



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

“Propuesta de Mejora al Programa Operativo Anual
de la Dirección General de Planeación de la
Universidad Autónoma de Chiapas”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA

SANDRA BACILIA RAMÍREZ SÁNCHEZ 07011043

AUTÓNOMA

Directora de Tesis
Dra. Carolina Gómez Hinojosa

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS

ENERO DE 2023



**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN
Y POSGRADO**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 11 de enero de 2023
Oficio No. D/CIP/TIP/001/2023.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

**C. SANDRA BACILIA RAMÍREZ SÁNCHEZ
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
PRESENTE**

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada: **PROPUESTA DE MEJORA AL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**. Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha enero 26 de 2022, suscrito por la Dra. Carolina Gómez Hinojosa, 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 en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

**Dra. Blanca Esthela Montoya Ramírez
Encargada de la Coordinación**



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





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

El (la) suscrito (a) C. Ramírez Sánchez Sandra Bacilia,
Autor (a) de la tesis bajo el título de “Propuesta de Mejora al Programa Operativo Anual de la Dirección General de Planeación de la Universidad Autónoma de Chiapas,” presentada y aprobada en el año 2022 como requisito para obtener el título o grado de Maestra en Administración con Terminal en Administración Pública, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento 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 (SIBIUNACH) 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 16 días del mes de enero del año 2023.

C. Ramírez Sánchez Sandra Bacilia

Dedicatorias

A mi Creador, quien como Él, nadie.

Dedicado a las grandes mujeres que han hecho la diferencia en mi vida...

Especialmente a mi Madre Santísima

*Y a mis amores incondicionales que, con el apoyo de ellos, he recorrido este
camino.*

Reybel, Axel, Evan, Camila, Dylan, Liam, Adrián y Hermanos

Un especial afecto a quien me espero, durante 10 años entregarle este proyecto

Mi hermosa Carolina

Gracias a todos.

*"Al final del túnel siempre se vislumbra una luz" , expresión común de muchas personas que
encuentran siempre la mejor manera de salir adelante, de forma personal o profesional.*

Sandy Lee

INDICE

Introducción	9
Capítulo I	12
1. Problematización del Objeto de Estudio	13
1.1. La Universidad Autónoma de Chiapas y su Planeación	13
1.1.1. Antecedentes	13
1.2. Planteamiento del Problema	20
1.2.1. Delimitación Espacial y Temporal de la Investigación	24
1.2.1.1. Delimitación Espacial	24
1.2.1.2. Delimitación Temporal	28
1.3. Objetivo de la Investigación	29
1.3.1. Objetivo General	29
1.3.2. Objetivos Específicos	30
1.4. Justificación de la Investigación	30
Capítulo II	34
2. Conceptualización del Objeto de Estudio	35
2.1. Administración y Administración Pública	35
2.1.1. Antecedentes Generales	35
2.1.2. Definición de Administración y Administración Pública	39
2.1.3. La Administración por Objetivos (APO)	43
2.1.3.1. Características de la Administración por Objetivos	45
2.1.3.2. Importancia y Clasificación de los Objetivos en la APO	47
2.1.4. El Proceso Administrativo	51
2.2. La Planeación, Programación y Presupuesto	54
2.2.1. La Planeación	54
2.2.1.1. Definiciones de Planeación	55
2.2.2. Planeación Estratégica	56
2.2.2.1. Definiciones de Planeación Estratégica	57
2.2.2.2. Características de la Planeación Estratégica	59
2.2.3. Planeación Táctica y Operacional u Operativa	62

2.2.3.1.	Características de la Planeación Táctica	64
2.2.3.2.	Características de la Planeación Operacional	64
2.2.4.	Objetivos de la planeación Estratégica, Táctica u Operativa	66
2.2.5.	La Planeación de las Entidades Públicas	67
2.2.6.	Metas Organizacionales	68
2.3.	La Programación	69
2.3.1.	La Programación y sus Principios Fundamentales	70
2.3.2.	El Presupuesto	72
2.3.2.1.	Presupuesto Público y Privado	73
2.3.3.	Presupuesto basado en Resultados (PbR)	74
2.3.3.1.	Presupuesto por Programas	75
2.4.	Programa Operativo Anual (POA)	76
2.4.1.	Objetivos del Programa Operativo Anual	77
2.4.1.1.	Estrategias y Líneas de Acción del POA en Gobierno Federal	78
2.4.2.	Metodología del Marco Lógico del POA	80
2.4.2.1.	Que es la Metodología del Marco Lógico	81
Capitulo III		82
3.	Contextualización del Objeto de Estudio	83
3.1.	Administración de la Educación Superior en México	83
3.1.1.	Antecedentes Generales	83
3.2.	Planeación de la Educación Superior	87
3.2.1.	Antecedentes	87
3.2.2.	La Secretaría de Educación Pública y su Estructura en Materia de Educación Superior	89
3.2.2.1.	Antecedentes	89
3.2.2.2.	Fundamentos Normativos de la Educación Superior	90
3.2.3.	La Subsecretaria de Educación Superior (SES)	94
3.2.3.1.	La Misión de la SES	94
3.2.3.2.	Estructura Orgánica de la SES	95
3.2.3.3.	Atribuciones de la SES	95

3.2.4.	La Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI)	96
3.2.4.1.	La Misión de la DGESUI	96
3.2.4.2.	Estructura Orgánica de la DGSUI	97
3.2.4.3.	Atribuciones de la DGESUI	98
3.3.	Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF)	99
3.3.1.	Generalidades Normativas del PES	99
3.3.2.	Subsidios Ordinarios para Educación Superior del PEF	100
3.4.	La Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH)	101
3.4.1.	Antecedentes Generales	101
3.4.2.	Organización de la UNACH	103
3.4.3.	Ubicación Geográfica de la UNACH	104
3.4.4.	Misión y Visión de la UNACH	105
3.4.4.1.	Misión	105
3.4.4.2.	Visión	105
3.5.	La Dirección General de Planeación (DGP)	106
3.5.1.	Antecedentes Generales	107
3.5.2.	Estructura Orgánica de la DGP	108
3.5.3.	Misión de la DGP	109
3.5.4.	Visión de la DGP	109
3.5.5.	Fundamentos Normativos de la DGP	109
3.5.5.1.	Reglamento General de Planeación	110
3.5.6.	Atribuciones de la DGP	112
3.6.	Programa Operativo Anual (POA) de la Universidad	114
3.6.1.	Antecedentes Generales	114
3.6.2.	Lineamiento del Programa Operativo Anual	115
3.6.3.	Departamento de Programación Operativa (DPO)	116
3.6.3.1.	Antecedentes	116
3.6.3.2.	Funciones del Departamento de Programación Operativa (DPO)	117
3.6.4.	Primer sistema de programación operativa 2006-2011	121
3.6.4.1.	Primeros formatos del POA	121

3.6.5.	Sistema Universitario Administrativo del POA (SUAPOA)	126
3.6.5.1.	Formatos del Programa Operativo Anual (2012-2022)	128
Capitulo IV		135
4.	Abordaje Metodológico de la Investigación	136
4.1.	Definición del tipo de Investigación	136
4.2.	Formulación de la Hipótesis de Investigación	136
4.3.	Variables	137
4.4.	Determinación de la Población a Estudiar	137
4.4.1.	Criterios de Selección	138
4.5.	Selección de las Técnicas de Recopilación de la Información	139
4.6.	Diseño de las Técnicas	139
4.6.1.	Observación a los Procesos Operativos	140
4.6.2.	Entrevista a Funcionarios	141
4.6.2.1.	Guion de Entrevista a Funcionarios y Responsables del POA	142
4.6.3.	Cuestionario a los Usuarios del POA	144
4.6.3.1.	Preguntas de Investigación a los Usuarios del POA	144
4.7.	Procesamiento de la Información	146
4.7.1.	Análisis e Interpretación de la Información	147
4.7.1.1.	Resultados de la Entrevista a Funcionarios y Usuarios Responsables del POA.	148
4.7.1.2.	Gráficas de Resultados del Cuestionario y la Entrevista	150
Capítulo V		155
5.	Conclusiones	156
5.1.	Recomendaciones	158
5.2.	Propuesta de Mejora al Programa Operativo Anual	159
5.2.1.	Primera Etapa	159
5.2.2.	Segunda Etapa	160
5.2.3.	Tercera Etapa	161
5.2.4.	Cuarta Etapa	162
5.2.5.	Última Etapa	163
Glosario de Siglas		166

Relación de Imágenes, Figuras, Tablas y Gráficas

Imágenes		Pág.
Imagen 1	Sello del Seminario Conciliar Tridentino Chiapas	13
Imagen 2	Logo de la UNACH	15
Imagen 3	Mapa de ubicación de la DGP de la Universidad Autónoma de Chiapas	24
Imagen 4	Información del Portal DGP de la estrategia operativa del POA	27
Imagen 5	Estructura Orgánica de la DGESUI	97
Imagen 6	Estructura Orgánica de la UNACH	103
Imagen 7	Sedes de la UNACH por región Socioeconómica y Municipios	104
Imagen 8	Estructura orgánica de la DGP	105
Imagen 9	Funciones específicas del Departamento de Programación Operativa dentro del manual de organización	120
Imagen 10	Claves de los Formatos de POA, primera versión diseñada.	121
Imagen 11	Formato de Caratula Institucional, POA primera versión (PV)	121
Imagen 12	Formato de Programación, metas, objetivos e indicadores PV	122
Imagen 13	formato de la Programación Financiera PV	123
Imagen 14	Formato de la Programación de Acciones Relevantes del Centro Contable PV.	123
Imagen 15	Formato de la Programación de Metas y Beneficiarios PV.	124
Imagen 16	Formato Evaluación de Programa, Proyecto o Actividad Relevante	125
Imagen 17	Vista del instalador del Sistema POA	126
Imagen 18 y 19	Caratula interna del Sistema POA y acceso al mismo	127
Imagen 20	Vista interior del Sistema POA de cada usuario autorizado para ingresar	128
Imagen 21 y 22	Caratula inicial del POA	129
Imagen 23	Apartado de alineación con las políticas institucionales	130
Imagen 24	Apartado de Directrices de Calidad	130
Imagen 25	Apartado de Justificación del Proyecto	131
Imagen 26	Apartado de Programación Técnica.	132
Imagen 27	Apartado de Programación Presupuestaria	133
Imagen 28	Resumen de partidas y memoria de cálculo	134
Imagen 29	Apartado de Información complementaria	134
Imagen 30	Vista del Cuestionario en línea	146
Imagen 31	Líneas de acción a considerar para incorporar el PbR	161
Imagen 32	Beneficios de la implementación de la MML en la Universidad	162

Figuras		Pág.
Figura 1	Esquema de la delimitación temporal de la investigación del POA	28
Figura 2	Ciclo del proceso administrativo	53
Figura 3	Nivel Organizativo de las metas	68
Figura 4	Estructura Orgánica de la Subsecretaría de Educación Superior (SES)	95
Figura 5	Esquema de variables	137
Figura 6	Esquema del Presupuesto de Egresos hacia la asignación presupuestaria del POA alineada a las políticas estratégicas.	165

Tablas		Pág.
Tabla 1	Relación de Dependencias de la Administración Central (DAC) de la Universidad Autónoma de Chiapas al 2022	25
Tabla 2	Unidades Académicas de la Universidad Autónoma de Chiapas al 2021	26
Tabla 3	Criterios de diferentes autores sobre el proceso administrativo	52
Tabla 4	Diferencias principales de la planeación estratégica, táctica y operativa	65
Tabla 5	Asignación del Presupuesto de Egresos de la Federación y el Estado para la Universidad Autónoma de Chiapas del año 2014 al 2022.	101
Tabla 6	Relación de áreas sujetas a entrevistas y cuestionarios sobre el POA	138
Tabla 7	Técnica de Observación directa de Información programática presupuestaria de la UNACH.	140
Tabla 8	Listado de funcionarios responsables de operar el POA	142
Tabla 9	Guion de entrevista a funcionarios, con esquema de abanico	140
Tabla 10	Listado de preguntas con formato cerrado a una sola opción.	143
Tabla 11	Resultados del cuestionario en línea.	145
Tabla 12	Resultados de la Entrevista a funcionarios y usuarios responsables del POA	146

Gráficas		Pág.
Gráfica 1	Gráfica general del resultado del cuestionario a usuarios POA	150
Gráfica 2	Gráfica del resultado de la entrevista pregunta 1	151
Gráfica 3	Gráfica del resultado de la entrevista pregunta 2	151
Gráfica 4	Gráfica del resultado de la entrevista pregunta 3	152
Gráfica 5	Gráfica del resultado de la entrevista pregunta 4	152
Gráfica 6	Gráfica del resultado de la entrevista pregunta 5	153
Gráfica 7	Gráfica del resultado de la entrevista pregunta 6	153
Gráfica 8	Gráfica del resultado de la entrevista pregunta 7	154

ABSTRACT

The present study of the Annual Operative Program (POA) represents an institutional tool that has made it possible to measure management in budgetary programmatic terms. At present, the UNACH administration has gone through a series of internal changes. Various tools have been applied from Institutional Planning to follow up on all kinds of information that is generated there; However, to date there is a lack of communication between the central administration and the academic units, considering the central areas as the *raison d'être* of the university, when it should be the academy that leads the train in motion, this does not allow the link of the operational processes of the substantive and adjective functions.

Thus, the duty of the university differs with the current functionality in an important way, since the process of planning, programming and budgeting in the university has been developed in a disjointed way and only measures the resources that are assigned to the accounting centers, without evaluate the academies in terms of development and results. Likewise, the monitoring tools do not affect the continuous improvement of the areas, there being a lack of agile and efficient evaluation and control mechanisms.

That is why this research project is aimed at optimizing and improving the Annual Operative Program in the academic units and central areas of UNACH, as well as making recommendations on how to make this tool more efficient through the incorporation of the Evaluation System of the Performance that already exists and is operated from Public Management, with its budgeting tools based on results and the logical framework methodology, adapting the tool to academic and institutional management processes that allow measuring the impact of university actions, evaluating their performance and measure management in terms of results.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, es de naturaleza teórico práctica, que examina algunos problemas de los procesos de planeación, de la gestión operativa y administrativa del Programa Operativo Anual (POA) en el Sistema Universitario de Administración del Programa Operativo Anual (SUAPOA), que administra la Dirección General de Planeación de la Universidad Autónoma de Chiapas, hacia los centros contables de las unidades académicas y las áreas centrales de la Universidad.

Y servir de referente para la elaboración más específica de una propuesta de mejora al proceso de programación operativa anual (POA), una mejora al sistema SUAPOA, una mejora al proceso de capacitación del mismo POA y el conocimiento correcto con base científica del proceso operativo desde una visión respecto a las herramientas de la administración pública, que sirven de medición al desempeño de la gestión en términos de resultados.

Con el único propósito de aportar elementos que coadyuven en una correcta planeación táctica y operativa que mejore el desempeño de la gestión institucional, y permita evaluar el impacto de la gestión universitaria de manera eficiente y eficaz, para una toma de decisiones acertada. De esta manera se constituirán las bases para el presente estudio.

Así mismo, la utilización de las herramientas de planeación, programación, presupuesto y evaluación, son características insoslayables del proceso de planeación, por tanto, el uso de estas permitirán a la universidad la superación de muchas de sus actuales deficiencias, convirtiéndola gradualmente en una institución fortalecida en su sistema de administración con calidad reconocida.

En el capítulo uno se considera como base los antecedentes de la planeación universitaria, los orígenes que dieron pauta para la creación de una estructura administrativa basada en los estudios del visionario Pierre Furter (1977),

considerando la normatividad existente y tomando como ejemplos los primeros proyectos académicos, seguido de ello se planteó el problema identificado en el procedimiento del programa operativo anual, precisando el objeto de estudio que es el Programa Operativo Anual.

En el segundo capítulo se abarcan las referencias conceptuales necesarias para darle fortaleza al planteamiento, en especial se determina a la Administración Pública como base de estudio sobre la gestión pública de las universidades y en especial de la Universidad Autónoma de Chiapas, se precisa el instrumento de la Administración por objetivos o basada en resultados como una estrategia que da pauta al proceso operativo del POA, así mismo, se definió la Planeación como parte importante del proceso administrativo, dentro de las cuales se identificó el tipo de planeación aplicada al programa y la metodología recomendada para atenderlo.

El Tercer capítulo trata la contextualización del objeto de estudio desde sus antecedentes de la Administración de la Educación Superior en México hasta el surgimiento de las Unidades de Planeación de la Educación Superior en México, y como ésta planeación contribuyó al proceso decisorio de políticas públicas en materia de educación superior y a la creación de organismos federales que hoy en día coordinan el ejercicio de los recursos y legislan en la materia educativa a todas las Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana.

En el cuarto capítulo se abordó la metodología empleada para obtener los resultados necesarios, con el interés de presentar una investigación acorde a las necesidades planteadas, se consideró el uso de instrumentos cualitativos y cuantitativos planteados por los autores expertos en métodos de investigación, a fin de diseñar un camino acorde a las necesidades del tema, se requirió el apoyo de algunos representantes y enlaces institucionales que hacen uso del POA, le dan seguimiento y determinan la meta a cumplir en los programas instituidos, se presentó el procesamiento de datos que validaron la información recopilada y se procesó la información a fin de obtener un resultado que permitió plantear la propuesta de mejora al POA.

Por último, en el capítulo quinto, se presenta la propuesta de Mejora al Programa Operativo Anual, fundamentado con base en planteamientos conceptuales de la Administración Pública, la administración por objetivos (o basada en Resultados), la Planeación, la Programación y el Presupuesto Basado en Resultados a través de la Metodología del Marco Lógico, con las herramientas y formularios necesarios para plantear los programas con énfasis en la medición del Desempeño basado en los Resultados, específicamente el que utiliza el Gobierno Federal y se puede utilizar la herramienta de capacitación que se encuentra en su portal siguiente: <https://mexicox.gob.mx/courses/course>.

CAPITULO I

PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Dos son los dilemas efectivos que la universidad afronta, el primero: opción entre lo espontáneo y la planificación. El segundo: opción entre el compromiso de la universidad con la tradicional académica, encerrada en su erudición fruitiva y egoísta. Ambos planteamientos se dirimen en medio de un planteamiento polémico que nace del carácter mismo de la sociedad democrática que exige la existencia de opiniones públicas. (Darcy, 1967)

Darcy Ribeiro/La universidad necesaria

CAPÍTULO I

Problematización del Objeto de Estudio

1.1. La Universidad Autónoma de Chiapas y su Planeación

1.1.1. Antecedentes

La enseñanza pública en Chiapas sienta sus bases a partir de la conquista española, y con esta, surge la construcción de conventos para catequizar a los nativos sobre sus creencias religiosas y espirituales; de esta forma se logró influir en los nuevos saberes y artes en la colonia (1521-1821). (Universidad Autónoma de Chiapas, 2018).

Alrededor de 1678, sobresalen de ese momento, la creación de “El Seminario Conciliar Tridentino de Nuestra Señora de la Purísima Concepción”; y dos años después, “El Colegio de los Padres Jesuitas”; ambos centros se instalaron en Ciudad Real, hoy San Cristóbal de las Casas (Universidad Autónoma de Chiapas, 2018).

En la imagen 1 se observa el sello que representa el logo del Colegio del seminario Conciliar Tridentino, logo que precedió a la imagen institucional del Gobierno de Chiapas y del logo de la Universidad.

Imagen 1.
Sello del Seminario Conciliar Tridentino



Nota: Tomado de la Revista, Universidad Autónoma de Chiapas, edición conmemorativa por los 35 años de su fundación, en el artículo “cómo y por qué fue creada la UNACH” Abelardo Hernández Millán, (UNACH, 2010)

A lo largo del siglo XIX, se suscitaron eventos que derivaron en una situación política compleja para Chiapas. El 28 de agosto de 1821 el párroco Fray Matías de Córdova y Ordóñez desde el púlpito de la Iglesia de San Sebastián, en la ciudad de Comitán, arengó al pueblo a declararse independiente de la dominación española, esta memorable jornada concluyó con la firma del Acta de Independencia de Comitán, la primera de América Central, secundada por la de Ciudad real, el 3 de septiembre, y el 15 de septiembre por la de toda la Capitanía de Guatemala. (UNACH, 2018)

Con la emancipación de España y, por consiguiente, de Guatemala, los centros educativos de Chiapas se desligan de la Universidad de San Carlos y, el Seminario Conciliar queda a la deriva imponiendo a las nuevas autoridades la encrucijada de definir su inmediato destino, hasta que en 1826 se logró crear la primera Universidad chiapaneca. (UNACH, 2018)

La primera Universidad¹ mucho antes de la UNACH, fue creada por decreto No. 59 de la Legislatura del Estado de fecha 8 de febrero de 1826, se inaugura el 19 de febrero y los cursos inician el primero de marzo del mismo año de su constitución (López, 1998, p. 15).

La Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) se da por decreto el 23 de Octubre de 1974 publicándose en el periódico oficial del Gobierno del Estado (1974), (UNACH, 2018).

Al fundarse oficialmente la UNACH existían ya algunas instituciones de educación superior en el estado, en las cuales ofrecían y cursaban carreras típicamente universitarias. La Escuela de Derecho, por ejemplo, remonta sus orígenes hasta 1679, cuando el actual estado de Chiapas se encontraba aún integrado política y administrativamente a la Capitanía General de Guatemala. Además, “aunque en 1926 los estatutos de la primera Universidad de Chiapas hayan sido ya promulgados, la Universidad desaparece o, más bien, se reduce

¹ Los orígenes de la Universidad datan de hace más de 3 siglos, ya que el registro más antiguo de la Universidad en el Estado de Chiapas se registra en el año de 1664, de acuerdo con algunos historiadores. (López, 1998)

paulatinamente a la Escuela de Derecho con sede en San Cristóbal de Las Casas, cuyas vicisitudes reflejan bastante fielmente los conflictos revolucionarios de principios de siglo, así como las tensiones entre San Cristóbal –la antigua capital colonial- y Tuxtla Gutiérrez- el nuevo centro político-administrativo”. No fue sino hasta el año 1962 cuando la Escuela de Derecho, tal como se le conoce en la actualidad, quedó formalmente estatuida. (UNACH, 2010).

En julio de 1975, siendo director de la Escuela de Ingeniería Civil, el Ing. Carlos Serrato Alvarado bosquejó el escudo universitario. En él se trató de presentar simbólicamente a México y Chiapas, adoptar la mexicanidad. Esto se simboliza en el escudo con dos águilas.

Imagen 2.

Logo de la UNACH



Nota: Adaptado de Nuestro Escudo, Identidad Universitaria, <https://www.unach.mx/acerca-de/identidad>

Posterior a la creación de la Universidad, se realizó un informe llamado; “*Un nuevo Sistema Regional de Enseñanza Superior de la Universidad Autónoma de Chiapas*” elaborado por Pierre Furter publicado en 1977. *Furter expone a la planeación universitaria (UNACH, 1977); “como un área que debía reunir los elementos de; presupuesto, plan de desarrollo y planeación de infraestructura física de la universidad, todo ello refiriéndose a las áreas de planeación como centros estratégicos que merecían atención, no solo por su capacidad de compilar toda la*

información sino de prever la demanda en formación dentro del medio en el que se desarrollaba” (p.3).²

Es importante destacar la visión de Furter en los años 70's relacionado a la planeación universitaria que ya era necesaria en esos tiempos para la Universidad, sin embargo, este estudio solo fue la primera piedra de la instalación de la Planeación Universitaria.

Doce años después de Furter, se dieron los ejercicios de planeación académico administrativa de la universidad, donde se plantearon los primeros trabajos de la gestión institucional universitaria denominados proyectos académicos, dando espacio a las primeras pruebas de ejercicios de planeación universitaria.

Es plasmada en la Ley Orgánica de la UNACH en 1974 (UNACH, 1989), los requerimientos y necesidades acordes a esa época y al mismo tiempo se establecieron algunas líneas generales de desarrollo académico en el “Proyecto de Reforma: hacia la excelencia académica”, dicho documento fue consecutivo al “Diagnóstico Situacional Académico de la UNACH” estudio que orientó las tareas académicas prioritarias para definir y articular un proyecto integrador que sentaría las bases de transformación y adecuación de la universidad, este documento plasmó la situación que tenía la universidad en su momento de creación, considerando que la planeación educativa no se encontraba en el nivel de desarrollo, ni tenía el enfoque globalizador e integrador que conocemos en la actualidad.(p 7).

² El profesor Pierre Furter (Le-Chaux-de-Fonds, Suiza, 1931 – Ginebra, 2020) estudió Filosofía y Pedagogía en las Universidades suizas de Lausana y Neuchatel, se especializó en Literatura Comparada en Lisboa, Zúrich y Recife, Brasil. Obtuvo un doctorado en Filosofía de la Educación, trabajó durante mucho tiempo en América Latina. Fue profesor en la Universidad de Ginebra hasta 1997 (luego Profesor Honorario), Presidente de la Sociedad Suiza para la Investigación Educativa y vicepresidente de la Asociación Francófona para la Educación Comparada. Fue consultor de la UNESCO y del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPÉ) en París y representante de la Confederación Suiza en varias conferencias internacionales sobre educación.(RICO, 2022)

Tal diagnóstico demostró las condiciones de sujeción a los conflictos políticos que mantenía la universidad y que provocaron una estructura fragmentada y no orientada al crecimiento. Siendo esto la preocupación principal de las autoridades universitarias, surgió entonces la necesidad de plantear nuevas estrategias, dando como consecuencia el primer proyecto de desarrollo universitario, con participación de la comunidad.

Durante ese tiempo el sistema educativo superior del Estado de Chiapas mantenía una situación de *disparidad*³ con las instituciones educativas, siendo evidente esta situación en la universidad, ya que, se había constituido a través de la asimilación de modelos organizacionales externos, es decir diseñada como una organización de las áreas académicas de tipo departamental, transformándose posteriormente a un sistema tradicional europeo de escuelas y facultades. Dichos modelos guardaban poca relación con los problemas y necesidades del Estado, de tal forma que, quedo limitada a una simple reproducción formal de acuerdo a los requerimientos de la política gubernamental de aquellos tiempos (UNACH, 1989).

Sin embargo como se plantea anteriormente, una de las fortalezas que fue desarrollando la universidad desde 1989, fue la creación del primer proyecto académico 1989-1992, proyecto que impulsaría el motor de la planeación institucional y daría como consecuencia que se crearan los primeros cimientos de planeación universitaria, dando como inicio una serie de acciones encaminadas a mejorar y fortalecer la administración universitaria. (UNACH, 2019)

La centralización administrativa y desarticulación de la vida académica, es una de las dolencias que permanecen aún en la Universidad Autónoma de Chiapas, estos problemas estructurales de inicio contribuyeron a un mal funcionamiento de la gestión institucional, que surgió a partir del nacimiento de esta institución (1974); cuando fue creada como una organización de las áreas académicas de tipo departamental, que se transformó posteriormente a un sistema tradicional europeo

³ La disparidad es una distorsión entre los sistemas educativos y su medio ambiente, convirtiéndose en el principal factor generador de crisis sociales de acuerdo a Phillips H. Combs en su libro; La crisis mundial de la educación. (Phillips H, 1978)

de escuelas y facultades, sistema que en la actualidad aún se encuentra vigente (Moreno, 1989).

Como consecuencia del crecimiento desmedido de la institución, al iniciar con 23 carreras que posteriormente fueron agrupadas en campus, dio como resultado que la plantilla académica creciera a más de un 200% en un lapso de 20 años desafortunadamente, las apresuradas contrataciones para cubrir las necesidades docentes, no siempre cuidaron el cumplimiento de los requisitos de formación y vocación, creando disparidades profesionales que difícilmente se remediaron con los escasos recursos destinados a la educación superior en aquel momento (UNACH, 2010).

Este crecimiento desordenado de la oferta académica, del personal académico y administrativo y de los “campus”; afectó a la universidad por la obsolescencia de su estructura organizacional, funcional y del marco normativo vigente en aquel momento, para ese entonces ya se encontraba con un elevado costo operativo y de sueldos, y sin una herramienta que le permitiera dar seguimiento a los procesos de planeación y administración en la UNACH.

Siendo así, que desde 1974 a 1989 la universidad fue creciendo sin una estructura de planeación definida y sin estrategias planes, programas o proyectos estructurados, operando en 15 años sin una planeación educativa que permitiera dar un seguimiento a los procesos académicos y de gestión.

Es a partir del año 1989 que se realiza el primer documento de planeación educativa “Proyecto de reforma: Hacia la excelencia académica” (UNACH, 1989), al mismo tiempo se publica el decreto de creación de la Legislación Universitaria la cual derivan los preceptos de su naturaleza jurídica como un organismo público descentralizado, autónomo, de interés público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, al servicio de los intereses de la Nación y del Estado, con apoyo en los principios de libertad de cátedra y de investigación. (UNACH, 1996)

Es decir se le concedió autonomía plena a la Universidad dentro de los límites de la Ley de su creación y para los fines señalados en la misma; “siendo que la característica jurídica fundamental de la autonomía universitaria consiste en la facultad que tiene la Universidad de gobernarse a sí misma y sustenta la libertad de cátedra e investigación del personal académico en el desarrollo de los programas y planes con base en la ley que expida el Poder Legislativo del Estado, único órgano político constitucional que tiene a su cargo la función legislativa en el ámbito local (UNACH, 1989).

Y con este decreto se da cumplimiento al artículo transitorio Décimo segundo de la Ley Orgánica; En el término de 90 días el Rector deberá someter a consideración del Consejo Universitario el proyecto académico de su gestión, creándose así el primer Proyecto Académico 1989-1992, (UNACH, 1989).

Actualmente, la universidad cuenta con el Plan de Desarrollo Institucional al 2030 (PDI 2030) y algunos planes indicativos de desarrollo (PID) –*realizados por las Unidades Académicas*- así como el proyecto académico en su gestión 2018-2022⁴ “Reforma para la Excelencia”, que integra aspectos generales y políticas definidas por el Rector en turno y *Políticas y Lineamientos para la Formulación del Programa operativo anual (POA)* (UNACH, 2022) –*caso de estudio de esta tesis*-, que tratan de conducir las actividades de gestión institucional, docencia (matricula), Investigación, extensión universitaria, planeación, administración de los ingresos y egresos, mantenimiento de la infraestructura física y equipamiento, entre otras acciones de índole social. Todo ello relacionado a los ingresos con fuente de financiamiento ordinario que destina anualmente el gobierno federal y estatal a la universidad, en razón de un 76% federal y un 24% estatal del gasto de subsidio ordinario, en el caso de ingresos propios, estos no se analizarán debido a su complejidad y a su temporalidad, sin embargo expondré algunas recomendaciones necesarias (UNACH, 1989).

⁴ El primer Proyecto de la UNACH se denominó “Reforma hacia la Excelencia Académica, en el año 1988 y el vigente del año 2018-2022 se denomina “Reforma para la Excelencia”, a 30 años del primer proyecto, se persigue la excelencia en la universidad, sin resultados visibles aún.

1.2. Planteamiento del Problema

Al interior de la Planeación se identifica el procedimiento de registro y evaluación de los proyectos universitarios, por medio del Programa Operativo Anual (POA), que es utilizado durante la etapa de planeación y programación operativa de la Universidad Autónoma de Chiapas, y es elaborado por los responsables de las áreas académicas y unidades administrativas en los centros contables (administración) donde se administra el presupuesto de egresos y se ejercen los recursos de gasto corriente con fuente de subsidios ordinarios.

Cada centro contable o área administrativa elabora su propuesta durante el último trimestre del año en curso para el siguiente ejercicio anual, lo valida el titular correspondiente, un responsable de la planeación y su administrador, y lo remite a la Dirección General de Planeación (DGP) para su validación técnica, es decir que cumpla con los lineamientos presentados por el área responsable en términos de metas, acciones y recursos programables de acuerdo al propósito de cada función, siendo este procedimiento el objeto de estudio, que puede ser medido en cualquier ejercicio, ya que la formulación del POA ha sido el mismo desde hace 10 años.

A pesar de los esfuerzos de las autoridades por llevar un proceso de planeación institucional, surgen los problemas estructurales acarreados durante 35 años de labor universitaria, los cuales se vieron incrementados en cada gestión rectoral, mismos esfuerzos han sido considerados en cada una de las gestiones que han transitado, sin que hasta el momento se haya logrado consolidar los procesos de gestión administrativa de la universidad, para ello se contempla en este estudio de investigación, a los Proyectos Académicos como una línea de tiempo comparativo para el POA y como parte fundamental en la fase de transición de las políticas universitarias, la creación del Reglamento General de Planeación (2005), el Sistema Integral de Planeación Institucional (SIPI) normado dentro del reglamento y el Programa Operativo Anual como objeto de estudio de esta investigación.

En la actualidad existen ya ejercicios de planeación formalizados, uno de ellos es el Sistema Integral de Planeación Institucional (SIPI) normado dentro del Reglamento de Planeación Universitaria, publicado en el año 2006, y vigente con la actualización del reglamento en el año 2011. Este sistema contempla la creación de Comités de Planeación y Evaluación Universitaria (CPEU) implantados en todas las Unidades Académicas, también contempla la formulación de varios planteamientos institucionales y se menciona allí la formulación del Programa Operativo Anual, objetivo principal de estudio de este tema de investigación.

Así mismo, la formalización del programa operativo anual a partir del reglamento de planeación universitaria da el primer paso que permite a la Dirección General de Planeación (DGP) incluir a todas las dependencias de educación superior y áreas centrales en un ejercicio normativo. (UNACH, 2006)

Sin embargo este primer intento de programar las acciones de toda la universidad da como pauta iniciar los ejercicios de una planeación y programación adecuada, así como de observar cuales fueron y han sido las debilidades del programa y las amenazas de la incorporación de este en todas las áreas universitarias. Por tanto se puede observar que a pesar de crearse los proyectos académicos que orientan el quehacer institucional de la universidad y de contar con un reglamento de planeación, su seguimiento operativo no ha logrado consolidarse, siendo importante la búsqueda de nuevas estrategias e instrumentos de planeación y sistemas de programación que permitan a la universidad transitar por un modelo de gestión administrativa de calidad.

Por otra parte, se observa que las áreas responsables desarrollan sus actividades desde la perspectiva presupuestal, atendiendo sus requerimientos en términos de alcance financiero y no dan importancia a los propósitos y metas de cada uno de los planteamientos que se describen en los planes de desarrollo ya que los POAs se realizan en las unidades de apoyo administrativo de cada centro contable, y no dentro de los comités de planeación, formulando su programación

parcialmente, ya que distribuyen los gastos de operación de acuerdo al techo financiero previamente asignado por la Secretaría Administrativa, sin que se vea reflejado el establecimiento de metas congruentes y logros relevantes, así como la acertada medición de estos resultados a través de indicadores de desempeño, aplicando esta misma estrategia a los programas especiales que se originan con otras fuentes de financiamiento, siendo importante mencionar que muchos de estos proyectos extraordinarios no se registran en el POA dado que no se articulan con el quehacer final de cada proyecto.

Resultado de ello, es cuando se realizan los programas operativos, estos no se estructuran bajo el esquema de la administración por resultados, tampoco utilizan la planeación estratégica y no existe una congruencia correcta de las estrategias institucionales, con las políticas federales y estatales, y los objetivos, ya que el POA es operativo y debe medirse desde la perspectiva de la función operativa, en sus procesos cotidianos y en cada una de las actividades diarias que realizan los operativos de la UNACH. Tampoco utilizan la metodología del marco lógico, (MML) implantada por el gobierno federal para medir los indicadores de las políticas públicas que atiende cada sector.

Dicha herramienta debería medir la gestión institucional en su totalidad y ordenar procesos operativos en cada una de las personas que realizan diferentes actividades en la institución, de tal manera que se tuviera resultados constantes y precisos de todos en sus funciones, desde el nivel estratégico hasta el operativo. Desde el año 2012 hasta la fecha el sistema ha sufrido modificaciones dentro de su programación en sus versiones actualizadas, dichas modificaciones y mejoras han sido realizadas durante el transcurso del tiempo solo a las versiones de la programación del sistema, algunas actualizaciones básicas han mejorado su funcionalidad, incorporando la evaluación del POA, y otras han restringido su uso adecuado en la planeación operativa, hasta el sistema en su versión 2021, periodo que se ha elaborado la programación de manera continua.

Por lo tanto, se puede decir que la herramienta del POA se encuentra obsoleta y desalineada a las políticas públicas actuales y a los procesos ordenados de una administración operativa funcional adecuada, por lo que se requiere su actualización, modificación, cambio o reestructuración de procesos operativos, de tal forma que sean eficientes en la toma de decisiones, efectivos en el resultado de la gestión, eficaces en el cumplimiento de metas e indicadores y amigable en el uso constante de las áreas que lo utilizan.

Por último, la presente investigación permite evidenciar de manera objetiva la práctica común de la administración universitaria y la planeación institucional que ha prevalecido por varios años, así como los factores que han incidido directamente en el desarrollo de la institución, considerando aspectos como; la legislación universitaria, la participación de la universidad en el contexto político, la práctica común de la planeación, los actores responsables de impulsar las políticas internas y externas, los cambios generados por las diferentes administraciones universitarias, las reformas que obligan a la universidad a transparentar sus procesos de gestión, la autonomía universitaria, la estructura orgánica y por último los procesos operativos, que implican una gran responsabilidad en toda la comunidad, mismos que están enfocados a mejorar la planeación, programación y evaluación de las dependencias de educación superior y las áreas centrales de la universidad Autónoma de Chiapas. Lo anterior sirva para determinar el planteamiento del problema del POA.

1.2.1. Delimitación espacial y temporal de la investigación

1.2.1.1. Delimitación espacial.

La presente investigación se realiza en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, va dirigida a la Planeación institucional del Programa Operativo Anual (POA) que actualmente se administra, controla y evalúa en la Dirección General de Planeación (DGP) de la UNACH, ubicada en Boulevard Belisario Domínguez kilómetro 1081, Unidad Cultural Presidente Juárez, Edificio de Recursos Humanos 1er. Piso, ver imagen 3 siguiente: (UNACH, 2019)

Imagen 3.

Mapa de ubicación de la DGP de la Universidad Autónoma de Chiapas

ADMINISTRACIÓN CENTRAL

ACERCA DE / ADMINISTRACIÓN CENTRAL

Compartir | tamaño de la fuente | Imprimir | Correo electrónico

Dirección General de Planeación

Edificio de Recursos Humanos, Centro Cultural
Universitario "Presidente Juárez", Boulevard Belisario Domínguez, Kilómetro 1081, Sin Número, Terán
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, C.P. 29050.

61 5 00 11
<http://planeacion.unach.mx/>

Mapa de ubicación de la DGP de la Universidad Autónoma de Chiapas. El mapa muestra el campus de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, con el edificio de Recursos Humanos y el Centro Cultural destacados. Se ven también otras instalaciones como la Facultad de Arquitectura, la Biblioteca Central, el Centro de Convenciones Manuel Velasco Suárez, y hoteles como Holiday Inn y Vips. Las calles principales como Boulevard Belisario Domínguez y Calle M. Valentina Tuxtla Jardín son visibles.

Nota: Adaptado de <https://www.unach.mx/acerca-de/administracion-central#direccion-general-de-planeacion>

El objeto de estudio se ubica principalmente en el procedimiento del Programa Operativo Anual que es utilizado vía sistema, este se encuentra enlazado en línea a través de la plataforma que utiliza la DGP para dar servicio del mismo a todos los usuarios responsables del POA, la población a estudiar son las 22 unidades administrativas de las Dependencias Centrales (DAC) (tabla 1) y los 40 centros contables de las Unidades Académicas (Uas) (Tabla 2).

Tabla 1

Dependencias de la Administración Central de la Universidad Autónoma de Chiapas al 2021.

No.	Dependencias de la Administración Central (DAC)
1	Oficina del Rector
2	Oficina del Secretario General
3	Oficina de La Secretaria Académica
4	Oficina del Secretario Administrativo
5	H. Junta de Gobierno
6	Junta de Consejo Universitario
7	Comité Permanente de Finanzas
8	Dirección de Formación e Investigación Educativa
9	Coordinación General de Relaciones Interinstitucionales
10	Coordinación de Bienestar y Atención a la Comunidad Universitaria
11	Oficina del Secretario para la Inclusión Social y Diversidad Cultura
12	Oficina de La Secretaría de Identidad y Responsabilidad Social Universitaria
13	Dirección General de Investigación y Posgrado
14	Centro de Investigación con Visión Para Mesoamérica
15	Coordinación General de Universidad Virtual
16	Centro de Estudios Sobre la Universidad
17	Dirección General de Docencia y Servicios Escolares
18	Dirección General de Planeación
19	Coordinación General de Finanzas
20	Dirección General de Infraestructura y Servicios Generales
21	Dirección de Asuntos Jurídicos
22	Oficina del Abogado General

Nota: Tomado de Información de Transparencia UNACH/ [Transparencia \(unach.mx\)](http://Transparencia.unach.mx/)/ (UNACH, 2022)

Tabla 2**Unidades Académicas de la Universidad Autónoma de Chiapas al 2021.**

No.	UNIDADES ACADEMICAS (Uas)
1	Instituto de Estudios Indígenas C-III
2	Centro de Estudios Para La Construcción de Ciudadanía y la Seguridad
3	Centro Universidad Empresa
4	Escuela de Estudios Agropecuarios Mezcalapa
5	Facultad Maya de Estudios Agropecuarios
6	Centro de Estudios Para El Arte y La Cultura
7	Centro Mesoamericano de Física Teórica
8	Facultad de Contaduría y Administración, C-I
10	Facultad de Negocios, C-IV
11	Facultad de Ingeniería, C-I
12	Facultad de Arquitectura, C-I
13	Facultad de Medicina Humana, C-II
14	Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, C-II
15	Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, C-II, Pichucalco
16	Facultad de Ciencias Sociales, C-III
17	Facultad de derecho, C-III
18	Facultad de derecho, Campus III Extensión Tapachula
19	Facultad de Ciencias Químicas, C-IV
20	Facultad de Ciencias Agrícolas, C-IV
21	Facultad de Ciencias de La Administración, C-IV
22	Facultad de Ciencias Agronómicas, C-V
23	Facultad de Humanidades, C-Vi
24	Escuela de Contaduría y Administración Pichucalco, C-VII
25	Facultad de Ciencias Administrativas Comitán, C-VIII
26	Escuela de Ciencias Administrativas Istmo-Costa Tonalá, C-IX
27	Escuela de Ciencias Administrativas Istmo-Costa Arriaga, C-IX
28	Escuela de Gestión y Autodesarrollo Indígena C-III
29	Instituto de Biociencias
30	Facultad de Ciencias en Física y Matemáticas
31	Escuela de Ciencias y Procesos Agropecuarios Industriales Istmo-Costa C-IX, Arriaga
32	Escuela de Humanidades C-IV
33	Facultad de Medicina Humana, C IV Tapachula
34	Escuela de Humanidades C-IX, Pijijiapan
35	Escuela de Ciencias Químicas

Tabla 2

Unidades Académicas de la Universidad Autónoma de Chiapas al 2021.

No.	UNIDADES ACADEMICAS (Uas)
36	Escuela de Lenguas, Campus San Cristóbal De Las Casas
37	Facultad de Lenguas, Tuxtla
38	Escuela de Lenguas, Tapachula
39	Centro de Estudios P/El Desarrollo Municipal y Polit. Publicas
40	Centro de Estudios Etnoagropecuarios

Nota: Tomado de Información Transparencia UNACH/ [Transparencia \(unach.mx\)/](http://Transparencia(unach.mx)/) (UNACH, 2022)

La investigación solo se limita al POA en términos de eficiencia y eficacia, formulación de la estrategia inicial, formatos y procedimiento operativo, que se encuentran visibles en la página de la DGP y en la página de transparencia de la universidad y la información proporcionada por las DAC y Uas. (Ver imagen 4) (UNACH, 2022).

Imagen 4

Información del portal de la DGP de la estrategia operativa del POA

Documentación	Instaladores
<ul style="list-style-type: none">• Políticas y Lineamientos para la formulación del POA 2022.<ol style="list-style-type: none">1. Presentación POA 2022• Políticas y Lineamientos para la formulación del POA 2021.<ol style="list-style-type: none">1. Presentación POA 20212. Presentación Presupuesto3. Presentación Calidad4. Presentación Seguimiento• Políticas y Lineamientos para la formulación del POA 2020.• Lineamientos para la formulación del POA 2019.	<ul style="list-style-type: none">• Instalador SUAPOA.• Guia rapida de Instalación.

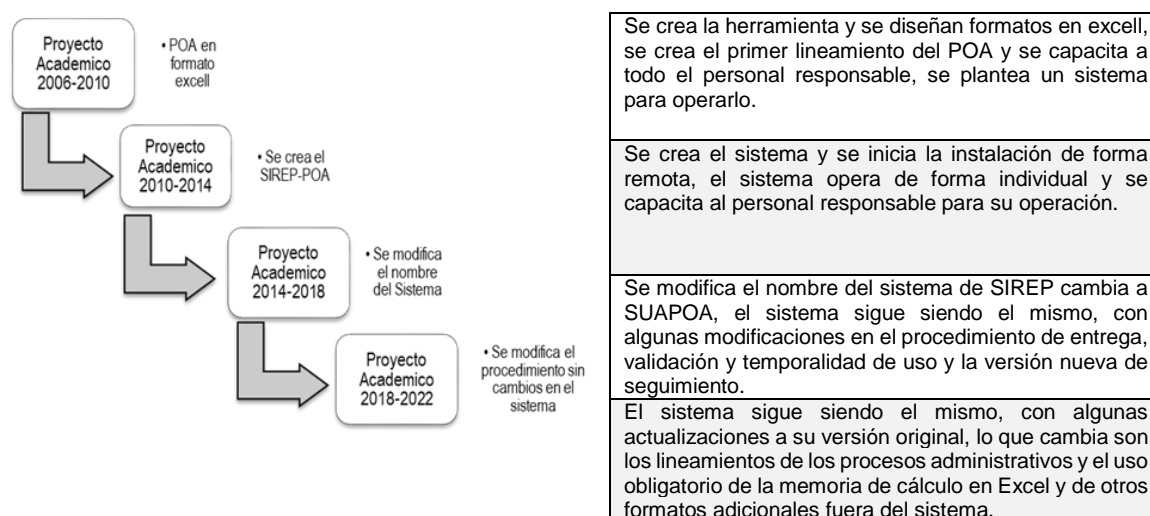
Nota: Adaptado de <https://planeacion.unach.mx/index.php/planeacioninstitucional#poa,2022>

Haciendo énfasis solo al estudio del POA en su procedimiento y formatos que utiliza dentro del sistema (se aclara lo siguiente, ya que no se intervendrá en el sistema SUAPOA, plataformas, estructura tecnológica y nada relacionado a la administración del sistema, delimitando solo al análisis y estudio del proceso que es aplicado a las dependencias que cuentan con techo financiero establecido del gasto del subsidio ordinario y clave presupuestal definida como Cuenta contable), es decir, para el caso de los proyectos de inversión, extraordinarios e ingresos propios, estos no se examinarán, ya que utilizan la herramienta del POA en forma separada y con otra temporalidad.

1.2.1.2. Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación analizó el POA desde sus primeras prácticas en la Universidad, mismas que se aplicaron a partir de la gestión institucional del periodo 2006-2010 del proyecto académico, al periodo 2018-2022, se estudiarán. Es decir del uso del formato al uso de un sistema virtual, Esto permitirá ver la trayectoria del POA, desde su creación, su evolución, su sistematización, hasta su ejecución en la actualidad, y considerar la factibilidad del uso del sistema en los procesos operativos, o mejorar la herramienta, a fin de tener una propuesta de mejora continua, véase figura 1.

Figura 1. Esquema de la delimitación temporal de la investigación del POA



Nota: Diseño propio elaborado a partir de la información contenida en el presente documento.

El análisis del procedimiento será de un ciclo programático operacional de una gestión anual (*el procedimiento POA ha sido el mismo desde que se creó la herramienta en el sistema, por lo que es necesario puntualizar que se puede utilizar cualquier ejercicio anual de la gestión, de acuerdo con la imagen 4 arriba mencionada*).

El POA inicia su análisis en la asignación del presupuesto de egresos de la Federación y el Estado, continua con la asignación de recursos a nivel institucional, su análisis se orienta exclusivamente al programa operativo anual desde su perspectiva operativa, haciendo un breve resumen de su comportamiento en los años que han sido aplicados, hasta la actualidad en que aún sigue vigente el procedimiento operativo, solo se pretende evaluar la funcionalidad del procedimiento desde su creación.

Este estudio del POA cuenta con referencias que parten desde el primer instrumento que se utilizó para la programación operativa en el año 2006, haciendo una breve descripción de los formatos que se utilizaron en ese tiempo y que fueron el inicio de una programación operativa; continua su análisis en el sistema establecido para tal propósito, hasta el año 2012 cuando se realiza la primera programación en el Sistema de Registro y Evaluación de Proyectos (SIREP) con el primer lineamiento del POA con sustento en el reglamento de planeación de la universidad y concluye en el Sistema Universitario para la Administración del Programa Operativo Anual (SUAPOA), procedimiento que es utilizado en el año 2022, se utilizará de referente el año 2021, ya que se cuenta con la información en el portal de transparencia y puede ser de carácter general y de dominio público.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Realizar una propuesta de mejora al Programa Operativo Anual que se administra en la Dirección General de Planeación de la Universidad Autónoma de Chiapas, que permita desarrollar el proceso de planeación, programación y

evaluación con eficiencia y eficacia, para contribuir al adecuado uso de los recursos, al alcance de las metas, al cumplimiento de los planes y proyectos establecidos y a la toma de decisiones acertadas para el beneficio institucional.

1.3.2. Objetivos Específicos

- A. Identificar las debilidades del Programa Operativo Anual (POA) tanto del sistema, como los formatos y formularios.
- B. Analizar el proceso operativo del POA y proponer recomendaciones.
- C. Presentar un esquema del Sistema de Evaluación del Desempeño de la administración por objetivos, en el uso de los programas basados en resultados del Gobierno Federal.
- D. Recomendar el modelo de programación y presupuesto basado en resultados que maneja la administración federal.
- E. Proponer la capacitación a todo el personal operativo universitario sobre el POA.

1.4. Justificación de la investigación

La Universidad Autónoma de Chiapas ha trazado al interior de su administración una serie de cambios internos, que han permitido a las generaciones futuras contemplar sus bondades y fortalezas, así como debilidades propias de una herencia difícil de eliminar, en ocasiones no orientada hacia un desarrollo innovador necesario y vanguardista, acorde a las nuevas instituciones educativas de nivel superior. Siendo necesario considerar en la actualidad, el realizar reformas estructurales del aparato administrativo institucional, en beneficio de mejorar los procesos de gestión que impactan las funciones sustantivas y adjetivas.

En ese sentido la Planeación universitaria ha transitado por una serie de cambios estructurales, todos ellos encaminados a mejorar los procesos de

planeación y administración educativa, al encontrar cada día la necesidad de incorporar nuevos procedimientos de seguimiento y evaluación, al tomar en consideración que desde la planeación institucional se aplican las herramientas para dar atención a todo tipo de información que se genera en la universidad. Sin embargo, no se ha logrado proyectar la importancia que tiene el sistema de planeación universitaria en la gestión institucional.

Esta tesis va dirigida a desarrollar y fortalecer los potenciales del área de planeación universitaria y aplicar las teorías gerenciales en los aspectos de calidad, eficiencia, satisfacción, beneficio, disminución de costos y obtención de los resultados o servicios que proporciona la institución, todo ello traducido en una mejor distribución de los recursos financieros, con el aprovechamiento de las fortalezas del sistema de planeación institucional (SIPI), en la incorporación del POA como una herramienta, reglamentada y obligatoria para todo el personal que labora en la universidad, en el seguimiento adecuado y oportuno de las acciones y en el cumplimiento de las metas trazadas; desde los niveles estratégicos, hasta los niveles operativos, a través de la programación basada en resultados y con la Metodología del Marco Lógico.

De esta manera, presentar las recomendaciones que permitirán a la planeación universitaria tomar decisiones que fortalezcan su desarrollo, y esté ajena a las intenciones personales de los actores universitarios. Así mismo, se hará la recomendación para el uso adecuado del POA, que se deberá realizar a través de un manual de procedimiento sistémico, que permitirá hacer eficiente la gestión y optimizar los recursos, incorporar indicadores reales operativos en cada área, aportando beneficio y formalidad a los sistemas y cumpliendo adecuadamente los objetivos y metas propuestas, es decir, una mejora al sistema existente, dado que no contribuye a operar de forma coordinada con el presupuesto real del ejercicio anual.

Es importante mencionar que el proceso de planeación contempla en gran medida la operatividad de los sistemas administrativos, por ello es vital utilizar las herramientas adecuadas para dicho ejercicio. Por tanto, la tarea de todo

administrador será no solo prever que el gasto sea oportuno, sino realizarlo sobre una base de planeación fundamentada en el quehacer real de cada una de las áreas, contemplando los diferentes escenarios en todas las posibilidades de desarrollo, partiendo del hecho de una acción de impacto (óptima,) hasta las tareas más simples que requieren atención.

A través de este estudio se propone una mejora continua que sirva de apoyo a quienes administran y capacitan en este procedimiento administrativo, que fortalezca a quienes les dan seguimiento operativo. Este análisis no pretende afectar ni menoscabar lo antes ya hecho, ni examinar el proceso estratégico que mantiene desde el nivel táctico al operativo, sino más bien proponer los beneficios de utilizar adecuadamente las herramientas de la administración pública, entender correctamente los conceptos técnicos y científicos de los procedimientos y metodologías de la administración, en vías de mejorar y eficientar las acciones operativas que conllevan a un mejor análisis de los indicadores de resultado y por último a una adecuada toma de decisiones.

Por lo tanto la planeación y programación operativa adecuada y constante, permitirá a la institución tomar decisiones acertadas, medir el desarrollo de la gestión, analizar las necesidades del cambio, evaluar el ejercicio institucional, dar transparencia a los procesos, realizar las acciones sobre bases formales, manejar una política de uso racional de los recursos, coordinar acciones y esfuerzos entre todos los niveles administrativos, prever necesidades de factores económicos, políticos y sociales, llevar un control interno y sobre todo, saber el quehacer de cada área de la universidad y sus necesidades más inmediatas.

De esta manera la finalidad de este trabajo de investigación, es proponer algunas recomendaciones que permitan mejorar los procesos en el futuro inmediato para una adecuada toma de decisiones, así mismo presentar la propuesta de mejora continua del POA, que permita medir el impacto de las acciones y contribuya al logro de los objetivos y metas planteadas en los planes y proyectos institucionales vigentes.

En síntesis, atendiendo la problemática del POA de la UNACH, es importante destacar que la demanda y exigencia de las políticas públicas nacionales y estatales en materia de gestión pública e información será mayor cada día, así mismo la toma de decisiones dependerá mucho de los resultados que se obtengan de la administración adecuada de la universidad, por lo que será importante contar con procedimientos que permitan optimizar la gestión institucional y el uso adecuado de los recursos, permitiendo a la institución cumplir oportunamente con los requerimientos informativos y de la cuenta pública. Por último, contar con un ejercicio de planeación adecuado permitirá el fortalecimiento del personal universitario en los procesos operativos, hasta las áreas directivas y en consecuencia beneficiar a los alumnos y académicos en la gestión universitaria.

CAPITULO II

CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Administración y Administración Pública

La Planeación, Programación y Presupuesto

La Programación basada en Resultados

Metodología del Marco Lógico

“La mejor estructura organizacional no garantiza los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”.

Peter Drucker

Capítulo II

Conceptualización del Objeto de Estudio

2.1. Administración y Administración Pública

2.1.1. Antecedentes Generales

Toda organización ya sea pública o privada se forma para lograr sus objetivos con base a principios que fundamentan su quehacer y que conservan un carácter de formal, estos principios tal vez no son la clave que transformará a las organizaciones a tal grado de tener la certeza de que cualquier actividad que se realice se va a lograr con éxito, sin embargo se puede afirmar positivamente, basando las experiencias de muchas empresas e instituciones que aplicaron estos principios fundamentales y que lograron sobre condiciones adversas el logro de sus objetivos propuestos con una gran probabilidad de triunfo.

La administración utiliza principios y teorías que se encuentran estructurados como una ciencia, varios autores mencionan que la administración requiere de un enfoque sistémico, es decir, de un conjunto de cosas conectadas o interdependientes para formar una unidad o un entero compuesto, con un orden y de acuerdo a un esquema o plan establecido, de aquí la importancia de considerar a la institución objeto de estudio como un sistema abierto, dispuesto a sobrevivir y tratar de alcanzar un equilibrio a través de la retroalimentación y de la mejora de sus procesos operativos (supuestos que se mencionan dentro del contexto).

Así mismo el papel del administrador como guía de la institución y dependencias educativas hacia el alcance de las metas, debe interactuar con muchos ambientes dentro de la organización donde opera, teniendo la responsabilidad de combinar y usar los recursos para asegurarse de que estas alcancen sus propósitos.

Es así como la administración encamina a una organización hacia sus objetivos y metas planteadas, asignando actividades que realizan los elementos humanos de las áreas operativas. Considerando que la planeación es el camino a seguir para cumplir correctamente con las metas propuestas por la institución.

Para conocer un poco acerca de la administración, es necesario remontarse a los primeros siglos de la humanidad, y solo de manera somera, observar con detenimiento como ya en la antigüedad existían actos que daban un orden y controlaban el caos de la sociedad. Las civilizaciones antiguas mantenían un control ordenado sobre los actos públicos y las personas, esta forma de administrar se fue desarrollando poco a poco hasta conformarse en una gran ciencia.

Omar Guerrero (Olamendi, 2005) menciona que la voz de la administración pública enuncia la existencia de una relación social desarrollada en una etapa de la historia que comienza con la irrupción de los regímenes constitucionales y la extinción del Estado Absolutista. El fenómeno que le precedió y del cual conserva una gran herencia, tuvo una denominación distinta: se llamaba policía. Omar menciona que la cultura románica asimiló *la Politeia* (Polis entonces referida al Estado y a la ciudadanía), la transformó en *politia* y la heredó a los idiomas europeos como *policía*, *pólíce*, *policey* y *policy*, respectivamente en español, francés, alemán e inglés (p.3).

Sin embargo la palabra administración se usaba corrientemente dentro de los asuntos de gobierno en la época romana. De acuerdo con Omar Guerrero (2005) la evidencia más nítida que se conoce se debe a Sexto Julio Frontino, un funcionario romano que estuvo a cargo de la gestión del agua potable de la ciudad de Roma, en un documento donde describió sus labores y que se remonta al año 70 d. C., Frontino explicó que estaba desempeñando una función delegada por el emperador, cuyo objetivo era la administración (*administratum*) de los acueductos de Roma (Frontin, 1944); (p 1).

Tal como menciona Omar Guerrero (2005) mucho antes de 1800 había administración, y así se le llamaba desde mucho tiempo atrás. Pero su personificación aún no alcanzaba pureza, también había estudios sobre administración y gobierno en la ciencia de la policía. Sin embargo, el tránsito de la policía hacia la administración se había iniciado hacia finales del siglo XVIII, en vísperas del desplome del absolutismo. El concepto actual de la voz administración pública hubo de esperar hasta el año 1808 cuando Carlos Juan Bonnin le dio un contenido distinto al de la Policía. (p.8)

Siendo así como la primera conceptualización científica de la administración pública bajo su nuevo rotulo fue formulada por Jean Charles Baptiste Bonnin, (Bonnin, 2004), que sigue siendo vigente:

La administración pública es la autoridad común que ejecuta las leyes de interés general que se estatuyen sobre las relaciones necesarias de cada administrado con la sociedad, y de la sociedad con cada uno de ellos; así como las personas, los bienes y las acciones, como interesantes al orden público. (Bonnin, 2004).

La administración pública entrelaza sus raíces en el interior de la sociedad y esta infundida de naturaleza social, Bonnin explica que la administración es una consecuencia natural del estado social, como éste lo es de la sociabilidad natural del hombre; su naturaleza es un resultado de la comunidad, pues desde el momento que existe el pacto social hay administración; Es pues evidente que la administración no toma su principio en convenios humanos, sino que es un fenómeno procedente de la existencia misma de la sociedad, sin que los convenios o leyes sirvan más que para organizarla, es decir, para determinar su modo de existir, pues su existencia procede de los mismos principios que la sociedad (Bonnin, 2004)(p.14 y 37)

Laura Bacca explica (Olamendi, 2005), que atendiendo a sus raíces grecolatinas, tanto en lo tocante a la Polis como a la politeia, resulta evidente que la

administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales, dicha administración es por principio una cualidad del Estado y solo se puede explicar a partir de él como organización política de la sociedad.

Aunque esa cualidad comprende un conjunto complejo de atributos, el carácter distintivo de la administración pública consiste en la capacidad del Estado para producir la utilidad común, que a partir del siglo XVIII se proyectó a través del desarrollo de la sociedad. Laura (Olamendi, 2005) define las palabras afines con la administración, mencionando a diferentes vocablos o sustitutos de administración. Tales como manejo (management), dirección, gestión, gerencia, ejecución, implementación y *policy*. (p.3)

La palabra Management fue conceptuada dentro del estudio de la administración pública estadounidense, y ella constituiría una de sus arterias más importantes, la voz manejo es usada dentro de la más arraigada tradición angloamericana. El autor *Ramón Álvarez Martínez en 1928 tradujo la obra "The Principles of Scientific Management" de Frederick Taylor, la tituló Principios del Manejo Científico*, atendiendo la tradición española que se refería al manejo de los negocios hacendarios y al manejo de los negocios privados, originalmente estaba referida al manejo o doma de caballos, luego se convirtió en un sinónimo de administración, hoy en día management suele ser traducida al español como gerencia. (Olamendi, 2005).

Ahora bien, José Juan Sánchez (González, 2007) menciona que la ciencia de la administración es una de las disciplinas que mayor dignidad, cuenta en su haber con pergaminos nobiliarios de antigüedad académica. Su origen se remonta a los principios del siglo XVIII, cuando los soberanos de Prusia establecieron las primeras cátedras de enseñanza científica en los quehaceres

Lester Bittel y Jackson Ramsey (Ramsey, 2004) mencionan brevemente que administración “es un campo muy amplio, que afecta a muchas disciplinas y se basa en gran variedad de modelos o paradigmas, integrado por algunos valores de interés público generalmente aceptados en el seno de una democracia constitucional”. (p. 9)

El entorno de los asuntos gubernamentales de la administración pública permite explicar las diferencias entre teoría y práctica en lo relativo a la administración. Los cambios sociales, económicos y tecnológicos condicionan también la situación real, en muchos aspectos igual que en las empresas o en cualquier otra administración.

Por lo anterior es importante comentar los aspectos generales de la administración; sus diferentes conceptos y definiciones, así como exponer a detalle la administración por objetivos como una de las bases para generar un programa operativo anual (POA), la importancia del proceso administrativo, en específico la planeación como tema central de la tesis en estudio, y entre otros aspectos generales que forman parte del POA; tales como el presupuesto, la programación operativa basada en resultados, entre otras definiciones.

2.1.2. Definición de Administración y Administración Pública

Diversos autores definen a la administración y administración pública desde hace más de dos mil años, sin embargo solo se mencionarán algunas definiciones que considero servirán de base para el objetivo de estudio de esta tesis.

Administración de acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2008), viene del latín *administratio*, *ónis* que significa acción y efecto de administrar, y el término administrar está compuesto por el prefijo *Ad* y *ministrare* que significa;

dar y servir, que en su sentido antiguo se traduce como ejercer la autoridad o gobernar sobre un estado y sobre las personas que lo habitan.

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en diversas áreas y niveles, el termino administración a menudo es usado de diferentes formas; puede referirse al proceso que los administradores siguen para alcanzar metas organizacionales o a un conjunto de conocimientos e información que provee detalles sobre cómo administrar.

Wilburg Jiménez Castro (Sergio, 1998) define a la administración como "una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales".(p.5)

La definición de administración de Wilburg (1998, p.5) se considera desde la perspectiva grupal como un sistema cooperativo, del cual no se alcanzarán los objetivos en tanto no se realice un esfuerzo general, estableciendo que un objetivo individual no podrá considerarse dentro de los propósitos que persigue una organización.

Esta definición hace una semejanza al concepto de la administración por objetivos creada por Peter Drucker en el año de 1954.

Administración pública se define según la Real Academia (RAE, 2008) "*como la organización ordenada a la gestión de los servicios y a la ejecución de las leyes en una esfera política determinada, con independencia del poder legislativo y el poder judicial, o el Conjunto de organismos encargados de cumplir esta función*". La Real Academia Española toma desde su sentido más simple y puro de la

administración en términos de empresa pública, con sus devenires políticos propios de la gestión pública.

Andrés Serra (Rojas, 1993) define *“el concepto de administración en su acepción general, que se refiere a cualquier actividad ya sea pública o privada”*. (p.3).

Esta definición tan simple de Serra Roja no muestra diferencia alguna entre la administración pública y la privada, sin embargo tomando en cuenta el origen de ambas, ésta se da desde el Estado como poseedor del orden y la justicia, por tanto la administración se sujeta al orden público, con formas diferentes de ejercer la gestión en cuanto al bien común, al beneficio social y a la satisfacción de las necesidades, siendo la administración como un proceso necesario para determinar o alcanzar un objetivo o meta por medio de una estructura que nos lleva a una acción efectiva o esfuerzo humano coordinado y eficaz que es aplicado en cualquier tipo de organización, sea esta pública o privada.

Para Raymundo Amaro (Gúzman, 1995) *“la administración pública constituye el principal instrumento para concretar la acción del Estado, y que se encuentra concebida como coordinación de esfuerzos representada en todas las etapas históricas del hombre”*. (p. 3 y 4)

Este autor nos muestra a la administración pública como un instrumento primordial del Estado para ejercer la gestión en forma coordinada con la participación del ser humano como motor principal de desarrollo desde el origen de él mismo.

Omar Guerrero (Guerrero, 2007) nos explica; *“la administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración por principio, es una cualidad del Estado y solo se puede exponer a partir del Estado.*

Aplicada a todas las organizaciones de dominación que se han sucedido en la historia de la humanidad, y que esa cualidad del Estado es el movimiento, de modo que la administración pública consiste en la actividad del mismo, tal como es observable a lo largo del pensamiento administrativo”.

Guerrero muestra a la administración pública como la actividad del Estado, siendo este su actor principal y su objetivo primordial la sociedad para quien trabaja constantemente, tanto que esta sociedad da origen a la propia administración, así como los actos que de ella emanan y por los mismos hechos sociales.

Con base en las argumentaciones anteriores, podemos afirmar que la administración pública constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la continuidad de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen.

Narciso Sánchez (Gómez, 1988) refiere que la administración pública es aquella actividad que se encuentra escenificada por el estado, a través de una serie de dependencias y organismos que integran los sectores centralizado y paraestatal y que llevan como finalidad atender las necesidades de interés social y colectivo; sin perder de vista que en un sentido general es propia de los poderes legislativo y judicial porque su razón de ser es de orden público. (p.7)

Esta definición considera a la administración pública en conjunto con la estructura organizacional del estado, considerando a los poderes parte de esta administración, pero solo concretándose como la actividad de orden público en atención a las necesidades de interés social, sin tomar en cuenta elementos de eficiencia y eficacia de este y su beneficio social.

De todas las definiciones expuestas de Administración Pública y retomando algunos puntos en común de los diversos autores, en síntesis; *“es la acción principal correspondiente al Estado y se refiere a las actividades de gestión que realizan los*

gobernantes sobre los bienes de la nación, para proveer de forma permanente las necesidades del pueblo y lograr con ello el bien de la sociedad; dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico que norma su ejercicio”.

El ejercicio de Administrar, así como la ciencia administrativa, el proceso administrativo, sus fundamentos y las diferentes tipologías de la Administración, son variadas dependiendo la acción a realizar, para el caso de las empresas privadas, se utiliza el termino de administración de empresas, para los gobiernos se utiliza la administración pública y para diversos procesos internos de ambos organismos, se utilizan diferentes procesos administrativos.

Para el caso de estudio de esta investigación, se hará énfasis a la Administración por objetivos o resultados, ya que es un modelo que sirve de base para la generación de los planes y programas públicos y es ampliamente utilizada en la gestión pública dentro de la programación basada en resultados.

2.1.3. La Administración Por Objetivos (APO)

Peter Drucker nos enseñó que la mejor organización no asegura los resultados, pero que una estructura equivocada era una garantía de fracaso. (Chiavenato, 2013)

Para el objeto de estudio, es importante señalar que se toma el enfoque de la administración por objetivos o resultados, y como base, al modelo de planeación estratégica, táctica y operativa, utilizando la metodología del marco lógico, ya que estos se orientan al logro de resultados y están establecidos en las instituciones

públicas por más de dos décadas⁵, Es decir en cada puesto se definen sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), y que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente, así mismo deben considerar, las estrategias generales e individuales de cada área específica de la institución a estudiar.

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye el modelo administrativo identificado como el espíritu pragmático y democrático de la Teoría Neoclásica (Chiavenato, 2013). Este modelo de gestión empresarial se popularizó en 1954 con la publicación del libro “*The Practice of Management*” de Peter F. Drucker⁶, que fue el primero en incorporar la noción de administración por objetivos y proponer una forma distinta de manejar una empresa, tomando en cuenta la necesidad innata de los seres humanos de ser reconocidos y apreciados.

Como el creador de este enfoque, surgido en la década de los 50, este tiene su génesis en las fuertes presiones que sufrieron las empresas norteamericanas en este periodo; la presión económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados. (Frigo, 2020).

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero

⁵ A partir del año 2001 se da la Modernización en el Sistema Presupuestario del Gobierno y se incorpora la Nueva estructura programática (NEP) creada por el Gobierno Federal Mexicano y es expandida en todos los Estados de la Republica.

⁶ Peter Drucker (1909-2005), abogado, consultor y profesor de administración de empresas, es considerado el padre del management, fue Autor de más de 35 libros que siguen siendo estudiados en todo el mundo, fue el creador de los conceptos de administración por objetivos y de la sociedad del conocimiento, y es considerado el mayor filósofo de la disciplina gerencial moderna. (Frigo, 2020)

fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no eran suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección. (Chiavenato, 2013)

De acuerdo con Chiavenato (2013) la APO es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad. La APO es un método por el cual el gerente y sus subordinados definen las metas en conjunto; las responsabilidades se especifican para cada uno en función de los resultados esperados, que constituyen los indicadores o patrones de desempeño bajo los cuales se evaluará a ambos. Analizando el resultado final, el desempeño del gerente y del subordinado puede evaluarse objetivamente y los resultados alcanzados se pueden comparar con los esperados. (p.196)

A pesar de tener un pasado autocrático, la APO funciona hoy con un enfoque amigable, democrático y participativo, y sirve de base para los nuevos esquemas de evaluación del desempeño humano, remuneración flexible y, sobre todo, para hacer compatibles los objetivos organizacionales con los individuales. Chiavenato (2013). (p.197).

2.1.3.1 Características de la Administración por objetivos (APO).

Chiavenato (2013) define siete características de la APO, mismas que sirven de base para la implantación de objetivos globales y departamentales de un organismo de acuerdo al siguiente orden.

1. El establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su superior
2. El establecimiento de objetivos para cada departamento o posición

3. Interrelación entre los objetivos departamentales
4. Énfasis en la medición y en el control de resultados
5. Continua evaluación, revisión y modificación de los planes
6. Participación activa de las gerencias y de los subordinados
7. Apoyo intensivo del personal (p. 197-198).

De acuerdo a las características arriba mencionadas, se puede entender que en principio al establecer los objetivos, estos deben constituirse en el nivel jerárquico de mayor rango, es decir desde el nivel superior hacia las gerencias. Así mismo, se deben definir por cada área o departamentos de la institución, implicando un mayor énfasis en la medición de los resultados, también es importante que los objetivos que se implanten deben tener interrelación con los otros departamentos de las gerencias.

Una característica que no se toma en cuenta en esta asignación de objetivos, es la alineación con los recursos a ejercer, ya que este se da en otro nivel de ejecución, es decir, al implementarse una administración por objetivos y medir los resultados a cumplir, estos deben coincidir con las metas planteadas por la empresa u organización, y a su vez estas deben considerar el costo del ejercicio de la acción a realizar, sin embargo, estos procesos se dan en escala, desde las acciones estratégicas, hasta las actividades operativas, por lo que no necesariamente se realizan acciones que generan un costo operativo inmediato, sin embargo si implica un costo funcional.

La administración por objetivos al igual que la programación operativa (POA) es un modelo por medio del cual las direcciones de una organización establecen metas para sus gerencias al principio de cada periodo (año), de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la organización y en concordancia con las metas generales establecidas en las políticas instituidas en los planes, programas y proyectos de corto, mediano y largo plazo.

De ahí, recae la importancia de plantear objetivos sobre los resultados que serán alcanzados en un periodo determinado por la organización, mismos que deben ser cuantificables, relevantes, congruentes, alcanzables, medibles en el tiempo y traducirlos en números lo más cercano a las metas planteadas, mismos que orientaran el desempeño de los directivos hacia el resultado final.

2.1.3.2 *Importancia y Clasificación de los Objetivos en la APO.*

Chiavenato (2013) menciona la importancia de los objetivos y determina 4 aspectos siguientes que son un referente para su cumplimiento:

- Los objetivos proporcionan una directriz o una finalidad común.
- Permiten el trabajo en equipo y eliminan las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización.
- Sirven de base para evaluar planes y evitan errores debidos a la omisión.
- Mejoran las posibilidades de previsión del futuro.
- La organización debe dirigir su destino, en lugar- de someterse a las fatalidades o a la casualidad.

En cuanto a la determinación de los objetivos del POA caso de estudio y en concordancia con el planteamiento de Chiavenato, este requiere de la directriz que surge del plan estratégico de la institución y que conlleva a un propósito o fin institucional, este proceso de programación operativa se identifica muy de cerca con el modelo de administración por objetivos o resultados, ya que este diseño se basa en la estrategia planteada de una programación basada en resultados, que vendría siendo algo cercano al modelo de la APO mencionado por muchos autores.

Por lo tanto, dando énfasis a los objetivos de la administración, estos están definidos y clasificados de manera idéntica por varios autores. En el POA caso de estudio y basado en la experiencia adquirida por más de 10 años en la institución, estos se determinaron sobre el conocimiento obtenido por la constancia de la programación en los años aplicados, ya que su formulación en algunos casos es repetitiva y de manera inercial

En cuanto a Agustín Reyes (Ponce, 2000), este autor clasifica los objetivos en 4 categorías diferentes a saber del siguiente orden; (p.32)

- Objetivos individuales y colectivos
- Objetivos particulares y generales
- Objetivos subordinados y básicos
- Objetivos a corto y a largo plazo

Para la APO, tiene importancia esta clasificación, dado que al definir el planteamiento de objetivos individuales que persigue una persona dentro de una organización, esta se da en el beneficio propio para cumplir sus ideales, los cuales no siempre se dan a la par de los objetivos de la empresa. Este pensamiento está muy generalizado y se da de forma casi inevitable en las personas.

Así mismo, los objetivos colectivos (también llamados organizacionales) es aquel en que varias personas persiguen un fin común, estos se plantean alcanzar en grupo para obtener un beneficio general en apoyo a cada uno que realiza su esfuerzo, estos objetivos no siempre fluyen hacia el logro de objetivos individuales.

De este modo Ponce (2000) plantea que la APO o Administración por Resultados tiene como una de sus metas principales conseguir que los objetivos Individuales se armonicen del mejor modo posible con los colectivos u organizacionales.

Reyes Ponce (2009) menciona que este concepto es llamado por distintos Autores como APO, Administración por Resultados, e inclusive algunos autores la mencionan como Administración por Objetivos y Resultados, haciendo énfasis en que; teóricamente lo mismo es fijar los objetivos a seguir, o precisar los resultados que se desean obtener para el mismo fin, determinando lo primero en la intención como objetivo, es lo último en la ejecución que da un resultado. (p.35)

Samuel Certo (2001) presenta un ejemplo de objetivos colectivos u organizacionales donde: *“Una maestra universitaria puede tener como meta individual el trabajar en la universidad principalmente para ganar el reconocimiento de pares. Tal vez persiga este reconocimiento canalizando todas sus energías hacia la investigación. Esta meta individual podría significativamente contribuir al logro del objetivo de la organización, si ella se encuentra en una universidad que como meta organizacional enfatiza la investigación. Pero si se encuentra trabajando en una universidad más orientada a la enseñanza, su meta podría contribuir poco o nada al logro de los objetivos de la organización. Porque en vez de mejorar su habilidad general de enseñanza y la calidad de sus clases, estaría más bien encerrada en una biblioteca escribiendo artículos de investigación”.* (p. 107)

Ambos objetivos contribuyen al logro de las metas, no obstante cuando estos son incompatibles se convierten en problemas para la organización, siendo importante que se establezcan en conjunto con las necesidades de los empleados, o se busque estructurar la organización de modo que permitan a los individuos lograr sus objetivos personales y a su vez contribuyan alcanzar los objetivos organizacionales.

En cuanto a los objetivos particulares y generales, su nombre indica claramente su significado, los primeros forman parte de otros con mayor alcance y al contrario los generales comprenden dentro de sí mismo el logro de varios particulares. (Ponce, 2000).

Con respecto a los objetivos subordinados y básicos, los primero son medios para alcanzar los básicos o principales, es decir los básicos son aquellos que identifican claramente la intención de la persona o institución (Ponce, 2000). Como ejemplo del caso de estudio, podemos definir que los objetivos básicos del POA es el seguimiento oportuno de la planeación de los programas operativos a través del sistema SUAPOA y los subordinados sería el cumplimiento oportuno de cada unidad, área o departamento de la institución de los programas planteados en el sistema. Es decir sin el segundo planteamiento no se logra el primer concepto.

Por último, en lo que respecta a los objetivos de corto y largo plazo, Ponce (2000) los define por la duración o tiempo de logro. El conocimiento de estos objetivos se da en sentido común de la planeación estratégica de las instituciones o empresas ya sea públicas o privadas, el corto plazo se determina en un año del ejercicio de la gestión y los de largo plazo implican más de un año, el autor los define hasta 5 años. Hay planteamientos del orden público hoy en día que se dan a más de 5 años, tal es el caso de los objetivos de desarrollo sostenible con 15 años de proyección.⁷

Para el caso de estudio, el POA es un programa con planteamiento táctico y operativo, es decir con objetivos particulares y generales, subordinados a un objetivo básico y planeado a un corto plazo, no tiene identificados objetivos individuales, solo se determinan de manera organizacional, es decir hacia el logro de las metas de un propósito institucional. Para ello se debe comenzar con una buena planeación, un correcto planteamiento de objetivos, el conocimiento de los procesos administrativos y la importancia de alcanzar los resultados a través de la eficiencia y eficacia del personal.

⁷ El 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años. (ONU, 2022)

2.1.4. El Proceso Administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas continuas a través de las cuales se realiza la administración, estas se encuentran interrelacionadas entre si y forman un proceso integral. Varios autores exponen las funciones del proceso en diferentes esquemas, contemplando la planeación como el principio de toda la organización, sin embargo esta y las siguientes etapas del proceso son necesarias para lograr la eficiencia y eficacia, hasta alcanzar la calidad de sus productos o servicios que presta la organización (Chiavenato, 2013).

La visión de Fayol y de otros autores (George, 2005) de sistematizar las tareas de la empresa en un proceso administrativo que transformó a la administración en un enfoque más determinante en las acciones de las empresas hacía una eficiencia eficacia, permite identificar la importancia que se dio a la planeación, organización, dirección y control, siendo la más acertada y con más aceptación en la actualidad, que hoy en día se sigue considerando como el eje de toda administración, sea esta pública o privada. (Véase Tabla 3).

Para Chiavenato (2013) las empresas no improvisan, ya que en ellas, casi todo se planea con anticipación. Observando que la Planeación siempre se encuentra en la primera etapa del proceso administrativo, ya que esta es la base de todas las etapas que la conforman. Siendo la planeación, la función que determina en principio y por anticipado cuáles serán los objetivos que deberán alcanzarse y que deberá hacerse para lograrlos, de allí que Chiavenato (2013) considera que es un modelo teórico para la acción futura que comienza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. (p.145).

El proceso administrativo para Samuel (Certo, 2001) lo define desde las características de la administración, ya que menciona que es un proceso o serie de actividades continuas y relacionadas, comprende y se concentra en el alcance de

las metas de la organización y estas se alcanzan por medio del personal que trabaja en beneficio de la misma.

Tabla 3.

Criterios de diferentes autores sobre el proceso administrativo

Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Prevención	Organización	Comando, coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Prevención, planeación	Organización	Comando	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización	Coordinación	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización	Dirección	Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización	Dirección	Control
Jhon E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación	Control
(Certo, 2001)	1958	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Planeación	Organización	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización	Dirección	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Organización	Ejecución	Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
Sisk y Sverdlík	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación	Organización	Dirección	Control
Eckles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control
<i>Nota: Adaptado de Fernández Arena, José A., Herrero Hnos., "El proceso Administrativo", citado por; (Munch Galindo, 2005) (p.38).</i>					

Certo (2001) realiza una definición comparada con otros pensadores contemporáneos, mostrando en grandes aspectos relacionados de que estas características se ejemplifican y desarrollan a través del proceso administrativo o funciones de la administración.

Por lo tanto las etapas o funciones del proceso administrativo, nos señalan una serie de pasos y conjuntos para llegar a la meta objetivo, refiriéndose algunos autores a cuatro funciones básicas, que conforman la administración de una organización, sea este público o privado, de acuerdo con la figura 2 que se muestra a continuación.

Figura 2. Ciclo del Proceso Administrativo de acuerdo con los autores mencionados



Nota: Diseño propio adaptado de los conceptos de diferentes autores citados en la tabla

Para el caso de estudio de esta tesis, el proceso administrativo solo se analizará en la etapa de planeación, ya que es allí donde se origina el programa operativo que sirve de herramienta en el seguimiento funcional y financiero de las acciones y metas establecidas en toda la institución universitaria, aun siendo importante los elementos que conforman el proceso, estos no se definirán en extenso, ya que solo se hará referencia a la información precisa en el tema del objeto de estudio. Para ello es necesario conocer un poco su origen y algunos autores que nos explican en breve la importancia de la Planeación.

2.2. La Planeación, Programación y Presupuesto

2.2.1. La Planeación.

La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden (Chiavenato, 2013, p. 145)

Los objetivos dentro de la planeación son los resultados futuros que se esperan alcanzar, estos se determinan de acuerdo a las necesidades y prioridades de la institución (sea esta pública o privada), estos objetivos son diseñados con características arriba mencionadas (*apartado 2.1.3 de este documento*), siendo importante la adecuada elaboración de ellos para una planeación más efectiva.

La planeación es la función administrativa más importante de todas, puesto que incluye la selección entre diversos cursos alternativos futuros. La planeación no es solo una función básica para todos los administradores y a todos los niveles de una empresa, sino que también las otras cuatro funciones deben reflejarla. De este modo un administrador debe organizar, integrar, dirigir y controlar para asegurar el logro de las metas según los planes. Para la Universidad Autónoma de Chiapas la Planeación implica la estrategia más relevante dentro de su estructura, porque ella permite medir la gestión en términos de resultados y generar los programas que serán de impacto en la existencia de la institución.

Planear es sin duda una de las actividades más importantes del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Por tanto la planeación, sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho (Chiavenato, 2013, p. 145).

2.2.1.1 Definiciones de Planeación.

Algunos autores establecen claramente la diferencia entre plan, planeación y planificación. El plan representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar recursos a propósitos preestablecidos. La planeación implica el proceso requerido para la elaboración del plan. En cambio, la planificación representa el ejercicio (la aplicación concreta) de la planeación vinculada con la instrumentación teórica requerida para transformar la economía o la sociedad. (Chiavenato, 2013)

Fausto (Gutierrez, 1992) retoma estos conceptos y expone; que *“La planeación debe ser una actividad permanente y dinámica, que tiene una estrecha relación con la previsión, entendida como el acto de visualizar el futuro para diseñar planes de acción que permitan alcanzar los objetivos que fueron predeterminados”*. (p. 86).

La planeación según Hampton (1989) *“incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su ambiente, como hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y como se afrontaran los riesgos y oportunidades del ambiente, incluyendo además las ambiciones básicas a largo plazo y traducirlas en objetivos más específicos y a corto plazo, así como los métodos de realización”*.(p. 23).

La Real Academia Española (2008) *define a la planeación como el plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria.*

En armonía con las definiciones de diversos autores, la planeación es una parte fundamental del proceso administrativo, ya que incorpora una serie de pasos, procedimientos, planteamientos, estrategias y propósitos que se determinan desde varias aristas o niveles.

Chiavenato (2013) los define como jerarquías de la planeación, mismas que son de gran interés para el entendimiento oportuno en la elaboración del procedimiento del POA. (p. 143)

Estas jerarquías que retoma Chiavenato (2013) las define en tres tipos de planeación; la estratégica cuando se refiere a la toma de decisiones a largo plazo, la planeación táctica cuando se trata de cumplir metas a corto plazo y la planeación operacional que se encuentra inmersa dentro de la estratégica y la táctica. Para el caso de estudio se retomaran las características que se definen entre la planeación táctica y operativa, y se definirá de forma breve cada uno de estos conceptos de acuerdo al siguiente orden:

2.2.2. Planeación Estratégica.

La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que

tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2.2.2.1 Definiciones de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica según Guillermo Gómez Ceja (2004); "Es un plan a largo plazo resultado de una decisión ejecutiva cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos de una empresa, y lograr su crecimiento a través de; una ampliación y consolidación de su situación financiera, ampliación de su mercado potencial y ampliación de sus líneas de crecimiento". (p. 55).

Generalmente, es una planeación global a largo plazo. Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar, siendo un proceso dinámico o lo suficientemente flexible para permitir –y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Para Alfredo Tomasini (Acle Tomasini, 1989) este la define como "La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances". (p. 84).

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.

Mintzberg y Waters define a; “La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”.

La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación siendo esta de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes del mundo globalizado.

Zacarías Torres Hernández (2015) menciona que en la planeación el Plan es el término más global en este lenguaje. Hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se hacen de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar los resultados propuestos.

En México, según la Ley General de Planeación, sólo adquieren categoría de plan, el Plan Nacional de Desarrollo y los respectivos planes estatales de desarrollo. El sector privado no está obligado a seguir estas disposiciones. Si bien un plan engloba programas y proyectos, este no se compone sólo por un conjunto de programas y proyecto, por una sencilla razón: Su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de programas y proyectos. Lo que sí es correcto es que los programas y proyectos se enmarcan en el plan; es decir, en el parámetro técnico-político que se denomina plan (Torres, 2015, p.53).

Para el POA objeto de estudio, la planeación estratégica ya ha sido estructurada en los planes y proyectos institucionales de la universidad, esta leve diferencia entre la estratégica y la táctica – operativa, es la clarificación de conceptos que son necesarios entender, por quienes dirigen y coordinan los programas operativos, este tipo de planeación es la base que dirigirá el tren de esfuerzos, estrategias y metas hacia los resultados óptimos de una institución.

2.2.2.2 Características de la Planeación Estratégica.

De acuerdo con las características mencionadas por Adalberto (Zambrano, 2006, pág. 65) La planeación estratégica en la administración pública muestra los siguientes enfoques:

- a) Representa un proceso que precede y preside la acción de gobernar, lo cual supone el uso simultaneo del cálculo técnico y el cálculo político. Tiene que ver con la anticipación, la previsión antes de actuar, el análisis de lo alcanzado con esa acción y su ajuste (seguimiento y evaluación) y la retroalimentación de la acción.
- b) Planifica diferentes actores, quienes se comportan como aliados o indiferentes. La planeación no es exclusiva del gobierno o de las organizaciones públicas. De allí la importancia de considerar como proceso fundamental el análisis del comportamiento de esos actores

frente a los problemas, operaciones, acciones y proyectos contemplados por el líder, en el diseño del plan estratégico de gestión de un gobierno.

- c) Considera la dimensión política, dada por la actuación de múltiples actores con diferentes motivaciones, dadas sus distintas valoraciones de la realidad de gobernar.

Dentro del Presupuesto Basado en Resultados del modelo que opera el Gobierno Federal de México, se determinan las características de la planeación estratégica de acuerdo con los siguientes conceptos: (SHCP, 2018).

- a) Su proyección es a largo plazo; sus efectos y consecuencias abarcan varios años. Planes, programas y proyectos mayores a 3 años se estructuran con el apoyo de esta planeación. Como ejemplo serían los planes nacionales de desarrollo, planes estatales, planes sectoriales y planes institucionales de una organización.
- b) Considera a la empresa en su totalidad, es decir abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales. Estos planes entre más amplios y estratégicos sean, mayor es el alcance de las acciones.
- c) Está definida por el alto mando de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás, es decir están estructurados y validados por el nivel estratégico más alto de una organización.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el

cual se elaboraron los planes, para las instituciones y organismos sin fines de lucro o de servicios públicos, la planeación estratégica es la base en la instauración de las políticas públicas. En ambos sectores se deben entender como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos al igual que los cambios en las políticas públicas.

La planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. Debe plantearse como una actitud, una forma de vida, la cual requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos, este último se denomina Programa Operativo Anual para las instituciones públicas y es el objeto de estudio de esta tesis, mismo que a través de diversos planteamientos teóricos conceptuales servirá de apoyo para su mejora continua.

En conclusión, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, continuando con la definición de estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrollando planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines deseados. También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

2.2.3. Planeación Táctica y Operacional u Operativa

La planeación táctica y operativa asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas menos amplias y operatividad constante. (Chiavenato, 2013)

Ambas planeaciones se dan de forma paralela y transversal dependiendo los objetivos inmediatos de la institución, mientras que una es la estrategia, la otra es el procedimiento o acción a seguir. En los procesos programáticos de los presupuestos gubernamentales, ambas están sujetas al fin o propósito institucional, en dos niveles de acción, de acuerdo con la metodología que hoy en día aplica el gobierno federal de México.

Las decisiones implicadas abarcan parte de la organización; su amplitud es departamental. Se orienta hacia resultados satisfactorios. En este nivel, la Planeación Táctica toma un concepto de toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía. Hablemos de las instituciones que operan de forma independiente y con presupuestos individuales que solo afectan la gestión de sus acciones y de las áreas pequeñas que realizan las tareas, podemos observar que la planeación táctica se vuelve un proceso operativo que requiere medirse para el logro de los resultados de la institución. (Ponce, 2000)

En el caso de las instituciones educativas que operan sus programas de forma autónoma de la administración pública representan un intento por integrar el proceso decisorio y alinearlos a la estrategia diseñada para orientar el nivel operacional en sus tareas y actividades, con el fin de alcanzar los objetivos educativos y las políticas establecidas en los planes y programas gubernamentales. Estos planes, por lo general de seis años de duración, fluyen naturalmente desde los objetivos, políticas y estrategias establecidas en el plan estratégico. (Plan

Nacional de Desarrollo, PND). Por otra parte los planes a plazo medio pueden tener subobjetivos, subpolíticas y subestrategias propias, y éstas son probablemente más detalladas que en el plan estratégico o plan a largo plazo (Plan Sectorial de Educación).

La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la planeación táctica-operativa. En cualquier institución Educativa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la misma y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados.

En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos (Propuestos en sus Programas Operativos Anuales, POA). La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación.

Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la Institución, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un programa operativo, por tanto, la planeación táctica es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica. En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de la institución.

Frecuentemente se hace la distinción entre la planeación táctica y la estratégica. Las decisiones que para una persona pueden ser estratégicas, para otra quizá sean tácticas. Esto sugiere que la distinción es más relativa que absoluta. Efectivamente, gran parte de la confusión y aparente ambigüedad obedece al hecho de que la diferencia entre la planeación táctica y la estratégica es tridimensional. (Martner, 1998, p. 15).

Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. Por ende, la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles; por ejemplo, la planeación académica de la semana siguiente será más táctica y menos estratégica que la planeación de un nuevo programa educativo o de un nuevo Centro. (Martner, 1998).

2.2.3.1 Características de la Planeación Táctica.

Esta planeación es efectuada en las gerencias, direcciones, departamentos o áreas y por lo general se desarrolla en los programas operativos anuales, en los proyectos extraordinarios de un año de ejecución, El autor expone las siguientes características de la planeación táctica (Chiavenato, 2013).

- a) Su proyección es a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual, o bianual dependiendo el proyecto o programa que se emplee.
- b) Considera las áreas internas de la organización, gerencias, departamentos, áreas, y abarca sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos de cada una de estas áreas.
- c) Se define en el nivel intermedio, en cada área de la organización, es decir las metas estarán definidas por cada propósito que cuente en cada centro con estructura establecida.

2.2.3.2 Características de la Planeación operacional.

Es la planeación de cada tarea o actividad, esta planeación está íntimamente ligada a la Táctica y se da en cada persona con respecto a las actividades diarias que debe realizar y que se deben considerar para cumplir las metas generales, estas se deben planear, organizar y medir, para el logro del propósito general y sus características son de acuerdo con Chiavenato (2013) las siguientes:

- a) Su proyección es a corto plazo y para lo inmediato, como ejemplo un mes, un trimestre o un semestre.

- b)** Considera cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas. Es decir para una empresa su ejemplo sería una venta en línea con una meta y una venta física con otra meta, ambas alcanzarán una meta específica que es elevar el porcentaje de ventas. Y para un ejemplo de una universidad, serían las materias de un programa educativo con una meta de cumplimiento contra todos los programas educativos con su objetivo de cumplimiento.
- c)** Esta planeación se define en el nivel operacional de cada tarea o actividad, dentro de la estructura de la empresa este nivel es el de rango más bajo, no el menos importante, sino más bien, el de mayor alcance operativo, ya que se determina en las funciones básicas de los trabajadores y depende de la efectividad de cada uno de ellos, su eficiencia y eficacia para lograr cada una de las metas planteadas y lograr los objetivos generales de una organización.

De lo anterior, se puede analizar los tres tipos de la planeación, determinando las diferencias en la siguiente tabla.

Tabla 4.

Diferencias principales de la planeación estratégica, táctica y operativa

Planeación Estratégica	Planeación Táctica	Planeación Operativa
<i>Es una planeación a largo plazo más de 3 años</i>	<i>Abarca periodos más breves de 1 a dos años</i>	<i>Se da en breves periodos trimestrales o semestrales</i>
<i>Se crean orientaciones programadas en un Plan Estratégico</i>	<i>Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica</i>	<i>Se basa en directrices y políticas planteadas en el nivel táctico</i>
<i>Es conducida o ejecutada por los niveles altos a medios (Directores, Coordinadores u Especialistas)</i>	<i>Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio a operarios (gerentes divisionales o funcionales).</i>	<i>Es realizada por los niveles operativos, todo el personal que participa en las funciones operativas</i>
<i>Se refiere al todo de una institución</i>	<i>Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la Institución, una dirección o jefatura.</i>	<i>Se refiere al área específica del operador o ejecutor de la actividad</i>

<i>Se maneja información externa e interna.</i>	<i>Se maneja información externa e interna.</i>	<i>Se maneja información interna y externa</i>
<i>Está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos</i>	<i>Está orientada hacia la coordinación de recursos, sean estos materiales y financieros con el esfuerzo humano.</i>	<i>Está orientada hacia las funciones operativas de las actividades en cumplimiento de metas del nivel táctico</i>
<i>Sus parámetros principales son; el cumplimiento de metas estratégicas</i>	<i>Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.</i>	<i>Sus parámetros son actividades operativas diarias</i>

Nota: Adaptado de diversos autores arriba mencionados, se realiza un extracto y se hace la comparativa referente al tema de Planeación.

2.2.4. Objetivos de la Planeación Estratégica, Táctica u Operativa

El PbR del Gobierno Federal (SHCP, 2018), considera que Una vez definida la misión y visión, realizado el diagnóstico en términos del análisis de los problemas que plantea la realidad objeto de acción de la entidad, y habiendo considerado los grupos de interés que inciden directa e indirectamente en la naturaleza de la problemática o situación a resolver, así como el haber configurado escenarios de futuro, es conveniente proceder con la formulación de objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico de una entidad pública expresa el estado o situación deseable que se espera lograr en un plazo determinado para cumplir con la tarea encomendada y asumida a su vez en su declaración de misión. Los objetivos establecen aquello que la entidad u organismo quiere lograr y que dará pauta a determinar posteriormente las estrategias o medios para su realización.

Recordemos que un proceso de planeación remite a varios niveles: estratégico, táctico y operativo, al conjunto de estos niveles se le ha denominado planeación en cascada, en donde pueden ubicarse a su vez los objetivos de cada nivel de manera ordenada, en función de su importancia, desde los estratégicos situados en los niveles superiores hasta los de naturaleza más operativa que se ubican en los niveles inferiores (SHCP, 2018).

2.2.5. La Planeación de las Entidades Públicas.

La planeación de las entidades públicas, es hoy en día el antecedente principal que informa la preparación y ejecución de los presupuestos modernos. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos. Así permite fijar prioridades, concentrarse en las fortalezas de la organización, tratar los problemas de cambios en el entorno externo. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros. (Martner, 1998).

Ahora bien, dentro de las entidades públicas existe el concepto de planificación el cual según Martner (1998) es el antecedente básico que informa la preparación y ejecución de los presupuestos modernos. Considerando que planificar implica reducir el número de alternativas que se presentan y señala inteligentemente lo que debe hacerse en el futuro y lo que debe evitarse, *de allí* surge la definición de programación como la selección cuidadosa de fines y medios apropiados para alcanzarlos.

Martner (1998) nos menciona que planificar es una acción de decisión y programación es una actividad de ordenamiento racional de recursos escasos tras objetivos precisos. Programar es una disciplina que implica el diagnóstico, que permitan apreciar todos los causas posibles de acción y la selección adecuada de alternativas. Es decir la programación se encuentra inserta en la planeación de las entidades públicas, ya que el diseño de este concepto en la administración pública se da de forma estructurada bajo una programación basada en resultados, que es así como se ha definido este tipo de programación.

2.2.6. Metas Organizacionales

Integrar las metas de una organización permite concordar a los objetivos individuales y los organizacionales. Estas metas establecen en un corto y largo plazo la intención de la administración, cumpliendo tres funciones principales:

1) Establecer el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización,

2) Proporcionar una lógica o razón para la existencia de la organización, y

3) Proporcionar un conjunto de estándares con los que se puede contrastar

Las metas también se pueden clasificar de acuerdo a los niveles organizativos; estos pueden ser, metas oficiales, metas operativas y metas específicas o individuales, como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Nivel organizativo de las metas



Nota: Diseño propio, con base en los objetivos y metas organizacionales arriba planteados

2.3. La Programación

La Programación es el proceso subsecuente, a través del cual, se definen estructuras programáticas, objetivos, metas, tiempos, tácticas, responsables, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos de corto y mediano plazo, fijados en el Plan Nacional de Desarrollo y en los planes y programas estatales o sectoriales. En la Programación se concreta bajo una perspectiva anual, la aplicación operativa de las acciones en las que participan las dependencias y entidades.

Desde el punto de vista del trabajo a realizar Martner (1998) nos señala que; programar es una disciplina intelectual de ordenamiento racional de recursos escasos tras objetivos precisos; implica, además del diagnóstico, la tarea de pronosticar el futuro. Es un proceso de asimilación y sustanciación de un enorme caudal de informaciones que permitan apreciar todos los cauces posibles de acción, y el lento y enjundioso proceso de selección de alternativas luego de una evaluación científica de las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas (p. 65).

Si se atiende al *resultado* de la programación, planificar es la actividad de hacer planes de acción para el futuro. Es la fijación concreta de metas a la conducta dentro de un plazo determinado, y la asignación precisa de medios en función de aquellos objetivos. Planificar implica en consecuencia, dar forma orgánica a un conjunto de decisiones, integradas y compatibles entre sí, que guiarán la actividad de una empresa, de un gobierno o de una familia. Programar es hacer planes, programas y proyectos, es fijar metas cuantitativas a la actividad, destinar los recursos humanos y materiales necesarios, definir los métodos de trabajo a emplear, fijar la cantidad y calidad de los resultados, y determinar la localización espacial de las obras y actividades.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, programar significa valerse de un método racional para fijar metas a alcanzar, en función de los recursos disponibles. Significa la adopción de normas o decisiones previas a la acción, en

sustitución de una conducta de improvisación frente a los acontecimientos que se suscitan.

La formulación del plan es indispensable para lograr una conducta racional; una conducta desprovista de planes, a su vez, carecerá de sentido. Por ello, la idea de formular planes debe ser sustentada por la ejecución y formar un todo indivisible con ella.

2.3.1. La Programación y sus Principios Fundamentales

La programación, cualquiera que sea el campo en que se la aplique, se inspira en ciertos conceptos fundamentales de validez general. Gonzalo Martner (Martner, 1998) señala que estas ideas han sido agrupadas y definidas en forma de principios básicos de la programación. Los principios básicos de la programación son los de racionalidad, de previsión, de universalidad, de unidad, de continuidad y de inherencia (p. 9).

Los principios de la programación adquieren su validez real en el “proceso” de programar. Tanto la política como la programación y el presupuesto se gestan en procesos. La primera, a través del sistema político, genera las decisiones gubernativas; opinión pública, partidos políticos, parlamento y ejecutivos, son los principales mecanismos a través de los cuales se van produciendo las decisiones. La programación se gesta dentro del ejecutivo a través de las etapas de formulación de programas; de su discusión y aprobación, de su ejecución y de su evaluación y control. (Martner, 1998)

Conforme lo anterior, Martner (1998) señala que la programación se efectúa dentro de un proceso que abarca las siguientes etapas principales:

- **Formulación;** Esta primera parte permite desarrollar el proyecto de acuerdo a las necesidades de una entidad, esta fase incorpora la visión estratégica planteadas en las políticas y estrategias de los gobiernos e instituciones, dan

referencia de lo que se quiere alcanzar en largo, mediano y corto plazo, dependiendo cual es el alcance de la gestión.

- **Discusión y aprobación;** Siguiendo con el objetivo planteado en la formulación de la programación, es necesario contar con la aprobación de los líderes y titulares de los proyectos, tomando en consideración que tal programación ya ha sido previamente discutida y concertada con los involucrados.
- **Ejecución;** Esta tercera etapa se realiza durante todo el ciclo que dure el proyecto, tomando en consideración que, el ejercicio de planeación-programación debe apegarse a lo anteriormente proyectado, considerando las variables de cambio y los escenarios futuros.
- **Control y evaluación de los resultados.** Esta última fase de la programación es la consolidación del proceso de gestión de los proyectos, en esta etapa se puede definir el cumplimiento de los objetivos, el alcance de las metas, el control del proyecto en términos; financieros, materiales y fuerza de trabajo, considerando en gran medida la evaluación del desempeño y los resultados obtenidos del proyecto en términos de impacto.

Continuando con Martner (1998) el proceso de programación conduce a la generación de los programas. Este proceso permite generar en tiempos determinados las acciones concretas de los planes y programas. Un programa puede ser distinto según las materias de que trata, pero en general existen ciertas características comunes a todo programa y que pueden ser estudiadas por separado en los siguientes documentos; a) Contenido de los Planes y Programas, b) Planes de Desarrollo Globales y Sectoriales. Proyectos; c) Los Instrumentos Globales de la Programación; d) Los Presupuestos Económicos Nacionales; e) Los Planes de Largo, Mediano y Corto Plazo.

2.3.2. El Presupuesto

En términos generales, la palabra Presupuesto adoptada por la Economía Industrial, explicada por Cristóbal (Del Rio, 2009) es: “La Técnica de Planeación y Predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.” Refiriéndose a **El Presupuesto** como herramienta de la Administración, se le puede conceputar, como: “La estimulación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.” En suma, El Presupuesto “es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso precisado (p. 11).

La Presupuestación está encaminada a cuantificar los recursos financieros, materiales y humanos, necesarios para el cumplimiento de los objetivos de los programas, establecidos en un periodo determinado, atendiendo tanto a lineamientos generales, como a criterios y procedimientos específicos (Martner, 1998).

En este sentido la Presupuestación recoge las políticas y estrategias de gobierno diseñadas para el logro de los objetivos de la administración pública, de tal forma que el Presupuesto de Egresos es el plan anual de acción gubernamental expresado en términos financieros que requiere ser autorizado por el Honorable (H) Congreso de la Unión.

2.3.2.1 Presupuesto Público y Privado.

Es necesario hacer la distinción entre ambos tipos de presupuestos. A la fecha aún se elaboran los Presupuestos Públicos con base en la idea de control de gastos; los gobiernos hacen primero una estimación de los gastos que se hayan de originar debido a las necesidades públicas, y después planean la forma en que podrán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la recaudación de impuestos, de la obtención de empréstitos, y como último

recurso de la emisión de papel moneda, que necesariamente ocasionaría inflación. Las empresas privadas por el contrario, primero deben estimar sus ingresos, para, sobre esta base, predeterminar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal, sea más compleja y difícil de solucionar (Martner, 1998).

El presupuesto público se realiza bajo la forma de presupuesto por programas, en tanto que el presupuesto privado se desarrolla como presupuesto tradicional, bien sea por áreas y niveles de responsabilidad o de acuerdo al sistema contable que la empresa lleva, y al tipo de control que se quiere implantar.

|

El presupuesto gubernamental ha sido importante en las últimas décadas y es reconocido en los gobiernos de países en desarrollo, sin embargo en otros países el presupuesto ha desempeñado un papel pasivo y de carácter operativo, que solo representa un desglose de ejercicio de recursos. En países atrasados donde la estabilidad económica no alcanza su nivel duradero y no es posible desarrollarse y tener una distribución igualitaria del ingreso sin un adecuado crecimiento de la producción, los gobiernos consideran que el presupuesto gubernamental puede llegar a ser una herramienta para acelerar el desarrollo. Lo anterior ha contribuido a la reformulación de los principios básicos del presupuesto y han mejorado sus técnicas.

En la actualidad ya no se concibe un presupuesto como un mecanismo de gobierno aislado y ajeno al mecanismo de la economía, de la sociedad y la vida de una nación. Tampoco se considera como un instrumento puramente administrativo y contable, siendo hoy una herramienta política, en cuanto expresa transacciones concretas y resultados propuestos, decisiones gubernamentales y contribuye a través del ejercicio del poder a ejecutarlas.

El presupuesto gubernamental es un instrumento de planificación en cuanto contiene metas que cumplir; y es un instrumento de administración en cuanto debe realizar acciones específicas para coordinar y controlar los planes y programas.

2.3.3. Presupuesto Basado en Resultados (PbR)

El PbR es un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias, al incorporar consideraciones sobre los resultados y el impacto de los mismos, para que de esta forma se establezcan prioridades que se vean reflejadas en la mejora de la calidad de bienes y servicios públicos en áreas estratégicas. Por lo tanto, el principal objetivo del PbR es apoyar en la toma de decisiones presupuestarias, de manera que vayan orientadas a mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales, haciendo uso eficiente, eficaz y honradez de los recursos públicos (Gobierno del Estado de Chiapas, 2019).

De lo anterior, el PbR se define como: “El conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias, en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto, así como la mejora de los bienes y servicios públicos y promover la transparencia y rendición de cuentas”.

Los Programas Operativos Anuales de la universidad, se estructuran a través de un proyecto orientado hacia resultados y no a procedimientos o volúmenes de actividades a realizar. El proyecto se conformará por un conjunto de actividades presupuestadas y programadas para el cumplimiento de las metas y objetivos particulares de cada uno de los proyectos que conforman el POA de las unidades académicas y dependencias centrales.

El proyecto debe atender en primera instancia las necesidades académicas y administrativas a través de propuestas de mejora para el fortalecimiento y desarrollo de las entidades académicas y dependencias de la institución.

2.3.3.1 *Presupuesto por Programas*

Los planes de largo y mediano plazo, según Martner (1998), deben ser ejecutados en el corto plazo, por lo general uno o dos años, a través de programas específicos de acción inmediata. Cuando se trata de programas gubernamentales, sean éstos de operación o de inversión se incorporan al presupuesto fiscal, el que pasa a constituirse de esta manera en una eficaz e importante herramienta de ejecución de los planes de desarrollo económico. El presupuesto moderno es, en consecuencia, un conjunto armónico de programas y proyectos a realizarse en el futuro inmediato y se le llama presupuesto-programa. Éste podría dividirse en un presupuesto de funcionamiento y en un presupuesto de desarrollo. Ambos pueden dividirse en programas específicos de operación y programas específicos de capital, con sus proyectos de inversión. En este sentido, planificar consiste en formular planes de largo y mediano plazo y programas de acción a corto plazo, (Martner, 1998).

Continuando con Martner (1998), sería falso considerar la planificación de largo plazo y la de corto plazo como alternativas separadas. Se debe estimar que, por el contrario, la ausencia de una u otra desvirtúa la idea de planificación.

En efecto, los programas de corto plazo que no se formulan dentro del contexto de uno de largo plazo, sólo pueden representar la racionalización de las decisiones inmediatas, pero no garantizan su eficiencia y solidez si no tienen en cuenta objetivos a conseguir en períodos de mayor alcance. Por otra parte, la planificación de largo plazo resultaría insuficiente, ya que la visión más amplia y las perspectivas que ofrece no se justifican por sí mismas sino en la medida en que influyen la acción inmediata (Arroyo, 1979).

De conformidad con los planteamientos anteriores, se determina que en primer lugar se encuentran, los planes de desarrollo económico y social de largo plazo, los planes de desarrollo de mediano plazo, y los planes de inversiones y de actividades del sector público de mediano plazo; y en segundo, los presupuestos

económicos nacionales, los planes anuales de desarrollo y los presupuestos-programas de los gobiernos.

2.4. El Programa Operativo Anual (POA)

El programa operativo anual de acuerdo con la Secretaria de Hacienda; (SHCP, s.f.) Es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

El Programa Operativo Anual (POA) es el principal instrumento de planeación de la Administración Pública, en virtud de que en él, se establecen de manera pormenorizada las acciones y compromisos anuales para el cumplimiento de las metas planteadas (SHCP, 2018).

El sistema presupuesto por programas que utiliza el gobierno federal, divide su estructura en funciones, programas, y proyectos, siendo en esta última clasificación donde surge la conceptualización del Programa Operativo Anual (POA).

Los programas operativos se confeccionan en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo. Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo los recursos financieros necesarios por partidas, según el objeto del gasto (clasificación contable), para solventar los costos a través de un presupuesto (SHCP, 2018).

Es decir los Programas Operativos Anuales son el instrumento programático presupuestal para la ejecución del plan y programas de desarrollo; rigen las actividades de la administración pública durante el año respectivo, estableciendo objetivos, indicadores y metas, y sirven de base para la formulación de los Proyectos de Presupuesto, siendo este último una herramienta indispensable pero separada de la estructura funcional del POA (Secretaría de Hacienda de Morelos, 2014)

Los costos acumulados de cada proyecto darán como resultado el costo total de cada proyecto, y sucesivamente de programa y función, así como el costo total de cada dependencia; proporcionando con esta valoración los elementos necesarios para la toma de decisiones respecto de la distribución de recursos que realizan los órganos de gobierno de la Universidad, ya que se conoce la magnitud de las erogaciones presupuestarias en todos y cada uno de los niveles, así como de las unidades a las que se destinan los recursos. (SHCP, 2018)

Esta herramienta de planeación, organización y control de nuestras actividades cotidianas, ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; la despolitización de la misma; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia.

2.4.1. Objetivos del Programa Operativo Anual.

- A. Uniformar la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.
- B. Evaluar los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción.
- C. Estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.
- D. Establecer coeficientes de rendimiento de los recursos para medir la eficiencia con que se utilizan y determinar la consistencia entre las metas

En los planes y programas se fijan metas temporales precisas. Para este efecto, se formulan planes de desarrollo económico, planes sanitarios, planes de educación, planes de vivienda, etc. Pero, como se dijo, estos planes de largo plazo deben ser detallados aún más, a fin de conducir las actividades estatales con el rico detalle de la experiencia inmediata. Para este efecto, se formulan “programas operativos” de corto plazo, por lo general un año. Es decir, la orientación contenida en el plan de largo plazo se lleva al nivel de operación en el programa concreto de acción, de corto plazo. El programa de trabajo anual emerge del plan de largo plazo y contiene todos los elementos que permitan asignar los recursos humanos y materiales (SHCP, 2018).

2.4.1.1 Estrategias y Líneas de Acción del POA en Gobierno Federal.

El Gobierno federal genera estrategias y lineamientos para poder verificar la congruencia que debe existir entre los planes operacionales anuales y el Plan Institucional de Desarrollo, para ello el gobierno especifica las normas que permitirán la evaluación de los resultados (SHCP, s.f.), Estos son enunciativos, más no limitativos y se identifican de acuerdo con el siguiente orden:

- A) Deben definirse las funciones sustantivas de la institución, así como la estructura organizacional que permita su realización.
- B) Es indispensable describir las políticas que se implementarán para orientar al cumplimiento de las funciones.
- C) Presentar el resumen de la clasificación económica del gasto, analizando la distribución global entre el gasto operacional, las inversiones o las transferencias para verificar su congruencia con las políticas de austeridad o de desarrollo y el cumplimiento de las funciones sustantivas.
- D) Definir los centros de responsabilidad y asignarles una catalogación que esté acorde con las áreas de funcionalidad, predeterminadas en la estructura organizacional.

Así mismo, en esta línea de planeación, las dependencias deben definir la estructura programática, que permita el logro de los objetivos institucionales, de acuerdo a los pasos siguientes (SHCP, s.f.):

1. Describir brevemente los objetivos generales de mediano y largo plazo de la institución. Estos se determinan de manera general en el Proyecto Académico de cada gestión y en los planes indicativos de cada unidad académica.
2. Determinar las relaciones de agrupamiento y sub-ordenación entre las funciones sustantivas, adjetivas, programas y proyectos. De ello parte que se deben agrupar desde lo prioritario urgente hasta lo operativo normal, en escala de mayor importancia a menor.
3. Explicitar en el nivel más analítico (proyecto) las acciones que permitan alcanzar los objetivos de corto plazo y que representan avances del mediano y largo plazo. Es conveniente distinguir los programas de acuerdo a la clasificación económica del gasto (operacionales, inversión, transferencias e ingresos propios).

Tratándose de los ingresos propios, estos tienen relevancia cuando se detalla el propósito principal a ejecutar, no siendo este un simple gasto de recursos, sino más bien el cumplimiento de objetivos necesarios.

En el POA se debe numerar y sub-ordenar los conceptos de la estructura, los proyectos deben detallarse, indicando sus componentes principales como son: su identificación (de acuerdo a la estructura programática) y relación con las funciones sustantivas y adjetivas de la institución. En el caso de la distribución de los recursos monetarios y financieros para solventar los costos operativos de los programas, estos se deberán hacer a través de un presupuesto, determinando la cantidad de dinero que se necesitara para el cumplimiento de las metas y la adquisición de recursos e insumos, para ello se debe establecer de donde se obtendrán esos recursos (SHCP, 2018).

2.4.2. Metodología del Marco Lógico (MML)

La Metodología del Marco Lógico (MML) es una herramienta desarrollada en los años 60, utilizada por la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos (USAID por sus siglas en inglés) y luego fue reformulada y ampliada en los años 70 por la Agencia de Cooperación Técnica del Gobierno de Alemania (GTZ por sus siglas en alemán) (SEGOB, 2009).

Actualmente es utilizada para la planeación y gestión de programas y proyectos por gran parte de los organismos internacionales, y está siendo incorporada cada vez más por los sectores públicos de América Latina y el Caribe, y en específico por el Gobierno Federal de México para la planeación, programación y evaluación de Programas públicos con base en resultados (SEGOB, 2009).

Los programas presupuestarios articulan la acción de la Administración Pública y son parte esencial del proceso de creación de valor público: relacionan el PND y los programas derivados de éste con las actividades de las dependencias y entidades, y con el presupuesto; por lo anterior, la adecuada formulación de los programas presupuestarios es clave para la creación de valor público. A su vez, la Metodología de Marco Lógico (MML) juega un papel relevante en el proceso de formulación de programas presupuestarios, por lo que este apartado se dedica a la explicación de la MML, (Gobierno de México, 2008).

2.4.2.1 *Que es la Metodología del Marco Lógico*

La Metodología de Marco Lógico (MML) de acuerdo con la definición de la SHCP (2018), es una herramienta de planeación y programación utilizada frecuentemente en los procesos de elaboración de programas y presupuestos basados en resultados, es aplicada a los programas públicos, estos se identifica como un conjunto de actividades en el que los insumos, a través de una serie de procesos, se transforman en productos que buscan generar resultados y, en el largo plazo, impactos en la población.

Para alcanzar un objetivo, el gobierno asigna insumos (financieros, humanos, información) a una agencia determinada (dependencia o entidad), los cuales son procesados a través de un conjunto de actividades que derivan en productos. A corto (resultados), mediano y largo plazos (impactos) será posible observar efectos (positivos o negativos) sobre un problema público particular.

La MML es una herramienta de planeación basada en la estructuración y solución de problemas, que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad, alineándolos a objetivos de mayor nivel (SHCP, 2018).

Al conocer y estructurar de esta forma los Programas, la MML de acuerdo con la SHCP y en su diplomado de Presupuesto basado en resultados se dan los resultados siguientes:

- Permite planear, organizar y presentar de forma sistematizada la información del diseño de un Programa.
- Comunica, con un lenguaje común entre los distintos involucrados, qué resultados son lo que se quiere lograr y cómo se pretenden alcanzar, quiénes son los responsables de lograr los resultados del Programa y en qué tiempo.
- constituye una base para la gestión de la operación de los Programas, apoya al seguimiento y control de la ejecución de los Programas, esto desde la definición de los objetivos y sus metas de ejecución, hasta las decisiones de asignación y reasignación del presupuesto.
- Involucra a los afectados, pues su eficacia depende, en gran medida, del grado en que se incorporen los puntos de vista de los beneficiarios y de otras personas con un interés legítimo con el desarrollo del Programa.

Es de mencionar que la MML es una metodología aplicada por el Gobierno Federal y Estatal en su administración pública, el éxito de esta metodología depende mucho de una buena planeación.

CAPITULO III

CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Administración de la Educación Superior en México

Planeación de la Educación Superior en México

Planeación de la Universidad Autónoma de Chiapas

“La administración es el órgano de las instituciones, el órgano que convierte a una multitud en una organización y a los esfuerzos humanos en acciones”.

Peter Drucker

Capítulo III

Contextualización del objeto de Estudio

3.1. Administración de la Educación Superior en México

3.1.1. Antecedentes Generales

La Secretaría de Educación Pública (SEP) constituyó en 1965 la Comisión Nacional de Planeación Integral de la Educación, en su diseño participaron maestros e investigadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), del Instituto Politécnico Nacional (IPN), Colegio de México y la Asociación Nacional de Universidades e institutos de Enseñanza Superior ANUIES. En 1971 se creó la Subsecretaría de Planeación y Coordinación Educativa y posteriormente se fueron creando poco a poco los organismos que llegarían a formar la plataforma de administración y planeación de la educación superior. (ANUIES, 1989)

Es importante conocer que la administración de la educación superior en México desde la perspectiva de un sistema abierto es reciente, sin embargo a partir de 1950 que se crea la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) se fundan las bases para dar inicio a las propuestas de crear un sistema nacional para la planeación de la enseñanza superior, este sistema no se regularizó y normó en su tiempo, sino hasta en la actualidad que se crea la primera Ley General de Educación Superior, para ello es necesario conocer un poco de la historia del surgimiento de toda esta estructura universitaria. (ANUIES, 1989)

La ANUIES, “Desde su fundación en 1950, ha participado en la formulación de programas, planes y políticas nacionales, así como en la creación de organismos orientados al desarrollo de la educación superior mexicana, es una Asociación no gubernamental, de carácter plural, que agremia a las principales instituciones de

educación superior del país, cuyo común denominador es su voluntad para promover su mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios. La Asociación al año 2022, está conformada por 175 universidades e instituciones de educación superior, tanto públicas como particulares de todo el país, que atienden al 80% de la matrícula de alumnos que cursan estudios de licenciatura y de posgrado” (ANUIES, 2022).

A partir de la década de los 90, uno de los objetivos principales del Sistema de Educación Superior del país se enfocó al mejoramiento de la calidad de las funciones sustantivas, de los procesos de gestión y, en general, de los servicios que ofrecían las Instituciones de Educación Superior. En ese sentido, se hizo hincapié en la necesidad de evaluar, de manera integral y sistemática, el desarrollo de cada una de ellas. Uno de los elementos centrales para lograr ese propósito fue la información. Es indiscutible que la falta de información, confiable y válida, es un problema que dificulta cualquier proceso de mejora porque entorpece el análisis, limita la evaluación y confunde el propósito de las políticas y programas institucionales. (ANUIES, 2006)

Carlos Pallán (Figuroa, 1978) en su publicación de “Bases para la administración de la Educación Superior en América Latina, exclusivamente en el caso de México, en el año de 1977, menciona que, “La Administración de las universidades no puede diferenciarse cualitativamente de las consecuencias de una gestión pública y que su existencia es el condicionamiento de la *disociación de la gestión y la producción*. Por tanto Pallán (1978) expone que, “*el papel de la universidad en la sociedad, resulta ya impostergable que los centros de educación superior del Estado procedan, con toda seriedad, al estudio de la evolución del pensamiento administrativo*”. La teoría y práctica de la gestión universitaria de insípidos principios administrativos pueden llevar a comparar la viabilidad de unir verdaderamente la universidad a los intereses sociales más relevantes del Estado.

El autor da una clara explicación sobre la administración de las universidades, y que estas deben identificarse plenamente con la gestión pública, la cual debe condicionarse a procesos de gestión desde un punto de vista institucional de orden público, con impacto en la sociedad.

Desde la perspectiva de la Administración Pública y exclusivamente en el contexto de la Educación Superior, se observa que; la aplicación de la administración se da desde un punto de vista sociopolítico, desde la creación de organismos público- privados como lo es la Asociación Nacional de Universidades e institutos de Enseñanza Superior (ANUIES) como una Asociación Civil, desvinculada estratégicamente de la función pública federal, pero con atribuciones y competencias que impactan en el quehacer de las universidades, gozando de recursos del presupuesto federal e interviniendo en la toma de decisiones de políticas públicas en temas de la Educación Superior y dando directrices a las universidades de su quehacer en términos de políticas públicas que deben alinearse.

Quedando la pregunta en el aire, *¿A quién obedece los intereses que manifiesta o persigue la ANUIES en términos de desarrollo de la Educación Superior?*, es decir a más de medio siglo de la existencia de la ANUIES y de la creación de las políticas públicas y entes especializados en Educación Superior, la gestión Institucional en las universidades es limitada y en algunos Estados, esta es sujeta a la gobernabilidad del poder público (Gobierno), ya que al día de hoy (año 2022), las reformas públicas y las modificaciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos a las autonomías universitarias solo existen dentro del pensamiento humano, ya que estas reformas han dado pauta a la pérdida gradual de dicha constitución autónoma de la universidades y han dado paso a lo que en el presente se le ha llamado la muy pronunciada cuarta transformación, en pocas palabras la universalidad de la educación superior.

Roberto Rodríguez (Roberto, 1999) expone que entre los principales componentes, que en su analogía, ayudan a comprender las modalidades que en la historia reciente ha asumido el sistema de enseñanza superior en nuestro país, destaca por su peso; Las relaciones entre el Estado y el sistema de enseñanza superior en general, y con las instituciones en lo particular, así como la expresión de estas relaciones en políticas de organización y estrategias de reforma; La configuración de demandas sociales sobre la universidad; La movilización de los actores universitarios –es decir, de los académicos, estudiantes y trabajadores- dentro de las instituciones; La adaptación de pautas de cambio derivadas de los modelos internacionales de desarrollo de la enseñanza superior.

Una consideración más es que los cambios de la administración de la educación superior, que operaron desde mediados del siglo XX, derivaron en un sistema muy complejo así como diverso. –Distintas opciones y modalidades-. Estas transformaciones se dieron tanto a nivel del sistema en su conjunto como en el plano institucional.

Continuando con el tema, los avances logrados son importantes, sin embargo es un hecho que existen aún muchas instituciones de educación superior que carecen de un sistema de información consistente. Sin entrar en detalle, se debe señalar que el registro sistemático de datos no es una práctica común y, asimismo, existe poca claridad metodológica para procesar información y construir indicadores. Por otro lado, también están las diferentes asociaciones, organismos y dependencias gubernamentales que, siendo parte del Sistema de Educación Superior, operan de manera desarticulada, con objetivos específicos y con lógicas particulares.

3.2. Planeación de la Educación Superior en México

3.2.1. Antecedentes

La autonomía universitaria y la planeación superior tienen una historia común. El régimen autónomo facilitó la creación de la ANUIES en 1950, en cuya asamblea constitutiva se declaró que “la planeación de la enseñanza superior respondía a un supremo interés nacional, y que en su ejecución, acto de autoridad de las instituciones educativas, habría de fincarse en convenios interuniversitarios de colaboración” (UNACH, 1977).

Como consecuencia y derivado de una propuesta en conjunto de la ANUIES y la SEP, se crea el Sistema Nacional para la Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), vertida en la ponencia “La Planeación de la Educación Superior en México”. Una vez aprobada por la Asamblea General de La ANUIES en 1978 y convertida en guía de actos de Gobierno por la SEP, esa ponencia –además de orientar la creación de instancias de planeación nacional como el (CONPES), regional (CORPES), estatal (COEPES) e institucional (UIP)- se incluyó un Plan Nacional de Educación Superior (L. Fernández, 1992, p. 7).

Para la SEP educación superior es un subsistema del sistema educativo que abarca el nivel medio superior en sus modalidades propedéuticas y terminal, el nivel superior y el posgrado en sus variedades de especialización, maestría y doctorado. Es la educación normal, tecnológica y universitaria pública y privada.

Si hablamos de que, la educación superior es un subsistema, entonces estaríamos coincidiendo en que la administración educativa pertenece a un sistema abierto con subsistemas enlazados e interactuados entre sí, lo cual es importante determinar donde se enlaza la universidad autónoma de Chiapas dentro de este subsistema.

La educación superior está supeditada a los cambios y tendencias que proceden de la globalización, la ANUIES, organismo que atiende este sector nos dice en su libro; “Consolidación y Avance de la Educación Superior” (ANUIES, 2006) que; *“El cambio es distintivo de la sociedad contemporánea”*, así mismo escenifica que en el plano mundial se despliegan cambios de gran alcance en el terreno de la producción, los servicios, la cultura y la organización social. Entre ellos se destacan una serie de elementos como; la revolución informática, la educación y la vida cotidiana, la globalización y la interdependencia de los mercados, y la generalización de la democracia como régimen político, son rasgos clave de una nueva época. No obstante, al mismo tiempo que se avanza hacia la sociedad del conocimiento, se profundizan procesos de desigualdad económica, de marginación social y de deterioro ambiental hasta niveles inéditos en la historia.

En tal escenario, las instituciones del sistema de educación superior están llamadas a cumplir un papel de extrema importancia para favorecer el desarrollo del país y coadyuvar al bienestar de las personas. En la medida en que las instituciones de educación superior cumplan con responsabilidad, calidad y eficiencia sus tareas académicas y sociales, el país estará en mejores condiciones para encaminarse hacia una economía más competitiva, una sociedad más justa y equilibrada, y un sistema político más democrático. Esto es así sencillamente porque dichas instituciones son irremplazables en su calidad de instancias productoras de conocimientos y cultura, así como formadoras de sujetos con capacidad de generar y aplicar el saber de las ciencias, las humanidades, las artes, las tecnologías y las profesiones.

Es importante destacar lo que menciona la ANUIES, sobre el papel que desempeñan las instituciones de educación superior, por tanto es responsabilidad de cada organismo sumarse a las tendencias y cambios que la misma globalización nos obliga; la competitividad, el desarrollo, la calidad y la parte más importante para crecer, “el factor económico”, pieza clave del desarrollo de las universidades. Sin embargo éste último aspecto hoy por hoy ha sido la piedra angular que mueve los

hilos de la educación, considerando también que desde las esferas más altas, esta es calificada como un carta de compromisos políticos, más que un beneficio social.

3.2.2. La Secretaría de Educación Pública y su estructura en materia de Educación Superior.

3.2.2.1 Antecedentes

En 1960, a partir de un cambio fundamental en la estructura de la Secretaría de Educación Pública (SEP), se crearon tres Subsecretarías: la General de Coordinación Administrativa, la de Asuntos Culturales y la de Educación Técnica y Superior. En 1976 la SEP creó la Coordinación general de Educación Superior, Ciencia y Tecnología y en 1978 fue promulgada la Ley de Coordinación de la Educación Superior. (Gobierno de México, 2022).

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal fue promulgada en 1976 y las últimas reformas ocurrieron en febrero y mayo de 1992. El artículo 38 establece las atribuciones de la Secretaría de Educación Pública (SEP). El Reglamento Interior de la SEP, describe las funciones específicas del Secretario de Educación Pública, de los Subsecretarios, de las Direcciones Generales y de los Órganos Administrativos Desconcentrados de la SEP. (UNACH, 2019)

La Ley para la Coordinación de la Educación Superior del 29 de diciembre de 1978 es sustituida por la Ley General de Educación Superior, publicada el 20 de abril de 2021, contiene un conjunto de principios y disposiciones, la presente Ley es reglamentaria del artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de educación superior. (DOF, 2021)

Con un nuevo Reglamento Interior de la SEP, publicado en 1978, bajo premisa de reagrupar las tareas de la Secretaría, así como de simplificar, actualizar y adecuar las unidades administrativas, se estableció la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica. En 2005, en congruencia con los

tipos educativos definidos en el Artículo 37 de la Ley General de Educación, se establecieron tres subsecretarías en la SEP: Subsecretaría de Educación Básica, Subsecretaría de Educación Media Superior y Subsecretaría de Educación Superior. (Subsecretaría de Educación Superior, SES, 2018)

Así, la Subsecretaría de Educación Superior cambió de denominación de acuerdo con la clasificación establecida en los tipos educativos señalados en la Ley General de Educación y a la adscripción de unidades administrativas que coordinan y operan servicios educativos del tipo superior. (SES, 2018).

3.2.2.2 *Fundamentos Normativos de la Educación Superior*

México es una República representativa, democrática y federal, constituida por 32 Entidades Federativas (DOF, 1917), última reforma publicada en el Diario Oficial del 28 de mayo de año 2021. Cita el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General de Educación (DOF, 2019); son los principales instrumentos legales que regulan al sistema educativo y establecen los fundamentos de la educación nacional. El artículo tercero constitucional establece (DOF, 2019) que todo individuo tiene derecho a recibir educación, el Estado Federación, estados y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria. La educación proporcionada por el Estado, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional.

Se establece también que toda la educación que el Estado imparta será gratuita y que éste promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos, incluyendo la educación superior; apoyará la investigación científica y tecnológica y alentará el fortalecimiento y difusión de la cultura de México. La educación que ofrece el Estado debe ser laica, por tanto ajena a cualquier doctrina religiosa, y estará orientada por los resultados del progreso científico. La educación también se guía por el principio democrático, considerando a la democracia no sólo como

estructura jurídica y régimen político, sino como sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural de las personas. (DOF, 2021)

Los documentos legales que actualmente se encuentran en vigor en materia educativa son: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en especial sus artículos 3° y 31; la Ley General de Educación; la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en particular su artículo 38; y el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. La Constitución Política fue promulgada en 1917. La Ley General de Educación (LGE) fue expedida en julio de 1993 y sustituyó a la anterior Ley Federal de Educación. La LGE amplía y refuerza algunos de los principios establecidos en el artículo tercero constitucional. (UNACH, 2019)

Esta Ley precisa las atribuciones que corresponden al Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Educación Pública y los gobiernos de los estados en materia de educación. El ordenamiento establece la responsabilidad del Estado de ejercer una función compensatoria encaminada a eliminar las carencias educativas que afectan con mayor gravedad a determinadas regiones y entidades federativas. Asimismo, crea un marco que permite sentar las bases de un esquema de formación para el trabajo pertinente y vinculado con las necesidades del sector productivo. Su promulgación ha significado además un avance hacia una mayor claridad jurídica respecto de los particulares que proporcionan servicios educativos. En particular, el artículo 3° de la Constitución, cuya reforma fue aprobada en 1993, establece el derecho que tienen todos los individuos en México a la educación preescolar, primaria y secundaria. Por otra parte, el artículo 31 constitucional también fue reformado para establecer la obligación de los padres de enviar a sus hijos o pupilos a la escuela para que cursen los niveles de educación obligatorios, es decir, la primaria y la secundaria (educación básica).

Es de observancia general para toda la República y sus disposiciones son de orden público e interés social. Su aplicación corresponde a las autoridades educativas de la Federación, de las entidades federativas y a los municipios, así

como a las autoridades de las instituciones de educación superior, en los términos y ámbitos de competencia que la ley establece.

Esta Ley tiene por objeto: (DOF, 2021)

- I. Establecer las bases para dar cumplimiento a la obligación del Estado de garantizar el ejercicio del derecho a la educación superior;
- II. Contribuir al desarrollo social, cultural, científico, tecnológico, humanístico, productivo y económico del país, a través de la formación de personas con capacidad creativa, innovadora y emprendedora con un alto compromiso social que pongan al servicio de la Nación y de la sociedad sus conocimientos;
- III. Distribuir la función social educativa del tipo de educación superior entre la Federación, las entidades federativas y los municipios;
- IV. Establecer la coordinación, promoción, vinculación, participación social, evaluación y mejora continua de la educación superior en el país;
- V. Orientar los criterios para el desarrollo de las políticas públicas en materia de educación superior con visión de Estado;
- VI. Establecer criterios para el financiamiento correspondiente al servicio público de educación superior, y
- VII. Regular la participación de los sectores público, social y privado en la educación superior.

La Ley General de Educación, (DOF, 2019) amplía algunos de los principios establecidos en el artículo tercero constitucional. Esta ley señala que todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo

nacional; que la educación es el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; y que es un proceso permanente orientado a contribuir al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad. El proceso educativo debe asegurar la participación activa del educando y estimular su iniciativa y su sentido de responsabilidad.

La citada Ley General de Educación Superior (LGES) afirma en su Artículo segundo que; (DOF, 2019) ***Las universidades e instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía contarán con todas las facultades y garantías institucionales que se establecen en la fracción VII del artículo 3º. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y se regirán por sus respectivas leyes orgánicas, la normatividad que deriva de éstas y, en lo que resulte compatible, por las disposiciones de la presente Ley.***

Los procesos legislativos relacionados con sus leyes orgánicas, en todo momento, respetarán de manera irrestricta las facultades y garantías a las que se refiere el párrafo anterior, por lo que no podrán menoscabar la facultad y responsabilidad de las universidades e instituciones de educación superior autónomas por ley de gobernarse a sí mismas; realizar sus fines de educar, investigar y difundir la cultura respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinar sus planes y programas; fijar los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; así como administrar su patrimonio. (DOF, 2019)

Ningún acto legislativo podrá contravenir lo establecido en la fracción VII del artículo 3º. Constitucional. *Cualquier iniciativa o reforma a las leyes orgánicas referidas en este artículo deberá contar con los resultados de una consulta previa, libre e informada a su comunidad universitaria, a los órganos de gobierno competentes de la universidad o institución de educación superior a la que*

la ley **otorga autonomía**, y deberá contar con una respuesta explícita de su máximo órgano de gobierno colegiado. (DOF, 2019)

Las relaciones laborales de las universidades e instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que este artículo se refiere. (DOF, 2019)

3.2.3. La Subsecretaría de Educación Superior (SES)

La Subsecretaría de Educación Superior (SES), es el área de la Secretaría de Educación Pública encargada de impulsar una educación de calidad que permita la formación de profesionistas competitivos y comprometidos con el desarrollo regional y nacional, para contribuir a la edificación de una sociedad más justa. A través de sus diferentes políticas públicas, planes y programas, la SES trabaja para brindar una educación equitativa, pertinente, flexible, innovadora, diversificada y de amplia cobertura. Con ello, se busca avanzar hacia el fortalecimiento de un Sistema de Educación Superior integrado y articulado, promotor de la equidad en la educación, de la permanencia de los estudiantes y actualización de los egresados. (*Subsecretaría de Educación Superior, SES, 2018*)

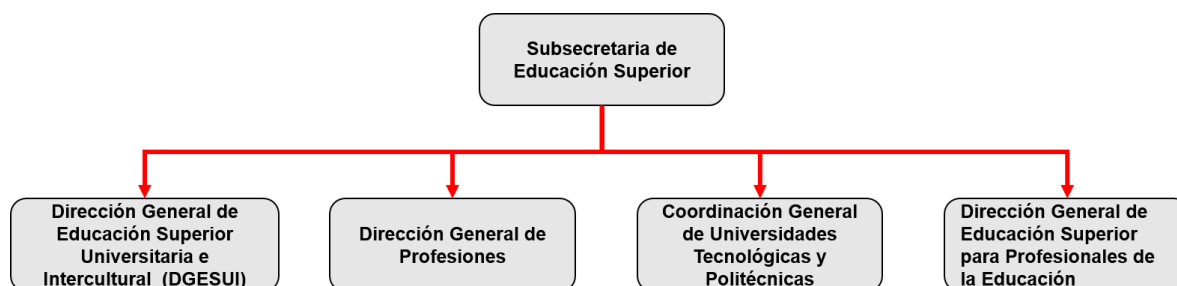
3.2.3.1 La Misión de la SES

Es propiciar, a través de políticas y programas de apoyo, las condiciones necesarias para que la sociedad mexicana reciba, por medio de las instituciones de Educación Superior, una educación de calidad que juegue un papel clave en la

formación de profesionistas que contribuyan de manera significativa al desarrollo del país y a la transformación justa de la sociedad. Entendida la educación de calidad como aquella que sea: equitativa, pertinente, flexible, innovadora, diversificada y de amplia cobertura. (SES, 2018) (Consultar: <https://goo.gl/2AY2HC>).

3.2.3.2 Estructura Orgánica de la Subsecretaría de Educación Superior (SES).

Fig. 4 Estructura Orgánica de la SES



Nota: Diseño propio adaptado en el diseño del Portal del Gobierno de México, Subsecretaría de Educación Superior, https://educacionsuperior.sep.gob.mx/u_administrativas.html

3.2.3.3 Las Atribuciones de la SES

Dentro de las competencias que cuenta la Subsecretaría, solo se mencionan las que competen al proyecto de planeación que se determina en el objeto de estudio, ya que dichas atribuciones son el origen de la existencia de la creación de los informes trimestrales sobre los ejercicios de los recursos federales asignados, siendo la competencia de la SES de acuerdo con el Reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública (SEGOB, 2020); Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas que se le adscriban; para ello la Universidad Autónoma de Chiapas se vincula directamente para la Planeación de la Educación Superior con la Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural. (DGESUI).

3.2.4. La Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI)

El 15 de septiembre del 2020, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, en él se establecen **las nuevas atribuciones de esta Dirección General (DGESUI)**, entre las que se destacan como ámbito de competencia y trabajo las denominadas Universidades Interculturales las cuales están constituidas en alguna entidad federativa bajo una perspectiva de interculturalidad, por lo que cambia la denominación de Dirección General de Educación Superior Universitaria (DGESU) a la de Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI), con el propósito de establecer mecanismos de coordinación con y entre las instituciones que impartan educación superior universitaria e intercultural en las entidades federativas (DGESUI, 2020).

La Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI), es una dirección que depende de la Subsecretaría de Educación Superior y que participa en la elaboración y gestión de las políticas públicas vinculadas a la educación superior para orientar e impulsar el desarrollo integral de las universidades públicas estatales, de apoyo solidario e interculturales **a través de la gestión y ministración del subsidio ordinario federal, del diseño y operación de diversos programas relacionados con la oferta y asignación de recursos ordinarios y extraordinarios al presupuesto**; el fortalecimiento institucional basado en la planeación estratégica de las instituciones, así como el mejoramiento de la calidad de los programas académicos, del personal docente y de la infraestructura educativa de nivel superior (DGESUI, 2020).

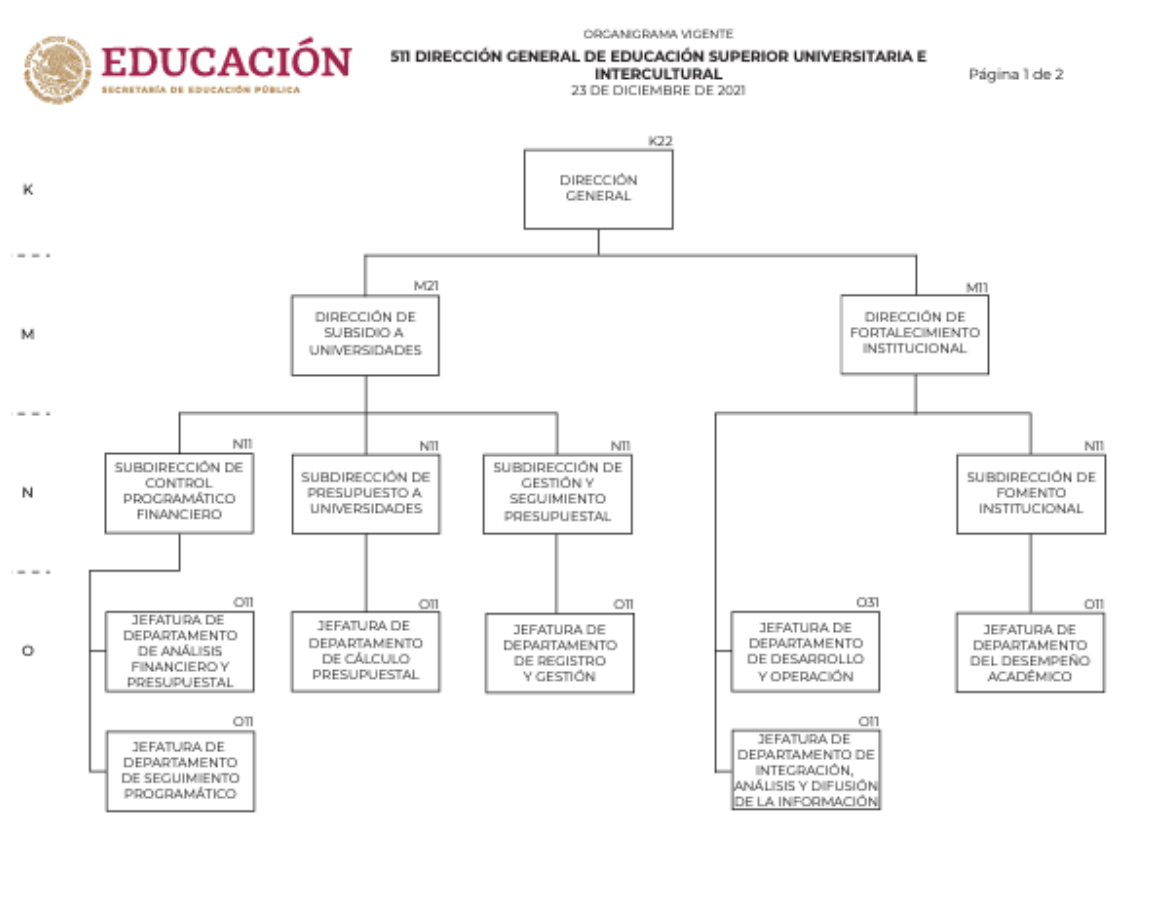
3.2.4.1 La Misión de la DGESUI

Promover la transformación y desarrollo de las Instituciones Públicas de Educación Superior, así como de los centros y organizaciones alineadas a la

educación superior en el ámbito de su competencia, mediante la gestión, **entrega oportuna de recursos presupuestales y/o la implementación de políticas públicas, que las orienten a garantizar el derecho a la educación superior, el fortalecimiento institucional, la sustentabilidad financiera, la transparencia, la revalorización de las maestras y maestros, contar con infraestructura adecuada y una gestión eficiente.** (DGESUI, 2020)

3.2.4.2 Estructura Orgánica de la DGESUI

Imagen 5



Fuente: <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/estructura/organigrama> (consultado 11/02/2022)

3.2.4.3 Atribuciones de la DGE SUI

De acuerdo con el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Superior (DGE SUI, 2020), las atribuciones que se mencionan a continuación solo son las que intervienen directamente con la Planeación Institucional de la UNACH:

- III. Promover que las instituciones universitarias e interculturales **formulen, mediante procesos de planeación estratégica participativa, programas integrales de fortalecimiento institucional** que les permitan alcanzar niveles superiores de desarrollo, mediante procesos de planeación estratégica participativa;

- 7. Impulsar en las instituciones a que se refiere este artículo, **la atención a las recomendaciones formuladas por organismos evaluadores** externos en relación con sus programas educativos, así como **con su gestión y administración institucional con el propósito de que alcancen y mantengan sus reconocimientos de calidad;**

- 7. Fomentar que las instituciones a que se refiere este artículo **cuenten con sistemas integrales de información** que permitan la toma de las mejores decisiones y que den sustento a los procesos de planeación y evaluación;

- XI. **Establecer indicadores para evaluar el desempeño de las instituciones educativas del tipo superior a que se refiere este artículo;**

- XII. Coordinar la realización de estudios y diagnósticos que permitan identificar las características y problemas de las instituciones de educación superior a que alude este artículo y alternativas para su sustentabilidad financiera, así como **promover ante estas medidas para la transparencia, rendición de cuentas, ahorro y austeridad de las mismas, y**

- XIII. **Evaluar el funcionamiento de las instituciones de educación superior** de carácter universitario en sus diversas modalidades.

El Objetivo de la Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural es: Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad. Hoy en día, la DGEUI atiende a 68 Instituciones (Universidades Públicas Estatales, de Apoyo Solidario y Universidades Interculturales) en 31 estados de la república, que ofrecen programas de Educación Media Superior y Superior, mediante el envío de recursos federales, que son para la Operación de las mismas. (DGEUI, 2020).

3.3. Presupuestos de Egresos de la Federación (PEF)

3.3.1. Generalidades Normativas del PEF

El Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) es uno de los documentos de política pública más importante de nuestro país, elaborado por medio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En él se describen la cantidad, la forma de distribución y el destino de los recursos públicos de los tres poderes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), de los organismos autónomos, como el Instituto Nacional Electoral y la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, así como las transferencias a los gobiernos estatales y municipales. (SEGOB, 2022).

El PEF presenta de manera ordenada y sistemática la información sobre gasto público y esos recursos pueden ordenarse en la división de Gasto No Programable y Gasto Programable. El Gasto No Programable se destina al cumplimiento de obligaciones y apoyos determinados por la Ley como la deuda pública, las participaciones a entidades federativas y municipios, lo que significa que no financia la operación de las instituciones del gobierno federal. El Gasto Programable se refiere al que soporta la operación de las instituciones del gobierno federal para que éstas proporcionen servicios como educación, salud, carreteras o las relaciones con otros países. (Secretaría de Gobernación, 2022)

De acuerdo con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en México éste deberá remitirse a más tardar el 8 de septiembre de cada año a la Cámara de Diputados que tiene como facultad exclusiva aprobarlo a más tardar el 15 de noviembre y publicarse en el Diario Oficial de la Federación a más tardar 20 días naturales después de aprobado. El Ejecutivo Federal en el año que inicie su encargo hará llegar a la Cámara de Diputados el proyecto de PEF, junto con la iniciativa de Ley de Ingresos, a más tardar el día 15 del mes de noviembre. (Secretaría de Gobernación, 2022)

3.3.2. Subsidios Ordinarios para Educación Superior del PEF

El Programa de Subsidios para Organismos Descentralizados Estatales emitidos por la Subsecretaría de Educación Superior en el mes de Enero de 2022 menciona (SEGOB, 2022); que dichos recursos se sustentan en el Programa Presupuestario U006 “Subsidios para Organismos Descentralizados Estatales” (ODEs), busca contribuir al mantenimiento y ampliación de la cobertura de los servicios proporcionado por los ODEs de Educación Superior (ES), mediante la asignación de subsidios federales para cubrir las necesidades de gasto corriente (pago de nóminas del personal docente y administrativo) y, en menor proporción, de gastos de operación.

Estos recursos económicos buscan dar certeza a la operación regular de los beneficiarios, para que puedan atender la demanda de servicios de ES en las entidades federativas. Los ODEs elegibles para ser beneficiados deben pertenecer a los subsistemas que coordina cada Unidad Responsable (UR) que participa en el programa: SES, DGESUI entre otras mencionadas en el documento de referencia. (SES, 2022).

El Presupuesto de Egresos destinado para la Universidad es emitido dentro del PEF en el programa presupuestario U006, este se asigna en la proporción del 76/24% que corresponde a la Federación y al Estado.

La tabla 5 muestra a detalle el Presupuesto Público de la Universidad en la proporción que marca el convenio (Gobierno Federal, Estatal y Universidad) desde el año 2018, fecha que aún se puede encontrar la información en el portal de la Subsecretaría de Educación Superior (Gobierno de México, 2022).

Tabla 5.

Asignación del Presupuesto de Egresos de la Federación y el Estado para la Universidad Autónoma de Chiapas del año 2018 al 2022.

PEF	Asignación presupuestaria Federal (74%)	incremento federal	% incremento anual	Asignación presupuestaria Estatal (26%)	incremento Estatal	% de incremento anual	Total 74/26% subsidio ordinario PEF
2018	995,515,507	33,393,461.00	3.35	282,338,089.00	45,125,806.00	15.98	1,277,853,596.00
2019	1,035,620,380	40,104,873.00	3.87	417,589,009.40	135,250,920.40	32.39	1,453,209,389.40
2020	1,072,363,502	36,743,122.00	3.43	468,439,756.00	50,850,746.60	10.86	1,540,803,258.00
2021	1,105,305,651	32,942,149.00	2.98	500,814,453.00	32,374,697.00	6.46	1,606,120,104.00
2022	1,146,787,466	41,481,815.00	3.62	545,622,159.00	44,807,706.00	8.21	1,692,409,625.00

Fuente: Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/programas/programa-de-apoyo-centros-y-organizaciones-de-educacion-u080-vigente-en-2022> y del Presupuesto de Egresos del Estado de Chiapas para los Ejercicios Fiscales 2018 al 2022 Publicados en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado. <https://www.haciendachiapas.gob.mx/marco-juridico/Estatal/informacion/Decretos>

3.4. La Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas

3.4.1. Antecedentes Generales

Hoy, la Universidad cumple 48 (2022) años de haberse fundado, fue el Dr. Manuel Velasco-Suárez, quien, en su calidad de Gobernador Constitucional del Estado, envió al Congreso, el Decreto 98, que contenía la Iniciativa de Ley de creación de la Universidad Autónoma de Chiapas, con el objeto de que fuera analizada, discutida y en su caso, aprobada por los diputados chiapanecos, integrantes de la quincuagésima segunda legislatura del estado. (UNACH, 2018).

Durante estos primeros 48 años de vida, la máxima casa de estudios de Chiapas, se erige como una institución de Educación Superior, pública, autónoma,

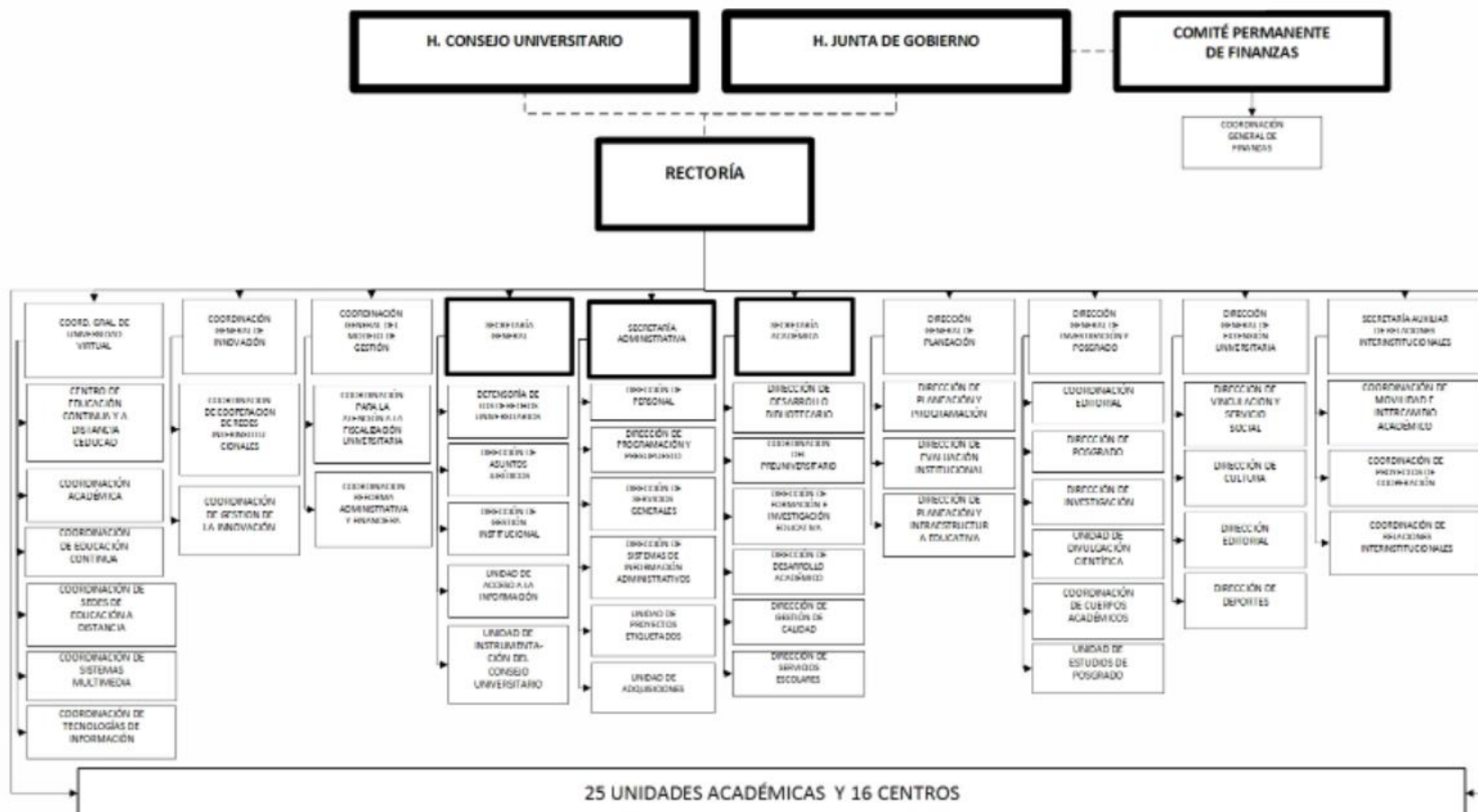
socialmente responsable y con vocación de servicio, en cumplimiento de su misión. En sus administraciones Rectorales, la función de sus docentes, de su personal de confianza y administrativo, así como de sus liderazgos; se ha hecho prevalecer el respeto tanto a la institución, como para la sociedad que permite a una Institución de tan noble origen y accionar (UNACH, 2018).

Con base en su modelo de financiamiento y aplicación de los recursos, la UNACH está catalogada como Universidad Pública Estatal (UPE), una parte de su presupuesto es aportado anualmente por la Federación, con una participación de 74%, el Estado aporta el restante 26%, a través de un subsidio ordinario y otros fondos extraordinarios. En menor cuantía proviene de ingresos propios generados por cuotas de servicios y otros ingresos. En la Tabla 5 se muestra el presupuesto autorizado durante el periodo 2014-2022, (UNACH, 2019), mismo que es publicado por la DGESUI en su página web, (<https://dgesui.ses.sep.gob.mx/programas/programa-de-apoyo-centros-y-organizaciones-de-educacion-u080-vigente-en-2022>)

Su estructura orgánica se encuentra definida en el Estatuto General de la Universidad (UNACH, 1989), véase imagen 6 de la estructura.

3.4.2. Organización de la UNACH

Imagen 6. Estructura Orgánica de la UNACH



Nota: Información tomado de, <https://www.unach.mx/acerca-de/organizacion-funcional> (UNACH, 2022)

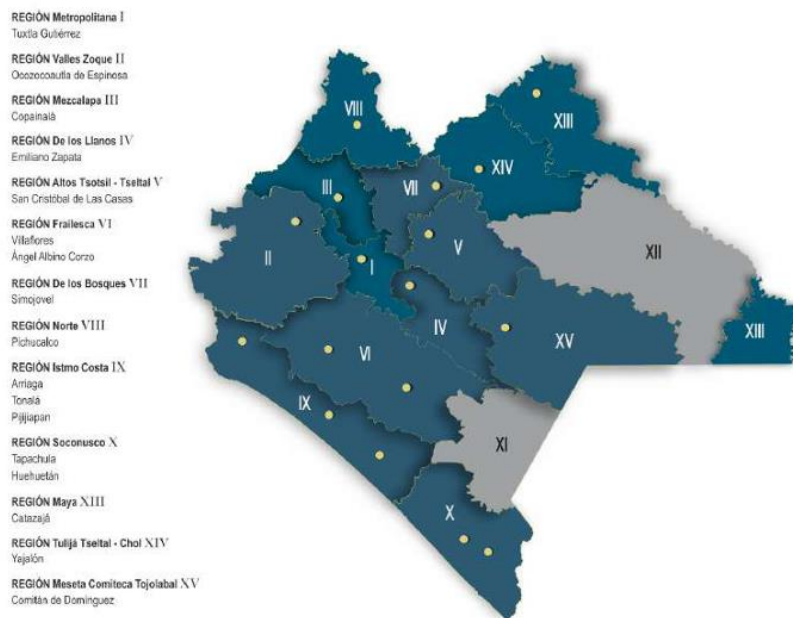
En la actualidad al 2022 la matrícula de la UNACH asciende a un poco más de 22 mil alumnos, y cerca de 17 mil estudiantes, se encuentran inscritos en programas educativos reconocidos por su calidad. (UNACH, 2018).

3.4.3. Ubicación Geográfica de la UNACH

La Universidad Autónoma de Chiapas se encuentra ubicada en 13 de las 15 regiones socioeconómicas de la entidad (Imagen 7), las sedes académicas más importantes se ubican en Tuxtla Gutiérrez, Tapachula y San Cristóbal de las Casas, las otras se ubican en Huehuetán, Tonalá, Arriaga, Ocozocoautla, Comitán, Villaflores, Copainala, Catazajá, y Pichucalco. Las áreas centrales de la universidad se ubican en la región uno del Estado de Chiapas, en la ciudad capital Tuxtla Gutiérrez (UNACH, 2019).

Imagen 7.

Sedes de la UNACH por región Socioeconómica y Municipios



Nota: Tomado del Proyecto Académico 2018-2022, Universidad Autónoma de Chiapas
https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2018-2022.pdf

3.4.4. Misión y Visión de la UNACH

3.4.3.1 Misión

La Universidad Autónoma de Chiapas es una Institución de Educación Superior pública y autónoma, socialmente responsable y con vocación de servicio; que forma de manera integral a profesionales competentes, críticos, éticos, con conciencia ciudadana y ambiental. La UNACH genera, divulga y aplica el conocimiento científico, tecnológico y humanístico; difunde la cultura y el arte, promueve el deporte y extiende sus servicios, vinculada con la sociedad en entornos locales, nacionales e internacionales; con personal calificado y programas educativos pertinentes y de calidad, para contribuir al desarrollo sustentable, al bienestar social, la cultura de paz, la democracia, la equidad y los derechos humanos. (UNACH, 2022)

3.4.3.2 Visión 2030

La Universidad Autónoma de Chiapas en el 2030 es una institución reconocida internacionalmente por el desempeño profesional y social de sus egresados; sus programas educativos pertinentes y acreditados; por los resultados de su actividad científica, humanística y tecnológica; su vinculación mediante acciones de colaboración y cooperación con organizaciones de los sectores público, privado y social, con la guía del Modelo Educativo Institucional y de una gestión transparente y efectiva, que impulsa el desarrollo de Chiapas y de México. (UNACH, 2022)

3.5. La Dirección General de Planeación (DGP) de la UNACH.

3.5.1. Antecedentes Generales

El surgimiento del Área de planeación en la Universidad Autónoma de Chiapas se da por las necesidades que imperaban en el año de 1989, esta fue impulsada por las autoridades universitarias en conjunto con la comunidad, a partir de ese año (1989) se registra el primer proyecto académico-. Sin embargo desde la Legislación Universitaria⁸ ya se consideraba a la Planeación como un eje estratégico, y esta se determinó en dos grandes líneas rectoras; la académica como función sustantiva y la administrativa como función adjetiva, ambas servirán de pilares para la conformación de toda la estructura organizacional de la UNACH.

Durante el periodo 1989-1994 la Universidad pone en operación la nueva estructura de la Dirección General de Planeación (mayo 1992) área que permitió orientar y mejorar la estructura académico administrativa, siendo el 8 de diciembre de 1995 que es aprobado por el H. Consejo Universitario el Estatuto General de la Universidad, (UNACH, 1996) contempla a la Dirección General de Planeación, en su Artículo 104 que tiene como finalidad, cumplir con lo estipulado en los artículos 45 y 46 de la Ley Orgánica de la Universidad; y además de manera específica quince atribuciones de las cuales la décimo primera tiene que ver con el objeto de estudio de esta investigación, la cual menciona lo siguiente; (UNACH, 1996) Contribuir en la elaboración del Proyecto de Presupuesto General de la Universidad, atribución que se relaciona directamente con la preparación del Programa Operativo Anual.

Desde la planeación, la universidad realizará la formulación de planes, programas y proyectos de carácter periódico (cada cuatro años), y estas se llevarán a cabo a partir del año 1989 en la Dirección General de Planeación (DGP). Conformada en sus inicios con dos grandes Direcciones 1. La Dirección de

⁸ Véase los artículos 45 y 46 de la Ley Orgánica de la Universidad del año 1975 al 11 de febrero de 2020, documento impreso. Biblioteca Universitaria de la UNACH..

Planeación Académica; que planea, formula, coordina y evalúa en conjunto con las comisiones de ese momento, los planes y programas de estudio, entre otras funciones académicas, y 2. La Dirección de Planeación Administrativa, que atiende todo lo relacionado a la gestión y planeación institucional de la Universidad, desde el punto de vista de la administración de los recursos públicos.

Veintiún años después del nacimiento de la universidad, se da inicio a los procesos de planeación académica y administrativa, con el Proyecto Académico 1995-1999, considerando en dicho proyecto los sistemas de información administrativa, el proceso de seguimiento y control de información y el financiamiento, incluyendo estrategias para la participación de las áreas académicas en la diversificación de las fuentes de financiamiento, considerando la distribución del presupuesto universitario por prioridades en relación a los objetivos y metas, asignando los recursos de acuerdo con la técnica del presupuesto por programas. (UNACH, 1995)

Dicha actividad planificadora es en la actualidad el Eje rector que promueve e impulsa a las unidades académicas al crecimiento de sus programas, al incremento de su infraestructura y al desarrollo y fortalecimiento de su calidad académica –*esto se menciona como una expectativa de lo que queremos que sea, sin embargo hoy en día el área de planeación ha perdido el interés de las autoridades-* Así mismo, coordina, planea y evalúa los procesos de programación operativa de los subsidios ordinarios y extraordinarios de origen federal, estatal y los recursos de ingresos propios, que se rigen bajo el Reglamento General de Planeación, y de toda su normatividad aplicable a los procesos operativos de la Universidad.

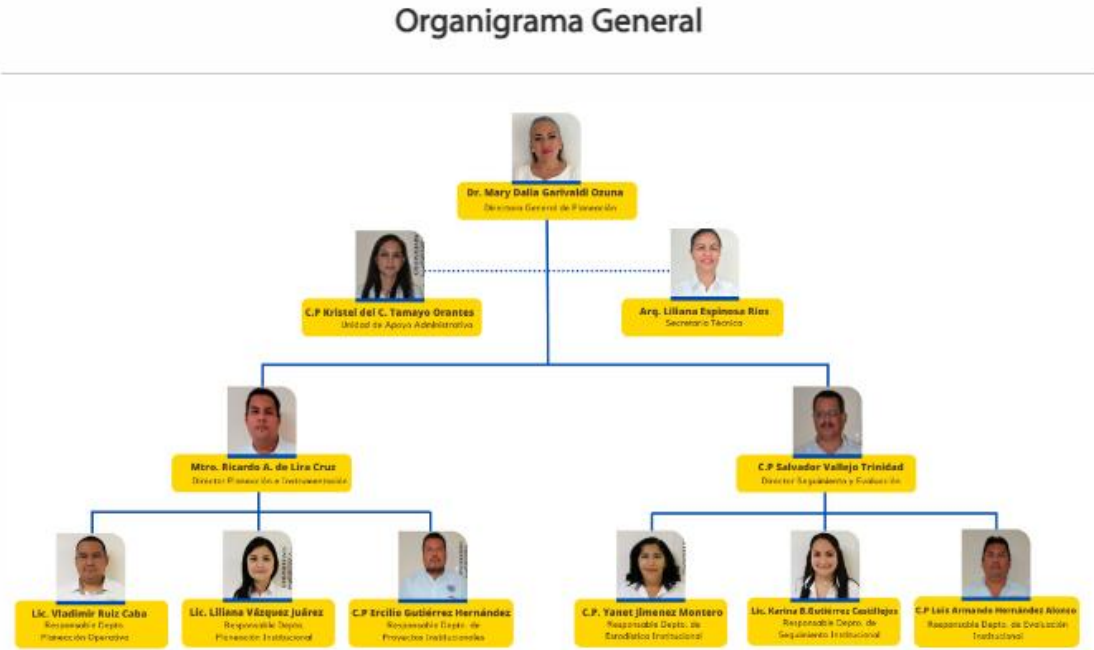
La DGP a sus 30 años de existencia ha modificado sus estructuras, tanto como las administraciones han cambiado y sus actores titulares han convenido, como la misma necesidad de emular a otros sistemas para mejora de su gestión.

Sin embargo no ha sido suficiente las mejoras continuas que han sucedido a lo largo de los años de existencia de esta dependencia central de la UNACH, ya que hoy en día el protagonismo político y las nuevas estrategias de cambios, han dejado a un lado las funciones principales que marca el estatuto general sobre el quehacer de la planeación universitaria.

Sin embargo, siendo importante la Planeación en todos los niveles y sectores de la administración pública, no se deja a lado la importancia que tienen los organismos de planeación de las IES públicas y privadas, por lo que se requiere de darle la importancia que se merecen a estos centro estratégicos para el desarrollo de la academia y de su administración operativa, y colocarlos en niveles de compromiso interinstitucional inamovibles e inalienables en todas la Universidades.

3.5.2. Estructura orgánica de la DGP

Imagen 8. Estructura Orgánica de la DGP



Nota: Información tomada de <https://www.unach.mx/> <http://planeacion.unach.mx/>

3.5.3. Misión de la DGP

Es la dependencia estratégica encargada de coordinar planes y proyectos de desarrollo institucional; de definir criterios, parámetros e indicadores para la formulación y evaluación permanente del Programa Operativo Anual; de acopiar, consolidar y analizar información institucional y realizar estudios sobre la Universidad para elevar la calidad educativa y la eficiencia de la gestión en beneficio de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH, 2022).

3.5.4. Visión de la DGP

Es una dependencia estratégica y proactiva, con procesos certificados e integrada por personal calificado, que planea, gestiona y coordina el sistema integral de planeación institucional para impulsar las acciones y funciones, los principios, las políticas, la misión y la proyección de futuro de la Universidad Autónoma de Chiapas, institución de educación superior de excelencia que responde a las exigencias del desarrollo social de la entidad (UNACH, 2022).

3.5.5. Fundamentos Normativos de la DGP

Dentro de las atribuciones que le confirió la primera Ley Orgánica creada en 1974 a la Dirección General de Planeación de la Universidad Autónoma de Chiapas, se contempló en el Capítulo XIII, el cual hacía referencia a la Planeación Universitaria, en su Artículo 45 se refirió que “Para cumplir con los objetivos de la Universidad, las funciones de docencia, de investigación y de extensión y difusión de la cultura, se realizarían con base en una planeación universitaria”.

De igual forma, el Estatuto General de la Universidad Autónoma de Chiapas que aún sigue vigente, hace la referencia en su Título IV, sobre las direcciones de la administración central universitaria, incluyendo específicamente en su Capítulo II, a la Dirección General de Planeación. En él, refrenda la posición de la DGP al

disponer en su Artículo 104 la razón de ser de la Dirección definiéndose que: “Tendrá como finalidad, cumplir con lo estipulado en los artículos 45 y 46 de la Ley Orgánica mencionada.” y además de manera específica diversas atribuciones.

Ahora bien, en la nueva Legislación Universitaria publicada el 12 de febrero de 2020, en el Periódico Oficial No. 084, 2ª. Sección versa lo siguiente; **Artículo 45** (UNACH, 2022), La planeación universitaria servirá de guía para desarrollar las funciones de docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura, arte y deporte, y tendrá como finalidad cumplir con los objetivos y principios de la Universidad; además, tendrá los objetivos considerados en la normatividad reglamentaria correspondiente. En la planeación universitaria deberá buscarse la máxima participación de la comunidad que integra la universidad. Y en el **Artículo 46** (UNACH, 2022), menciona que el personal académico, las personas titulares de las direcciones de escuelas, facultades e institutos y de direcciones generales tendrán la obligación de proporcionar la información que se requiera para la planeación universitaria.

Para cumplir con el mandato de la nueva ley, se deberán crear los reglamentos y normatividad secundaria que es necesaria, ya que en la ley anterior si consideraba las atribuciones u objetivos principales de la misma, en tanto que hoy en día solo se sujeta a lo que marca el Estatuto y su Reglamento de Planeación (ambos fuera del contexto de la nueva ley, pero convenientes aún).

3.5.5.1 Reglamento General de Planeación

El Reglamento General de Planeación de la Universidad Autónoma de Chiapas, establece el modelo, estructura y productos que dan sustento al Sistema Integral de Planeación Institucional (SIPI). Entre los productos de planeación que forman parte del SIPI, está el Programa Operativo Anual (POA), que por obligatoriedad todas las dependencias universitarias deben realizar anualmente para programar las actividades y los recursos financieros que formarán parte de

programas y proyectos que permitirán el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas universitarias (UNACH, 2011).

En el Artículo Octavo del Reglamento General de Planeación menciona sobre las acciones que desarrollaran los Comités de planeación (CPEUA) donde una de sus funciones relacionadas al POA, se menciona en las siguientes fracciones; III. Determinar los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, y plasmarlos en los productos de la planeación universitaria correspondiente; V. Formular el Programa Operativo Anual (POA) que le corresponda, con el propósito de definir metas y medios para lograr su alcance. (UNACH, 2019).

Así mismo, en el Capítulo Cinco de los productos y plazos se menciona en el Artículo 26, que la planeación universitaria será coordinada por el Rector de la Universidad Autónoma de Chiapas, con el apoyo de todas dependencias universitarias, a través de los Comités de Planeación y Evaluación y para lograr estos resultados, se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones relacionadas al POA: fracción IV. Las Unidades Académicas (UA), de acuerdo con los lineamientos y cronograma que propongan las dependencias normativas correspondientes, establecerán, a través del POA, sus metas anuales, sujetándose a los fines sustantivos de la Universidad, objetivos y prioridades institucionales.

Y por último en el Artículo 27, se menciona que para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), el Plan de Desarrollo de Dependencias de Educación Superior (PLADES) y de los Planes Indicativos de Desarrollo de las Unidades Académicas (PID), se tomarán en consideración los siguientes criterios relacionados al POA: en la fracción V. Los Comités de las UA darán seguimiento a la formulación del POA para su envío a la Dirección General de Planeación, en acatamiento a los lineamientos y cronograma que establezcan las dependencias normativas correspondientes. Asimismo, darán seguimiento a la formulación del informe trimestral sobre el cumplimiento de sus metas anuales, a fin de conocer los avances en la ejecución del POA. Será enviado a la DGP, en cumplimiento a los lineamientos y calendario que fije dicha Dependencia Universitaria.

3.5.6. Atribuciones de la DGP

Las competencias de la DGP están inscritas en el Estatuto General de la UNACH, vigente desde el 13 de marzo de 1996 hasta hoy día, versa en su Capítulo II, (UNACH, 1996) de las atribuciones de la Dirección General de Planeación, en su Artículo 104 del Estatuto. Esta dependencia tendrá como finalidad, cumplir con lo estipulado en los artículos 45 y 46 de la Ley Orgánica de esta Universidad; y además de manera específica las siguientes atribuciones:

- I. **Coordinar la formulación de los planes, programas y proyectos de desarrollo institucional a corto**, mediano y largo plazo. De manera particular, formular, instrumentar y dar seguimiento al Proyecto Académico de la Universidad establecido en el artículo 25, fracción XVI de la Ley Orgánica;
- II. Promover la participación de la comunidad universitaria en las tareas de planeación, programación, instrumentación, evaluación y acreditación académicas;
- III. Coordinar, asesorar, dictaminar y evaluar de manera permanente, los procesos de desarrollo curricular tendientes a la formulación, revisión, modificación y actualización de los planes y programas de estudio de licenciatura para que contribuyan al logro de la misión de la Universidad;
- IV. Estudiar la demanda y oferta educativa, así como las potencialidades y necesidades propias y del entorno para determinar la capacidad de satisfacer los requerimientos de la educación superior, tomando en consideración los elementos y recursos de la Universidad;

- V. Normar, concentrar y organizar la información encaminada a la preparación de los expedientes técnicos de programas y proyectos institucionales para la presentación y tramitación ante las instancias correspondientes;
- VI. Programar la carga de trabajo del personal académico de la Universidad, con base en los planes y programas de estudio, proyectos de desarrollo académicos, en los ordenamientos jurídicos y en la disponibilidad de horas de cada dependencia universitaria;
- VII. Determinar, programar y proyectar las necesidades de la Universidad en espacios educativos y en infraestructura académica, con base en la oferta educativa, los planes, programas y proyectos académicos, y las políticas de crecimiento institucional;
- VIII. Informarse e informar oportunamente a la comunidad universitaria sobre las diversas expresiones de las relaciones interinstitucionales, para concurrir al financiamiento externo de programas y proyectos académicos, para difundir al exterior la imagen institucional y para fomentar el intercambio académico con otras instituciones nacionales y extranjeras;
- IX. Fomentar y administrar los convenios de intercambio y cooperación suscritos por la Universidad, y operar los que sean de su competencia;
- X. Proponer los mecanismos necesarios para modificar la estructura académica y administrativa de la Universidad; y elaborar los anteproyectos de manuales de funciones, organización, métodos y perfiles de puestos;
- XI. Contribuir en la elaboración del Proyecto de Presupuesto General de la Universidad;

- XII. Normar y coordinar las acciones de generación, acopio, consolidación, análisis y difusión de la información institucional. De manera particular, coordinar la elaboración del informe general sobre el desarrollo de la Universidad;
- XIII. Proponer los procedimientos, criterios, parámetros e indicadores para evaluar de manera continua el desarrollo de los planes, programas y proyectos institucionales, así como el desempeño general de las actividades académicas y administrativas, y para establecer procesos de acreditación institucional y de programas académicos;
- XIV. Definir y coordinar la elaboración de estudios sobre la Universidad, tendientes a profundizar en el conocimiento de sus procesos internos y su relación con el entorno, para que contribuyan al diagnóstico continuo necesario a la planeación y a la toma de decisiones, y
- XV. Las demás que le confiera la Legislación Universitaria (UNACH, 1996).

3.6. Programa Operativo Anual (POA) de la Universidad.

3.6.1. Antecedentes Generales

El Programa Operativo Anual de la Universidad Autónoma de Chiapas, tiene sus inicios en el año 2006 en la Dirección General de Planeación, cuando se emite el reglamento general de planeación, este documento dio fortaleza y certeza al procedimiento operativo y estableció las bases para su puesta en marcha.

De esto último, parte la necesidad de su creación y su evolución. Sin embargo, el POA en su origen sistematizado tuvo sus pormenores (en 2011), mismos que se han venido arrastrando y no se ha reparado en formular nuevas estrategias, renovar los procesos y/o adecuarlos a la Programación Basada en

Resultados (PBR) y a través de la Metodología del Marco Lógico (MML) para alinearse completamente a los procedimientos que realizan los Gobiernos en cuanto a la Administración Pública.

El POA de la UNACH no es una simple herramienta de seguimiento, ni tampoco es un sistema de concentración de códigos y conceptos del gasto, es una herramienta de la administración por objetivos que tiene su origen en una planeación estratégica a un nivel de Planeación táctica operativa. La sistematización del programa responde a las necesidades que se presentaron con el devenir de los tiempos y a los cambios que ha sufrido la administración interna de la universidad al apearse a las políticas públicas de la administración federal.

3.6.2. Lineamiento del Programa Operativo Anual

El Programa Operativo Anual (POA) para la Universidad Autónoma de Chiapas en sus políticas y lineamientos menciona que (UNACH, 2022), *es un producto de planeación a corto plazo, en el cual se establecen los objetivos, metas, actividades, y programación de recursos presupuestales de las unidades académicas (UA) y dependencias de administración central (DAC) para cumplir las funciones sustantivas y adjetivas que les han sido conferidas con base a norma.* Este producto de planeación se encuentra alineado con las políticas, programas, objetivos, desafíos y directrices de calidad presentadas en el Proyecto Académico 2018-2022: Reforma para la Excelencia, y atienden a lo señalado en los planes y programas a nivel federal, estatal e institucional en materia de planeación y política educativa con un horizonte de planeación a mediano plazo (p.10).

Además de lo anterior, el lineamiento también menciona que (UNACH, 2022); la Rectoría a través de la Dirección General de Planeación (DGP) y en coadyuvancia con; la Dirección General de Docencia y Servicios Escolares, la Secretaría Administrativa, y la Coordinación General de Finanzas, podrán establecer estrategias para la planeación, organización, seguimiento, control y

evaluación de las actividades para el desarrollo universitario; con ello, se *dará factibilidad y viabilidad*⁹ a las mismas a través del *análisis del costo-beneficio*¹⁰ de las actividades, el *seguimiento y evaluación oportuno en el avance del cumplimiento de las directrices de calidad*¹¹, objetivos, metas y actividades por cada uno de los proyectos para el desarrollo universitario, generando con ello, la optimización de recursos, una mayor eficiencia y eficacia en el ejercicio y control de los mismos, procurando la excelencia académica y la calidad en los servicios administrativos con las funciones sustantivas de la universidad. (p. 12).

3.6.3. Departamento de Programación Operativa.

3.6.3.1 Antecedentes.

La programación operativa del POA inicia de manera funcional y formalizada en el año 2006, año en que se crea el Órgano Administrativo que le dará seguimiento, coordinará, implantará, creará y formará las bases para su instrumentación, siendo este el Departamento de Programación Operativa dentro de la Dirección de Planeación Administrativa de la DGP, hoy en día Dirección de Planeación e Instrumentación.

Este departamento se crea en el año 2006 al año 2012 con las siguientes atribuciones que fueron incorporadas posteriormente al manual de funciones del

⁹ *Factibilidad y viabilidad son conceptos que no se requieren en los programas operativos, dado que los recursos que se presentan son; fuente de financiamiento del gasto operativo ordinario que sirven para dar continuidad a la gestión, por lo tanto de origen fue factible y fue viable, dado que el gobierno federal la subsidia para su mantenimiento.*

¹⁰ *El costo beneficio no es un planteamiento que debe llevar el lineamiento del POA, ya que no es una herramienta que se utiliza para medirlo, es una metodología para evaluar de forma exhaustiva los costes y beneficios de un proyecto (programa, intervención o medida de política), con el objetivo de determinar si el proyecto es deseable desde el punto de vista del bienestar social y, si lo es, en qué medida (Aguaza, 2012).*

¹¹ *Las Directrices de calidad no se encuentran definidas en el procedimiento del POA ya que existe una diferencia conceptual entre directrices de calidad e indicadores de desempeño, ambos conceptos responden a procesos de evaluación pero a procedimientos distintos que no se pueden utilizar como sinónimos de una misma acción para medir la gestión pública.*

año 2014, de acuerdo como se describe en el *Propósito, que era; Programar y dar seguimiento puntual a las actividades universitarias, mediante un procedimiento sistemático, integral y automatizado, que abarcara tanto los aspectos de planeación como de Presupuestación, y sirva de insumo para el seguimiento y evaluación de las acciones universitarias (Manual de procedimiento 2012_UNACH).*

3.6.3.2 Funciones del Departamento de Programación Operativa (DPO).

Las siguientes funciones enlistadas corresponden al departamento desde su creación en el año 2006 hasta el año 2012 fecha en que se crea el sistema de registro y control de proyectos SIREP.

1. Elabora lineamiento interno del Programa Operativo Anual (POA), con base a los acuerdos entre la Dirección de Presupuesto y la Dirección de Planeación y Programación, considerando el reglamento de planeación universitaria y las normas emitidas por la Secretaría de Hacienda.
2. Da atención y asesoría constante a las dependencias universitarias de la programación y reprogramación de sus recursos.
3. Realiza talleres y reuniones de trabajo con las dependencias universitarias para la aclaración de dudas, comentarios, recomendaciones y apoyo en el procedimiento, en conjunto con el Departamento de Análisis y Control Presupuestal de la Dirección de Presupuesto.
4. Se Coordina con el Departamento de Planeación Presupuestal de la Dirección de Presupuesto de la Secretaría Administrativa, para los acuerdos de colaboración y establecimiento de líneas generales de programación y presupuesto de los programas operativos de las dependencias.

5. Coordina a las Dependencias de Educación Superior y las Áreas Centrales en las tareas de programación operativa.
6. Revisa, analiza y emite recomendaciones a la información de los Programas Operativos Anuales de las dependencias universitarias.
1. Integra , concentra la programación y mantiene un seguimiento continuo
2. Atiende la planeación interinstitucional de la universidad en términos de programación operativa.
7. Integra y concentra todas las programaciones por diferentes fuentes de financiamiento.
8. Da seguimiento a la validación de reprogramaciones, adecuaciones y/o modificaciones técnicas requeridas por las dependencias universitarias.
9. Envía a las áreas involucradas las programaciones con la validación técnica de la Dirección General de Planeación.
10. Mantiene un seguimiento y actualización de los expedientes del POA de las dependencias universitarias.
11. Atiende las reuniones de trabajo con Dependencias de Gobierno que requieran del seguimiento y control del área de programación.
12. Es enlace institucional cuando así se determina, con las dependencias Estatales en materia de planeación y programación, en conjunto con el Departamento de Planeación Presupuestal de la Dirección de Presupuesto.
13. Colabora en la elaboración de los proyectos de fondos extraordinarios; Ampliación de la oferta educativa, Incremento de la matrícula entre otros.

14. Da seguimiento a la cartera de proyectos de inversión y actualización anual de acuerdo a los requerimientos de la universidad y las propuestas insertas en los proyectos de inversión.
15. Integra el anteproyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación en el Sistema de Anteproyecto de Presupuesto del Estado vigente. (SAPE) en conjunto con el Departamento de Planeación presupuestal de la Dirección de Presupuesto, en el apartado de planeación y programación.
16. Integra los proyectos de inversión en el Sistema Integral de Planeación del Gobierno del Estado.
17. Da seguimiento a la gestión de los recursos de inversión de la universidad, en conjunto con el Departamento de Planeación Presupuestal.
18. Integra los proyectos ordinarios y extraordinarios en el Sistema de Administración SIAHE del Gobierno del Estado en conjunto con el Departamento de Planeación presupuestal. En el apartado de anteproyecto y validación.
19. Seguimiento operativo de proyectos de inversión y programación de los mismos.
20. Atender reuniones de trabajo internas y externas que designe el jefe inmediato o superior de manera urgente.
21. Asistir a reuniones, talleres o cursos en las sedes académicas foráneas donde se requiera la participación del área.

Posterior a 2012, se elabora el manual de organización de la Dirección General de planeación y se incorporan las funciones específicas del DPO, elaborado en el año 2014 y vigente a la fecha (UNACH, 2022).

Imagen 9. Funciones específicas del Departamento de Programación Operativa dentro del manual de organización.

Dependencia	Departamento de Programación Operativa
Cargo	Jefe de Departamento
Funciones Específicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la integración de los proyectos institucionales y/o de inversión de los Órganos Administrativos de la Universidad, conforme a la normatividad establecida. 2. Coordinar la integración de la parte cualitativa del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos de la Universidad 3. Proporcionar asesoría a las DES y DAC, en la formulación e integración de proyectos de gato corriente, ingresos propios, fondos extraordinarios entre otros, cuando así lo soliciten. 4. Coadyuvar entre la gestión de recursos provenientes de diversas fuentes de financiamiento de los ámbitos Federal, Estatal y Municipal. 5. Elaborar proyectos de inversión a fin de obtener recursos adicionales, a través de los fondos concursables 6. Proponer al Director, en el ámbito de su competencia, la expedición de lineamientos, normas, políticas y procedimientos, y vigilar el cumplimiento de las mismas. 7. Implementar acciones para la planeación, organización y desarrollo de los programas que les sean asignados, de acuerdo con las políticas establecidas, optimizando los recursos autorizados. 8. Coordinar el seguimiento interno del Programa Operativo Anual de la Dirección 9. Proponer al Director, procesos de modernización y simplificación administrativa, de conformidad con la normatividad aplicable. 10. Acordar con el Director, el despacho y resolución de los asuntos de su competencia e informar el avance de los mismos. 11. Convocar a reuniones de trabajo al personal adscrito de las Unidades Administrativas de las dependencias que integran la Universidad, para la integración de sus propuestas de inversión, a fin de concursar en fondos presupuestales extraordinarios. 12. Proporcionar los documentos, opiniones e informes de su competencia, que les sean solicitados por el Director. 13. Proponer al Director la organización de cursos de capacitación y conferencias que se impartan al personal de las Unidades Administrativas de la Universidad. 14. Vigilar que las actividades sean ejecutadas con eficacia por el personal adscrito a su cargo. 15. Las demás atribuciones que en el ámbito de su competencia le sean encomendadas por el Director; así como las que le confieran las disposiciones legales, administrativas y reglamentarias aplicables.

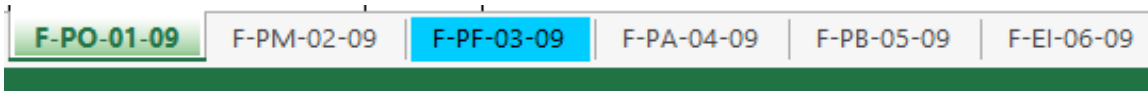
Nota: Tomado de la página de la UNACH, en el portal siguiente: https://transparencia.unach.mx/documentos/Fraccion_I/manuales/manuales-dacs/dir-gral-de-planeacion/depto-seguimiento.pdf

3.6.4. Primer Sistema de Programación Operativa 2006-2011.

3.6.4.1 Primeros formatos del POA.

Los primeros formatos del POA se crearon en una base de datos de excell, de acuerdo con las siguientes figuras mostradas posteriormente, todos los formatos se identificaban con una clave de seguimiento, misma que se manejaba de acuerdo al orden que muestra la figura 11, un formato precedía al siguiente, es decir se encontraba ligada mediante fórmulas, lo cual permitía visualizar su continuidad del planteamiento.

Imagen 10. Claves de los Formatos de POA, primera versión (PV) diseñada.



Los formatos que se diseñaron, contaban con toda la información necesaria para su realización, así como la capacitación suficiente para su entendimiento, sin embargo al ser una herramienta nueva y de diseño complejo, era muy complicado su seguimiento y generaba inconformidades ya que daba inicio a la transparencia de la gestión cuando no existían tales propósitos.


Imagen 11. Formato de la Carátula Institucional

The form is titled 'CARÁTULA INSTITUCIONAL' and is part of the 'UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUAYMAS'. It contains several sections for data entry, including:


- 010** Datos de identificación del proyecto (Project identification data)
- 020** PLANIFICACIÓN TRANSVERSAL DEL PROYECTO (Cross-project planning)
- 030** Nombre del Programa/ subprograma y/o proyecto (Program/sub-program/project name)
- 040** Nombre del Programa/ subprograma y/o proyecto (Program/sub-program/project name)
- 050** Nombre del Programa/ subprograma y/o proyecto (Program/sub-program/project name)
- 060** Nombre del Programa/ subprograma y/o proyecto (Program/sub-program/project name)
- 070** Nombre del Programa/ subprograma y/o proyecto (Program/sub-program/project name)
- 080** Nombre del Programa/ subprograma y/o proyecto (Program/sub-program/project name)

At the bottom, there are fields for 'RESPONSABLE PROYECTO', 'UNIDAD DE APOYO ADMINISTRATIVO', and 'SIGLAS DE LA DEPENDENCIA'.

Imagen 12. Formato de Programación de Metas, objetivos e Indicadores, PV.



GOBIERNO AUTÓNOMO DE ASTURIAS
SECRETARÍA GENERAL DE PLANEAMIENTO
ECONOMÍA, FINANCIAS E INFORMÁTICA



UNIVERSIDAD DEL DISEÑO

PROGRAMA OPERATIVO ASPIR 2008

PROGRAMACIÓN DE METAS, OBJETIVOS E INDICADORES

F-P843-08


PROGRAMACIÓN GENERAL		
ID OBJETIVO-GENERAL		DESCRIPCIÓN
ID OBJETIVO-ESPECIFICO	ID META-PROPÓSITO	INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN (PLANES PLURIANUALES)
PROGRAMACIÓN GENERAL		

PROGRAMACIÓN GENERAL


PROGRAMACIÓN DE METAS, OBJETIVOS E INDICADORES

PROGRAMACIÓN DE METAS, OBJETIVOS E INDICADORES

Imagen 13. Corresponde al formato de la Programación Financiera PV.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN
PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2009



PROGRAMACIÓN DE ACCIONES RELEVANTES

CONCEPTO DE PROYECTO O ACCIÓN RELEVANTE	CANTIDAD (PESOS)	CANTIDAD (ACCIONES)
0	0	0

F-PA-04-09

(1) **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

(A) Meta	ACTIVIDADES GENERALES (B)	Cronograma de actividades 2009 (C)												Total (D)
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1.1.1														0
1.1.2														0
1.1.3														0
1.2.1														0
1.2.2														0
1.2.3														0
1.3.1														0
1.3.2														0
1.3.3														0
1.4.1														0
1.4.2														0
1.4.3														0
2.1.1														0
2.1.2														0
2.1.3														0
2.2.1														0
2.2.2														0
2.2.3														0
2.3.1														0
2.3.2														0
SUBTOTAL-TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0


(2) **OBSERVACIONES**

(3)


RESPONSABLE PROYECTO	UNIDAD DE APOYO ADMINISTRATIVO	TITULAR DE LA DEPENDENCIA
0	0	0
0	0	0

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN
Dr. Roberto Villers Alsapuro
VALIDACIÓN TÉCNICA

Imagen 14. Corresponde al formato de la Programación de Acciones Relevantes del Centro Contable PV.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN



PROGRAMACIÓN FINANCIERA

CONCEPTO DE PROYECTO O ACCIÓN RELEVANTE	CANTIDAD (PESOS)	CANTIDAD (ACCIONES)
0	0	0

F-PF-03-09

(1) **RESUMEN POR PROYECTO, PROGRAMA Y/O ACCIÓN PRESUPUESTAL**

(A) Meta	Subpro (B)	CONCEPTO (C)	CRONOGRAMA DE EROGACIONES (D)												(E) COSTOS	
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE		
1.1																
5.4																
SUBTOTAL-TOTAL			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(2) **OBSERVACIONES**


(3)

RESPONSABLE PROYECTO	UNIDAD DE APOYO ADMINISTRATIVO	TITULAR DE LA DEPENDENCIA
0	0	0
0	0	0


DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN
Dr. Roberto Villers Alsapuro
VALIDACIÓN TÉCNICA

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
C.P. Juan Guillermo Gutiérrez
VALIDACIÓN PRESUPUESTAL

Imagen15. Corresponde al formato de la programación de metas y beneficiarios PV.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN
PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2009



RESUMEN DE PROGRAMACIÓN DE METAS Y BENEFICIARIOS

F.PE-05-00

(1) CLAVE DE CLASIFICACIÓN: 05 PROGRAMACIÓN METAS - BENEFICIARIOS

PROGRAMA	SUBPROYECTO	META	CONCEPTO (A)	METAS CUANTITATIVAS			Beneficiarios	Muestras	Beneficiarios TM	TOTAL	Tipo
				ANUAL	TRIMESTRAL	QUINCENAL					
05	1	1.1	0	0	0	0	0	0	0	0	
		1.2	0	0	0	0	0	0	0	0	
		1.3	0	0	0	0	0	0	0	0	
	2	2.1	0	0	0	0	0	0	0	0	
		2.2	0	0	0	0	0	0	0	0	
		2.3	0	0	0	0	0	0	0	0	
	3	3.1	0	0	0	0	0	0	0	0	
		3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	
		3.3	0	0	0	0	0	0	0	0	
	4	4.1	0	0	0	0	0	0	0	0	
		4.2	0	0	0	0	0	0	0	0	
		4.3	0	0	0	0	0	0	0	0	
	5	5.1	0	0	0	0	0	0	0	0	
		5.2	0	0	0	0	0	0	0	0	
		5.3	0	0	0	0	0	0	0	0	

PROGRAMA	SUBPROYECTO	No.	PRESUPUESTO-LEONCDO	CANTIDAD	Beneficiarios (Personas)				TOTAL	RESPONSABLES		TOTAL	%
					ANUAL	TRIMESTRAL	QUINCENAL	OTROS		PERSONAS	MUESTRAS		
05	1	1.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	2.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	3.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		3.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4	4.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		4.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		4.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	5.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		5.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		5.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(2) OBSERVACIONES


(3) RESPONSABLE PROYECTO: _____ UNIDAD DE APOYO ADMINISTRATIVO: _____ TITULAR DE LA DEPENDENCIA: _____

Son 5 apartados que conformaban el POA en su primera versión, diseñado a detalle para dar cumplimiento de cada una de las acciones realizadas en las Áreas Centrales y Unidades Académicas, daba énfasis en las acciones o metas a cumplir, alineaba los programas institucionales con los objetivos finales, media las metas cuantitativamente y a quienes beneficiaba, el enfoque de este modelo era de planeación operativa con resultados en el desempeño de la gestión y el impacto en beneficiarios.


Así mismo, se elaboró la herramienta para darle seguimiento al programa, esta tenía un enfoque cualitativo, es decir, describía en términos de acción las metas cumplidas, los avances logrados, los resultados obtenidos y las acciones que no tenían avance o cumplimiento.

El formato de evaluación contenía de forma simple las acciones operativas más importantes realizadas por una dependencia y se utilizaba la información para la generación de los informes de gestión institucional de la universidad.

Imagen 16. Formato Evaluación de Programa, Proyecto o Actividad Relevante.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN
PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2009
EVALUACIÓN DE PROGRAMA, PROYECTO Y/O ACTIVIDAD RELEVANTE



F-EI-06-09

(1) SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN E INFORME DEL PROYECTO:

Situación inicial (Enero 2008)	Actividades desarrolladas que se relacionan con el Proyecto
Metas propuestas	Consecución de las metas (Logros - alcances - beneficios)

(2) Actividades relevantes no contempladas en el Proyecto Académico y PDI

Actividades relevantes no contempladas en el Proyecto Académico y PDI					
Nombre	Objetivo				Logros - alcances - beneficios

(3) OBSERVACIONES

OBSERVACIONES

(4) RESPONSABLE PROYECTO UNIDAD DE APOYO ADMINISTRATIVO TITULAR DE LA DEPENDENCIA

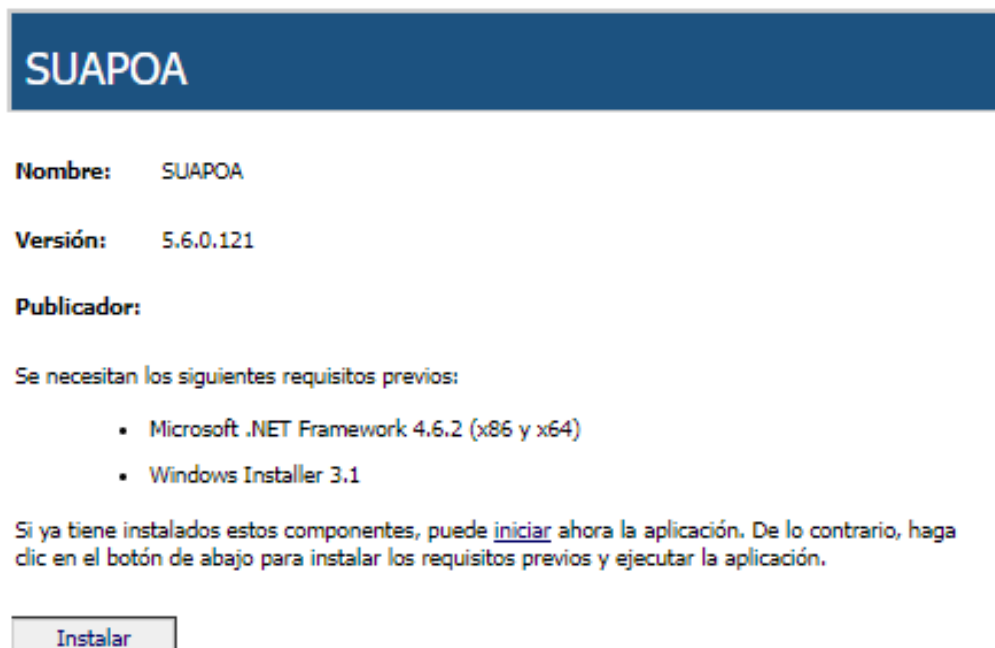
Nota: Los formatos de la primera versión POA son recabados de los archivos digitales del departamento de programación operativa del año 2009, mismos que fueron respaldados para su uso exclusivo de análisis para este proyecto de investigación.

3.6.5. Sistema Universitario para la Administración del POA (SUAPOA)

El SUAPOA corresponde solo en nombre al programa que precedió al Sistema de Registro y Control de Proyectos (SIREP) y esta a su vez precedió al Sistema ordinario implantado por el DPO en el año 2006, dichos procedimientos dieron origen a la plataforma del sistema que hoy en día es utilizada, sin embargo la plataforma no quedo formulada de la misma forma que el POA inicial, por ello sus deficiencias en la programación.

El POA se encuentra alojado en la plataforma creada por la DGP en la página web de la misma Dependencia de la Administración Central (DAC), mismo sistema es descargado desde la siguiente liga, el cual le direcciona hacia la descarga; <https://planeacion.unach.mx/index.php/planeacioninstitucional#poa>. Se instala en cualquier equipo que cuente con las características necesarias para su uso, y solo es de uso oficial de los enlaces autorizados por los centros contables de la Unidades Académicas y Áreas Centrales de la UNACH, de acuerdo con la imagen siguiente;

Imagen 17. Vista del instalador del Sistema POA.



Nota: Adaptado de la página de la Dirección General de Planeación, <https://planeacion.unach.mx/apps/docs/suapoa.html>(UNACH, 2022)

La siguiente imagen muestra la caratula del programa descargado en un equipo de cómputo, mismo que los usuarios utilizan para abrir con su clave institucional el acceso a la plataforma.

Imagen 18 y 19. Caratula interna del Sistema POA y acceso al mismo.



Nota: Obtenido del sistema alojado en la página

<https://planeacion.unach.mx/index.php/planeacioninstitucional#poa>

Imagen 20. Vista interior del Sistema POA de cada usuario autorizado para ingresar



Nota: Obtenido con el permiso del usuario del área administrativa de la Facultad de Contaduría y Admón. C-I, solo para efectos de estudio de la presente investigación.

3.6.5.1 Formatos del Programa Operativo Anual en el Sistema.

En esta carátula se muestra la primer pantalla de captura, en ella se ingresan los datos generales y el tipo de proyecto de la dependencia o subdependencia.

Imagen 21 y 22. Carátula inicial del POA.

The screenshot shows the SUAPOA software interface. A modal dialog titled "Tipo de Proyecto para las Dependencias / Subdependencia" is open. It contains three radio buttons: "Gasto Corriente" (selected), "Ingresos Propios", and "Proyectos Convenidos". Below these are two empty text input fields labeled "Dependencias" and "Subdependencias". At the bottom of the dialog is a button labeled "Agregar Dependencias / Subdependencias". In the background, the main form is partially visible, showing fields for "Proyecto anterior", "Estatus" (set to "CONTINUIDAD"), "Periodo de ejecución" (11/08/2022), "Fecha inicial" (11/08/2022), "Fecha final" (11/08/2022), and "Costo autorizado" (0.00) with a "POR VALIDAR" checkbox.

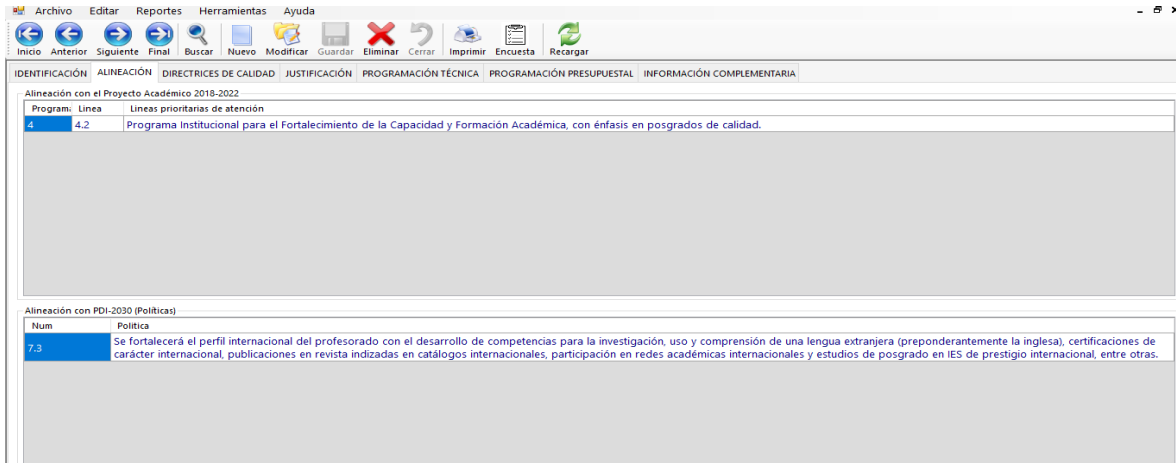
El sistema está pre llenado con la información general que ya está establecida, solo se da clic a las opciones y se desplegará la información correspondiente, dependiendo el estatus será la información que se incorpore.

The screenshot shows the SUAPOA software interface with the main form visible. The form is titled "INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA" and contains several sections: "Clave del proyecto", "Proyecto anterior", "Estatus" (set to "CONTINUIDAD"), "Dependencia", "Subdependencia", "Titular", "Responsable administrativo", "Cargo (titular)", "Cargo (administrador)", "Correo electrónico (titular)", "Correo electrónico (administrador)", "Nombre del Proyecto", "Responsable Técnico", "Cargo (Responsable Técnico)", "Correo electrónico (responsable técnico)", "Periodo de ejecución" (11/08/2022), "Fecha inicial" (11/08/2022), "Fecha final" (11/08/2022), "Fondo/Fuente de Financiamiento", and "Costo autorizado" (0.00) with a "POR VALIDAR" checkbox.

Nota: Obtenido con el permiso del usuario del área administrativa de la Facultad de Contaduría y Admón. C-I, solo para efectos de estudio de la presente investigación.

En este apartado de alineación con el Proyecto Académico de la Gestión Institucional, el sistema ya lo tiene precargado, solo se deberá incorporar las estrategias que se alinean a la programación.

Imagen 23. Apartado de alineación con las políticas institucionales.



En este apartado de directrices de calidad, existe una controversia de conceptualización, ya que como se explicó anterior, la programación basada en resultados se mide con la herramienta de indicadores de desempeño, el cual cuenta con una formulación específica para llegar al resultado.

Imagen 24. Apartado de Directrices de Calidad

NUM.	DESCRIPCIÓN INDICADOR	VALOR ACTUAL Nov. 2021	VALOR PROYECTADO Dic. 2022
0	Tiempo de dedicación	0	0
1	Personal académico de Asignatura	0	0
2	Personal académico de Medio Tiempo	0	0
3	Personal académico de Tiempo Completo	0	0
	Personal académico con:		
4	Licenciatura	0	0
5	Especialidad	0	0
6	Maestría	0	0
7	Doctorado	0	0
8	Pertencientes al SNI-SNC	2	3
9	Pertencientes al SEI	3	4
10	Tutores	0	0
11	Posgrado internacional	0	0
12	Perfil deseable reconocido por el PRODEP-SEP	33	35
13	Perfil idóneo al PE que atienden	0	0
14	Participación en redes nacionales e internacionales	0	0
15	Certificación en competencias didáctico-pedagógica	0	0
16	Habilitación en competencias digitales	0	0
17	Habilitación en un segundo idioma	0	0
18	Habilitación para la extensión de la cultura y los servicios	0	0
19	Capacitación en la atención de los ODS	0	0
20	Habilitación para la investigación	0	0

Nota: Obtenido con el permiso del usuario del área administrativa de la Facultad de Contaduría y Admón. C-I, solo para efectos de estudio de la presente investigación.

Esta información es bastante confusa para el usuario nuevo y para los que no tienen conocimiento del origen de un indicador, ya que solo es una lista de enunciados que no definen un resultado, sino más que nada lo enredan, sin llegar a un objetivo final.

Este apartado de justificación del proyecto muestra en forma breve la información mínima que debe contar un proyecto, ya que este debería realizarse en primer lugar en un documento general y posterior colocar en este solo la parte medular. Así mismo, integra a los beneficiarios de manera general, lo cual no determina un resultado de la meta en beneficio de los usuarios.

Imagen 25. Apartado de Justificación del Proyecto.

Beneficiario	Directos Hombre	Directos Mujer	Indirectos Hombre	Indirectos Mujer
ALUMNOS	39	37	0	0
DOCENTES	25	12	0	0

Region	Municipio
METROPOLITANA	TUXTLA GUTIÉRREZ

Nota: Obtenido con el permiso del usuario del área administrativa de la Facultad de Contaduría y Admón. C-I, solo para efectos de estudio de la presente investigación.

En el siguiente apartado de programación técnica existen discrepancias en el momento de plasmar los objetivos, ya que desde este punto, el sistema realiza la alineación programática, misma que genera inconsistencias desde que se plantea un objetivo, al tratar de enlazar la información cualitativa contra la programática presupuestaria, porque ambas son acciones que se miden y se evalúan de formas distintas, ya que un objetivo podría estar planteado para muchas acciones

programáticas distintas, sea este en funciones sustantivas y adjetivas, que no necesariamente tienen que ver con la programación presupuestal.

De aquí parte el problema de ordenar los procesos operativos a las acciones presupuestarias, tanto que una no necesariamente va ligada a la otra, debiendo ser apartados desligados, ya que una acción y meta cualitativa no necesariamente se mide con programación presupuestaria.

Imagen 26. Apartado de Programación Técnica.

The screenshot shows a web-based application interface for technical programming. It features a menu bar at the top with options like 'Archivo', 'Editar', 'Reportes', 'Herramientas', and 'Ayuda'. Below the menu is a toolbar with icons for navigation and actions. The main content area is divided into several sections:

- Objetivo general del proyecto:** A text box containing the text: "Asegurar la formación integral de los estudiantes de nivel pregrado y posgrado a partir del desarrollo eficaz de las funciones sustantivas universitarias y en congruencia con el Modelo Educativo y Académico Institucional."
- Objetivos específicos:** A table with columns for 'Id', 'Objetivos específicos', 'Subprograma específicos', and 'Programado'. It contains two rows of data.
- Metas:** A table with columns for 'Id', 'METAS PROPUESTAS', and 'Programado'. It contains three rows of data.
- Actividades:** A table with columns for 'Id', 'ACTIVIDADES', 'Medida', '#', and 'Programado'. It contains one row of data.

At the bottom right of the interface, there is a 'VALIDADO' checkbox which is checked.

Nota: Obtenido con el permiso del usuario del área administrativa de la Facultad de Contaduría y Admón. C-I, solo para efectos de estudio de la presente investigación.

De ello resulta que el sistema presupuestario de la Universidad, cuenta con su propio sistema integrado con las estructuras programáticas, y que dan continuidad a la política presupuestaria de la institución, mismo que nunca es evaluado contra el sistema del POA, ya que el presupuestario suprime a la función del POA y es el que le da sustento al Sistema de Administración Institucional de forma consistente, de allí se derivan todas las asignaciones y las ejecuciones de recursos, dando como resultado que el POA solo sea una herramienta aparente y

su uso solo es intuitivo, incongruente, inoperante y burocrático que solo limita el quehacer funcional y operativo de los centros contables.

Así mismo, en este apartado de programación de metas, se plantean estas conjuntamente con las actividades y en consecuencia se programan las cantidades de acciones a realizar, lo cual resulta no poder cuantificar metas por acciones, sino por actividades, lo que genera más discrepancias, ya que el modelo meta-acción-indicador no se puede evaluar, de aquí resulta la incongruencia ya que la meta es el número que se evalúa para medir un indicador de resultados y este último no está contemplado como tal en el sistema.

En este apartado de programación presupuestaria, no debería existir, dado que se duplican las acciones operativas con el sistema de presupuestos, haciendo doble trabajo que no necesariamente tienen las mismas implicaciones, ya que este apartado es un supuesto que nunca se cumple, por tanto no debería considerarse el desglose en este sistema POA, debe hacerse directamente en el Sistema Presupuestario.

Imagen 27. Apartado de Programación Presupuestaria

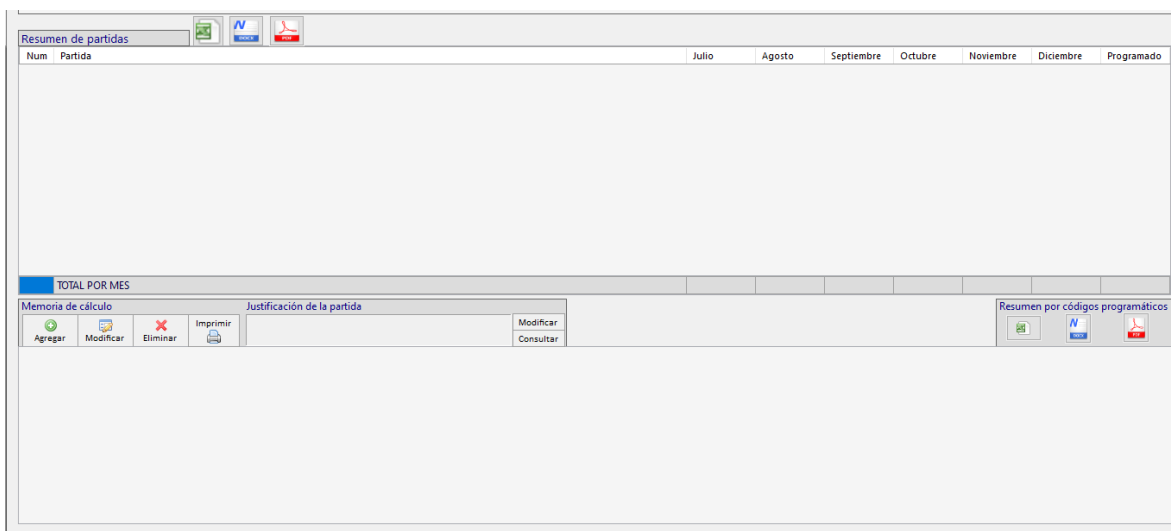
Unidad de medida	Total	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Programado
TOTAL POR MES								

Id	Subfuente de financiamiento	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Programado
----	-----------------------------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	------------

Nota: Obtenido con el permiso del usuario del área administrativa de la Facultad de Contaduría y Admón. C-I, solo para efectos de estudio de la presente investigación.

En este mismo apartado existe un resumen de partidas y memorias de cálculo, que nunca es utilizado y tampoco es dado a conocer a los operadores del sistema, quedando como un apartado únicamente de vista.

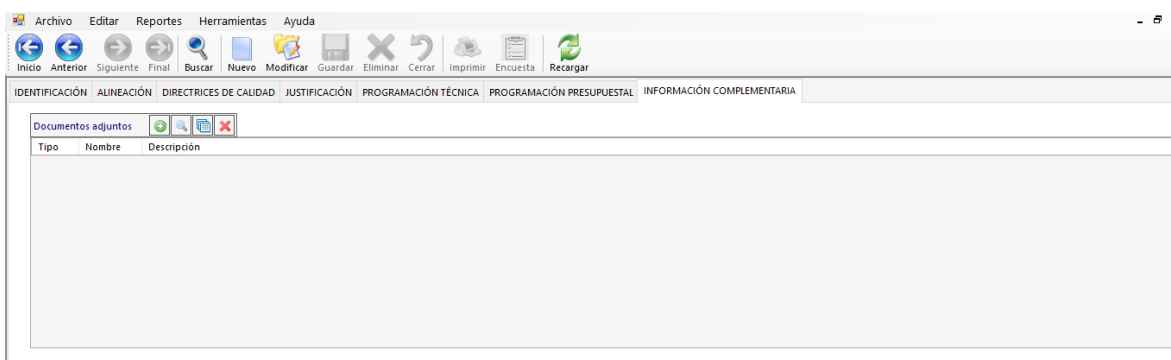
Imagen 28. Resumen de partidas y memoria de cálculo



Nota: Obtenido con el permiso del usuario del área administrativa de la Facultad de Contaduría y Admón. C-I, solo para efectos de estudio de la presente investigación.

El último apartado del sistema sobre información complementaria, nunca ha sido considerado como parte de la operatividad, ya que este nunca se ha usado para tal propósito, quedando desfasado de todas las acciones del POA.

Imagen 29. Apartado de Información complementaria



Nota: Obtenido con el permiso del usuario del área administrativa de la Facultad de Contaduría y Admón. C-I, solo para efectos de estudio de la presente investigación.

CAPITULO IV
ABORDAJE METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Definición del tipo de investigación

Formulación de Hipótesis

Procesamiento de Información

Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del staff
(Mintzberg, 1994).

Capítulo IV

Abordaje Metodológico de la Investigación

4.1. Definición del Tipo de Investigación

Tamayo (1994) define que la metodología constituye la medula del plan; que se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, procedimientos y las técnicas de análisis (Tamayo, p. 114).

La metodología que se utilizó en la investigación fue descriptiva, el tipo de diseño cualitativo, se utilizó un sondeo de opinión y entrevistas individuales.(Tamayo, 1994). La investigación que se dio fue mixta, es decir documental y de campo, con observación directa e indirecta, porque la finalidad fue producir un trabajo original que aportara nuevos enfoques al procedimiento del Programa Operativo Anual (POA) o en su defecto mejorar lo que ya existe.

4.2. Formulación de la Hipótesis de la Investigación

A través de la propuesta de mejora continua al Programa Operativo Anual de la UNACH, mediante la aplicación correcta del POA y su lineamiento, permitirá desarrollar eficientemente la gestión operativa, medir adecuadamente los indicadores de desempeño y tomar mejores decisiones sobre el rumbo que debe llevar la universidad.

Hipótesis: “Mejorar y aplicar correctamente el procedimiento del POA en los Centros Contables, eficientará la gestión operativa y en consecuencia los resultados permitirán una mejor toma de decisión”

4.3. Variables

Figura 5. Esquema de Variables

<i>Variable dependiente:</i>	<i>Variable independiente:</i>
<i>Programa operativo Anual (POA)</i>	Usuarios del Sistema
<i>Formatos del Programa Operativo</i>	Unidades Académicas
<i>Procedimiento POA</i>	Dependencias de Áreas Centrales (Centros contables)
<i>Sistema (SUAPOA)</i>	Titulares (administrativos)

4.4. Determinación de la Población a Estudiar.

Una población está determinada por sus características definitorias según Tamayo (1994), por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica, se denomina población o universo, la población es la totalidad del fenómeno a estudiar (p.114).

Selltiz (1965) nos indica que una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones (p.560).

Para el estudio de investigación del procedimiento POA de la UNACH, la población universo está definida en la totalidad de los centros contables del área metropolitana en Tuxtla Gutiérrez, siendo estas un total de 25 Áreas centrales y Unidades Académicas, de las cuales se tomarán las muestras necesarias de las áreas que deseen intervenir en el proceso.

Así mismo, se consideró el método de muestreo de acuerdo a la Ley de la Regularidad Estadística, de acuerdo con Tamayo (1994) esta se da en un

conjunto de n unidades tomadas al azar de un conjunto N , es casi seguro que la muestra obtendrá la característica del grupo más grande (p.116). Siendo n los usuarios que han sido seleccionados dentro del conjunto N de Usuarios de POA de todos los Centros Contables ubicados en Tuxtla Gutiérrez.

4.4.1. Criterios de Selección

Atendiendo la propuesta de mejora del POA, la población a estudiar fue de 10 centros contables de la universidad que se encuentran registrados y su información es definida como pública en el portal de transparencia. Fue necesario aplicar un cuestionario con preguntas cerradas, se dirigió a 15 sujetos de las siguientes áreas. (Ver tabla 6).

Tabla 6.- Relación de áreas sujetas a entrevistas y cuestionarios sobre el POA.

Centro Contable	Área	Cargo entrevistado
Facultad de Arquitectura	Administración y Área de Presupuesto	Administrador y responsable seguimiento POA
Facultad de Contaduría	Administración y área presupuestal	Administrador y responsable del POA
Centro Universidad Empresa (CEUNE)	Administración	Administrador
Facultad de Veterinaria	Administración	Administrador y su responsable POA
Dirección General de Planeación	Departamento de programación	Responsable del Departamento de Programación
Coordinación General de Innovación	Administración	Administrador
Facultad de Humanidades	Administración	Responsable POA

Facultad de Medicina	Administración	Administrador y Responsable POA
Coordinación General de Finanzas	Administración	Responsable POA
Facultad de Ingeniería	Administración	Administrador y Responsable POA

4.5. Selección de las técnicas de recopilación de información

Se realizó durante la investigación una serie de acciones para la recopilación de la información, estas técnicas fueron de observación a los procesos operativos desde las páginas de transparencia de la universidad, cuestionarios y entrevistas al personal que labora de forma cercana y a cargo del POA, se realizaron entrevistas a funcionarios que lideran el POA, se recopiló información de fuentes abiertas, tales como la página de la Dirección General de Planeación y análisis del sitio web de la UNACH, donde se hospeda el sistema SUAPOA que es utilizado de manera exclusiva por las áreas administrativas, así como la página de transparencia y portales de la SE, SES y DGSUI y portal de Gobierno del Estado de Chiapas.

Así mismo se realizaron encuestas en línea y visitas al personal que opera el POA de las áreas centrales y unidades académicas que fueron seleccionadas.

4.6. Diseño de las Técnicas

Para esta investigación y considerando al Autor (Tamayo, 1994), se realizó el diseño de tres diferentes métodos de obtención de información entre los que destacan los siguientes:

4.6.1. Observación a los procesos operativos

A través de esta técnica, se obtuvieron los siguientes resultados, dado que esta información cuenta con la libertad de obtener datos generales a través de los portales oficiales de gobierno de México y de la página de transparencia de la universidad, así mismo, de la cuenta pública del gobierno estatal y del presupuesto de egresos de la federación del gobierno federal, lo que permitió observar; el anuncio oficial del presupuesto de egresos asignado a la Universidad Autónoma de Chiapas y la asignación de recursos a la universidad del año 2018 a 2022, dicha información sirvió de referencia para analizar los incrementos porcentuales en el presupuesto y como de ello influye en gran medida la asignación anual del presupuesto que se destina a cada centro contable que opera el POA.

Así mismo, se pudo obtener la información de los centros contables existentes en la actualidad en la universidad, el sistema del POA que se encuentra en el portal de la DGP, la información relacionada al presupuesto de la universidad, entre otra información de carácter general que sirvió de referencia para la determinación de la información.

Tabla 7. Técnica de Observación directa de Información programática presupuestaria de la UNACH.

<p><i>Información del presupuesto asignado a la universidad desde el año 2018</i></p>	<p>información obtenida en Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural https://dgesui.ses.sep.gob.mx/programas/programa-de-apoyo-centros-y-organizaciones-de-educacion-u080-vigente-en-2022</p>
<p><i>Información del decreto de presupuesto estatal del gobierno del Estado de Chiapas de la asignación general</i></p>	<p>Presupuesto de Egresos del Estado de Chiapas para los Ejercicios Fiscales 2018 al 2022 Publicados en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado. https://www.haciendachiapas.gob.mx/marco-juridico/Estatal/informacion/Decretos</p>

<i>Asignación Presupuestaria de recursos en convenio 74/26% (federal y estatal)</i>	Presupuesto de Egresos del Estado de Chiapas para los Ejercicios Fiscales 2018 al 2022 Publicados en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado. https://www.haciendachiapas.gob.mx/marco-juridico/Estatal/informacion/Decretos
<i>Asignación de Recursos Presupuestarios a las Áreas Centrales y Unidades Académicas</i>	Página de transparencia de la UNACH, https://transparencia.unach.mx/index.php/home
<i>Sistema Universitario Administrativo del POA (SUAPOA)</i>	Página de la DGP https://planeacion.unach.mx/index.php/planeacioninstitucional#poa .
<i>Proyectos Académicos de la UNACH desde el año 1989</i>	Página de la DGP https://planeacion.unach.mx/index.php/planeacioninstitucional .

Los resultados obtenidos en esta observación se detallan en los procesos operativos del POA que se exponen en los siguientes apartados.

4.6.2. Entrevistas a Funcionarios

Al igual que la observación, de acuerdo con Mario (Tamayo, 1994) las entrevistas son de uso común, ya que en la investigación de campo gran parte de los datos obtenidos se logran de ellas, siendo esta una relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos, con el fin de obtener testimonios orales, (p.123).

Continuando con Tamayo (1994), refiere que la entrevista puede ser individual o colectiva y por la forma en como está estructurada puede ser libre o dirigida (123).

Para esta investigación se realizaron entrevistas (Esquema tipo) a los funcionarios de cada una de las áreas seleccionadas que tuvieron disponibilidad para participar, atendiendo en primer término las Unidades Académicas, concluyendo con las áreas centrales de la selección involucrada.

Tabla 8. Listado de funcionarios responsables de operar el POA.

Sede entrevistada	Funcionario y/o responsable del POA
Facultad de Arquitectura	Administrador CP Elfego Gómez Sánchez y C.P. Dulce María Hernández Robles, Responsable Área Presupuestal.
Facultad de Contaduría y Admón.	Administrador C.P Reybel Torres Morales
Facultad de Veterinaria	Administrador C.P. Porfirio Díaz Becerra
CEUNE	Administradora C.P. Concepción Guadalupe Juárez Camacho
Coordinación General de Innovación	Administradora C.P. Elsa Gómez Alonso
Facultad de Ingeniería	Administradora Mtra. Loida María Barrientos Molina
Dirección General de Planeación	Responsable LAT. Vladimir Ruiz Caba
Coordinación General de Finanzas	C.P. Sandra Gramajo García, Jefa de la Unidad de Apoyo Administrativo
Facultad de Medicina	Administrador, CP. Marcos Adiel Aquino Ríos
Facultad de Humanidades	Administradora, C. P. Ana Mercedes Farfán Caballero

4.6.2.1. Guion de Entrevista a Funcionarios y Responsables del POA.

Para el guion de la entrevista, esta se consideró en forma de abanico, con una serie de respuestas posibles, derivado de los tiempos de trabajo, se evitó tomar más de 20 minutos en la entrevista, finalizando con una pequeña charla de 5 minutos de recomendaciones o comentarios, para los funcionarios del Sistema SUAPOA y de la programación operativa de su centro contable.

Tabla 9. Guion de entrevista a funcionarios, con esquema de abanico.

Pregunta	Respuesta	Valor
1 ¿Qué opina del Programa Operativo Anual que se maneja en el sistema SUAPOA UNACH (POA)?	Excelente	1/0
	Bueno	
	Regular	
	Deficiente	
2 ¿Cómo considera esta herramienta de planeación?	Complicada	
	Desconocida	
	Excesiva	
	Importante	
	Necesaria	
	Rudimentaria	
3 ¿Considera que esta herramienta eficiente su gestión operativa en?:	Trabajar con metas definidas	
	Tener planeación en tus actividades	
	Llevar un buen control de las acciones	
	Tomar decisiones	
	Dar seguimiento a las acciones	
	Obtener más recursos	
	Llevar un control correcto de los recursos	
4 ¿De los formatos que conforman la programación operativa cual te resulta más difícil?	Caratula	
	Alineación estratégica	
	Programación técnica	
	Programación financiera	
	Memoria de cálculo	
5 ¿Menciona cuál de estas normativas conoces y has leído para conocer sobre planeación?	Leyes Federales	
	Leyes Estatales	
	Presupuesto De Egresos De La Federación	
	Leyes Institucionales	
	Reglamentos De Planeación	
	Ley de Transparencia	
	Capacitación	
	Talleres	

6 ¿Menciona cual de todas estas actividades te gustaría participar para conocer más del poa?	Cursos	
	Foros	
	Chat	
7 ¿Cómo consideraría al SUAPOA-UNACH si supiera que el modelo que utiliza es erróneo?	Deficiente	
	Obsoleto	
	Débil	
	Desfasado	
	Inestable	

Valor: Se dio un valor de 0 a 5 donde cero es menos y 5 representan la mayor calificación.

4.6.3. Cuestionario a los Usuarios del POA

La elaboración del cuestionario requiere de conocimiento previo del fenómeno que se va investigar, lo cual es el resultado de la primera etapa de trabajo, de acuerdo con Tamayo (1994 p. 124).

Identificando el tipo de preguntas a realizar, se llevó a cabo la elaboración del cuestionario dirigido a los operarios del SUAPOA, solo aquellos que dieron su autorización para ser encuestados quedaron registrados sus datos de acuerdo con la Ley de protección de datos, dado que no todos desean la participación activa, se menciona a la Facultad de Arquitectura, Facultad de Contaduría y Administración, Facultad de Veterinaria, CEUNE, Coordinación General de Innovación, entre otras mencionadas en la lista arriba referida.

4.6.3.1. Preguntas de Investigación a los Usuarios del POA.

Considerando la importancia y las necesidades de obtener resultados objetivos de la presente investigación, se plantearon las siguientes preguntas con respuestas cerradas, que sirvieron de base para evaluar el conocimiento del POA en los usuarios y su impacto en términos de beneficios/resultados. A las preguntas de investigación se le agrego un valor de “1” cuando es SI y de “1” cuando es NO, esta información se complementará con las preguntas de opción múltiple, lo que

permitirá evaluar el conocimiento y la aceptación del programa por el personal que lo opera.

Tabla 10. Listado de preguntas con formato cerrado a una sola opción.

Cuestionario para evaluar el conocimiento general sobre el Programa Operativo Anual de usuarios UNACH			
No.	Preguntas de Investigación	Si	No
1	¿Conoce Usted el Programa Operativo Anual (POA)		
2	¿Conoce alguna otra herramienta que le permita planear, programar y operar?		
3	¿Le gustaría aprender el uso del POA y aplicarlo en su trabajo?		
4	¿Considera que esta herramienta del POA le puede ayudar en sus procesos operativos?		
5	¿Has recibido capacitación sobre la elaboración del POA y el uso del sistema?		
6	¿Considera difícil el uso de los formatos del POA?		
7	¿Ha tenido problemas con la programación operativa en el SUAPOA?		
8	¿Le interesaría aprender a medir el desempeño de la gestión de su área con una herramienta más accesible?		
9	¿Sabías que el POA es el elemento de la escala presupuestaria que sirve para medir el desempeño de la gestión?		
10	¿Conoces el Sistema Hacendario de la Administración Pública (SIAHE)?		
11	¿Sabes sobre la programación basada en resultados del gobierno federal y estatal?		
12	¿Le gustaría aprender sobre el POA Basado en Resultados a través de la Metodología del Marco Lógico?		

Las preguntas se realizaron en un formato de formulario de google¹².

¹²Véase la liga siguiente: <https://docs.google.com/forms/d/1OKJDP3KBrECGwOtl30ybqaNqhYct-m8c6i-RqIzRHu8/edit?hl=ES>

Imagen 30. Vista del cuestionario en línea.

The image shows a screenshot of an online questionnaire. At the top, the title is "Cuestionario a los operarios del SUAPOA" in a large, bold, black font. Below the title, in a smaller font, is the subtitle: "CUESTIONARIO PARA MEDIR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN EL SUAPOA DE LA UNACH". Below the subtitle, there is a user identification section showing the email "amocvies@gmail.com" with a link "Cambiar de cuenta" and a cloud icon. Below this, there is a red asterisk and the word "Obligatorio". The next section is a form field for "Correo *" with a placeholder text "Tu dirección de correo electrónico". Below the form field, there is a paragraph of text: "Encuesta aplicada para mejora continua del procedimiento del POA que se maneja en el SUAPOA de la Universidad Autónoma de Chiapas. Su opinión es muy valiosa para efectos de investigación académica y puede ser útil para otorgarle una mejor propuesta que beneficie sus procesos, por favor dedique unos minutos." Below this paragraph, there is a question: "1.- ¿QUE OPINA DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL QUE SE MANEJA EN EL SISTEMA SUAPOA UNACH (POA)?" with a red asterisk to its right.

El cuestionario fue redactado de forma sencilla, con preguntas cerradas de Si/No con un mismo valor de 1 cada pregunta, haciendo un total de 12 preguntas suficientes para evaluar el procedimiento.

4.7. Procesamiento de la Información

Una vez recopilados los datos por los instrumentos diseñados para este fin, fue necesario procesarlos, es decir elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitió llegar a la conclusión en relación a la Hipótesis planteada.

Se diseñó una herramienta de entrevistas y cuestionarios, una de preguntas abiertas en abanico con un valor en los reactivos de 1 cada opción y poniendo clave a cada una de las preguntas, para su mejor tabulación estadística.

4.7.1. Análisis e Interpretación de la Información

El cuestionario fue contestado por 14 usuarios de una muestra de 15 participantes, fueron invitados de forma informal, a responder las preguntas de acuerdo con la siguiente tabla 11.

Tabla 11. Resultados del cuestionario en línea.

No	Preguntas del Cuestionario cerrado	Clv	SI	NO	%	%
1	¿Conoce Usted el Programa Operativo Anual (POA)	A	10	4	71%	29%
2	¿Conoce alguna otra herramienta que le permita planear, programar y operar?	B	2	12	14%	86%
3	¿Le gustaría aprender el uso del POA y aplicarlo en su trabajo?	C	11	3	79%	21%
4	¿Considera que esta herramienta del POA le puede ayudar en sus procesos operativos?	D	9	5	64%	36%
5	¿Has recibido capacitación sobre la elaboración del POA y el uso del sistema?	E	3	11	30%	70%
6	¿Considera difícil el uso de los formatos del POA?	F	10	4	71%	29%
7	¿Ha tenido problemas con la programación operativa en el SUAPOA?	G	12	2	86%	14%
8	¿Le Interesaría aprender a medir el desempeño de la gestión de su área con una herramienta más accesible?	H	13	1	93%	7%
9	¿Sabías que el POA es el elemento de la escala presupuestaria que sirve para medir el desempeño de la gestión?	I	3	11	21%	79%
10	¿Conoces el Sistema Hacendario de la Administración Pública (SIAHE)?	J	3	11	21%	79%
11	¿Sabes sobre la programación basada en resultados del gobierno federal y estatal?	K	3	11	21%	79%
12	¿Le gustaría aprender sobre el POA Basado en Resultados a través de la Metodología del Marco Lógico?	L	13	1	93%	7%
Suma total de respuestas de 14 participantes			89	79	53%	47%

- A. El 29% de los usuarios entrevistados no conocen el POA.
- B. El 86% de los entrevistados no conoce otra herramienta similar al POA
- C. El 21% de entrevistados no le gustaría aprender y aplicar el POA
- D. El 36% considera que no le ayuda el POA para mejorar sus procesos
- E. El 30% de los entrevistados ha recibido capacitación del POA y su sistema
- F. El 71% opina que es difícil el uso de los formatos del POA
- G. El 86% de los entrevistados ha tenido problemas con el sistema
- H. El 7% no le interesa aprender o mejorar la gestión de su área
- I. El 79% no sabe medir el desempeño a través del POA
- J. El 79% no conoce el SIAHE

- K. El 79% no sabe sobre la programación basada en resultado del gobierno federal
- L. El 7% no le interesa aprender el POA basado en resultados a través de la MML

4.7.1.1. **Resultados de la Entrevista a Funcionarios y Usuarios Responsables del POA.**

De acuerdo con los resultados del cuestionario, se determinó que el POA no es en su totalidad deficiente, sino más bien desconocido para algunos usuarios y con algunas inconsistencias, así mismo, se puede identificar que se requiere capacitación al respecto, actualización al personal que está en contacto con el procedimiento, tanto el que administra como el que opera el programa, desde el punto de vista de los hallazgos obtenidos, se puede definir una estrategia de mejora continua al procedimiento, a fin de no iniciar de cero la programación operativa, sino con una herramienta mejorada y con la capacitación adecuada a todo el personal involucrado.

Tabla 12. Resultados de la Entrevista a funcionarios y usuarios responsables del POA.

Preguntas	Posibles respuestas	Resultado	Valoración
1 ¿Qué opina del Programa Operativo Anual que se maneja en el sistema SUAPOA UNACH (POA)?	Excelente	0	0%
	Bueno	5	17%
	Regular	11	37%
	Deficiente	14	47%

2 ¿Cómo considera esta herramienta de planeación?	Desconocida	6	11%
	Importante	7	13%
	Rudimentaria	7	13%
	Complicada	8	14%
	Excesiva	8	14%
	Normativa	10	18%
	Necesaria	10	18%

Preguntas	Posibles respuestas	Resultado	Valoración
3 ¿Considera que esta herramienta eficiente su gestión operativa en?:	Llevar un control correcto de los recursos	1	2%
	Dar seguimiento a las acciones	3	6%
	Obtener resultados de las metas	6	11%
	Tener planeación en las actividades	7	13%

	Obtener más recursos	10	19%
	Tomar decisiones	13	24%
	Programar los recursos	14	26%

4 ¿De los formatos que conforman la programación operativa cual te resulto más difícil?	Caratula	2	4%
	Alineación Estratégica	3	6%
	Programación Técnica	10	19%
	Directrices	10	19%
	Programación Financiera	13	25%
	Memoria De Cálculo	14	27%

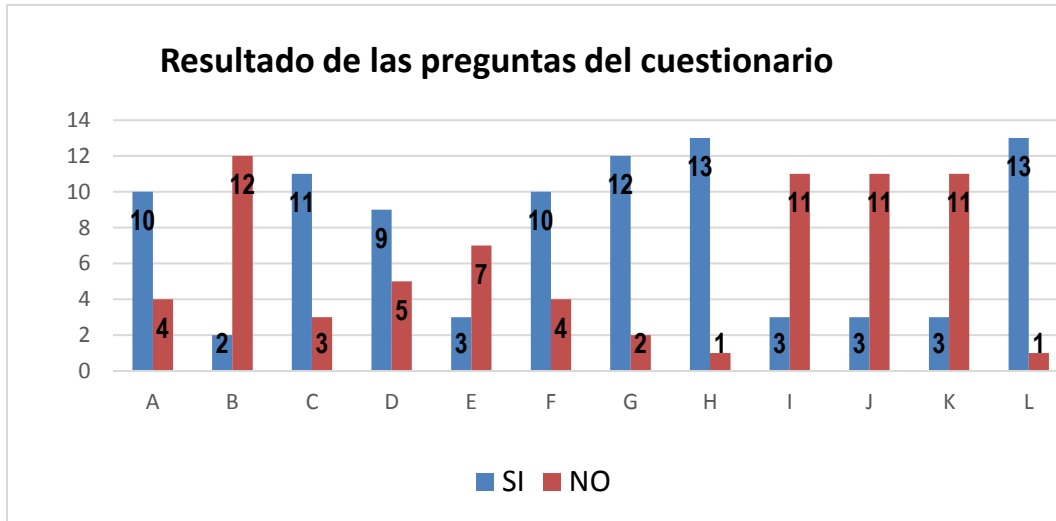
5 ¿Menciona cuál de estas normativas conoces y has leído?	Presupuesto de Egresos de la Federación	2	5%
	Ley de transparencia	3	8%
	Leyes Federales	5	13%
	Leyes Estatales	8	21%
	Leyes Institucionales	10	26%
	Reglamento de Planeación	10	26%

6 ¿Menciona cual de todas estas actividades te gustaría participar para conocer más del poa?	Foros	1	3%
	Chat	3	9%
	Talleres	5	15%
	Cursos	10	30%
	Capacitación	14	42%

7 ¿Cómo consideraría al SUAPOA-UNACH si supiera que el modelo que utiliza es erróneo?	Desfasado	3	8%
	Débil	5	13%
	Inestable	8	21%
	Obsoleto	10	26%
	Deficiente	13	33%

4.7.1.2. *Graficas de los Resultados del Cuestionario y la Entrevista*

Gráfica 1. Gráfica de resultados de preguntas del cuestionario en línea, que corresponde a la tabla 11 arriba citada.

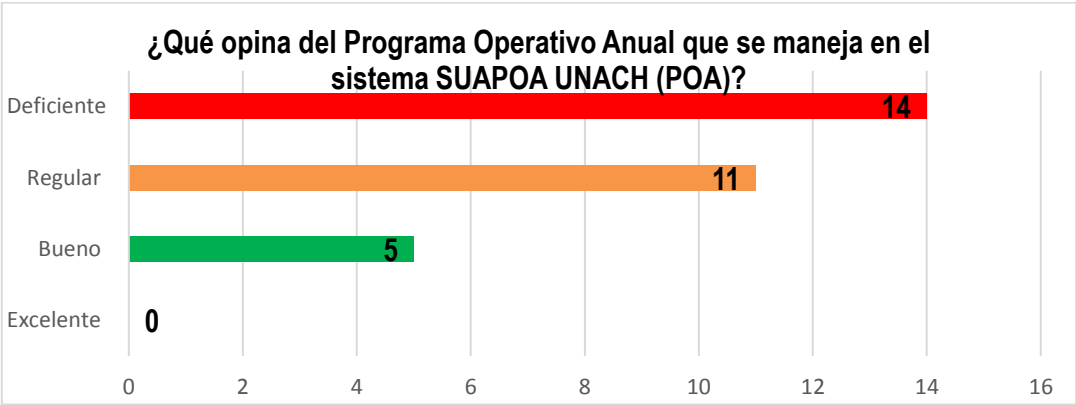


De las preguntas de la encuesta en línea, dio como resultado la siguiente interpretación:

- El conocimiento sobre la herramienta del POA es mínimo.
- La medición del impacto del POA en los usuarios es estresante.
- La dificultad de operar el sistema del POA es de un grado elevado.
- Los problemas que se generan en el sistema, son constantes.
- La necesidad de incorporar técnicas de enseñanza en la herramienta es necesario.
- Falta de conocimiento de las herramientas de la administración como una metodología aplicable.
- El desconocimiento del personal operativo, sobre procedimientos operativos de la administración pública es alto.
- La programación operativa difiere constantemente en relación al presupuesto
- No existe un análisis correcto de la eficiencia de los recursos contra la eficiencia de los resultados.

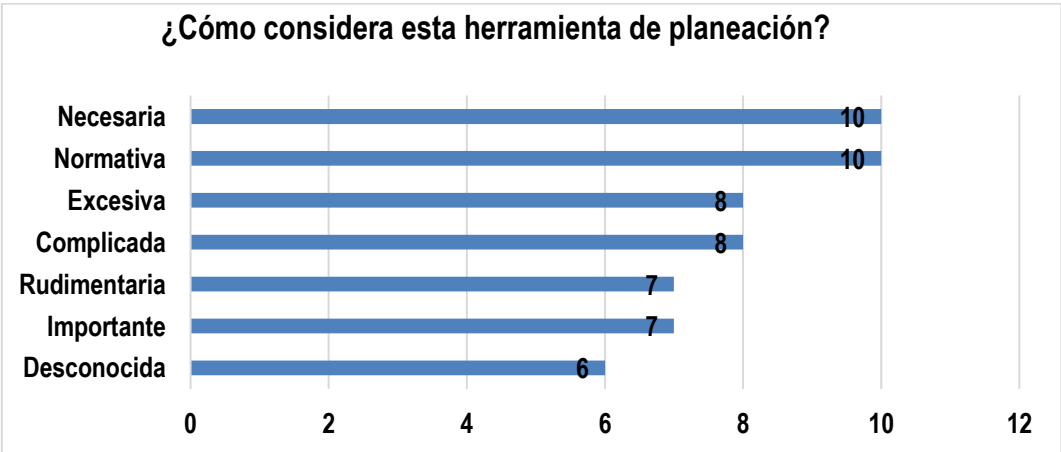
En las siguientes graficas se muestran los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a funcionarios y operarios del sistema, algunas fueron realizadas en linea, otras via telefonica, solo de las personas que aceptaron realizar dicha entrevista, quedando los resultados de acuerdo a lo siguiente:

Gráfica 2. Resultado de la entrevista pregunta 1



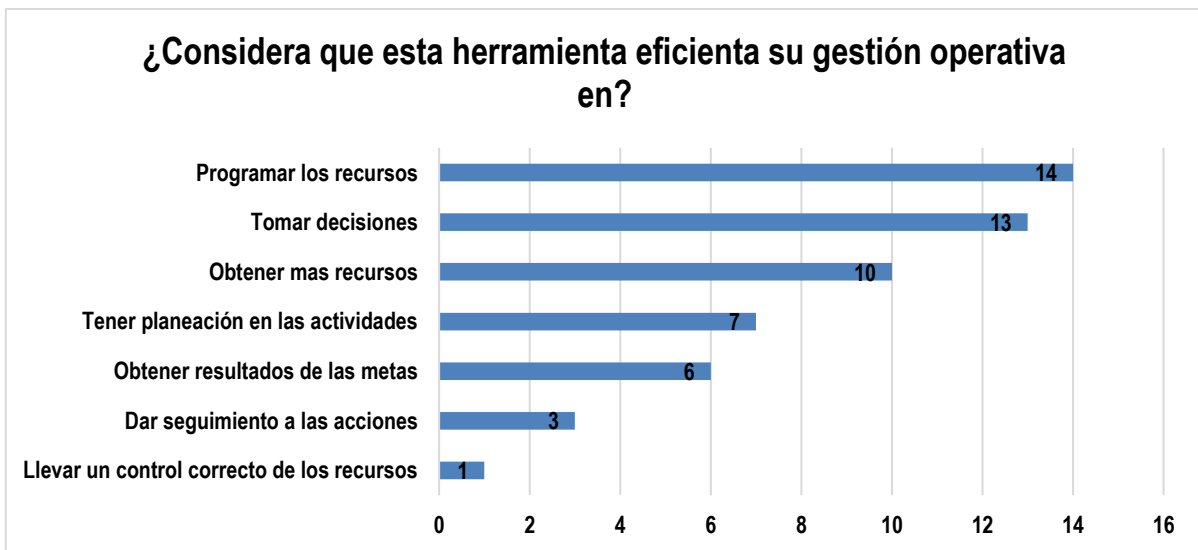
De la pregunta 1, la opinión publica expreso su comentario acerca del POA que se maneja en el sistema, ésta resulto negativa, ya que solo 5 personas de 19 que respondieron, consideraron bueno el sistema, 11 opinan que es regular y 14 respondieron que es deficiente.

Gráfica 3. Resultado de la entrevista pregunta 2



El resultado de la pregunta 2, muestra la necesidad de la herramienta de planeación como parte del proceso programático, así mismo existe también un poco de desconocimiento por parte de algunos operarios y algunos consideran que la herramienta ya es rudimentaria.

Gráfica 4. Resultado de la entrevista pregunta 3



El resultado en esta pregunta fue que la mayoría considera que se eficiente la gestión en la programación de los recursos, algunos opinan que mejora la toma de decisiones y en menor medida consideran que sirve para un control correcto de recursos.

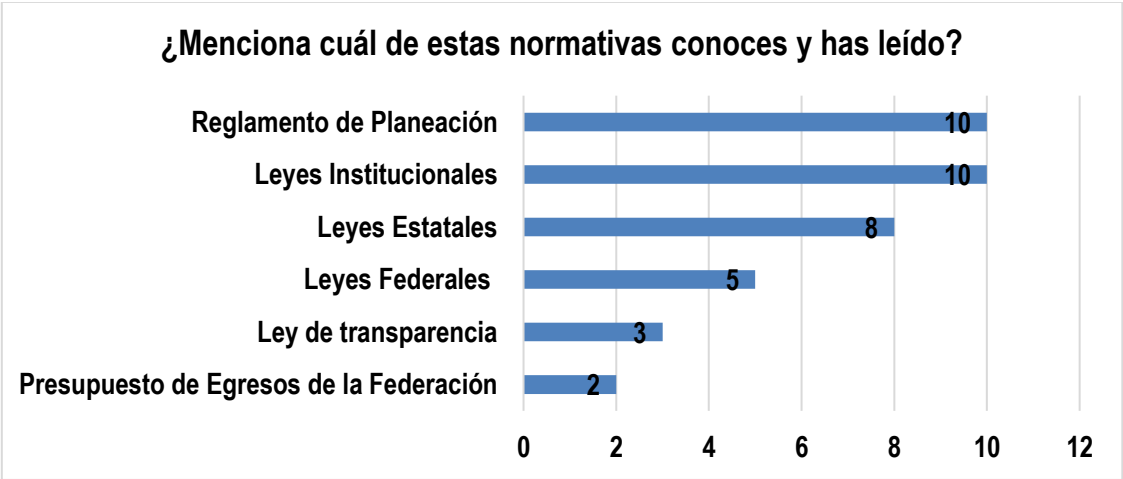
Gráfica 5. Resultado de la entrevista pregunta 4



En la pregunta 4 la mayoría respondió que el formato que más se le dificulto fue la memoria de cálculo, aunque esta herramienta se encuentra en el sistema, dicho formato no es

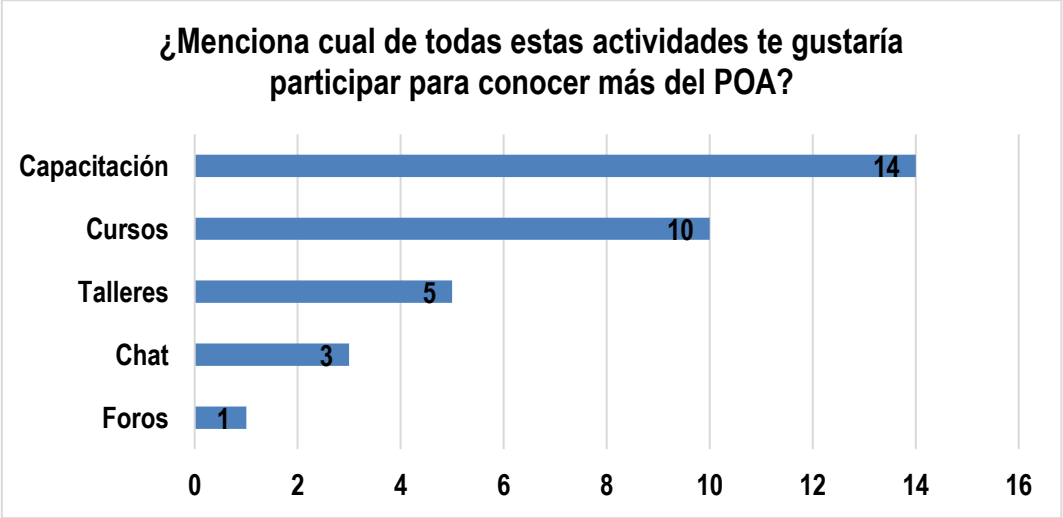
utilizado por los usuarios y administradores del sistema, dado que esta última herramienta no la utilizan por desconocimiento, y ello la sustituyen por unas formaterias en excell que son entregadas a cada usuario, de ello la dificultad de usar el sistema con herramientas separadas.

Gráfica 6. Resultado de la entrevista pregunta 5



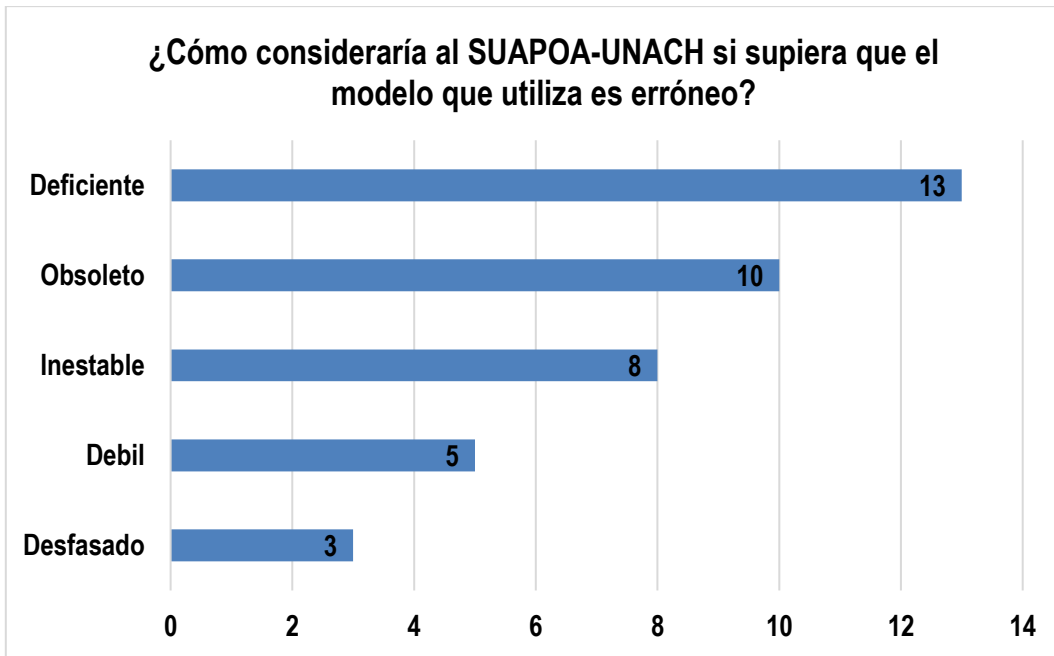
El resultado en la pregunta 5 fue que la mayoría conoce la normatividad interna, pero desconoce las normas externas, dado que la política universitaria difiere un poco, respecto de las políticas externas.

Gráfica 7. Resultado de la entrevista pregunta 6



El resultado de la pregunta 6, la mayoría contestó la necesidad de capacitación para ser más eficientes en la programación.

Gráfica 8. Resultado de la entrevista pregunta 7



Con respecto a la última pregunta, esta se realizó para determinar la reacción de las personas que han atendido la programación durante muchos años sin percibir que el modelo cuenta con algunas deficiencias, esta pregunta va más dirigida a los administradores del sistema, mismos que no se han percatado de las inconsistencias del POA al momento de alinearse a políticas y líneas estratégicas, así mismo tampoco se han percatado sobre la importancia de medir las metas en términos de resultados, a través de indicadores generados desde la base hasta su seguimiento.

CAPITULO V

Conclusiones

Recomendaciones y

Propuesta

La Universidad Autónoma de Chiapas es un recinto donde los pájaros gorjean durante la época de primavera y verano, reverdecen sus pastos y sus árboles se llenan de hojas y flores, pero eso es solo la vista. Al interior de su corazón, yace inerte la locomotora que mueve el tren de la sabiduría, la academia las artes, la cultura y la ciencia. Ha quedado en el olvido el fin para lo que fue creada el alma mater, y todo subyace en el poder de la "Ad-ministrare y la Politeia". Dejemos que el tiempo hable o calle para siempre..SLY.

Anónimo

Capítulo V

5. Conclusiones

Al término de esta investigación, resulta impostergable lo que antecede a las recomendaciones, el tiempo necesario para el desarrollo, fortalecimiento y consolidación del Programa Operativo Anual ya ha fenecido, por lo que es de suma importancia un cambio trascendental en los procesos internos de la universidad, basta del simulacro que ha dado pauta a un sin número de controversias y angustias internas de los que operan el sistema POA, es momento ya de incidir en propuestas que mejoren los procedimientos basados en la realidad.

En la actualidad la administración universitaria ha transitado por una serie de cambios al interior, desde la Planeación Institucional se han aplicado diversas herramientas para dar seguimiento a todo tipo de información que allí se genera; sin embargo a la fecha existe una falta de comunicación entre la administración central y las unidades académicas, considerando a las áreas centrales como la razón de ser de la universidad, cuando debería ser la academia que conduzca el tren en movimiento, esto no permite la vinculación de los procesos operativos de las funciones sustantivas y adjetivas. Así el deber ser de la universidad difiere con la funcionalidad actual de manera importante, ya que el proceso de planeación, programación y presupuesto en la universidad, se ha desarrollado de forma desarticulada y solo mide los recursos que son asignados a los centros contables, sin evaluar en términos de desarrollo y resultados a las academias. Así también, las herramientas que dan seguimiento no inciden en la mejora continua de las áreas, existiendo una carencia de mecanismos ágiles y eficientes de evaluación y control.

En consecuencia en la elaboración del POA actual existe un distanciamiento de la realidad operativa y programática, ya que las áreas involucradas desarrollan sus actividades desde la perspectiva del área presupuestal, atendiendo a sus

requerimientos en términos de alcance financiero, no en términos de desempeño de la gestión. Este proceso se hace parcialmente ya que consiste en distribuir los gastos de operación de acuerdo al techo financiero, sin que esto vea reflejado el establecimiento de metas congruentes y logros relevantes de la universidad, así como la medición de estos resultados.

Atendiendo la problemática de la UNACH, en la actualidad es importante destacar que la demanda y exigencia de las políticas públicas nacionales y estatales en materia de información será mayor, así mismo la toma de decisiones dependerá mucho de los resultados que se obtienen de este tipo de instrumentos.

El no contar con herramientas que permitan operar adecuadamente la gestión institucional y el uso inadecuado de los recursos, imposibilitará a la UNACH cumplir oportunamente con los requerimientos informativos y de la cuenta pública, no dar seguimiento real de la gestión y no evaluar las acciones en términos de desempeño, generará un impacto negativo a largo plazo en los procesos de la gestión universitaria y en la toma de decisiones.

Es por ello, que este proyecto de investigación, está encaminado a optimizar y mejorar el Programa Operativo Anual en las unidades académicas y áreas centrales de la UNACH, así mismo realizar recomendaciones de cómo eficientar esta herramienta a través de la incorporación del Sistema de Evaluación del Desempeño que ya existe y es operado desde la Gestión Pública, con sus herramientas de presupuesto basado en resultados y la metodología del marco lógico, adecuar la herramienta a los procesos académicos y de gestión institucional que permita medir el impacto de las acciones universitarias, evaluar su desempeño y medir la gestión en términos de resultados.

5.1. Recomendaciones

1. Modificación al SUAPOA, para que se determine adecuadamente la programación basada en resultados a través del Sistema de Evaluación del Desempeño.
2. Incorporar el presupuesto basado en resultados con su metodología ya recomendada del Marco Lógico (MML).
3. Modificación al proceso operativo del programa, eliminar apartados que afectan el seguimiento del programa.
4. Revisión de la normatividad universitaria y actualización en aspectos de planeación universitaria, responsabilidad de gestión y buenas prácticas de transparencia.
5. Actualizar la estructura orgánica de las Unidades académicas acorde a las necesidades y funciones actuales. (a funciones específicas, puestos iguales que tanto las academias como las áreas centrales tengan los mismos niveles administrativos que operen el POA).
6. Creación de un manual operativo a detalle de las funciones, características y desgloses del POA.
7. Establecer un lineamiento específico de la programación operativa, que incluya la capacitación constante de los operarios del sistema y de los administradores del mismo.
8. Creación de un órgano interno de control y su reglamento que evalúe el POA, ya que no existe un órgano con autonomía para fungir como ente independiente.
9. Participación activa de todo el personal universitario para que utilice la herramienta en beneficio mutuo.
10. Utilizar el POA como única herramienta de planeación operativa y de seguimiento.

5.2. Propuesta de Mejora al Programa Operativo Anual.

De acuerdo con la conclusión de esta investigación y siguiendo las recomendaciones al POA, se presenta la siguiente propuesta de mejora continua al mismo, tomando en consideración realizar un cambio de 360 grados y muy revolucionario al procedimiento, sin perder el seguimiento operativo o la secuencia planeadora que nos da la gestión pública, este cambio se deberá contemplar en un periodo de dos años, siguiendo las etapas siguientes:

5.2.1. Primera Etapa:

Incorporar una nueva estructura operativa considerando el Sistema de Evaluación de Desempeño del Gobierno Federal, para alinear la planeación de las funciones con el sistema, ello requiere realiza un análisis detallado del programa y su procedimiento, así como considerar la normativa ya existente.¹³

De acuerdo con las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño, emitidas por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, al respecto de su decreto donde expone que: *La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (DOF, 2008), establece el **Sistema de Evaluación del Desempeño** como el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar, con independencia de otros sistemas, una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión, para:*

- a) Conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales y el impacto social de los programas y de los proyectos;

¹³ Véase el Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño (DOF, 2008)

- b) Identificar la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la Administración Pública Federal;
- c) Y aplicar las medidas conducentes, enfatizando en la calidad de los bienes y servicios públicos, la satisfacción del ciudadano, y el cumplimiento de los criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género.

Para ello es necesario contemplar lo siguiente, sobre el decreto que emite la SHCP sobre el sistema en mención y su procedimiento, que señala lo siguiente:

Que el ordenamiento legal invocado prevé que las evaluaciones podrán efectuarse respecto de las políticas públicas, los programas correspondientes y el desempeño de las instituciones encargadas de llevarlos a cabo, para lo cual se establecerá un programa anual y métodos de evaluación acordes con las características de las evaluaciones respectivas;

Que en términos de lo previsto en la Ley, los recursos federales que ejerzan las entidades federativas, los municipios y los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales o cualquier ente público de carácter local, serán evaluados conforme a las bases establecidas en el propio ordenamiento;

Que el Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño requieren implantarse y operarse mediante un enfoque gradual que permita consolidar progresivamente los elementos fundamentales previstos en la Ley. (DOF, 2008)

5.2.2. Segunda Etapa:

Incorporar dentro de la estructura del POA la Gestión por Resultados (GpR) que utiliza el gobierno federal, para lo cual se necesita promover el diseño de un modelo basado en la cultura organizacional y el desempeño de las instituciones adecuado a la Universidad, que coadyuve a mejorar el quehacer institucional

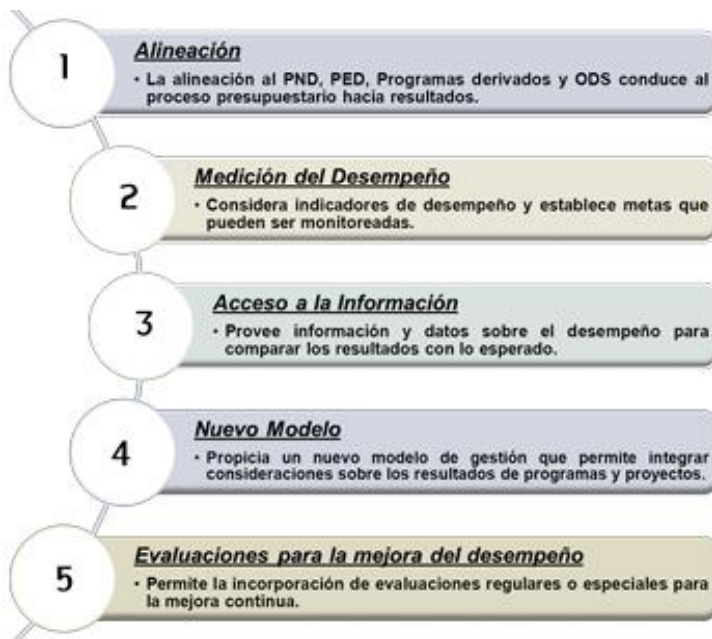
mediante una nueva forma de administrar los recursos públicos (Gobierno del Estado de Chiapas, 2019).

La instrumentación de la GpR se apoya en dos elementos fundamentales: el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño.¹⁴

5.2.3. Tercera Etapa

Para la implementación de la mejora continua es necesario apoyarse en la herramienta del Presupuesto basado en Resultados (PbR), el cual emplea criterios que ayudan a definir y orientar los objetivos, ejes y líneas de acción de los principales instrumentos de planeación, los Planes de Desarrollo Estatal y Nacional, así como los programas derivados de los mismos (Gobierno del Estado de Chiapas, 2019).

Imagen 31. Líneas de acción a considerar para incorporar el PbR.



Nota: Tomado de los Instrumentos Normativos para la formulación del Anteproyecto de Presupuesto 2019, <http://www.haciendachiapas.gob.mx/marco-juridico/estatal/informacion/Lineamientos/Normativos/2019/IV-PBR.pdf>

¹⁴ Véase el Capítulo IV Presupuesto basado en Resultados y Evaluación del Desempeño, <http://www.haciendachiapas.gob.mx/marco-juridico/estatal/informacion/Lineamientos/Normativos/2019/IV-PBR.pdf>

5.2.4. Cuarta Etapa:

Para impulsar e implementar el PbR se recomienda el uso de la Metodología del Marco Lógico (MML).

La Metodología del Marco Lógico (MML) constituye un instrumento de planeación estratégica que se ocupa de la identificación de áreas prioritarias de desarrollo para ofrecer soluciones lógicas estructuradas en programas y proyectos, de manera que se haga uso eficiente de recursos públicos (Gobierno del Estado de Chiapas, 2019).

Imagen 32. Beneficios de la implementación de la MML en la Universidad.



Nota: Modelo tomado de: *los Instrumentos Normativos para la formulación del Anteproyecto de Presupuesto 2019*, <http://www.haciendachiapas.gob.mx/marco-juridico/estatal/informacion/Lineamientos/Normativos/2019/IV-PBR.pdf>

5.2.5. Última Etapa:

Como última etapa de mejora continua del POA, el resultado de los pasos de la MML se concreta en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), la cual sintetiza en un diagrama, la estrategia que se seguirá para resolver o aminorar el problema identificado, además de lo que se piensa lograr. Esto permite establecer con claridad los objetivos y resultados esperados dentro del programa y/o proyecto. Asimismo, al plantear objetivos y metas, la MIR también provee los medios para definir indicadores que funcionen como medidas para el monitoreo y evaluación del cumplimiento (Gobierno del Estado de Chiapas, 2019).

La MIR presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto, la cual está compuesta por cuatro columnas que suministran la siguiente información, de acuerdo con el Manual de la CEPAL, (Prieto, 2015):

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

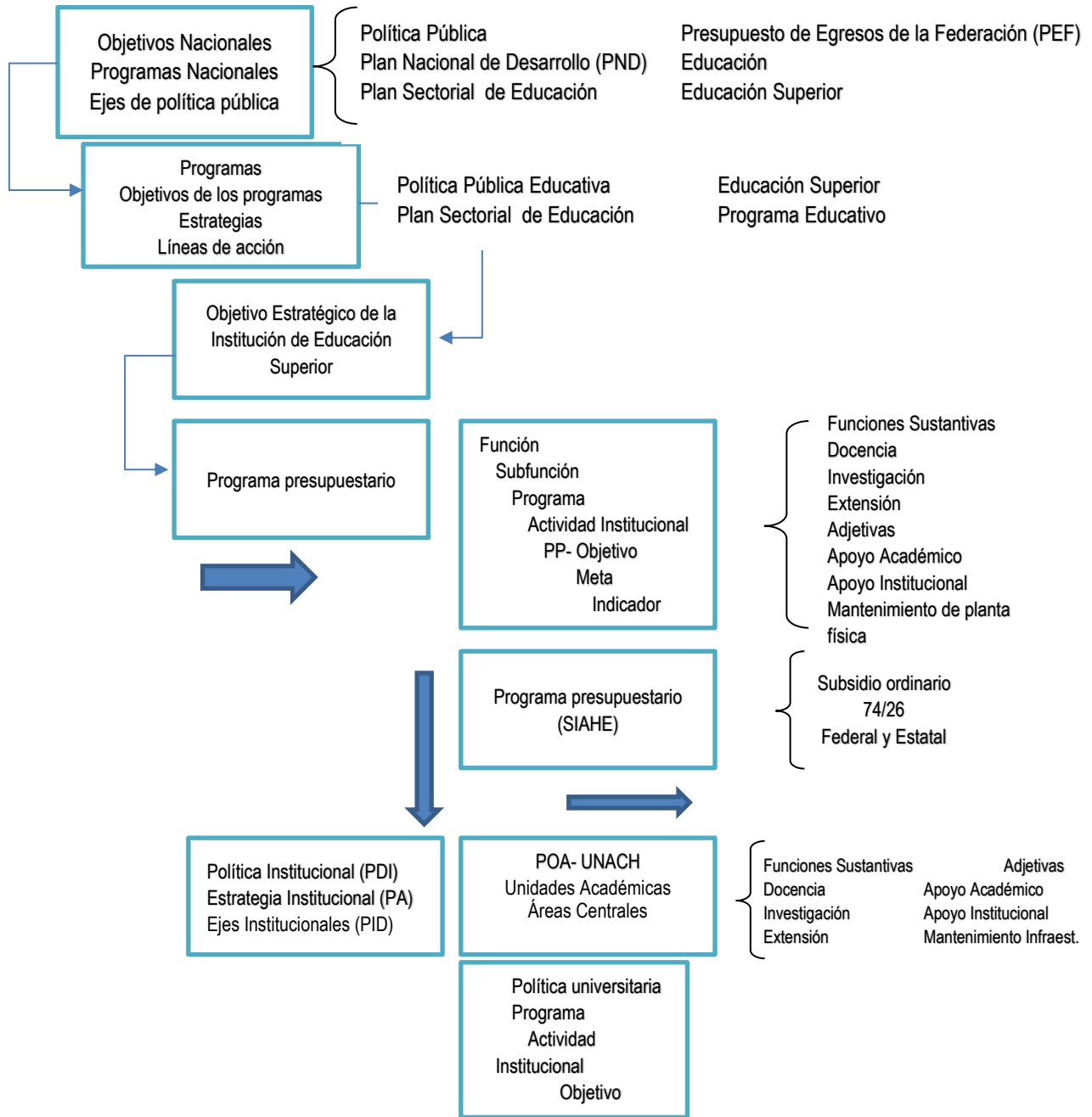
Para la implementación de las etapas mencionadas, es necesario contar con la capacitación del personal especializado en coordinar el proceso, capacitación a

los administradores del POA y por último capacitación al personal operativo y usuarios del Sistema de programación operativa.

Por último, debe considerarse que desde la planeación (DGP, CPEUs) hasta la rendición de cuentas (Contraloría, Órgano Interno de Control y Finanzas), los líderes de proyectos de las áreas centrales y unidades académicas, son responsables de la información cualitativa que se integra en el Programa Operativo Anual.

Los comités de Planeación (CPEUs) y Unidades de Apoyo Administrativo en conjunto con los directivos, coordinadores y líderes de POA de la UNACH, son responsables de vigilar y conducir que la información cualitativa tenga calidad y consistencia, debiendo tener el resguardo de la documentación original, su seguimiento y evaluación respectiva.

Figura 31 Esquema del Presupuesto de Egresos hacia la asignación presupuestaria del POA alineada a las políticas estratégicas.



Nota: Diseño propio elaborado con base a la información encontrada en los portales de transparencia, en la investigación realizada y en los conocimientos adquiridos

Glosario de Siglas

ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
APO	Administración por Objetivos
CEUNE	Centro Universidad Empresa
COEPES	Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior
CONPES	Comisión Nacional para la Planeación de la Educación Superior
CORPES	Comisión Regional para la Planeación de la Educación Superior
CPEU	Comités de Planeación y Evaluación Universitaria
DAC	Dependencia de la Administración Central
DES	Dependencias de Educación Superior
DGESUI	Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural
DGP	Dirección General de Planeación
DOF	Diario Oficial de la Federación
DPO	Departamento de Programación Operativa
ES	Educación Superior
GTZ	Agencia de Cooperación Técnica del Gobierno de Alemania
IPN	Instituto Politécnico Nacional
LGE	Ley General de Educación
LGES	Ley General de Educación Superior
MML	Metodología del Marco Lógico
MIR	Matriz de Indicadores de Resultados
NEP	Nueva Estructura Programática
ODEs	Organismos Descentralizados Estatales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PbR	Programas o Presupuestos Basados en Resultado
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PID	Plan Indicativo de Desarrollo
PND	Plan Nacional de Desarrollo
POA	Programa Operativo Anual
SAPE	Sistema de Anteproyecto de Presupuesto del Estado
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SEGOB	Secretaría de Gobernación
SEP	Secretaría de Educación Pública
SES	Subsecretaría de Educación Superior
SIAE	Sistema Institucional de Administración Escolar
SIAHE	Sistema Integral de Administración Hacendaria Estatal
SINAPPES	Sistema Nacional para la Planeación Permanente de la Educación Superior
SIPI	Sistema Integral de Planeación Institucional
SIREP	Sistema de Registro y Control de Proyectos

SUAPOA	Sistema Universitario de Administración del Programa Operativo Anual
UA	Unidad Académica
UAs	Unidades Académicas
UIP	Unidades Institucionales de Planeación
UNACH	Universidad Autónoma de Chiapas
UNACH	Universidad Autónoma de Chiapas
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México ³
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UPE	Universidad Pública Estatal
UR	Unidad Responsable
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos
UVD	Unidades de Vinculación Docente

Bibliografía

- Acle Tomasini, A. (1989). *Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad*. México: Editorial Grijalbo.
- Aguaza, B. O. (2012). Análisis Coste-Beneficio. (I. Econosperides, Ed.) *Extoikos*, 5, 3. Recuperado el 12 de 01 de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5583839>
- Agustín, L. C. (1998). *Cronica de la Universidad Autónoma de Chiapas*. Tuxtla Gutierrez, Chiapas, Chiapas, México: Dirección General de Extensión Universitaria.
- ANUIES. (1989). *Manual de Planeación de la Educación Superior* (Vol. I). (A. N. Superior, Ed.) México: offset universal S.A.
- ANUIES. (2006). *Consolidación y Avance de la Educación en México; Temas cruciales de la Agenda*. México: ANUIES.
- ANUIES. (02 de febrero de 2022). *Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior*. Obtenido de [anuies.mx](http://www.anuies.mx): <http://www.anuies.mx>
- Arroyo, F. V. (1979). *Presupuestos por programas para el sector público de México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades.
- Bonnin, J. C. (2004). *Principios de Administración Pública*. Fondo de Cultura Económica. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uachiapas/72011?page=511>
- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna* (Octava Edición ed.). Bogotá, Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia LTDA.
- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna* (Octava edición ed.). Bogotá, Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia LTDA.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Darcy, R. (1967). *La Universidad necesaria*. Argentina, Argentina, Argentina: Galerna.
- Del Rio Gonzalez, C. (2009). *El Presupuesto*. México: Ecasa.
- DGESUI. (01 de 08 de 2020). *Dirección General de Educacion Superior Universitaria e Intercultural*. Obtenido de <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/>: <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/>
- DOF. (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México, Mexico, México: Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

- DOF. (31 de marzo de 2008). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Secretaria de Hacienda y Credito Público:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154427/acuerdo_sed.pdf
- DOF. (2019). *Nueva Ley General de Educación*. México: Congreso de los Estados Unidos Mexicanos.
- DOF. (20 de 04 de 2021). *Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación:
https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES_200421.pdf
- Figuroa, C. P. (1978). *Bases para la Administración de la Educación Superior en America Latina: el caso de México*,. México: INAP.
- Frigo, P. E. (2020). *El impacto de la pandemia en las estructuras organizativas de la empresa*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad.
- Frontin, S. J. (1944). *Les aqueducs de la Ville de Roma*, (bilingüe en frances y latín ed.). Paris: Societé d´edition Les Belles Lettres.
- George, J. A. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Estado de México, México, México: Pearson.
- Gobierno de México. (01 de Abril de 2008). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.apartados.hacienda.gob.mx/>:
<https://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/documentos/mi.pdf>
- Gobierno de México. (25 de 01 de 2022). *Programa de Apoyo a Centros y Organizaciones de Educación U080 (Vigente en 2022)*. Obtenido de DGSUI:
<https://dgesui.ses.sep.gob.mx/programas/programa-de-apoyo-centros-y-organizaciones-de-educacion-u080-vigente-en-2022>
- Gobierno de México. (02 de Febrero de 2022). *Subsecretaria de Educación Superior*. Recuperado el 02 de 03 de 2022, de Gobierno de México:
<https://educacionsuperior.sep.gob.mx/hacemos.html>
- Gobierno del Estado de Chiapas. (2019). Capitulo V P. En G. d. Chiapas, *Instrumento Normativo para la formulación del Presupuesto de Egresos* (pág. 44). Tuxtla Gutiérrez: Gobierno del Estado de Chiapas.
- Gobierno del Estado de Chiapas. (2019). *Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024*. Tuxtla Gutiérrez: Talleres Graficos del Estado. Obtenido de Secretaria de Hacienda del Estado:
<http://www.haciendachiapas.gob.mx/planeacion/Informacion/PED/PED-2022.pdf>

- Gomez, C. G. (2004). *Planeación y Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Gómez, N. S. (1988). *Primer Curso de Derecho Administrativo* (1a Edición ed.). México, México, México: Porrúa.
- González, J. J. (2001). *La administración pública como ciencia, su objeto y estudio* (Vol. primera edición). México: Plaza valdez P y V editores.
- González, J. J. (2007). *Estudio de a Ciencia de la administración*. (I. m. AC, Ed.) México, México, México: Porrúa.
- Guerrero, O. (2005). *Administración Pública*. México, México, México: Fondo de cultura Económica.
- Guerrero, O., & 6, 7. (2007). *Principios de Administración Pública*. (O. Guerrero, Ed.) México: Libro electronico. Recuperado el 21 de Marzo de 2009, de <http://www.omarguerrero.org/libros.html>
- Gutierrez, F. (1992). *Propósitos y Resultados de doce años de planeación de la Educación Superior*. México, CDMX, México: ANUIES.
- Gúzman, R. A. (1995). *Introducción a la Administración Publica*. (I. d. méxico, Ed.) México, México, México: Mc Graw Hill.
- L. Fernández, A. S. (1992). *Dos Decadas de Planeación de la Educación Superior*. México: ANUIES.
- Lester R. Bittel, J. E. (2000). *Enciclopedia del Management*. (J. E. Lester R. Bittel, Ed.) España, España, España: Oceano.
- Martner, G. (1998). *Planificación y Presupuesto por programas*. México: Siglo Veintiuno.
- Mintzberg, H. (1994). *Rethinking Strategic Planning" en Long Range Planning* (Vol. Vol. 27). Gran Bretaña, Inglaterra: Harvard Business Review.
- Moreno, H. (1989). *Una aproximación a la problemática curricular de la UNACH*. Tuxtla Gutierrez, Chiapas: Tesis.
- Munch Galindo, L. y. (2005). *Fundamentos de Administración*. México, México: Trillas.
- Olamendi, L. B. (2005). *Lexico de la Politica*. Fondo de Cultura Economica.
- OMS. (20 de Marzo de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es>: <https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---20-march-2020>

- ONU. (25 de 01 de 2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Naciones Unidas:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Phillips H, C. (1978). *La Crisis mundial de la educación* (4a ed.). España, Madrid, España: Solon.
- Ponce, A. R. (2000). *Administración por objetivos*. México DF, DF, México: Limusa.
- Prieto, E. O. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- R. Hampton, D. (1989). *Administración*. Mexico, DF, México: Mc Graw Hill Interamericana.
- RAE. (2008). *Diccionario de la Lengua Española* (Vigésima segunda edición ed.). Real Academia Española. Recuperado el 18 de enero de 2009, de <http://www.rae.es/rae.html>
- Ramsey, L. R. (2004). *Enciclopedia del Management, versión española de la edición original*. España, España, España: Oceano.
- Real Academia Española. (2021). *Real Academia Española*, 23.5 en línea. (RAE, Editor, RAE, Productor, & RAE) Recuperado el 18 de enero de 2009, de <https://www.rae.es/>
<https://www.rae.es/>
- Roberto, R. G. (1999). *Planeación y Política de la Educación Superior en México* (Vol. II). (U. Centro de Estudios para la Universidad, Ed.) México, México, México: Porrúa.
- Rojas, A. S. (1993). *Derecho Administrativo* (1a edición ed.). México, México, México: Porrúa.
- Secretaría de Gobernación. (13 de 03 de 2022). *Sistema de Información Legislativa*. Obtenido de <http://sil.gobernacion.gob.mx/portal>:
<http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=189>
- Secretaría de Hacienda de Morelos. (14 de junio de 2014). *Instructivo para la Formulación de los Programas Operativos Anuales*. Obtenido de <http://evaluacion.ssm.gob.mx>:
<http://evaluacion.ssm.gob.mx/pdf/Poa/InstructivoPOA2015-Junio2014.pdf>
- SEGOB. (01 de Enero de 2009). *Gobierno de México*. Obtenido de <http://www.gobernacion.gob.mx>:
http://www.gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-5_metodologia-del-marco-logico.pdf
- SEGOB. (15 de Septiembre de 2020). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de <http://sep.gob.mx>:
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5600454&fecha=15/09/2020
- SEGOB. (01 de 01 de 2022). *Presupuestos de Egresos de la Federación 2022*. Obtenido de Secretaría de Hacienda y Crédito Público: <https://www.pef.hacienda.gob.mx/>

- Sergio, H. y. (1998). *Introducción a la Administración*. México, México, México: MC Graw Hill.
- SES. (02 de 01 de 2022). *Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural*. Obtenido de dgesui.ses.sep.gob.mx: dgesui.ses.sep.gob.mx/sites/default/files/2022-02/Criterios%20Generales%20Programa%20U006_2022.pdf
- SHCP. (01 de enero de 2018). *Diplomado en Presupuesto Basado en Resultados*. Obtenido de <http://www.gobernacion.gob.mx>: http://www.gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-5_metodologia-del-marco-logico.pdf
- Stein, L. (1981). *Movimientos Sociales y Monarquía*. Madrid, Madrid, España: Centro de Estudios Constitucionales.
- Subsecretaría de Educación Superior, SES. (01 de 01 de 2018). <https://goo.gl/2AY2HC>. Recuperado el 25 de 01 de 2022, de <https://educacionsuperior.sep.gob.mx/hacemos.html>: <https://educacionsuperior.sep.gob.mx>
- Tamayo, M. T. (1994). *El proceso de la investigación científica*. (G. N. Editores, Ed.) México, DF, Mexico: Limusa.
- Torres Hernández, Z. (2015). *Administración estratégica*. México DF: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uachiapas/39403?page=53>.
- UNACH. (1977). Un nuevo Sistema Regional de Enseñanza Superior de la Universidad Autónoma de Chiapas. *Revista de la Universidad Autónoma de Chiapas*, 1(3), 3.
- UNACH. (1989). *Ley Orgánica de 1989 a 2019*. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México: Talleres Graficos de la UNACH.
- UNACH. (1989). *Proyecto de Reforma: Hacia la excelencia académica, principios básicos*. Tuxtla Gutierrez: Talleres Graficos.
- UNACH. (24 de 10 de 1989). *Universidad Autónoma de Chiapas*. Recuperado el 25 de 02 de 2012, de <http://www.unach.mx>: <http://www.unach.mx/legislacion-universitaria.html>
- UNACH. (13 de Abril de 1995). *Dirección General de Planeación*. Obtenido de Planeación Institucional, Proyectos Académicos: https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion_Institucional/ProyectosAcademicos/PA1995-1999.pdf
- UNACH. (13 de 03 de 1996). *Universidad Autónoma de Chiapas*. Recuperado el 25 de 03 de 2021, de Legislación Universitaria: <https://www.unach.mx/images/documentos/legislacion/UNACH-Estatuto-General.pdf>

- UNACH. (2006). *Proyecto Academico 2006-2010*. Tuxtla Gutierrez: Talleres graficos de la UNACH. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.planeacion.unach.mx/images/2Planeacion_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2006-2010.pdf
- UNACH. (2006). *Reglamento General de Planeación Universitaria*. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México: Talleres Graficos UNACH.
- UNACH. (Abril de 2010). Gestación de la Universidad Autónoma de Chiapas. (T. g. UNACH, Ed.) *Revista de la Universidad Autónoma de Chiapas, Edición Conmemorativa 35 aniversario, Sexta época, unico*, 23. Recuperado el 27 de Enero de 2022, de file:///C:/Users/UNACH/Downloads/490_revista_unach_35_anhos.pdf
- UNACH. (2011). *Reglamento General de Planeación*. Universidad Autónoma de Chiapas, Dirección General de Planeación. Tuxtla Gutierrez, Chiapas: Talleres Graficos UNACH. Recuperado el 15 de Enero de 2022, de https://www.unach.mx/acerca-de/legislacion-universitaria
- UNACH. (2018). *Cuadernos de Consulta LOGROS GESTIÓN 2014-2018*. Tuxtla Gutiérrez: Talleres Graficos de la UNACH.
- UNACH. (01 de enero de 2018). *Universidad Autonoma de Chiapas*. Obtenido de Identidad Universitaria: https://www.unach.mx/acerca-de/identidad
- UNACH. (14 de Noviembre de 2018). *Universidad Autonoma de Chiapas*. Obtenido de www.unach.mx: https://planeacion.unach.mx/index.php/component/k2/item/7-pdi2030
- UNACH. (01 de Marzo de 2019). *Dirección General de Planeación*. Obtenido de Planeación Institucional_UNACH: https://planeacion.unach.mx/index.php/component/k2/item/11-proyecto-academico-2018-2022
- UNACH. (01 de Marzo de 2019). *Dirección General de Planeación*. Obtenido de UNACH: https://planeacion.unach.mx/index.php/component/k2/item/11-proyecto-academico-2018-2022
- UNACH. (01 de 01 de 2019). *Dirección General de Planeación*. Obtenido de Planeación Institucional: https://planeacion.unach.mx/index.php/planeacioninstitucional#proyectosacademicos
- UNACH. (29 de Octubre de 2019). *Universidad Autónoma de Chiapas*. Obtenido de Dirección General de Planeación: chrome-
extenshttps://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2018-2022.pdf
- UNACH. (31 de 01 de 2020). *Universidad Autónoma de Chiapas*. Obtenido de Modelo Educativo y Académico: https://www.unach.mx/component/k2/modelo-educativo-y-academico

- UNACH. (05 de 03 de 2022). <https://www.unach.mx>. Obtenido de <https://www.unach.mx/22-acerca-de/transparencia#art-74-obligaciones-comunes>: <https://www.unach.mx>
- UNACH. (01 de Junio de 2022). Instalador SUAPOA version 5.6.0.121. Tuxtla Gutierrez, Chiapas, México. Obtenido de <https://planeacion.unach.mx/apps/docs/suapoa.html>
- UNACH. (2022). *Políticas y Lineamientos del Programa Operativo Anual 2022*. Universidad Autónoma de Chiapas, Dirección General de Planeación. Tuxtla Gutiérrez: UNACH. Recuperado el 16 de Febrero de 2022, de <https://planeacion.unach.mx/index.php/planeacioninstitucional#poa>
- UNACH. (01 de 01 de 2022). *Universidad Autónoma de Chiapas*. Obtenido de UNACH: <https://www.unach.mx/acerca-de/mision-y-vision-unach#vision>
- UNESCO. (s.f.). *Diversidad de las naciones Culturales*. Obtenido de <https://www.unesco.org/es>: <https://es.unesco.org/creativity/interculturalidad#:~:text=Interculturalidad%3A%20Se%20refiere%20a%20la,Diversidad%20de%20las%20Expresiones%20Culturales>.
- Universidad Autónoma de Chiapas. (23 de Octubre de 2018). *UNACH*. Obtenido de Archivo Historico: <https://www.unach.mx/images/documentos/logros/ARCHIVOHISTORICO.pdf>
- Universidad Politécnica de Cataluña. (25 de enero de 2020). *Universidad Politécnica de Catalunya Barcelona TECh*. Recuperado el 2022 de 08 de 08, de UP Commons: <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/357782>