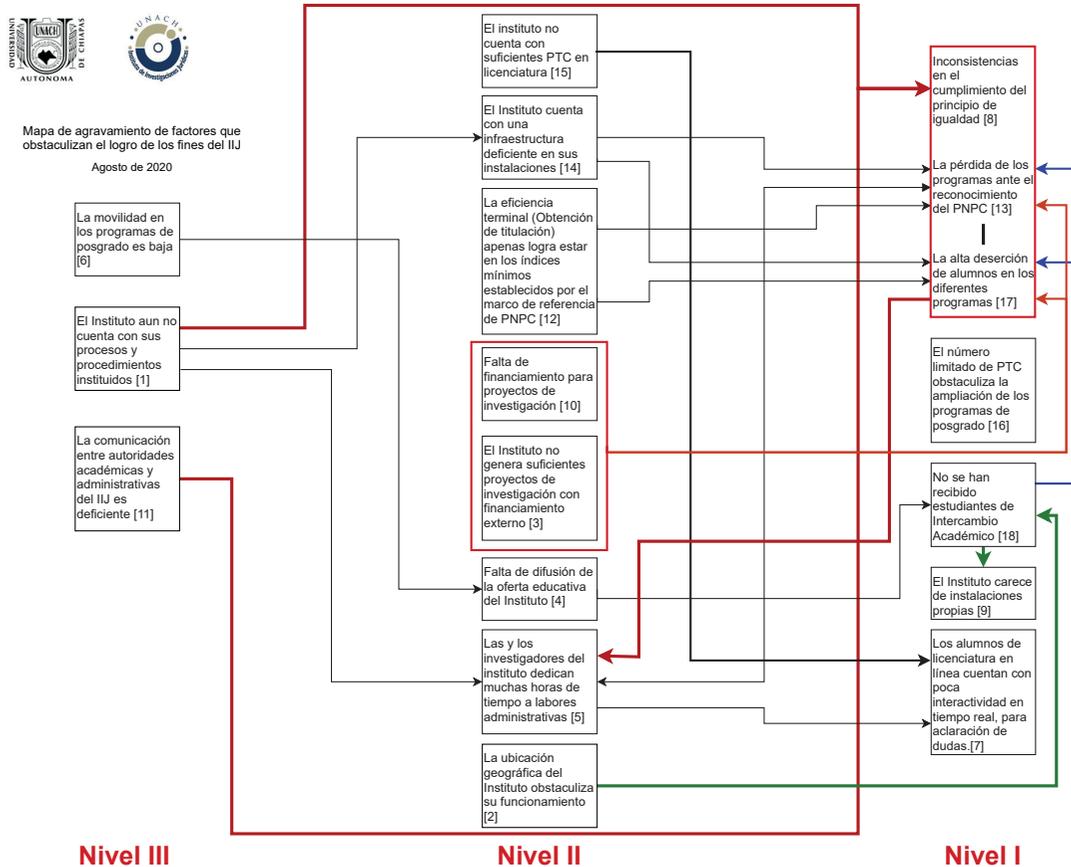
Teorías de la planeación estratégica

Autor / Autora	Año	Obra	Definición	Resumen	Referencia	U R L
Whittington, Richard	2001	Pensamiento estratégico. La estrategia es un concepto complejo y multifacético, que no puede ser reducido a una única definición o enfoque	La estrategia es un fenómeno social y organizacional, y que su comprensión requiere un análisis crítico y reflexivo de las teorías y prácticas existentes. En este estudio, se proponen cuatro enfoques teóricos de la estrategia: la perspectiva clásica, la perspectiva evolutiva, la perspectiva de procesos y la perspectiva sistémica. La perspectiva clásica se basa en la idea de que la estrategia es un plan cuidadosamente elaborado para alcanzar los objetivos de la organización. La perspectiva evolutiva, en cambio, sostiene que la estrategia es el resultado de un proceso de aprendizaje y adaptación constante. La perspectiva de procesos se centra en el papel de los procesos organizativos y la toma de decisiones en la elaboración de la estrategia. Finalmente, la perspectiva sistémica destaca la importancia de considerar el contexto externo e interno en el que opera la organización	La estrategia es un concepto social y organizacional complejo, y nuestra comprensión de ella debe evolucionar y adaptarse a medida que cambian las condiciones externas e internas. Por lo anterior, la estrategia es un concepto complejo y multifacético que no puede ser reducido a una única definición o enfoque. Whittington argumenta que debemos adoptar una postura crítica y reflexiva hacia los diferentes enfoques teóricos de la estrategia, y que nuestra comprensión de la estrategia debe evolucionar y adaptarse a medida que cambian las condiciones externas e internas.	Whittington, R. (2001). What is Strategy - and Does it Matter? Routledge	
Hambrick y Fredrickson	2005	El diamante estratégico. El marco consta de cinco elementos clave: un objetivo claro y específico, un diagnóstico preciso de la situación actual de la empresa, una propuesta de valor única, una serie de políticas coherentes y una acción coordinada para implementar la estrategia.	El enfoque radica en la importancia de tener una estrategia clara y bien definida para alcanzar el éxito empresarial. Los autores argumentan que muchas empresas piensan que tienen una estrategia, pero en realidad no es el caso. En lugar de tener una estrategia clara, a menudo tienen una serie de objetivos vagos y metas generales, sugiriendo que una estrategia verdadera implica hacer una elección difícil y tener un enfoque específico y definido para alcanzar los objetivos de la empresa	Enfatizan que una estrategia efectiva debe ser única y no simplemente copiada de otra empresa o del mercado en general	Hambrick, & Fredrickson. (2005). Are you sure you have a strategy? Academy of Management Executive, 19(4), 51–62.	

Teorías de la planeación estratégica						
Autor / Autora	Año	Obra	Definición	Resumen	Referencia	U R L
McGrath, Rita	2017	Discovery-driven planning. Se enfoca en el aprendizaje a través de la experimentación, la exploración y la iteración continua.	Se basa en cuatro fases clave: la identificación de las suposiciones más importantes sobre el negocio, la creación de planes de acción específicos para poner a prueba estas suposiciones, la ejecución de estos planes de acción y la iteración continua en función de los aprendizajes obtenidos. Permite a las empresas tomar decisiones más informadas y ágiles, y adaptarse rápidamente a medida que el mundo empresarial cambia.	Se enfoca en aprender a través de la experimentación y la exploración continua en lugar de predecir el futuro, lo que permite a las empresas adaptarse rápidamente a medida que surgen nuevas oportunidades y desafíos.	McGrath, R. (2017). Discovery-driven planning. Harvard Business Review, 95(3), 44–53.	
Whittington, Richard	2018	Examina el concepto de estrategia y su importancia en el mundo empresarial	Propone cuatro perspectivas diferentes para abordar la estrategia: la perspectiva clásica, la perspectiva evolutiva, la perspectiva de proceso y la perspectiva sistémica.	La estrategia no es solo un plan a largo plazo, sino también una forma de pensar y actuar en el mundo empresarial.	Whittington, R. (2018). What is strategy - and does it matter? In Cengage Learning EMEA	
Porter	2018	Las cinco fuerzas de Porter	Identifica cinco fuerzas que influyen en la competencia en un mercado y moldean la estrategia de una empresa: la amenaza de nuevos participantes, la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.	Si una empresa es capaz de identificar y aprovechar su posición única en relación con estas fuerzas, puede crear una ventaja competitiva sostenible.	Porter, M. (2018). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 96(1), 78–93	
Hamel	2019	El futuro de la administración.	Las empresas necesitan innovar su forma de gestión y estrategia si quieren tener éxito en el mundo empresarial actual.	Propone tres preguntas clave para ayudar a las empresas a innovar en su gestión y estrategia: 1) ¿por qué?: la razón detrás de la innovación 2) ¿qué?: tipo de innovación que se necesita 3) ¿cómo?	Hamel, G. (2019). The why, what, and how of management innovation. Harvard Business Review, 97(3), 72–84	

Nota. Revisión literaria de las teorías de la planeación estratégica para la determinación del estado del arte. Fuente: Elaboración propia con base en el artículo de investigación de Bello (2023).

Anexo 3. Mapa de agravamiento del Instituto de Investigaciones Jurídicas (IJJ)

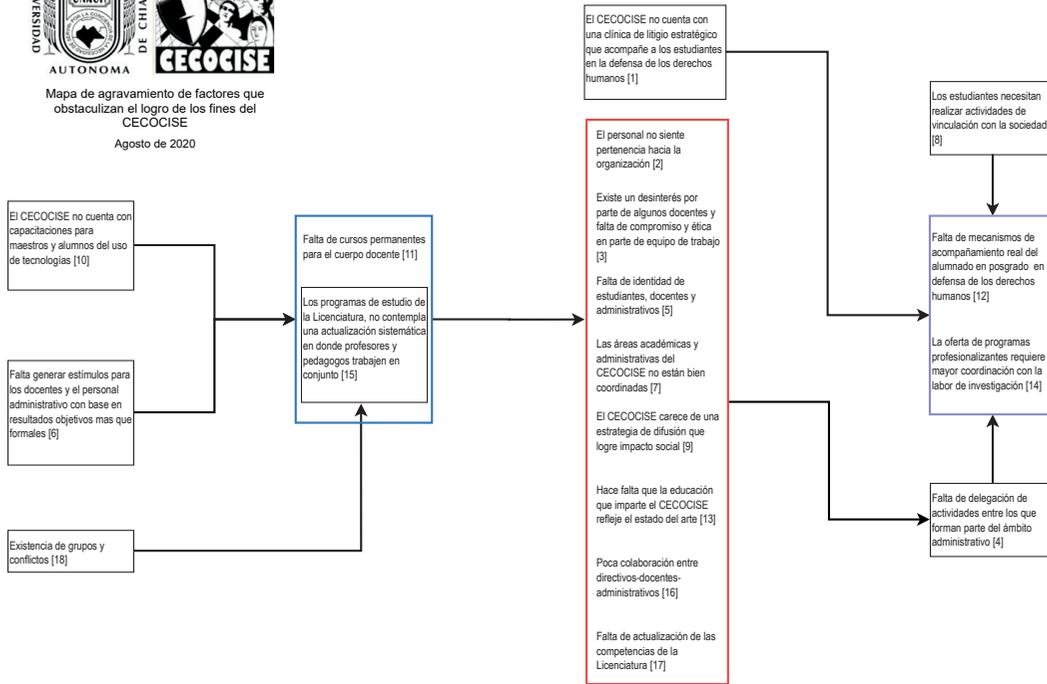


Anexo 4. Mapa de agravamiento del Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y Seguridad (CECOCISE)



Mapa de agravamiento de factores que obstaculizan el logro de los fines del CECOCISE

Agosto de 2020



Nivel IV

Nivel III

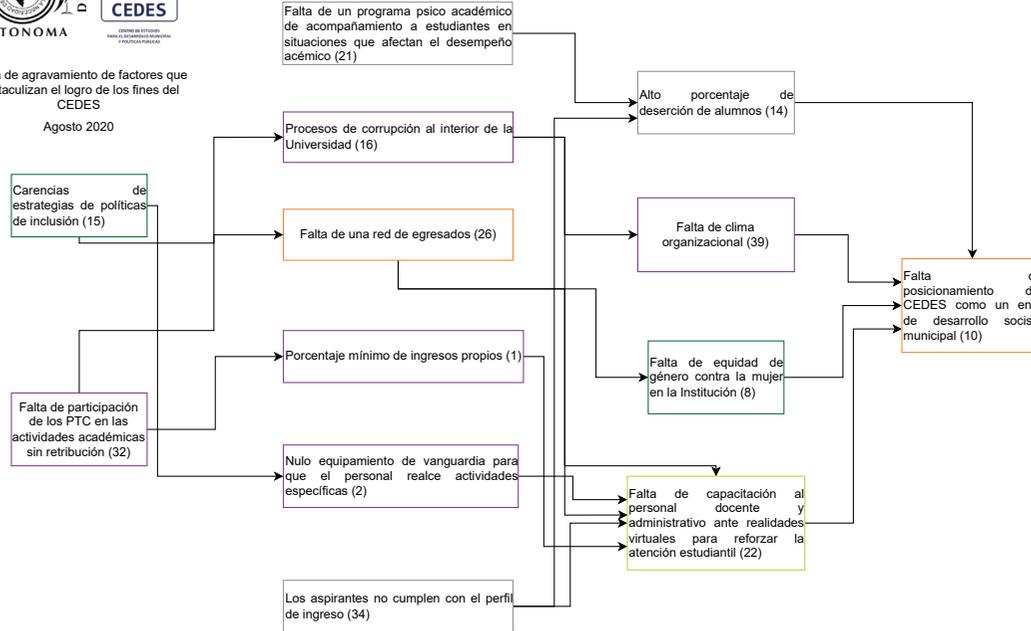
Nivel II

Nivel I

Anexo 5. Mapa de agravamiento del Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES)



Mapa de agravamiento de factores que obstaculizan el logro de los fines del CEDES
Agosto 2020



Nivel IV

Nivel III

Nivel II

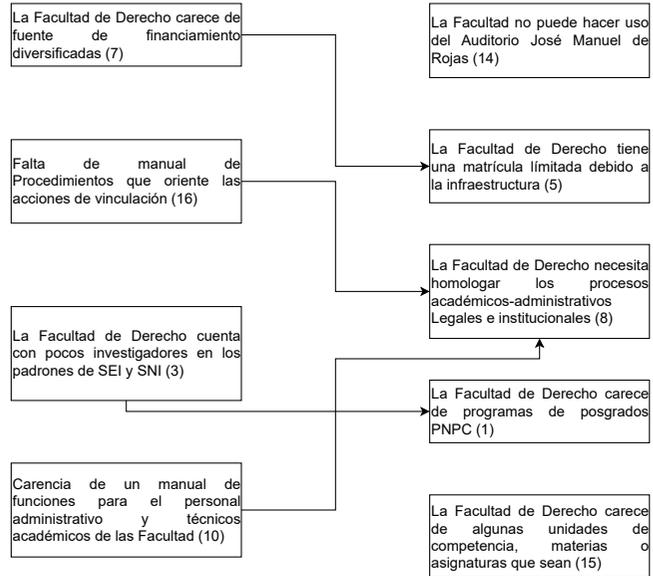
Nivel I

Anexo 6. Mapa de agravamiento de la Facultad de Derecho Campus III, de la UNACH



Mapa de agravamiento de factores que obstaculizan el logro de los fines de la Facultad de Derecho

Agosto 2020



Nivel II

Nivel I

Anexo 7. Objetivos del Instituto de Investigaciones Jurídicas (IJJ)

No.	Objetivo	Clarificación
Consolidación de la producción académica		
1	Incrementar la producción científica de excelencia de nuestros investigadores y estudiantes, con repercusiones en la resolución de los principales retos que afronta nuestro estado.	Mejorar tanto la calidad como el volumen de las investigaciones (publicaciones) realizadas por el equipo investigador del IJJ y sus estudiantes, con impacto real en la calidad de la vida democrática de nuestro estado, así como en la eficiencia de los derechos fundamentales.
2	Alcanzar la excelencia en la formación de juristas, especializados en la investigación jurídica, con estándares de calidad	Nuestra primera responsabilidad social es con nuestros estudiantes, mejorando los estándares de calidad en la impartición de docencia, así como en la exigencia a nuestros docentes y, por ende, también a los estudiantes en formación
3	Consolidar, dentro del padrón de Programas de Posgrado de Calidad de Conahcyt, la Maestría y el Doctorado en Derecho	Buena parte de los retos analizados hasta ahora han sido expuestos o comentados a partir del impacto negativo que tienen en el funcionamiento del instituto y sus programas. Mantener la atención en consolidar los programas de PNPC ayuda a mantener una visión integradora de las actividades, donde la importancia de las acciones esté en las consecuencias de la implementación y no en la operatividad misma. Los periodos de evaluación de PNPC (2 o 3 años), permiten que este objetivo sea considerable a mediano plazo. Alcanzar la categoría de "consolidado" en ambos programas
4	Generar un sistema de seguimiento de cada una de las responsabilidades de área	Definir las funciones, procesos y procedimientos de cada área para que se realicen las actividades correspondientes a cada una y evitar omisión y duplicidad de funciones
5	Incrementar los proyectos de investigación con financiamiento externo	Promover la participación de investigadores en detectar y analizar diferentes convocatorias de proyectos afines al Instituto para determinar las posibilidades concursar.
6	Fortalecer redes académicas de investigación. .	Al fortalecer estas redes académicas se pueden obtener beneficios entre ambas instituciones, Ya sé el caso de incrementar el número de publicaciones científicas.
Fortalecimiento de la Infraestructura		
7	Cambiar la ubicación del Instituto de Investigaciones Jurídicas	Cambiar la ubicación del Instituto de Investigaciones Jurídicas, acercándola a la capital del estado, puede incidir favorablemente en el cumplimiento de sus actividades, debido a la cercanía con la administración central de la Universidad y de las dependencias con las que se tiene vinculación
8	Aumentar la calidad en las instalaciones físicas del Instituto	Satisfacer con calidad de manera permanente, a través del mantenimiento preventivo y correctivo nuestros espacios físicos, para que se encuentren en óptimas condiciones al público en general.
Desarrollo de la Gerencia		
9	Mejorar la distribución de actividades académicas y administrativas con la implementación del manual de organización, funciones y procedimientos en el Instituto.	Definir con claridad sin duplicidad de funciones las actividades académicas y administrativas a realizar, para mejorar la calidad en el desempeño institucional
10	Mejorar los mecanismos de comunicación entre los administrativos y personal docente.	Implementar programas de seguimiento conforme a la estructura orgánica del Instituto, fomentando una cultura de respeto.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

Fortalecimiento de la Licenciatura		
11	Fortalecer los medios de comunicación en tiempo real para interactuar mejor con los estudiantes en modalidad virtual.	Fortalecer los medios de comunicación en las plataformas institucionales, para tener mejor interacción en tiempo real con los estudiantes en modalidad virtual, y se pueda contar con evidencias que puedan ser utilizadas en los procesos de acreditación y certificación.
12	Fortalecer la Infraestructura de la plataforma de la Licenciatura	Al mejorar la plataforma educativa podría ayudar al aumento de la matrícula de los estudiantes de Licenciatura.
13	Incrementar el número de PTC en el programa de Licenciatura para mejorar la atención a los estudiantes de ese nivel	Al aumentar los PTC en el programa de Licenciatura sería posible mejorar la atención a los estudiantes y liberar a los PTC de posgrado de carga académica.
14	Preparar la Lic. en derecho a distancia para su evaluación de calidad.	Al igual que el objetivo 1 este objetivo busca concentrarse en el resultado, la futura acreditación de la Licenciatura. Cumplir con los requisitos de la evaluación requerirá solventar los problemas operacionales de la misma.
Mejora de la vinculación		
15	Mejorar la vinculación de los programas de posgrado mediante una mayor participación de los estudiantes de ese nivel en tareas de beneficio social para mejorar su pertinencia	Los programas de posgrado podrían despertar mayor interés si quienes los cursan se convierten en personas sensibles de las problemáticas sociales y atienden durante su formación algunos de manera específica.
16	Organizar actividades de educación continua y divulgación de la ciencia jurídica	Es imperativo difundir el avance de las ciencias jurídicas, y sus nuevas acepciones a la luz de los tiempos actuales para fomentar la cultura de paz y la cultura de legalidad en la región sureste.
17	Diseñar y organizar anualmente la edición de un evento académico internacional.	Puede ser un coloquio que, bajo el mismo nombre, comience a posicionar al instituto como un centro de investigaciones atractivo para estancias académicas, intercambios, colaboraciones, etcétera
Impulso a la difusión de la oferta educativa		
18	Fortalecer la captación de alumnos para incrementar la matrícula y mejorar la calidad de los estudiantes	Lograr un crecimiento óptimo en nuestro número de matrículas, a través de mayor cobertura en la difusión de nuestros programas y en la selección cuidadosa de nuestros estudiantes

Nota: Clasificación y clarificación de los objetivos del IIJ de la UNACH, identificados por actores clave del proceso de planeación estratégica, UNACH 2020.

Anexo 8. Objetivos del Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y Seguridad (CECOCISE)

No.	Objetivo	Clarificación
Fortalecimiento académico		
1	Convertir la Unidad Académica en un Instituto	Incremento de personal con perfiles aprobados dedicado a la docencia e investigación, diversificación de líneas de generación de conocimiento, mecanismos de divulgación de la generación de conocimiento. Desarrollar la investigación y docencia en la defensa de los derechos humanos. La utilización de múltiples campos disciplinares que trabajen de manera conjunta en la creación de conocimiento de frontera para aplicarse en la defensa de los derechos humanos dentro de sus dimensiones culturales, sociales y políticas / En primer lugar es necesario cambiar el nombre de la Unidad Académica y realizar las gestiones necesarias para convertirla en un Instituto; además, la unidad académica contará con un programa de Doctorado reconocido ante el PNPC del Conahcyt. / Incremento de personal con perfiles aprobados dedicado a la docencia e investigación, diversificación de líneas de generación de conocimiento, mecanismos de divulgación de la generación de conocimiento.
2	Ampliar la oferta educativa de Posgrado	Formular y establecer un Doctorado en estudios sociales en donde el eje central sean los derechos humanos y los estudiantes provengan de diferentes formaciones, en donde puedan construir sus conocimientos a través de la diversidad de miradas desde la que se puede abordar los derechos humanos y en donde su formación sea en la investigación. Esta Maestría buscaría brindar educación a los estudiantes interesados en este tema para así construir su conocimiento basados en el estudio e investigación de los fundamentos teóricos y prácticos de las diferentes vertientes en que se involucra los derechos humanos (derechos de primera, segunda generación, etc.) aunado a su práctica profesional. Se definirán campos de investigación y desarrollo en donde los estudiantes puedan desarrollarse para beneficiar a la comunidad donde residen.
3	Fortalecer identidad-compromiso de todos los integrantes del CECOCISE	Para evitar los grupos y conflictos
4	Fomentar el desarrollo y capacitación del personal	Evaluación de los empleados que incluyan aspectos que fomenten el desarrollo de los colaboradores y el mejoramiento de la organización / Clarificación: Necesaria la actualización y adiestramiento para desarrollar los conocimientos y habilidades para el mejor desempeño de las funciones laborales administrativas y docentes / Que los que conformamos CECOCISE tengamos conocimiento de cómo se llevan a cabo las actividades / Actualización en temas referentes a los Derechos Humanos, mediante diplomados o especialidades a manera de generar un escalafón y lograr estímulos académicos.
Internacionalización		
5	Internacionalizar la unidad académica	La MDDH, será un programa de competencia internacional ante el Conahcyt; la Licenciatura tendrá una mayor matrícula de estudiantes internacionales; y la Unidad Académica colaborará con diversos Organismos de Defensa, promoción y difusión de DDHH a nivel internacional, por mencionar un ejemplo, la unidad académica forma parte de los amicus Curie.
6	Fortalecer la vinculación con organizaciones e instituciones de gran prestigio internacional	Que CECOCISE esté vinculada con todas las organizaciones como la corte penal internacional, corte europea de derechos humanos, corte interamericana, comisión interamericana de derechos humanos, entre otras. Con el objetivo de que estudiantes y docentes tengan movilidad, aparte de que se tome en cuenta la opinión de este centro en asambleas realizadas por estas organizaciones

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

7	Lograr que nuestros docentes y egresados sean reconocidos a nivel internacional	Que por el solo hecho de ser parte del CECOCISE tengan el prestigio y sean reconocidos como personas honorables y de excelencia académica a nivel local, nacional e internacional / El programa brindar al estudiante la oportunidad de desarrollarse en diferentes latitudes mediante los convenios de colaboración suscritos con nuestra institución
Investigación-Redes		
8	Consolidar Red Temática de defensa de derechos humanos	Red temática sobre la defensa de derechos humanos, donde participemos académicos e investigadores de distintos campos disciplinares, tales como la sociología, antropología, psicología, derecho (conocimiento de frontera)
9	Impulsar la investigación	La promoción y defensa de los derechos humanos está llena de procesos investigativos, desde que consultamos una ley para conocer nuestros derechos hasta cuando nos sentamos y entrevistamos a una persona a la que se le ha vulnerado algún derecho
Vinculación		
10	Crear el laboratorio de litigio estratégico que contribuya a la labor social	La elaboración del laboratorio de litigio estratégico, permitirá en primer lugar defender, promover y difundir derechos humanos; como segundo lugar, dará acompañamiento real a los alumnos de la Maestría, Licenciatura y aquellos que aspiren a ingresar a la Maestría; en tercer lugar, considero que dará la pauta para una mejor comunicación con los estudiantes de la Licenciatura, lo que nos ayudará a combatir la deserción escolar y por lo tanto mejorar el índice de eficiencia terminal / Que CECOCISE sea reconocido por la sociedad en general como una unidad académica que coadyuva en la solución de problemas de violaciones a los derechos humanos dentro de la localidad, región, estado y nación / Ligada a una estrategia de difusión, el centro debe ser identificado como un espacio en el que se trabaja en favor de la comunidad. La promoción y defensa de derechos humanos busca eliminar la desigualdad y la discriminación y la sociedad debe visualizar a CECOCISE como un lugar en el que se trabaja sobre ello / Los casos que se siguen en la Maestría, requieren seguimiento, ya que hay procesos largos en la defensa de los derechos humanos, por lo que es necesario que aun cuando las y los estudiantes concluyan la Maestría, los casos deben ser monitoreados por CECOCISE, incluyendo también a Licenciatura, como un espacio en el que pueden ir aprendiendo y observando sobre casos del propio estado.
11	Difundir la protección de los derechos humanos que realiza el CECOCISE	A través de modelos educativos de alta calidad y actualizados se pretende crear defensores de derechos humanos que coadyuven a la sociedad a garantizar el goce de este derecho
Educativo		
12	Mejorar la comunicación Estudiante-docente	Que el alumno tenga la accesibilidad de poder comunicarse con el docente
13	Fomentar el uso de competencias necesarias en los estudiantes para su crecimiento profesional	Mediante estrategias de aprendizaje significativo
14	Atención al alumnado en situación de exclusión Social	Atendiendo de una manera más personalizada a los estudiantes de una cultura étnica o privados de su libertad, evitando su deserción escolar / Ya se realiza, pero buscar los esquemas de mejora continua, para evitar la deserción escolar y nuestra matrícula no se vea afectada.

Nota: Clasificación y clarificación de los objetivos del CECOCISE de la UNACH, propuestos por actores clave del proceso de planeación estratégica, UNACH 2020.

Anexo 9. Objetivos del Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES)

No.	Objetivos	Clarificaciones
Gestión universitaria		
1	Sinergizar las actividades en el CEDES	Diseñar el plan de mejora continua alineado al proyecto académico de la UNACH
2	Ponderar en las actividades del CEDES los ejes transversales (calidad, innovación, responsabilidad social e internacionalización) del proyecto académico	Coordinar de manera constante que las actividades del Plan de mejora continua incorporen los cuatro ejes en cada actividad
3	Respaldar las actividades realizadas en las diferentes áreas del CEDES	Involucrar a la coordinación general en las actividades para proveer de lo necesario para el logro de cada una
4	Ofertar planes y programas de estudio de pregrado y posgrado pertinentes, factibles y relevantes para el entorno nacional e internacional	Diseñar, implementar y evaluar planes y programas de estudio acorde a los Lineamientos emanados del Modelo Educativo y Académico y las políticas y tendencias de la educación superior en México.
5	Incrementar la oferta académica	Lo anterior ayudaría a incrementar la matrícula y a seguir reteniendo a los estudiantes de Licenciatura a nivel especialidad o Maestría
6	Mejorar el clima organizacional del CEDES	conocer la situación actual las funciones de todos y cada uno de los trabajadores administrativos y docentes y de apoyo y en base a esto proponer cursos de relaciones humanas
7	Identificar las debilidades de la organización semestralmente	Fortalecer las debilidades para una mejora continua
8	Aumentar las capacitaciones docente-administrativo	Diseñar cursos sobre herramientas tecnológicas para mejorar la atención estudiantil
Empresa universitaria		
9	Ofertar formación continua con base a Estándares de competencia laboral	Diseñar, implementar y evaluar trayectorias formativas en la modalidad didáctica de Diplomados, Cursos, Talleres, Seminarios, entre otros, orientados a los temas de Desarrollo municipal y políticas públicas.
10	Ofrecer servicios especializados de Consultoría a los distritos órganos y niveles de gobierno, así como a organismos de la sociedad civil	Establecer y ejecutar un catálogo de servicios de Consultoría con pertinencia y relevancia a través de una agencia universitaria constituida para dicho propósito
11	Diseñar un programa de consultoría	Con el propósito de generar ingresos propios mediante el trabajo colectivo entre los estudiantes, docentes e investigadores con el objetivo de ofrecer capacitación y actualización permanente a empresas e instituciones de acuerdo a sus necesidades
12	Crear una Empresa Universitaria en Desarrollo Municipal y Políticas Públicas.	Fomentar, asesorar y apoyar la creación y desarrollo de una Empresa Universitaria en el CEDES competitiva e innovadora, utilizando herramientas modernas de gestión empresarial, así como tecnologías de la información y comunicación para satisfacer las necesidades del entorno tanto de la Administración Pública Municipal, Estatal y Federal, como entes del sector privado.
13	Crear un modelo de análisis en temáticas del estado	Ser capaces de realizar el modelo de una base de datos, a partir de la especificación de requerimientos, comprendiendo y aplicando los conceptos y transformaciones implicados, con la finalidad de crear modelos resultantes de casos de éxito, a fin de automatizar y facilitar los procesos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

14	Implementar mecanismos de consultoría a municipios y estados	Con ello se incrementaría los ingresos propios del CEDES.
15	Desarrollar una plataforma educativa propia	Desarrollar una plataforma educativa propia de acuerdo a la necesidad de nuestros alumnos
16	Crear contenido audiovisual educativo	Crear contenido multimedia y audiovisual sin depender de terceras personas
Vinculación / Extensión		
17	Fomentar investigaciones científicas que promuevan el desarrollo municipal	Mediante la participación de los docentes investigadores, en proyectos que permitan mejorar la calidad de vida de las personas con ética y compromiso social a nivel municipal
18	Contribuir al desarrollo municipal mediante la vinculación entre instituciones, universidades y centros de investigación afines.	Mediante la transferencia de conocimientos e intercambio académico entre estudiantes y docentes
19	Fortalecer la imagen del CEDES al interior de la universidad y al exterior de la misma	A través de implementar procesos de calidad, servicios y seguimiento a las funciones sustantivas del Centro involucrando a todos los actores e interactuando con los generadores de políticas públicas y creando programas de difusión y divulgación
20	Implementar programas de difusión para dar a conocer la oferta académica del CEDES	Dar voz a los alumnos y docentes para que se conozca la oferta académica
21	Fortalecer el CEDES como una Institución Emprendedora.	Ser la plataforma líder en innovación y emprendedurismo para impulsar y difundir el espíritu emprendedor en todos y cada uno de nuestros alumnos, apoyando y fomentando la generación de nuevas ideas, nuevos líderes que coadyuven al progreso de Chiapas con ética y responsabilidad social.
22	Aumentar la matrícula de los primeros semestres de los programas de estudios	Aumentar el mayor número de aspirantes a ingresar a los programas de estudios que administra el CEDES
23	Mejorar los mecanismos de publicidad para la oferta educativa.	Esto ayudaría a divulgar de una mejor manera los programas educativos del CEDES y podría tener una implicación significativa en la matrícula.
24	Efectuar eventos para el ámbito de salud del personal	Efectuar una serie de eventos encaminada al desarrollo de la salud del personal del centro
Programa educativo		
25	Incluir el EXANI II del Ceneval como un instrumento para el ingreso de los aspirantes a los programas en la modalidad no escolarizada.	El ingreso a los programas educativos de la institución en la modalidad a distancia no se establece un área de formación específica ni un promedio, por lo cual es necesario realizar algunos ajustes a ello.
26	Fortalecer la capacitación de los docentes en la didáctica acorde a la modalidad no escolarizada.	La planta docente es idónea ya que tiene el perfil académico necesario pero la capacitación constante con un programa establecido específico para docente en la modalidad no escolarizada.
27	mejorar el liderazgo tecnológico aplicado a la educación universitaria	Reducir el no poder identificar y desarrollar las tecnologías aplicadas a la formación universitaria (plataformas digitales), y con ello ofrecer óptimas clases en línea y la mejor formación de los alumnos
28	Elevar la competitividad académica	la competitividad es función de los resultados de los programas educativos; o bien, el resultado neto del desempeño de una DES en un periodo determinado, medido en términos de indicadores como el número de programas educativos acreditados o transitoriamente en el nivel 1 de los CIEES.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

30	Mejorar la Capacidad académica del CEDES.	La capacidad académica de una DES es función de la fortaleza de su planta académica y del grado de consolidación de sus cuerpos académicos (CA). Por ejemplo, la capacidad académica de una DES que ofrece programas educativos del tipo básico o intermedio, es directamente proporcional al número de profesores de tiempo completo (PTC) con perfil deseable, al número de CA consolidados y a la pertenencia de sus miembros al SNI o al SNC.
31	Fortalecer el proceso de acreditación de los planes educativos	fortalecer el proceso de acreditación con un equipo de trabajo colegiado en las especialidades de cada plan educativo
32	Mantener la matrícula inscrita en todos los semestres de los programas de estudios	Acompañar en cada paso de su trayectoria académica a cada alumno inscrito al CEDES
33	Optimizar los recursos para una educación personalizada	A través de una educación personalizada como sea posible, en donde se garantice, una apuesta seria por la promoción y búsqueda permanente de la excelencia, equivalente a facilitar los Recursos Educativos necesarios que permitan a cada alumno llegar tan lejos, tan Rápido y con tanta amplitud y profundidad como su competencia se lo permita
34	Fortalecer las competencias docentes y disciplinarias	Contar con una planta Docente de Alto nivel Académico y comprometido que sea tan determinante en gran medida los buenos resultados que logran los alumnos en todas y cada una de las pruebas externas a las que se presenten.
Normatividad no escolarizada		
35	Diseñar normativa institucional para programas, en la modalidad no escolarizada	Los programas deben contar con un marco normativo institucional o incluso, con uno específico del programa y difundirlo entre sus alumnos, docentes y personal administrativo. Los programas deben operar de acuerdo con esa normativa
36	Implementar una normatividad específica al sistema organizacional de nuestra unidad académica	Lo anterior evitaría trabajar sin respaldo ante nuestra realidad de carreras a distancia de nuestra unidad académica, sin un protocolo normativo.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

Seguimiento estudiantil		
37	Brindar al alumno un servicio de acompañamiento de calidad en su estancia escolar	A través de un apoyo constante y seguimiento en trámites y gestiones académicas de parte del personal administrativo y docente
38	Mejorar la atención de los usuarios por los diferentes canales de comunicación	Brindar un mejor servicio de atención a los diferentes usuarios (estudiante-docentes-administrativo) que como servidores públicos atendemos en nuestro Centro utilizando los diferentes canales de comunicación
39	Fortalecer las etapas de trayectoria académica de los estudiantes	Brindar un acompañamiento durante las diferentes etapas (ingreso-permanencia-egreso) que tienen los estudiantes en los programas de estudios que administra el CEDES
40	Modernizar las áreas organizacionales administrativas y académicas en atención al alumnado	Con ello se elimina la comunicación no adecuada del personal con el alumnado, reforzando los canales de comunicación.
41	Fortalecer el conocimiento del alumno	Educación superior que tendrá como elemento central la formación integral de las personas desde una perspectiva universal que favorezcan y fortalezcan el aprendizaje de todas las formas de producir, interpretar y poder transmitir su conocimiento
42	Alcanzar el mayor número de alumnos titulados	Diseñar diplomados y seminarios para que el alumno pueda titularse conforme al Reglamento de Evaluación Profesional para los Egresados
43	Fortalecer el seguimiento de egresados	Crear reuniones de egresados para que nos compartan sus experiencias y ver la situación actual de cada uno

Nota: Clasificación y clarificación de los objetivos del CEDES de la UNACH, identificados por actores clave del proceso de planeación estratégica, UNACH 2020.

Anexo 10. Objetivos de la Facultad de Derecho, Campus III

No.	Objetivos	Clarificaciones
1	Gestionar programas de servicios para obtención de recursos extraordinarios	Hacer uso de las áreas de oportunidad en la formación de quienes integran la comunidad de la Facultad de Derecho para ofertar servicios a la sociedad, como el litigio, asesoría jurídica, formación profesional (conferencias, congresos, etc.) de los cuales se obtenga una remuneración económica con el fin de generar ingresos propios suficientes para 2030 que nos permita crecer en diversas áreas de la unidad académica.
2	Diseñar un programa de fortalecimiento para cuerpos académicos	La Facultad requiere del diseño de un plan de trabajo que permita evaluar, reestructurar y consolidar los cuerpos académicos existentes con el fin de que sean el sustento para la producción académica que permita en 2030 contar con docentes que puedan ingresar al sistema estatal y nacional de investigadores.
3	Adecuar el plan de estudios a las necesidades actuales en la sociedad	La Facultad requiere hacer un análisis del plan de estudios vigente con el fin de observar áreas de oportunidad para mejorar y modernizar los procesos de enseñanza, con el objetivo de que en 2030 nuestra unidad académica goce de egresados con excelencia en áreas como la docencia, el litigio, la impartición de justicia y la investigación.
4	Generar proyectos de investigación.	Obtener mayor apoyo económico para poder realizar proyectos de investigación.
5	Lograr programas de posgrado dentro del padrón de Conahcyt.	Nuestra Facultad de Derecho requiere de más posgrados, sobre todo que se encuentre reconocidos dentro del PNP.
6	Fortalecer los trabajos de los Grupos de Investigación y Cuerpos Académicos.	Se deben crear redes de apoyo entre los grupos de investigación y los cuerpos académicos, con la finalidad de que esto tenga un reflejo significativo en nuestra Facultad.
7	Incrementar, los cursos, conferencias, paneles y congresos para los maestros	Para actualizar y reformar a los docentes para el desarrollo de sus actividades pedagógicas
8	Mejorar el manejo de la tecnología en la Institución	Para que los alumnos puedan realizar sus clases, tareas, trabajos de investigación de una manera eficaz
9	Mejorar las academias de docentes en la institución.	Para ofrecer al egresado en su desarrollo profesional un amplio conocimiento en algunas áreas como son: la Consultoría, Firmas de Abogados, Centro de Justicia, etc.
10	Alcanzar los logros dentro de la institución contribuyendo con una experiencia profesional, actitudes y valores buscando siempre mejorar la formación de los estudiantes.	Motivar a los Docentes para continuar con su preparación académica para que puedan brindar una enseñanza de alta calidad.
11	Contar en cada departamento con el equipo necesario para el desarrollo de las actividades Docentes y Administrativas para brindar un mejor servicio a la comunidad Universitaria.	Crear cursos, seminario de titulación, simposio; con la finalidad de obtener recursos para el equipamiento de cada una de las áreas de esta Facultad.
12	Capacitar al personal Administrativo, para un mejoramiento en el desarrollo de sus funciones en cada una de las áreas.	Lograr que el personal Administrativo se identifique con los objetivos de la institución.
13	Alinear el Desarrollo Institucional de las extensiones con la sede de la Facultad de Derecho	Crear actividades conjuntas para impulsar y promover el desarrollo de las extensiones y la sede principal.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

14	Mejorar y crear el trabajo de las academias en la sede y extensiones respectivamente	Diseñar un plan de trabajo en academias para el estudio y mejoramiento del plan de estudios, aumentar la investigación, etc. en la sede y las extensiones de la Facultad de Derecho.
15	Incrementar las fuentes de financiamiento en la sede y las extensiones de la Facultad de Derecho	Desarrollar programas de actividades para la captación de recursos propios, en la sede y las extensiones de la Facultad de Derecho.
16	Fortalecer los conocimientos para el impulso del liderazgo en los profesionistas.	Los conocimientos adquiridos permitirán que los profesionistas sean competentes para resolver problemas desde el sector social, jurídico y político.
17	Favorecer el desarrollo de valores en las distintas sedes generando un impacto social y sustentable.	El desarrollo de valores debe ser significativo y positivo generando cambios en la sociedad a corto, mediano y largo plazo.
18	Desarrollar en los estudiantes capacidades escritas y orales que permitan expresarse de manera correcta y efectiva en diferentes circunstancias.	Es necesario desarrollar en los estudiantes sus habilidades para que puedan solucionar la problemática en distintos contextos.
19	Obtener un inmueble que permita la descentralización de las actividades administrativas.	Se requiere un inmueble para poder desconcentrar las actividades administrativas y las académicas no esenciales que permita liberar espacio en el edificio principal de la Facultad de Derecho en San Cristóbal de las Casas.
20	Desarrollar un manual de procedimientos que establezca las funciones sustantivas de las tres sedes de la Facultad de Derecho para lograr la acreditación.	Se debe trabajar en la elaboración de un manual que integre los procesos académicos, administrativos, legales e institucionales para lograr la acreditación como Programas de Calidad de ANFADE en las tres sedes.
21	Generar mayores fuentes de financiamiento en las tres sedes de la Facultad de Derecho.	Se deben crear mecanismos de financiamiento que permitan la obtención de mayores recursos que solventen necesidades básicas a partir de esquemas que oferten servicios de calidad a la sociedad chiapaneca para la resolución de demandas de justicia.
22	Diseñar programas de posgrado con perfil profesionalizante reconocidas en el padrón de Conahcyt.	Se debe crear una especialidad con enfoque profesionalizante que permita la formación de profesionales de derecho con estándares de calidad aprobados por CONAHCYT, a partir de los propios recursos académicos de la Facultad de Derecho.
23	Replantear y adecuar los planes de estudios a las necesidades Educativas de la facultad en un término de 5 años.	La adecuación de los planes de estudio con la finalidad de darle más oportunidad a los estudiantes cuando egresen tenga más posibilidades laborales.
24	Fortalecer a corto plazo la infraestructura tecnológica para las actividades académicas y administrativa.	Debido a las necesidades urgentes y como forma de comunicacional oficial es necesario que exista una red de internet con las capacidades suficiente para realizar las actividades sustantivas de la universidad y de la facultad de derecho.
25	Capacitación e información inmediata al personal académico y administrativo sobre el futuro de la educación.	Es necesario que los docentes y administrativos se capaciten con la finalidad de que tengan conocimiento de la forma de enseñanza aprendizaje se requiere de nuevos modelos educativos que fortalezca los alumnos egresados de la facultad y puedan ser ciudadanos y profesionista acuerdo a las necesidades reales y sociales.
26	Generar congresos, diplomados, conferencias etc.; a nivel nacional e internacional.	Desarrollar mecanismos con los Cuerpos Colegiados y/o Grupos en Formación y la Dirección de la Facultad de Derecho, para realizar dichos eventos.
27	Aumentar los Cuerpos Colegiados y/o generar grupos en formación.	Fortalecer los Cuerpos Colegiados ya existentes, acuerpar a los Grupos en Formación con el objetivo de impulsar y promover la investigación jurídica.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

28	Aumentar las Maestrías y Doctorados que oferta la Facultad de Derecho.	Diseñar programas de Maestría y Doctorado actualizados, acordes a las demandas de la sociedad.
29	Desarrollar más actividades que generen financiamiento a la facultad de derecho, incluyendo a las extensiones	Se debe crear más actividades a fin de captar más recurso, estos mismos destinarse en infraestructura y/o necesidades de la misma institución.
30	Gestionar más material tecnológico en la institución.	A fin de que los alumnos y docentes tengan más eficacia en las clases, para el mejor desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
31	Fortalecer al personal administrativo en sus funciones.	Para capacitarnos y obtener un mejor rendimiento en sus actividades, mantener la comunicación con las demás áreas.
32	Promover en los alumnos el desarrollo del pensamiento lógico, crítico y creativo, con una actitud de aprendizaje permanente.	Cursos para Impulsar herramientas teóricas de investigación y comunicativas de aprendizaje.
33	Conformar el lenguaje jurídico de forma eficaz tanto en la comunicación oral como en la escrita, dotando a los estudiantes de una capacidad argumentativa y de análisis.	Fortalecer Actividades y talleres extras con esta metodología para impulsar y promoverlo.
34	Formar profesionales del Derecho Penal con capacidad para comprender los elementos que constituyen el litigio y realizar una defensa con apego a derecho y responsabilidad ética.	Crear espacios de inducción a la buena práctica de Derecho.

Nota: Clarificación de los objetivos de la Facultad de Derecho Campus III de la UNACH, identificados por actores clave del proceso de planeación estratégica, UNACH 2020.

Anexo 11. Proyectos de desarrollo universitario del Instituto de Investigaciones Jurídicas (IJJ)

No.	Acciones	Clarificación
Reubicación del IJJ		
1	Gestionar la reubicación de la sede del IJJ-UNACH	Desde su creación, la ubicación geográfica del IJJ resultó poco atractiva para el foro académico regional y nacional. El traslado a mediano plazo de la sede a la capital del estado vendría a impulsar la competitividad y calidad de los servicios que ofertamos al tiempo que nos impulsaría a nuevos escenarios.
Gestión		
2	Impulsar el sistema gerencial y la comunicación al interior del IJJ	Establecer implica el diseño, implementación y evaluación de un plan que mejore las actividades administrativas y académicas del instituto. Se relaciona con varios objetivos, incluyendo desarrollar la gestión, acreditar los programas en calidad, mejorar la comunicación interna, etc. Por ser un plan amplio la responsabilidad es compartida y debe ser considerado como un proyecto, el PM puede ser cualquiera, pero la Dirección y la Secretaría. Académica deben ser los principales interesados.
3	Minimizar el riesgo de perder acreditaciones de programas de estudio.	A corto plazo es imperativo desarrollar la ruta a seguir e implementar para la defensa exitosa de las credenciales de los 3 programas académicos.
Producción científica		
4	Promover la colaboración de alumnos e investigadores en publicaciones individuales o colectivas	A través de los seminarios de investigación generar estrategias para que los avances de investigación se traduzcan en artículos publicables
5	Desarrollar un programa de producción y difusión académica	Muy similar al punto anterior pero los objetivos relacionados son los que incluyen la difusión de los resultados de investigación, así como organizar el trabajo de los investigadores y alumnos. El principal responsable sería la Coordinación de Investigación y Posgrado.
Acompañamiento pedagógico		
6	Diseñar un mecanismo (comisión o consejo) de seguimiento y acompañamiento, para asegurar la permanencia del estudiante y la eficiencia terminal	El Comité docente se encargaría del seguimiento de la trayectoria de los alumnos, incidiendo fundamentalmente en los casos más problemáticos y adoptando las decisiones que competen al respecto, con la autorización final del Director. Con ello, se podría dotar de más rigor y objetividad a las decisiones en torno a la curricula de los alumnos, especialmente en supuestos de alumnos con bajo rendimiento donde, desgraciadamente, la eficiencia terminal termina siempre jugando a favor del alumno. Finalmente, los alumnos tendrían una visión más rigurosa de sus tareas y sus compromisos con el IJJ. La excelencia académica implica a los docentes en primer lugar, pero también y necesariamente a los propios alumnos, sin cuya disciplina, estudio e implicación no podremos conseguir posgrados de auténtica calidad, en sentido tanto formal como material.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

Coordinación Interinstitucional		
7	Impulsar la celebración de convenios con otras instituciones y/o universidades nacionales como internacionales generar recursos para proyectos de investigación / Impulsar la celebración de convenios de colaboración con el sector público y privado para tareas de beneficio social	Buscar los vínculos no sólo con otras universidades, sino también tener la colaboración con otras instituciones del sector público o privado para realizar convenios, intercambios y el apoyo económico / Promover la celebración de convenios de colaboración en este tema vincula al instituto con diferentes organizaciones y promueve la solidaridad en los estudiantes.
Promoción del IJ		
8	Desarrollar una estrategia y plan de marketing/ atracción de alumnos.	Esto se relaciona con incrementar la matrícula de posgrado. Lo importante es diferenciar las estrategias de atracción, en mi opinión la Maestría debe ser vendida más como profesionalizante, para poder competir con la gran oferta que hay (el documento de contexto de quedó muy corto al mencionar las ofertas de la competencia). A nivel Maestría es difícil encontrar personas con la intención de dedicarse a la investigación. En el Doctorado la estrategia si puede estar dirigida a buscar interesados en la investigación. Me parece una tarea difícil —el diseño de las estrategias— pero si se hiciera bien y se implantara con éxito los resultados podrían ser muy buenos.
Planta académica		
9	Fortalecer la planta académica con más docentes certificados	Los docentes que son de asignatura logren alcanzar el SNI Y PRODEP.

Nota: Clasificación y clarificación de los proyectos de desarrollo universitario del IJ de la UNACH, propuestos por actores clave del proceso de planeación estratégica, UNACH 2020.

Anexo 12. Proyectos de desarrollo universitario del Centro de Estudios para la Construcción de Ciudadanía y Seguridad (CECOCISE)

No.	Acciones	Clarificación
Desarrollo institucional		
1	Crear un manual de operación del laboratorio de litigio estratégico para que funcione correctamente	Le da una forma eficaz de comunicar las políticas y procedimientos, y ofrece a sus operadores la independencia y la seguridad que necesitan para operar en sus puestos dando máximos resultados
2	Establecer y formular un plan estratégico en donde se vincule el CECOCISE con las organizaciones de la sociedad civil de Chiapas (y en un futuro de otras regiones del país)	Crear una unidad la cual esté abocada a vincular al CECOCISE con estas organizaciones para establecer convenios de colaboración con las mismas que busquen coadyuvar en los proyectos de los estudiantes de Maestría, así como en el programa de servicio social del CECOCISE.
3	Elaborar un programa de Vinculación-Divulgación	Laboratorio de litigio estratégico; mecanismos de difusión y divulgación; peritajes
Fortalecimiento de la gestión		
4	Realizar un programa organizacional para que los integrantes del CECOCISE se sientan con identidad (Incluye programa e de capacitación y de reconocimiento al desempeño)	Establecer la identidad de los integrantes de la unidad académica / Es necesario reconocer las cualidades y características propias de cada persona, serviría para fomentar la lealtad y empatía a la Institución. / Reconocer el desempeño del personal. / Está acción busca crear y propiciar la identidad en el personal. Para ello se les capacitaría para que conozcan las funciones y operaciones del centro de estudios así también que conozcan las metas a nivel estratégico, de tal manera que las hagan suyas y se sientan parte e identificados con ellas
Oferta educativa		
5	Actualizar los planes y programas de estudio de la unidad académica	Es importante realizar una actualización a los planes de estudio / Fortalecer el plan de estudios de la LDH para incrementar la matrícula estudiantil / Para fortalecer la identidad –compromiso de todos los integrantes del CECOCISE y fomentar el uso de competencias necesarias en los estudiantes para su crecimiento profesional / Una de las recomendaciones del Conahcyt fue desarrollar los contenidos temáticos del plan de estudios
Impulso a la difusión		
6	Crear una revista digital del CECOCISE en el que los estudiantes puedan desarrollar los contenidos	En sesiones anteriores, se comentaba que los alumnos quieren aprender a desarrollar escritos, artículos académicos y demás materiales, pensando en ello, crearles una revista digital en la que puedan plasmar sus ideas y las cuales, serán revisadas por un consejo editorial
Reconocimiento e internacionalización		
7	Establecer acciones para la internacionalización del CECOCISE	Que la unidad académica se vincule con organizaciones e instituciones de gran prestigio / Hay algunas asociaciones civiles, religiosas o incluso escuelas públicas y privadas, que también trabajan por los D.H., a quienes se les puede apoyar con algún evento. (conferencias: cursos, diplomados)

Nota: Clasificación y clarificación de los proyectos de desarrollo universitario del CECOCISE de la UNACH, propuestos por actores clave del proceso de planeación estratégica, UNACH 2020.

Anexo 13. Proyectos de desarrollo universitario del Centro de Estudios para el Desarrollo Municipal y Políticas Públicas (CEDES)

No.	Acciones	Clarificaciones
Vinculación		
1	Constituir legalmente una empresa de servicios y ventas	Realizar el proyecto de acuerdo y en apego a la legislación universitaria
2	Formular un Programa de Consultorías Universitarias	Aplicar los conocimientos integrales del personal docentes, administrativo y alumnos, para la creación de metodologías que apoyen el desarrollo sostenible de las instituciones y empresas para resolver problemas de acuerdo a sus necesidades
3	Coordinar el resultado de las investigaciones para la Empresa Universitaria	Los resultados del trabajo de investigación que resulten a través de mesas de trabajo bajo método sean considerados para la empresa universitaria y ofertar los servicios adecuados
4	Actualizar convenios de colaboración generales y específicos	Actualizar convenios de colaboración generales y específicos
Gestión		
5	Construir la propuesta normativa para programas en la modalidad no escolarizada	Involucrar al área jurídica correspondiente, y demás unidades académicas en esta modalidad
6	Reordenar la administración y la normativa, acorde a las actualizaciones de la legislación universitaria	Alinear las acciones académico administrativas del CEDES en relación a las nuevas modificaciones plasmadas en la Legislación Universitaria
7	Actualizar la infraestructura académico-administrativa del CEDES	Acorde a la Visión que se plantea tener para el CEDES en el futuro es imperante un programa integral de actualización de la infraestructura del Centro, dicha acción permitirá contar con una institución acorde a las futuras exigencias.
8	Continuar con la acreditación de las Licenciaturas con trabajo colegiado por academias	El apoyo de los expertos en cada Licenciatura sería más productivo y de avance para las acreditaciones
Investigación y posgrado		
9	Constituir un área de investigación y estudios que detonen el desarrollo municipal	Involucrar a docentes y administrativos para la conjunción y prospectiva convergente de sus investigaciones
10	Establecer un Comité Editorial del CEDES para impulsar la labor editorial y publicación de resultados	Establecer líneas de investigación enfocadas a las políticas públicas
11	Conformar un CA con LGAC alineado a la misión y visión del CEDES	Conformar un CA con LGAC alineado a la misión y visión del CEDES
Fortalecimiento académico-administrativo		
12	Realizar un diagnóstico de necesidades de formación pedagógico/didáctica	Es necesario conocer las necesidades, intereses y expectativas de los profesores respecto a sus necesidades de formación, para poder esbozar el plan correspondiente
13	Formular un plan de fortalecimiento de competencias docentes con base a un diagnóstico de necesidades	Es necesario, estructurar por escrito el Plan de formación para asegurar que se establezcan los propósitos, metas y procesos de retroalimentación y evaluación que la formación docente requiere para asegurar el éxito
14	Ejecutar cursos de formación pedagógico/didáctica	Realizar los cursos en apego a lo establecido en un plan de formación docente estructurado

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

15	Iniciar un programa de formación del personal administrativo como apoyo a la investigación	Para impulsar la investigación en los docentes, es necesario un programa en el que se capacite al personal administrativo en realizar tareas de apoyo a la investigación
16	Gestionar una planta docente capacitada, y especializada en la didáctica acorde a la modalidad no escolarizada.	Gestionar a través de la coordinación General, del CEDES, plazas para docentes con el perfil que exige la modalidad no escolarizada y que cuente con diplomados, y cursos acreditados por organismos reconocidos, como por ejemplo el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (Conocer) y lanzar la convocatoria para concursar por ellas. Y los existentes proporcionarles capacitaciones en el uso de la plataforma y de herramientas didácticas existentes en la misma y de manera externa.
Programa educativo		
17	Fortalecer el área psicopedagógica	Es necesario fortalecer el área psicopedagógica para detectar a tiempo a los alumnos que presenten problemas académicos durante su trayectoria formativa
18	Desarrollar un programa integral de acompañamiento al alumno con metas por semestre.	Capacitar personal para seguimiento adecuado de las necesidades específicas del alumno
19	Readecuar la oferta educativa acorde a las necesidades que impone el mercado laboral.	Revisar una profunda revisión a la oferta educativa que oferta el CEDES y re orientar la a las nuevas necesidades que impone el mercado laboral tanto municipal, estatal, nacional e internacional
20	Modificar el programa de tutorías para brindar un acompañamiento eficiente en la trayectoria de los estudiantes.	Modificar la estructura del programa de tutorías bajo el pensamiento y las necesidades de la modalidad no escolarizada
21	Fortalecer la actividad en las áreas administrativas y académicas a efecto de mejora continua en el área de tutorías para poder alcanzar el acompañamiento con los alumnos cedes.	Establecer estrategias de acompañamiento a los alumnos en el área de tutorías, para que se cumplan los fines de gestión de calidad; lo anterior apoyado de las áreas administrativas y académicas; y así dar como resultado fortalecer mediante trabajo en equipo y colaborativo para una mejorar para los alumnos en su estancia estudiantil dentro del centro de nuestra unidad académica
22	Ofertar planes de estudios en la modalidad mixta	Ofertar planes de estudios en la modalidad mixta
23	Realizar seguimiento estudiantil para evitar la deserción	Impulsar el acompañamiento al estudiante mediante el Programa Institucional de Tutorías y canalizándolos a la Coordinación Psicopedagógica

Nota: Clasificación y clarificación de los proyectos de desarrollo universitario del CEDES de la UNACH, propuestos por actores clave del proceso de planeación estratégica, UNACH 2020.

Anexo 14. Proyectos de desarrollo universitario de la Facultad de Derecho Campus III

No.	Acciones	Clarificaciones
1	Realizar actividades académicas que permitan obtener recursos extraordinarios	Llevar a cabo actividades como: congresos, conferencias, diplomados, etc. con temas actuales y de interés que nos permitan obtener recursos económicos extraordinarios.
2	Diseñar un plan conjunto de trabajo para Grupos de Investigación y cuerpos académicos	El diseño de un plan único para los GI y CA permitirá el avance significativo de los mismos para llegar a la consolidación a través del trabajo en equipo.
3	Establecer una academia de análisis y verificación de pertinencia y actualidad del plan de estudios	El trabajo en conjunto de los académicos de la Facultad permitirá observar las áreas de oportunidad para mejorar y actualizar el plan de estudios vigente en la Licenciatura.
4	Desarrollar un programa que evalúe sistemáticamente los planes y programas de estudios de la Facultad de Derecho.	La ciencia del derecho está en constante movimiento, por lo que la revisión de sus programas debe adecuarse constantemente, para ello la palabra clave es hacerlo de forma habitual, constante y sistemática, requiriendo un programa el cual tenga un seguimiento permanente.
5	Identificar las necesidades de los Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación de la Facultad de Derecho.	Los docentes deben involucrarse activamente en su dimensión investigadora, para lograrlo es necesario que se les dote de herramientas para lograrlo.
6	Evaluar los contenidos de las materias forenses del plan de estudios del programa de Licenciatura en Derecho.	Considero que los profesores que dan las materias adjetivas tienen que involucrarse para mejorar sus prácticas y homologarlas con las tendencias nacionales e internacionales.
7	Diseñar programas de especialidad profesionalizante que pertenezcan al padrón PNP de CONAHCYT.	La Facultad de Derecho requiere contar con más programas de posgrado, por lo es importante el diseño de programas de posgrado que no sean autofinanciables.
8	Impulsar la obtención de un inmueble que permita la descentralización de actividades administrativas.	Se requiere de un inmueble anexo que permita realizar actividades administrativas y con ello liberar espacio en el Edificio de la Facultad.
9	Impulsar los proyectos de investigación de los Docentes.	Se deben impulsar las publicaciones de los docentes de la Facultad para poder en un futuro obtener su ingreso al RODEP, SNI y SEI.
10	Modificar el plan de estudios vigente acorde a las necesidades académicas de la facultad.	El plan de estudios vigente tiene avances importantes en el estudio del derecho, pero puede ser perfectible con el análisis de los docentes de la sede y sus extensiones.
11	Desarrollar estrategias que incentiven a los docentes para alcanzar los niveles de SNI, PRODEP, etc.	En la facultad de derecho contamos con muy pocos docentes con esos niveles, y son necesarios para cumplir con los estándares de calidad, de los organismos acreditadores.
12	Realizar un programa de acción para captar mayor financiamiento en la Facultad Derecho.	Se necesita tener una agenda de actividades a corto y largo plazo, para la adquisición de recursos propios, dentro de la Facultad.
13	Diseñar programas para docentes y alumnos en perspectiva de género, equidad y derechos humanos Con el fin de fortalecer los principios y valores UNACH	Diseñar programas para docentes y alumnos en perspectiva de género, equidad y derechos humanos Con el fin de fortalecer los principios y valores UNACH
14	Fomentar programas educativos, académicos y de liderazgo para los alumnos con el fin de ser egresados y agentes de cambio en un futuro.	Fomentar programas educativos, académicos y de liderazgo para los alumnos con el fin de ser egresados y agentes de cambio en un futuro

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

15	3. Impulsar capacitaciones para el claustro docente para tener un enfoque más certero sobre las materias que imparten. (especialización). Para lograr los estándares de calidad y de excelencia	3. Impulsar capacitaciones para el claustro docente para tener un enfoque más certero sobre las materias que imparten. (especialización). Para lograr los estándares de calidad y de excelencia
16	Identificar las deficiencias de los alumnos de nuevo ingreso.	Realizar evaluaciones diagnósticas que permitan medir sus conocimientos siendo el punto de partida para que se puedan reforzar y en consecuencia su preparación sea inicial y finalmente de excelencia.
17	Involucrar a los estudiantes en las actividades académicas dentro y fuera de las aulas,	Modificar la perspectiva de los estudiantes, creando en ellos sentido de conciencia, compromiso y responsabilidad propia y social.
18	Diseñar actividades académicas diversas y continuas que permitan incluir constantemente a los estudiantes.	Fortalecer sus habilidades y capacidades de aprendizaje de forma paralela con los conocimientos obtenidos en las aulas.
19	Desarrollar un programa de especialización con perfil profesionalizante para inscribirlo en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad de Conahcyt. para	Se. debe diseñar, impulsar y convocar para que la Facultad de Derecho de la UNACH logre consolidar un programa de posgrado de calidad.
20	Coordinar los trabajos académicos, administrativos e institucionales con las tres sedes para el desarrollo homogéneo y de calidad de la Facultad de Derecho.	Las extensiones de la Facultad de Derecho deben acreditarse por separado ante el órgano acreditador ANFADE, lo anterior requiere que el proceso de crecimiento se encuentre acorde con los estándares de calidad para la enseñanza de la Ciencia Jurídica.
21	Gestionar recursos o la donación de un edificio para ampliar la infraestructura de la unidad académica.	La Facultad de Derecho cumple con una función social al formar abogados o profesionistas con una clara visión de justicia social, por lo que, la obtención de un edificio por estas vías solo es ratificar la visión social de nuestra institución, haciendo necesario que más jóvenes de todos los sectores sociales logran formarse como abogados.
22	Fortalecer talleres de oratoria en temas de derecho.	Sus beneficios como la persuasión, el pensamiento crítico, la destreza en la expresión, liderazgo y personalidad, dominio y control del miedo escénico, contribuirá en el buen desarrollo de la buena expresión oral y lenguaje jurídico.
23	Diseñar un plan de estudios en el que incluya más tiempo de práctica profesional.	Para que los estudiantes puedan desarrollar sus habilidades y actitudes frente a un trabajo o puesto de trabajo específico, mostrando todo lo que sabe y aprendiendo un poco sobre su sector.
24	Edificio propio para las actividades administrativas no necesarias.	Significaría poder aumentar la matrícula y apertura de alumnos en la Universidad. (Más Espacio para aulas)
25	Establecer un programa de captación de estudiantes para las comunidades indígenas.	establecer mecanismos que sean atractivos de ingreso para estudiantes del medio indígenas y rural y queden la pertinencia de programas que ayuden a la facultad para estar en los estándares correspondientes y poder obtener recursos adicionales.
26	Hacer un programa de pe grado y posgrado que mejore la oferta educativa.	Revisar o los planes educativos en Licenciatura y posgrado que estén acorde con los tiempos y necesidades sociales.
27	Elaborar un programa para la instalación de una sala virtual para Videoconferencias.	La facultad debe tener un área donde puede tener todas las herramientas necesarias para dar curso, capacitar o en su caso enlaces con instituciones de la ciencia Jurídicas y sociales. en beneficio de los estudiantes y docentes.
28	Impulsar la formación de los cuerpos Académicos.	Se deben crear talleres, congresos y publicaciones conjuntas para poder alcanzar este objetivo.
29	impulsar a los estudiantes para que ingresen a los programas de posgrado.	Desarrollar programas de estudios actualizados que puedan ayudar a obtener más oportunidades laborales.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNACH

30	Establecer un inmueble que permita la descentralización de actividades Administrativas.	Contar con un inmueble independiente para lograr el óptimo desarrollo de Actividades Docentes y Administrativas
31	Realizar un plan para el rescate del archivo histórico.	Llevar a cabo un plan de trabajo con personal especializado en el tema, a fin de poder custodiar de buena forma y conservar, aquellos documentos antiguos que dieron origen a nuestra universidad.
32	Fortalecer más herramientas tecnológicas en la universidad.	Proveer de más computadoras, proyectores y acceso a internet que facilite el complementar el conocimiento que dan los académicos dentro de las aulas.
33	Establecer visitas guiadas a instituciones de impartición de justicia	Impulsar al alumno de que conozca las instituciones públicas de administración de justicia, desde el inicio de su carrera universitaria, a fin de que conozca los lugares donde podrá realizar algún trámite; denuncia, demanda. Etc.
34	Ampliar la construcción y difusión de la cultura jurídica a nivel sociedad	determinar un plan de difusión de las actividades realizadas por la facultad dirigida a estudiantes de la propia facultad, de otras casas de estudios y a profesionales del área
35	Incentivar reuniones al interior para establecer criterios comunes en cátedras y revisar la actividad docente.	Para estar en comunicación social y culturalmente en el ámbito de las docencias
36	Establecer un sistema permanente de evaluación de la docencia de pregrado a través de instrumentos idóneos.	Para transparentar la docencia y mejorar la calidad académica.

Nota: Clarificación de los proyectos de desarrollo universitario del CEDES de la UNACH, propuestos por actores clave del proceso de planeación estratégica, UNACH 2020