



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE  
CHIAPAS

Facultad de Contaduría y Administración  
Campus I  
Coordinación de Investigación y Posgrado



PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA  
UNIDAD DE TRANSPARENCIA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE CHIAPAS

TESIS

Que para obtener el Grado de Maestría en  
Administración con terminación en  
Administración Pública

Presenta:  
Elena Virginia Chirino de Ita A101083

Directora de Tesis  
Dra. Rebeca Román Julián

Tuxtla Gutiérrez Chiapas, México; febrero 2023



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



**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 04 de mayo de 2023  
Oficio No. D/CIP/TIP/022/2023.

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO**

**C. ELENA VIRGINIA CHIRINO DE ITA  
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 DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD DE TRNSPARENCIA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**. Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha octubre 29 de 2021, suscrito por la Dra. Rebeca Román Julián, 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



FFCA-147

Boulevard Belisario Domínguez, Km 1081, sin número, Terán. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México C.P.29050. Tels.  
(961) 61 5 42 49 y 61 5 13 26 ext. 112  
E-mail: [posgradofca2018@gmail.com](mailto:posgradofca2018@gmail.com)





Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

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

El (la) suscrito (a) Elena Virginia Chinino de Ita  
Autor (a) de la tesis bajo el título de "Propuesta de mejora del proceso administrativo de la unidad de Transparencia de la Universidad autónoma de Chiapas,"  
presentada y aprobada en el año 2023 como requisito para obtener el título o grado de Mtra. en Administración con terminación en Admón Pública autorizo licencia a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), para que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para su consulta, reproducción parcial y/o total, citando la fuente, que contribuya a la divulgación del conocimiento humanístico, científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

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

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 11 días del mes de mayo del año 2023.

  
Elena V. Chinino de Ita

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, fuente de sabiduría por haberme permitido llegar hasta este éxito. Por todas las bendiciones y manifestaciones de su gran amor hacia mi persona.

A mis padres por su sabiduría al educarme y proporcionarme las herramientas para ser una persona de bien, con su ejemplo en la entrega al trabajo y conseguir sus triunfos, son símbolo de fortaleza y perseverancia para salir delante en las adversidades. Los quiero y los respeto.

A mis hermanos por su dedicación, paciencia y solidaridad durante mi educación y formación personal, por estar conmigo y apoyarme incondicionalmente, por sus consejos. Los admiro y les estaré agradecida toda la vida.

A mis hijos que son mi más grande motivación. Por adaptarse a mi vida laboral y los cambios en nuestras vidas, gracias por el cariño y comprensión, este logro lo comparto con ustedes; deseando sea inspiración para lograr sus propias metas.

Mi agradecimiento a la Dra. Rebeca Román Julián directora de tesis, por su disposición y compromiso con la enseñanza, su continuo apoyo, tiempo y esfuerzo, dedicado a compartirme sus conocimientos para la realización de esta tesis, además por la confianza. Mi profunda gratitud, admiración y respeto.

A mis amigos que estuvieron pendientes de mí, alentándome para concluir este trabajo de tesis, por ser fuente de apoyo constante y darme ánimos, en especial a Laura y Alonso.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Antecedentes</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Objetivos</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.1. Objetivo General</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.2. Objetivos Específicos</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3. Justificación</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4. Delimitación</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1. Administración Pública</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1.2. Burocracia</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1.3. Centralización, Descentralización y Desconcentración</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1.4. Administración</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2. Proceso Administrativo</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.1. Planeación</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.2. Organización</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.3. Dirección</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.4. Control</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3. Herramientas para el mejoramiento continuo</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.1. Administración de la Calidad Total (TQM)</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.2. Mejora Continua</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4. Sistema de información en las instituciones educativas</b> .....	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1. Antecedentes de la Transparencia y Acceso a la Información Pública</b> .....	<b>28</b>

3.2. Transparencia en México.....	30
3.3. Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública del Estado de Chiapas .....	32
3.4. Instituto de Acceso a la Información Pública de Chiapas .....	34
3.5. Universidad Autónoma de Chiapas .....	35
3.5.1. Misión y Visión .....	38
3.5.2. Estructura orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas.....	39
3.5.3. Mejora continua en la Universidad Autónoma de Chiapas.....	42
3.6. Unidad de Transparencia de la Universidad Autónoma de Chiapas.....	43
3.6.1. Misión y visión .....	45
3.6.2. Funciones Específicas.....	46
3.6.3. Organigrama de la Secretaría General de la UNACH .....	48
3.6.4. Operatividad de la Unidad de Transparencia .....	50
<b>CAPÍTULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>54</b>
4.1. Enfoque cualitativo de la investigación .....	55
4.2. Estudio de caso como método de investigación.....	56
4.3. Técnicas de investigación .....	58
4.4. Participantes.....	60
4.5. Instrumentos de investigación.....	61
4.5.1. Guía de entrevista .....	62
4.5.2. Guía de grupo focal .....	63
4.6. Análisis de datos.....	65
<b>CAPÍTULO V. MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA.....</b>	<b>67</b>
5.1. Resultados.....	67
5.2. Diagnóstico.....	73
5.3. Propuesta .....	75
5.4. Conclusiones.....	89
Referencias.....	91

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Definición de Administración .....	10
Tabla 2. Definiciones de Planeación.....	14
Tabla 3. Definición de Organización .....	16
Tabla 4. Definición de Dirección .....	17
Tabla 5. Definición de Control.....	18

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. ....	38
Figura 2. ....	41
Figura 3. ....	49
Figura 4. ....	51
Figura 5. ....	53
Figura 6. ....	60
Figura 7. ....	87

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación se ha elaborado con el fin de desarrollar una propuesta de mejora continua en los procesos administrativos para la Unidad de Transparencia de la Universidad Autónoma de Chiapas argumentando sobre las posibles causas que afectan a la Unidad.

Para el desarrollo de los objetivos planteados se inicia con la descripción de los antecedentes de cómo se introduce la UNACH en la obligación en materia de Transparencia; así como su ejecución, con lo cual se formula la pregunta directriz de la investigación. Con la Justificación se describen las razones del por qué se lleva a cabo la investigación y a través de la definición de los Objetivos se señalan las líneas de acción a realizar dentro del proceso investigativo.

En el Marco Teórico se presentan los fundamentos teóricos que sustentan la comprensión amplia de los elementos relacionados con el proceso administrativo y la mejora continua; así como de su análisis para la elaboración de la propuesta.

El Marco Contextual describe la importancia del tema de la Transparencia en México, la relación entre el INAI y la UNACH; en este punto se hace alusión a sus antecedentes, misión y visión, así como de las funciones sustantivas de la Unidad de Transparencia de la Universidad.

En el Diseño Metodológico se definió que el tipo de estudio a desarrollar sería mediante un estudio de caso, a través del cual, se seleccionan las técnicas y se diseñan los instrumentos con los que se recopilan e interpretan los datos.

Al final del estudio se desarrolla la propuesta de mejora continua que puede responder a las necesidades identificadas en la investigación, al tiempo que se llega a la conclusión de ésta.

## **CAPÍTULO I. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. Antecedentes**

La Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP) en su artículo 2° publica su finalidad de proveer lo necesario para garantizar el acceso de toda persona a la información en posesión de un sujeto obligado.

Mientras que la misión de las universidades es formar profesionales que desarrollen tecnologías nuevas, creadores de nuevos conocimientos y pensadores que ayuden a transformar a la sociedad buscando el bien común; siendo esto tan importante para la sociedad, es necesario tener claridad en el cumplimiento de sus funciones y al mismo tiempo atender su prestigio social.

Como máxima casa de estudios del Estado de Chiapas, la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) sirve de referente para otras instituciones, por tanto, en el tema que compete, debe generar y aplicar conocimientos, reflejar calidad, compromiso social y contar con el capital humano especializado y de alto nivel para aplicar las normas de transparencia establecidas; por lo que el compromiso con el contenido óptimo de los formatos establecidos por el INAI es mayor.

Todos los sujetos obligados reportan su información por medio de los formatos proporcionados por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y protección de Datos Personales (INAI), mismos que son subidos a la plataforma nacional de transparencia a través del Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPOT), su portal de internet; el INAI verifica y evalúa el contenido de los portales de transparencia de los sujetos obligados de acuerdo a los lineamientos establecidos, aplicando diversos tipos de sanciones si así se amerita, que van desde amonestaciones públicas hasta multas económicas.

La Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP):

- En su artículo 201, párrafos 3 al 5 menciona que el incumplimiento de los sujetos obligados será difundido en los portales de obligaciones de

transparencia de los organismos garantes y considerados en las evaluaciones que realicen éstos,

- En caso de que el incumplimiento de las determinaciones de los organismos garantes implique la presunta comisión de un delito o una de las conductas señaladas en el artículo 206, el organismo garante respectivo deberá denunciar los hechos ante la autoridad competente y las medidas de apremio de carácter económico no podrán ser cubiertas con recursos públicos.
- El artículo 202 menciona que, si a pesar de la ejecución de las medidas de apremio previstas en el artículo 201 no se cumple con la determinación, se requerirá el cumplimiento al superior jerárquico para que en un plazo de cinco días instruya a la Unidad de Transparencia a cumplir sin demora. De persistir el incumplimiento, se aplicarán sobre el superior jerárquico las medidas de apremio establecidas. Transcurrido el plazo, sin que se haya dado cumplimiento, se determinarán las sanciones que correspondan.

La Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), como sujeto obligado, se somete a lo establecido por la ley; por ello la importancia de lograr que la información que muestra esta institución sea uniforme, veraz y actualizada.

Desde el punto de vista administrativo, los formatos del INAI pueden ser utilizados como instrumento en la detección y corrección de los problemas estructurales que presenta la universidad, Münch (2010) menciona que se requiere de técnicas de control que permitan evaluar los procedimientos a nivel genérico como específico de las diferentes áreas y niveles a fin de determinar la acción correctiva que necesite. Esto se puede lograr con el compromiso de los involucrados en la generación de la información.

El responsable de la Información llena ciertos formatos para entregar la información a la Unidad de Transparencia, pero en el proceso se observan inconvenientes como:

- Los canales de comunicación son insuficientes, cuando un departamento necesita tener contacto con un responsable de la Información para cotejar y unificar los datos, necesita forzosamente la mediación de la Unidad de Transparencia.

- La información que elabore el responsable debe guardar correspondencia con otras fracciones según lo indique la ley y no en todos los casos se realiza la revisión de este punto. Quedando un vacío en la asignación de responsabilidades, ya sea por parte de la Unidad de Transparencia o del responsable de generar la información.
- Cada departamento genera su propia información, para lo cual interviene la persona responsable de recabar y llenar el formato; pero está supeditada a la información que pueda proporcionar la o las personas que tienen bajo su resguardo la documentación; esto genera demora y el proceso de captura se hace más tardado.
- No se tiene un método o sistema de información concentrado en la Dependencia para facilitar la obtención de la información.
- La Unidad de Transparencia (UT) dispone de una semana como plazo para recepción y entrega de las ligas electrónicas con la información que genera cada departamento. Los responsables de la información tienen el plazo de una semana para entregar evidencias en formato PDF con la información de su competencia a la Unidad de Transparencia; que a su vez, hace la entrega a la Coordinación de Tecnologías de Información (CTI) para que con estas evidencias genere dichas ligas electrónicas (se generan aproximadamente 150 ligas por trimestre entre todos los responsables de la información); sin embargo, en algunos casos la entrega de evidencias se atrasa y además solo está asignada una persona de CTI como apoyo en este campo quien además realiza más actividades propias de su departamento. El lento proceso para la generación de ligas electrónicas que sirven para el llenado de los formatos que deben ser entregados en un plazo de una semana, hacen que el proceso no pueda completarse en tiempo y forma.
- Antes de entregar la información a la UT debe ser revisada por los jefes de las áreas y puede demorar dependiendo de la disponibilidad de tiempo del jefe, por lo que la entrega de la información de algunos departamentos se presenta hasta dos semanas después de la fecha límite.
- El proceso es trimestral y su seguimiento se interrumpe porque los responsables de la información tienen otras actividades propias de su área, lo

cual implica suspender dichas actividades y organizar los tiempos para cumplir con esta responsabilidad.

- Se requiere de capacitación en temas relacionados con la responsabilidad, individual de lo que éticamente es correcto social y legalmente que implica el llenado veraz de los formatos de transparencia, y cuidado en el uso y posesión de datos personales.
- La Unidad de Transparencia no maneja estadísticas o indicadores que puedan brindarle información sobre las mejoras, cambios, estancamientos, obstáculos o dificultades que han ocurrido a través del tiempo, lo que impide tener parámetros sobre qué estrategias han resultado positivas para la eficiencia de la Unidad.

La universidad tiene diversos retos que debe atender acorde a los requerimientos de la Ley; la verificación que realizó el Instituto de Acceso a la Información Pública de Chiapas en 2016, refleja que la universidad cumplió al 80 % de su totalidad, lo que refleja que hay áreas de oportunidad de mejora, por tanto, es necesaria la revisión de la información que se documenta y genera dentro de la Institución, lo que deriva en la necesidad de capacitación del recurso humano para fortalecer las funciones y competencias que corresponden a las áreas involucradas; es imperante además, estandarizar la información que se genere en todas las áreas con una metodología clara que permita recolectar y proporcionar datos actuales, útiles y unificados, por lo que la problemática planteada permite preguntarse ¿Cómo se pueden mejorar los procesos administrativos para presentar la información de transparencia de manera útil, veraz y oportuna?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar una propuesta de mejora de los procesos administrativos de la Unidad de Transparencia de la Universidad Autónoma de Chiapas.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1. Conceptualizar los procesos administrativos, de transparencia y de mejora continua, para su aplicación en la Unidad de Transparencia.
2. Diagnosticar la situación actual en el proceso de la recabación y presentación de la información de transparencia de la universidad.
3. Analizar las técnicas de control en la presentación de la información por parte de la Unidad de Transparencia.

### **1.3. Justificación**

La Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública ayuda a comprender lo útil y positivo que llega a ser el buen manejo de la información, para dar un valor agregado al prestigio que daría para los usuarios y el mercado meta que interesa a la institución.

Particularmente en la Universidad Autónoma de Chiapas es preciso tener claridad en las políticas relacionadas con el uso de los recursos humanos y materiales, que garantice que no haya incoherencias internas. Esto puede lograrse buscando el uso adecuado de la información en beneficio de la administración de la universidad, con una base de datos como herramienta para la mejora continua, que ayudaría incluso a que la certificación de los procesos universitarios fuera más fácil.

Por lo que se necesita generar información confiable y oportuna, lo que implica la corresponsabilidad de todas las áreas para transparentar la administración de los recursos con que cuenta la UNACH. De ahí la exigencia de no solo sumar esfuerzos, voluntades y recursos, para realizar la gestión universitaria de manera adecuada, sino de fomentar una cultura de rendición de cuentas que dé a la ciudadanía la certeza de contar con una institución pública respetable.

La UNACH se enfoca en la docencia e investigación y se apoya en la administración, por lo cual es preciso mejorar los procedimientos internos para demostrar y mantener la calidad, importancia y el prestigio social; por lo que es necesario implementar

estrategias que optimicen los procesos administrativos, enfocándolos en el control, que “es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso” (Münch, 2010, p. 27).

Entre los compromisos de la UNACH, está la instrumentación de acciones para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, por eso la importancia de esta investigación, partiendo de diagnosticar la situación actual de la Unidad de Transparencia, sus funciones y la implementación de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, para conocer los pasos que requieran ser corregidos y realizar una propuesta de mejora en el proceso de transparencia.

#### **1.4. Delimitación**

La presente investigación fue aplicada en la Unidad de Transparencia de la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Los sujetos de estudio son los colaboradores que fungen como responsables de la información de cada uno de los departamentos de las Dependencias de la Administración Central (DAC).

La investigación fue desarrollada a través de entrevistas estructuradas y un grupo de discusión para abordar el fenómeno de estudio, durante el periodo de febrero de 2019 a octubre de 2022.

## **CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1. Administración Pública**

En la clasificación de la administración se encuentra la administración pública que tiene por objetivo el bienestar de la sociedad, mejorando la vida en un país a través del manejo óptimo de los recursos por parte del Estado.

Carrillo citado por Galindo (2000) define a la administración pública como:

El sistema dinámico-integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales- a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada. (p.6)

La administración pública se apoya de diversas disciplinas para su desarrollo, como el derecho constitucional para la realización de sus funciones, puesto que se apega a un marco normativo que establece el origen y función de esta. Los artículos que le dan fundamento a la administración pública y su organización están inscritos en la constitución artículo 26 ordena una planeación democrática del desarrollo nacional, en el artículo 90 define la separación a la administración en centralizada y paraestatal y en el artículo 134 se expresa que la administración de los recursos debe ser con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Para Fernández (2015) “Administración pública es el conjunto de áreas de la estructura del poder público que en ejercicio de función administrativa realizan actividades dirigidas a alcanzar los fines del Estado” (p. 82).

Concerniente a lograr el objetivo a través de las actividades administrativas, se le asigna a las Instituciones de Educación Superior que están constituidas bajo una propia legislación, proveer la satisfacción de una necesidad pública, dirigida y gestionada por actos administrativos y situaciones jurídicas particulares para cumplir con dicho objetivo.

### **2.1.2. Burocracia**

La burocracia señalada por Dwight (1982), basada en el enfoque de Max Weber, es juzgada como un sistema de formalidades excesivas que existe especialmente en las organizaciones gubernamentales, regida por normas y reglas de acatamiento general para los empleados e influye en las relaciones de trabajo.

Max Weber, descrito por Chiavenato (2007), divide a la autoridad en tres clases: la sociedad tradicional en la que la autoridad es impuesta no por méritos o criterios establecidos sino por patriarcado, despotismo; la autoridad carismática es en la que la personalidad y liderazgo influyen en la manera en que los subordinados reaccionan a las órdenes que se les da, y la autoridad legal que le da fuerza a la burocracia, por obedecer al superior por mandato legal donde se justifica el control de los subordinados por estar sentados en reglamentos y acatos legales.

Chiavenato (2007) señala a la burocracia como: “una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de estos objetivos” (p. 222).

La burocracia de Max Weber jugaba un papel importante en la interpretación de la administración pública; la autoridad, impuesta legalmente a los funcionarios, accede a lo dispuesto sin posibilidad de rechazo y las áreas administrativas a través del marco jurídico organizan sus funciones y permite la especialización del personal.

### **2.1.3. Centralización, Descentralización y Desconcentración**

Las formas de organización de la administración pública interpretadas por Fernández (2015) son:

- La centralización administrativa siendo la primera forma utilizada desde los inicios del Estado aplicando todas las competencias del Estado, se trata de la concentración de todas las actividades administrativas en dependencias que sean regidas por un órgano central y que se encuentra previsto en las leyes.

- En la descentralización administrativa se busca delegar funciones o atribuciones para ser menos dependiente del Estado, de un órgano a otro.

Esto se da por la ampliación de las funciones y atribuciones que tiene el Estado, así como de su expansión territorial que no permite que se siga concentrando toda la responsabilidad en un solo sujeto u órgano.

Fernández (2015) indica que “la descentralización, es la autonomía de la centralización, y en materia administrativa trae como consecuencia la creación de centros de administración pública con personalidad jurídica propia” (p. 94). De igual forma señala la subdivisión de la descentralización administrativa en tres modalidades: por servicio, por región y por colaboración.

Para esta investigación es necesario hacer la aclaración de la descentralización por servicio, siendo ésta la que es aplicada al caso de estudio, se refiere a que existe un Estado de bienestar en donde se compromete el Estado a proveer de servicios públicos como el de la educación en el que toma parte la Universidad Autónoma de Chiapas, así como indica su Ley Orgánica y se hace cargo de facilitar este servicio a la sociedad.

Un organismo descentralizado es aquel que:

- Es una persona jurídica de derecho público distinta del Estado.
- Se crea mediante ley del congreso o por decreto del presidente de la República
- Está dotada de personalidad jurídica propia
- Tiene patrimonio propio
- Se regula por una normativa jurídica específica (Ley Orgánica)
- Desarrolla una actividad técnica
- Está sujeta a tutela y vigilancia de la administración central
- La desconcentración administrativa según la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 17 señala que para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro el ámbito

territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

#### **2.1.4. Administración**

La administración es necesaria en toda organización y su objetivo principal es alcanzar la calidad a través de la aplicación de diferentes teorías, prácticas o métodos, optimizando los recursos y manejando al personal para guiarlos a la meta común agrupadas para cumplir con la misión prefijada. En cuanto a la Unidad de Transparencia se puede ajustar estas teorías para perfeccionar su funcionamiento y competencias; se consideran elementos como efectividad, e identidad que apoyen la formación de empleados comprometidos con la construcción de una universidad que se esfuerza por impulsar el desarrollo del Estado.

La definición etimológica de cualquier palabra nos indica su origen, la raíz o verdadero significado para tener la idea de “a que se refiere” lo que se está estudiando; para nuestra área de estudio, (Diccionario etimológico castellano en línea, s.f.) la palabra “administración” se forma con el prefijo ad, (hacia), con la palabra minister (sirviente) y el sufijo tio (-ción= acción y efecto) que significa “función que se desarrolla bajo el mando de otro”.

#### **Tabla 1.**

##### *Definición de administración*

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN</b>
<b>Münch (2010, p. 23)</b>	La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización.

<b>Fernández Arena citado por Ponce (2007, p. 3)</b>	Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado
<b>Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 4)</b>	Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz
<b>Reyes (2007, p. 5)</b>	la coordinación, traducida concretamente en la forma como se estructura y maneja una empresa, está también sujeta a la ley de la máxima eficiencia, y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación
<b>Chiavenato (2004, p. 10)</b>	la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales
<b>Robbins y Coulter (2014, p. 8)</b>	La administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la Tabla 1, cada autor le da una interpretación diferente al término, pero coinciden en que se requiere de un esfuerzo en conjunto de los integrantes de la organización para lograr los objetivos a través de la coordinación de los recursos propios a través de un dirigente para lograr que toda acción sea eficiente y eficaz.

Dentro de las definiciones se puede encontrar que la administración infiere un proceso, es decir que requiere de una serie de acciones enfocadas en el logro de objetivos comunes controlando y reduciendo los costos de los recursos que se emplean, tanto los materiales, como los humanos y técnicos a través de la guía de una autoridad.

## 2.2. Proceso Administrativo

El proceso se considera comúnmente como una serie de pasos aplicados a una actividad para llegar a un fin determinado, en administración este proceso tiene el mismo objetivo. Para la administración privada se busca el fin de lucro, pero con la administración pública se busca el mejoramiento de la vida en conjunto de una sociedad.

Para Münch (2010) “el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (p. 26). Mientras que para Bittel y Newstrom (1992) “el proceso administrativo sirve para diferenciar el trabajo de los administradores del trabajo de los que no lo son” (p. 49); por su parte Galindo (2000), marca el proceso como: “El conjunto de normas que tienen una unidad y buscan una finalidad que consiste en la resolución de un conflicto, y que en muchas ocasiones en el proceso se presentan varios procedimientos” (p. 119).

Todas las organizaciones se desarrollan a través de pasos que definen su camino, estos pasos son la metodología empleada para la solución de problemas que nacen en la naturaleza social del ser humano dentro de la organización y cada integrante de la organización aporta sus conocimientos y sus habilidades especialmente seleccionadas para realizar estos pasos.

El proceso administrativo es universal porque la metodología es utilizada en todas las áreas de la organización, de igual manera es multidisciplinar por manifestarse en su entorno social, económico, en las legislaciones que no pueden ser ajenas si no añadidas a las internas; en la implementación de la tecnología como instrumento auxiliar dentro del sistema como fuente de información.

Dependiendo del criterio del autor varía el número de etapas que integran el proceso administrativo, por ejemplo: planeación, organización, dirección, control, previsión, ejecución, integración, coordinación y evaluación, pero aunque se designen a estos pasos con diferentes términos todos se concretan a los primeros cuatro y van de la mano con los catorce principios de la administración que son las normas que sirven de guía para que el administrador las aplique en la realización de sus actividades; Fayol citado por Galindo (2000, p. 142) propuso:

- División del trabajo.- La labor será más eficiente con la especialización del personal.
- Autoridad y responsabilidad.- Los gerentes deben dar órdenes para lograr los objetivos.
- Disciplina.- Las personas que pertenecen a la organización deben respetar las reglas.
- Unidad de mando.- cada empleado debe tener un solo jefe.
- Unidad de dirección.- las personas que tienen un mismo objetivo dentro de la organización deben ser dirigidas por un solo jefe.
- Subordinación de los intereses individuales a los generales.- los intereses personales deben subordinarse a los de la organización.
- Remuneración del personal.- las soluciones deben ser justas tanto para el empleado como para el empleador.
- Centralización.- los gerentes deben otorgar autoridad a sus subordinados.
- Cadena escalar.- todos los puestos están relacionados de tal manera que cada persona le responda a un solo jefe.
- Orden.- las personas y los recursos deben estar en el lugar justo en el momento en que se necesitan
- Equidad.- los gerentes y la empresa deben ser justos.
- Estabilidad del personal.- la organización con alta rotación de personal es menos eficiente, por lo que es necesario promover la estabilidad en la empresa.
- Iniciativa.- es necesario permitir que el personal desarrolle su iniciativa.
- Espíritu de equipo.- una organización trabaja mejor cuando sus integrantes se identifican con la organización y se sienten orgullosos de ésta.

Mintzberg citado por Robbins y Coulter (2014), explica que la gerencia es reconocida por las aspiraciones y designios respecto a lo que debe de realizar un gerente a través de roles como el autor menciona; gerenciales, interpersonales, informativos y los decisorios que obligan al gerente a resolver los problemas que se presenten cumpliendo con las etapas del proceso administrativo que son:

### 2.2.1. Planeación

La planeación integra la parte técnica de la administración con las proyecciones de los posibles escenarios, la programación de las acciones, metas, objetivos, pronósticos y tiempos a realizar, atenuando los riesgos posibles con la selección del mejor curso a tomar en cada acción para lograr los objetivos definidos, como se aprecia en las definiciones presentadas en la Tabla 2.

**Tabla 2.**

*Definiciones de Planeación*

AUTOR	DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN
<b>Luna (2014, p. 58)</b>	Es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo.
<b>Bittel (1992, p. 49)</b>	Es la función de determinar metas y objetivos y convertirlas en planes específicos. Para un supervisor los resultados de la planeación incluirán programas de operación específica de calidad, presupuesto, fecha de entrega y límites de tiempo. El proceso de planeación también establece políticas, procedimientos operativos normales, regulaciones y normas.
<b>Münch (2010, p. 27)</b>	Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.

**Robinns y Coulter, (2014 p. 220)** Es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades labores.

Fuente: elaboración propia.

Los elementos de la planeación para Münch (2010) abarcan la filosofía, misión, visión, valores, estrategias, políticas, programas y presupuestos, que son las pautas para saber que se quiere lograr y que se debe hacer para contribuir a los objetivos y todos los miembros de la organización a través de los jefes o gerentes tengan la facultad de coordinar las actividades para construir el objetivo general.

Se debe asumir la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos marcados en la organización a través instrumentos como los pronósticos o las estadísticas, con la noción de que los planes pueden ser cambiados con base a las circunstancias que se presenten en la realidad, y considerando estrategias para las mismas. Como lo aluden Robinns y Coulter (2014) existen factores externos que en este caso son las leyes pronunciadas por el gobierno en temas de transparencia y protección de datos personales, que pueden restringir o modificar la planificación y el desempeño en el desarrollo del plan. En tal caso recomienda que se hagan planes específicos pero flexibles de manera que si se introducen una modificación del exterior pueda redirigir el plan según se requiera.

### **2.2.2. Organización**

Se requiere de la conjunción de los recursos que tiene la organización para lograr sus metas u objetivos, la organización pretende conseguir lo ya planeado y requiere de elementos claves como la especialización del trabajo, la jerarquización, departamentalización o división del trabajo con los cuales se definen las actividades y competencias de cada integrante de la institución, como se observa en la Tabla 3.

**Tabla 3.**

*Definición de Organización*

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICION DE ORGANIZACIÓN</b>
<b>Luna (2014, p. 74)</b>	Agrupar, estructura y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos.
<b>Bittel (1992 p. 50)</b>	El supervisor ordena todos los recursos disponibles. Éstos comprenden las herramientas y equipos departamentales, materiales y métodos, es especialmente la fuerza de trabajo. En esta etapa se marca la estructura organizacional de un departamento y se asignan diferentes puestos a diferentes empleados.
<b>Münch (2010, p. 27)</b>	Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Es complementaria de la planeación aunque se enfoca en los recursos humanos primordialmente, asigna sus actividades y funciones; las organizaciones están compuestas por jefaturas, departamentos, áreas u otros con una unidad de mando y esta estructura busca que el esfuerzo cooperativo de la organización haga más eficiente los procesos, los recursos materiales y humanos encaminados al logro de los objetivos.

### 2.2.3. Dirección

La dirección, de acuerdo con lo presentado en la Tabla 4, requiere de la influencia de los altos mandos para que se alcancen las metas propuestas, dirigiendo al personal y los proyectos, esto acoplado con la misión y visión que se plantea. Se encuentra dentro de la fase dinámica de la administración porque se requiere de la incorporación al sistema de un líder que motive, permee la información, capaz de tomar decisiones, impulsar cambios o influir en los actores de la organización.

**Tabla 4.**

*Definición de Dirección*

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN</b>
<b>Luna (2014, p. 106)</b>	Ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los propósitos del organismo social.
<b>Münch (2010, p. 27)</b>	Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.
<b>Bittel (1992, p. 50)</b>	En este momento el supervisor pone en acción todos los recursos del departamento, por medio de la comunicación, motivación y el liderazgo.
<b>Ramírez (2010, p. 23)</b>	Ejercer autoridad sobre otras personas, disponer de medios para apoyar sus actividades y profesar un sistema de preceptos o normas que oriente la actuación y conducta del personal.

Fuente: elaboración propia.

Luna (2014) divide a la dirección en diferentes elementos, se ejecuta con la supervisión a los empleados para indicar su participación en las actividades, la toma

de decisiones es inseparable a las tareas gerenciales, con la selección de entre diferentes alternativas presentadas, la comunicación permite la interacción del organismo, puede ser formal utilizando los canales de comunicación como organigramas, manuales, estados financieros, correo electrónico, redes sociales, o informal a través de las relaciones interpersonales, esta forma de comunicar es efectiva pues se utilizan las asociaciones no formales de los empleados para buscar a través muchas veces de un líder la aleación, aceptación e implementación.

#### 2.2.4. Control

En los niveles altos, medio y operativo se llevarán de manera ordenada las actividades para que se realice la verificación posterior a los resultados y el seguimiento en el cumplimiento de los objetivos, con la finalidad de corregir irregularidades en algún recurso o proceso si se requiere. En la Tabla 5 puede analizarse el concepto desde la perspectiva de distintos autores.

**Tabla 5.**

*Definición de Control*

AUTOR	DEFINICIÓN DE CONTROL
<b>Münch (2010, p. 27)</b>	Es la fase del proceso administrativo a través del cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones
<b>Reyes (2007, p. 161)</b>	Para poder fijar los objetivos y políticas el empresario tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se han cumplido y hacer los cambios, adicionales, correcciones, etc., que fueren necesarios.

<b>Bittel (1992, p. 50)</b>	Una vez que los planes están en acción, los supervisores deben verificar en forma periódica su funcionamiento; deben medir resultados y compararlos con lo que se esperaba; juzgar cuán importante son las diferencias que puedan existir y luego tomar las medidas necesarias para lograr los resultados esperados. El control está vinculado con la planeación, puesto que las acciones de control están guiadas por las metas establecidas durante el proceso de planeación.
<b>Henry Fayol citado por Chiavenato (2007, p. 71)</b>	Verificar que todas las etapas marchen de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

Fuente: elaboración propia.

A pesar de que los autores definen el proceso como algo similar, tomando en cuenta la postura de Bittel (1992) se observa que se enfoca en que los administradores son los únicos encargados de llevar a cabo todo el proceso administrativo, no solo en la fase mecánica sino incluso en la dinámica del proceso administrativo.

Por su parte, Cano (2017, p. 110) indica que el proceso general de control consiste en tres fases:

- ✓ Definir normas y estándares de referencia
- ✓ Comparación de lo establecido y lo ejecutado
- ✓ Decidir qué acción debe seguir

El autor con esto muestra que el proceso inicia cuando se tiene claro lo que se va a medir y las formas en que se quiere lograr esta medición con una planeación de los elementos a medir, sus características, objetivos y procedimientos enfocados a dar resultados específicos, sigue la comparación de los resultados de la medición realizada donde lo importante es identificar las diferencias y similitudes en lo que se cree que se hace con lo que refleja el resultado, y como última fase teniendo el

diagnostico se pueden replantear los procesos actuales si requieren modificarse y continuar de la misma manera a fin de llegar al resultado que se plantea.

Para Münch (2010) el proceso de control consiste en el establecimiento de estándares, la medición y detección de desviaciones, la corrección y la retroalimentación; en la medición es importante que los datos por recabar sean fiables de manera tal que los resultados sean de calidad para que la retroalimentación sea efectiva.

Un sistema de control incluye según Evans y Lindsay (2008):

- Un plan de proyecto que abarque el alcance esperado, un calendario, el costo y los objetivos o requisitos de desempeño.
- Un sistema de seguimiento continuo que mida los resultados actuales o las condiciones en comparación con el plan del proyecto mediante el uso de herramientas de supervisión.
- Un sistema de informes que identifique las desviaciones del plan del proyecto a través de las tendencias y proyecciones.
- Acciones oportunas para aprovechar las tendencias benéficas o corregir las desviaciones.

Aunque exista una planeación para hacer más fácil la distribución de funciones y cumplir los objetivos, la proyección de los resultados esperados, la definición de estándares que se manejan, no se puede asegurar que solo con esto se lleven a cabo el cumplimiento oportuno de alguna función u objetivo, aun contando con el compromiso de los operativos y altos mandos, en este sentido; se da valor al control por ser la forma en la que se evalúan los procedimientos, su alcance, surge la retroalimentación y establecen la correcciones pertinentes.

Se requiere de sistemas de control como los que señala Münch (2010) “Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria” (p.126).

De igual manera Münch (2010) cataloga los sistemas de control entre:

- Reportes e informes. Permiten evidenciar, documentar y socializar información de manera detallada. Siendo periódica y actualizada.
- Sistemas de información. Integra información de las áreas de la organización.
- Formas impresas. Se refiere a la formatería que ayuda a agilizar los procesos internos, pueden ser de conocimiento, para almacenaje, entre otros.
- Auditorías. Evalúan y dan validez conforme a los registros de las actividades
- Indicadores que pongan parámetros en los criterios proyectados por los objetivos y la evaluación de sus logros.

### **2.3. Herramientas para el mejoramiento continuo**

Existen herramientas que apoyan a la administración para su perfección, centrándose en encontrar áreas donde requieren de apoyo en la realización de cambios porque se detectan debilidades y oportunidades de mejora.

#### **2.3.1. Administración de la Calidad Total (TQM)**

La intención de utilizar en la administración el término de calidad es fortalecer los instrumentos con los que cuenta cada organización, ya sean los manuales, los procedimientos, las herramientas de trabajo, incluso las funciones y ejecuciones del personal, así como observan Carro y González (2012) la eliminación de los elementos obsoletos e innecesarios que burocratizan y estancan las áreas fundamentales de la organización y llegar a la mejora de las prácticas administrativas que le den competitividad, buscando cumplir con los objetivos planteados a través de la eficiencia.

Para aplicar TQM se puede utilizar el ciclo de Deming. El ciclo PDCA (planificar, hacer, comprobar y ajustar) de Deming sirve para conseguir la mejora continua como lo contempla la Organización Mundial de la Salud (Organización Mundial de la Salud, 2016) con un enfoque en la eliminación de los procesos o elementos que no agregan valor y hacer las cosas adecuadamente.

Planificar: identificar los problemas con el apoyo de un diagnóstico y elaborar un plan de mejora para alcanzar los objetivos.

Hacer: consiste en la ejecución del plan que se hayan elaborado.

Comprobar: existen herramientas de seguimiento (indicadores, grafica de Gantt, auditorias, entre otros) para comprobar si se aplicaron las acciones correctas y si se lograron los objetivos planteados.

Ajustar: dependiendo de los resultados obtenidos en la comprobación se proponen acciones correctivas.

El Doctor Edwards Deming introdujo en Japón este método conocido como el proceso de mejoramiento de la calidad o mejora continua, Deming planteó puntos importantes como detectores de problemas comunes en el proceso de calidad, concretamente para esta investigación se enfatiza en lo planteado por Camisón et al. (2006): no depender más de la inspección masiva por no ser la vía adecuada para el mejoramiento de la calidad en el proceso y mejorar constantemente cada proceso para producir y servir para mejorar la calidad; a pesar de que se asemejan estos dos puntos, el primero crítica la supervisión excesiva creyendo que produce progresos positivos y la segunda motiva a la búsqueda de innovaciones en procesos que causan un impacto directo en los resultados.

Adecuando estos puntos en una institución educativa deben desarrollarse técnicas que permitan fomentar la mejora del personal y sus procesos administrativos sin requerir de una la supervisión constante e inclinarse por la capacitación y la aplicación de las normas de calidad.

Al mismo tiempo Torres (2014) define a la administración total de la calidad como: “un proceso completo y coordinado en todos sentidos, en el cual cada una de las partes se dedicará con su máximo esfuerzo a la producción de artículos o servicios de calidad mediante una administración predefinida y eficiente” (p. 366).

La correlación de los enfoques de la administración ha permitido que se enriquezca la aportación del recurso humano para el crecimiento y desarrollo de la empresa u organización, aprovechar esta participación incrementa la efectividad que se busca en el desempeño de las funciones administrativas. Se habla de un proceso completo,

que requiere de un diagnóstico y su análisis que proporcione información útil sobre la situación real y se puedan replantear las metas, tomar decisiones asertivas y lograr una mejora continua.

### **2.3.2. Mejora Continua**

Mejorar la calidad es la respuesta al análisis, la observación y la búsqueda de resultados en los procesos empleados y proceder con base en ello. Requiere de la participación y disponibilidad de los trabajadores involucrados para estandarizar los procesos con posibilidad de mejora, la igual que capacitación para el desarrollo de habilidades precisas con mayor responsabilidad individual hacia resolver los problemas para lograr optimizar su proceso y orientada a evitar la aparición de errores Marín et al. (2014).

La mejora continua se define por Chiavenato (2004) como:

Una técnica de cambio organizacional suave y continuo centrado en las actividades de grupo de las personas tiene como objetivo la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo, que privilegian la mejora gradual y el paso a paso por medio de la intensiva colaboración y participación de las personas. (p. 505)

Atendiendo a esta misma definición se requiere que el proceso de mejora siga su curso a largo plazo para realmente ver resultados en las actividades en las que están enfocados dichos cambios, los gerentes y directivos deben tener un gran compromiso en llevar sus objetivos a fin.

Los métodos Hoshin y Kaizen ayudan a darle un nuevo enfoque a las operaciones a vincular y seleccionar objetivos a corto, mediano y largo plazo de manera asertiva, sin olvidar su revisión constante de pendiendo de las necesidades de la organización, requieren de la cooperación de todos los actores de la organización orientados a la consecución de los objetivos, como lo señalan Gillet et al. (2014):

El objetivo del método Hoshin es actuar en forma ordenada, colectiva y motivada para modificar una situación que se juzga insatisfactoria, así alcanzar

una meta ambiciosa. El objetivo del método Kaizen es mejorar de manera paulatina la calidad y los costos, manteniendo soluciones clásicas, con sentido común, apoyándose en la colectividad, sin revolucionar los métodos de trabajo. (p.30)

Estos métodos implantan el ciclo de mejora continua, integrando las actividades en función de los objetivos, generando indicadores para el seguimiento y revisión periódica de la efectividad de los planes desarrollados.

Kaizen busca aumentar la productividad apoyándose de los conocimientos, opiniones y habilidades de los involucrados directos de manera que con su colaboración estandaricen los criterios a utilizar en calidad y el sistema de trabajo. “Puede ser la respuesta para quienes desean lograr resultados a corto plazo con poca inversión, siempre que decidan crear una organización basada en mejorar procesos humanos y productivos y comprometerse con la filosofía” (Carro y González, p. 12).

En cuanto al método Hoshin Kanri se centra en la planificación y la implementación de indicadores para definir las correcciones, seguimiento y prever nuevas insuficiencias, apoya la comunicación entusiasta y establece las responsabilidades de cada proceso señalando que se va a hacer y cómo se hará como lo mencionan Camisón et al. (2006):

Lo que se propone es la mejora radical y la creación de ventajas competitivas. Incluye la identificación de los factores clave de éxito, la definición de objetivos estratégicos y políticas. Se despliega en cascada por la organización y requiere la atención y el liderazgo de la dirección y el compromiso de las distintas unidades, que deben aportar recursos, ideas y esfuerzos. (p. 1049)

Existen otros métodos que de igual manera buscan homogeneizar las actividades incrementar la productividad, la optimización de los recursos.

Empowerment, de acuerdo con Luna (2014):

Es facultar al recurso humano de la empresa, obteniendo los beneficios óptimos de la tecnología de la información; los integrantes, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán

la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y cumplir las funciones de la organización. (p. 213)

De acuerdo con Luna (2014), es un método estratégico que ofrece a los empleados la oportunidad de tomar decisiones sobre sus propias actividades y participar activamente aun que los resultados se deben acoplar a los organizacionales, así como dejar fluir las habilidades de cada empleado de forma que se procure un compromiso y motivación individual al darle responsabilidades a cada miembro de la organización.

Recapitulando con la intención de generar una idea central sobre estos temas, se puede puntualizar que la administración es una ciencia aplicable a cada aspecto de la vida diaria mejorando las formas en las que se realizan las actividades, optimizando los recursos y como una guía para llegar a un objetivo. En la administración pública magnifica los beneficios que tiene proyectados un Estado, claramente enfocados a objetivos sociales, siendo una cualidad del Estado conducir el desarrollo de los elementos que produzcan seguridad, sustentabilidad y progreso que proporcione el mejoramiento y el adelanto social.

Las instituciones y los servidores públicos son elementos de la administración pública que deben estar capacitados para realizar eficientemente sus tareas, para eliminar la burocracia y fomentar la transparencia y la honradez, sobre estos motivos se implica que para que funcione una organización debe identificar, gestionar, así como definir las competencias referentes al personal y a los diversos procesos que sea el punto de referencia en el establecimiento de un plan de calidad.

#### **2.4. Sistema de información en las instituciones educativas**

Toda organización es un sistema que transforma los elementos de entrada (información, recursos, insumos, entre otros), a través de un proceso que genera una salida de los mismos ya transformados; en el caso de la Universidad en su calidad de centro educativo, en el desarrollo de sus funciones se requiere de diferentes herramientas de recepción de datos o elementos relacionados entre sí y con un fin específico (entrada) todos referentes al alumnado, docentes, administrativos,

Unidades Académicas entre otros, ese sistema retroalimenta la relación entre todos los participantes y permite tomar decisiones oportunas y útiles.

Al respecto, Chiavenato (2007) considera que los sistemas de información “constituyen sistemas computacionales capaces de proporcionar información como materia prima para todas las decisiones que serán tomadas por los participantes tomadores de decisión dentro de la organización” (p. 378), los datos generados son almacenados en una base de datos general que permite extraer la mayor cantidad de información útil para diversos fines, organizar esta información debe contemplar desde su búsqueda hasta su clasificación y la actualización constante.

Los datos y la información apoyan el análisis en los “tres niveles de calidad” (individual, de procesos y organizacional) conjuntando estos, el sistema interno funciona de una manera eficiente, el personal que tiene acceso a la información se involucra hábilmente como receptor, de manera que teniendo los conocimientos adecuados puede participar proactivamente dentro del sistema en el que se encuentra (Chiavenato, 2007).

Basándose en las pautas expuestas por Van y Crouch (2020):

Un EMIS (Sistemas de Información de la Gestión Educativa) debe ser un sistema que responda a las demandas actuales, pero también evolucione de forma acorde a las demandas y posibilidades tecnológicas emergentes y futuras. En ciertos casos, esto podría ser un servicio brindado por la unidad EMIS para crear un almacén de datos. Asimismo, un EMIS no debe considerarse solamente una solución tecnológica que se restringe a procesos operativos. Por ende, los EMIS no deberían intentar comprender todas las formas posibles de procesos de recolección de datos, ya que puede convertirse en una tarea inmanejable y un sobrecargo para el personal. Los EMIS no pueden ser una ventanilla única para resolver todos los procesos de recolección de datos necesarios para el sector educativo; esto quiere decir que no pueden ser “todo” para “todos”. No obstante, un EMIS fuerte debería poder vincularse a todo. (p.15)

Los sistemas de información deben tomar en cuenta componentes internos y pueden según sea el caso, integrar elementos externos que permitan la interpretación de la

información generada, tomando en cuenta las prioridades de la organización, lo cual enfatiza la importancia del beneficio que las tecnologías y herramientas para el procesamiento de la información significan para tomar decisiones significativas con base en datos actualizados, accesibles y confiables.

En lo que respecta al objeto de estudio de este documento; desde luego que la administración pública vela porque todos los bienes materiales, tecnológicos y humanos sean utilizados para el bien social, por tanto, el manejo organizativo del recurso humano, está tan estructurado y congruente con el marco jurídico que mantiene el rumbo, de manera clara hacia los objetivos, y con pocas posibilidades de sesgos.

La Universidad Autónoma de Chiapas, como órgano descentralizado, tiene la posibilidad de sustentar personalidad jurídica propia, lo que da como consecuencia, autonomía en el uso de sus propios recursos y patrimonio, libertad de cátedra y procesos administrativos internos, acordes a sus necesidades.

Las referencias teóricas planteadas en este capítulo fundamentan la necesidad de mejora continua en los procesos administrativos; además de la armonización del marco jurídico y el instrumento organizacional, con las necesidades que van apareciendo a lo largo de la investigación.

## **CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL**

### **3.1. Antecedentes de la Transparencia y Acceso a la Información Pública**

En la colección de los cuadernos de transparencia del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI, 2008) se destaca que Andrés Chydenius impulsó la primera ley de acceso a la información gubernamental del mundo en Suecia en 1766 con la "Ley para la Libertad de Prensa y el Derecho de Acceso a las Actas Públicas" dando origen a la rendición de cuentas por parte del gobierno, motivado por la necesidad de conocer sobre el desempeño del gobierno y su operatividad de manera que pudiera ser calificada.

Se crearon diversos instrumentos legales universales como es la Declaración Universal de los Derechos del Hombre proclamada en la asamblea General de las Naciones Unidas en París (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1948), que en su artículo 19 establece que "Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión" donde muestra la estrecha relación que tiene la libre expresión y acceso a la información y destaca el derecho a solicitar información y el derecho a ser informado.

Por su parte en el artículo 19 del Pacto internacional de los Derechos Civiles y Políticos de 1976 (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1966) señala en el punto dos y tres, incisos a y b que:

Toda persona que tiene derecho a la libertad de expresión, este derecho comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole, sin consideración de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o en forma impresa o artística, o por cualquier otro procedimiento de su elección... asegurando el respeto a los derechos o a la reputación de los demás y la protección de la seguridad nacional, el orden público o la salud o la moral públicas. (p. 21)

De igual manera dentro de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción del 2003 publicado por las (ONU, 2004) manifestaron en su artículo

primero inciso C, que la finalidad del convenio era promover y fortalecer las medidas para prevenir y combatir más eficientemente la corrupción, así como promover la integridad, la obligación de rendir cuentas y la debida gestión de los asuntos y los bienes públicos.

En la Declaración de Santo Domingo para el Desarrollo Sostenible de las Américas artículo 18 (Organización de los Estados Americanos[OEA], 2010) proclaman que:

Es importante incentivar el diálogo y la cooperación regional, así como las alianzas público-privadas, entre otros, para consolidar los mecanismos hemisféricos existentes de promoción y fortalecimiento de políticas, legislación, transparencia institucional y otros mecanismos que fomenten la equidad, la igualdad de derechos y oportunidades, la inclusión social, la participación pública y la buena gestión pública. (p. 89)

Estas manifestaciones promueven la participación y colaboración de las instituciones que con su actuar pueden modificar y envolver fácilmente a sus comunidades para tener una legislación y acuerdos de participación que beneficien social y económicamente a las regiones.

Por su parte la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014) en el objetivo estratégico 9, menciona promover la libertad de expresión, el desarrollo de los medios de comunicación y el acceso a la información y el conocimiento, trabaja para transformar sociedades con la difusión del conocimiento, promoviendo las libertades de acceso a la información, a la libre expresión, impulsa la comunicación basada en el respeto, la equidad, la inclusión donde el primordial objetivo es fortalecer la democracia y la participación para el desarrollo social, el acceso universal a la información es el camino para la aceptación y divulgación de los derechos humanos, la democracia y supresión de la desigualdad (Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura [UNESCO], 2014).

### 3.2. Transparencia en México

Durante muchos periodos gubernamentales, la administración pública mexicana era hermética considerado por Serrano (2015), en los que se mantenía el “orden” a través del miedo a las represiones y esto se convirtió en lo “normal” para los mexicanos, cuando se adopta como parte de lo común; los ciudadanos no cuestionaban al servidor público, sus capacidades al frente de las instituciones públicas, menos conocían de los montos que manejaba el gobierno para el desarrollo de sus funciones; no tenían acceso a la información, pero en el transcurrir de los años esto ha cambiado; la sociedad demanda estar más informada y se involucra más en conocer de qué manera trabajan los servidores públicos, en qué proyectos se utilizan los ingresos que reciben de la federación y la calidad del desempeño de los funcionarios, exigen información más precisa y comprobable de la administración pública.

Sobre el tema Cerdio (2015) señala que:

La transparencia y el acceso a la información más que una política, deben constituirse como una filosofía de Estado a partir de la cual existan las normas, las instituciones y los procedimientos más adecuados para garantizar, por una parte, el efectivo ejercicio del derecho humano a la información y al mismo tiempo, el desarrollo permanente de políticas de transparencia y apertura gubernamental que, al generar conocimiento colectivo contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas. No basta con que los actores responsables de la transparencia y acceso a la información en México cuenten con una debida capacitación y sensibilización; se requiere además de voluntad política y un esfuerzo proactivo y permanente en donde tanto éstos, como la ciudadanía en general, promuevan, propicien y ejerzan tanto los principios establecidos en la Ley General, como aquellas conductas y comportamientos en favor del derecho humano a la información en nuestro país. (Sección de opinión, párr. 3 y 13)

Por eso fue necesario hacer leyes que respaldaran los deseos de la ciudadanía y como medio de solución se aprobó la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública que indica a quien aplica la ley, sus obligaciones y sanciones.

Al respecto Soto (2018) muestra que:

El nuestro no es un régimen oscurantista donde la información de gobierno sea absolutamente secreta, pero tampoco vivimos en un régimen de transparencia plena. Estamos en un momento de transición, con una sociedad civil emergente que asume tareas de contraloría social y vigilancia y unos medios de comunicación, sobre todo los más jóvenes, comprometidos con la transparencia y el uso permanente de las herramientas de rendición obligatoria de cuentas. Transitamos a un modelo donde el poder es ejercido de manera multidimensional, en el que las fuerzas del mercado y de la sociedad civil buscan espacios de influencia y confluencia y donde son necesarias nuevas habilidades políticas de todos los actores. Entre esas habilidades se encuentra el uso de las herramientas de rendición obligatoria de cuentas, indispensable para pasar de una ciudadanía con roles impuestos a una ciudadanía activa, exigente y responsable que hace del derecho a la información una vía para la fiscalización y la sanción de sus empleados públicos. (Sección de opinión, párr. 3 y 4)

Para México, el artículo 6 apartado A fracción VIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que la Federación contará con un organismo autónomo, especializado, imparcial, colegiado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con plena autonomía técnica, de gestión, capacidad para decidir sobre el ejercicio de su presupuesto y determinar su organización interna, responsable de garantizar el cumplimiento del derecho de acceso a la información pública y a la protección de datos personales en posesión de los sujetos obligados en los términos que establezca la ley.

Este organismo anteriormente se llamaba Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (IFAI), a partir del 2015 tras la aprobación de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública Se transformó en el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), y en la Constitución del Estado de Chiapas en su artículo 102 ratifica la importancia del órgano garante del acceso a la información y protección de datos personales.

Actualmente se están reforzando y creando leyes que buscan combatir la corrupción en todos los niveles del gobierno y que los recursos económicos con que cuenta nuestro país no sean mal manejados.

### **3.3. Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública del Estado de Chiapas**

En el artículo 124 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala que las facultades que no están expresamente concedidas por esta Constitución a los funcionarios federales se entienden reservadas a los Estados o a la Ciudad de México, en los ámbitos de sus respectivas competencias.

Mientras que la ley general conforme a la tesis plenaria de jurisprudencia P./J. 5/2010 sirve de referente para distribuir competencias entre autoridades de los niveles de gobierno, buscando uniformidad a nivel nacional, pero permitiendo a los gobiernos locales establecer sus propias leyes.

Por lo anterior la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chiapas, emana de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública vigente publicada en el periódico oficial (2021), que en su artículo primero señala que su objetivo es proveer lo necesario para garantizar plenamente la transparencia y el derecho fundamental de toda persona al acceso a la información pública en posesión de cualquier autoridad, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como cualquier persona física, moral o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad en el Estado de Chiapas y señala los actores que intervienen la misma.

- Sujetos obligados: Cualquier persona física o moral que reciban y/o ejerzan recursos públicos en el ámbito estatal o municipal o que ejerzan actos de autoridad.
- Comité de acceso a la información: Instituir, coordinar y supervisar, en términos de las disposiciones aplicables, las acciones y los procedimientos para asegurar la mayor eficacia en la gestión de las solicitudes en materia de acceso a la información.

- Unidades de transparencia del sujeto obligado: quien dentro de sus funciones comprende Realizar los trámites internos necesarios para la atención de las solicitudes de acceso a la información.
- Solicitante: persona física o moral que haga una petición de información al sujeto obligado, por cualquier medio aprobado por el Sistema Nacional de Transparencia.

Esta Ley señala todos los recursos que tiene el ciudadano para hacer ejercer su derecho a la información, los elementos observables y obligatorios por parte de los sujetos obligados, la estructura, funciones y obligaciones del Instituto de Acceso a la Información Pública del estado de Chiapas, indica que forma parte del Consejo Nacional del Sistema Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales, tiene como atribuciones señaladas en el Capítulo II artículo 27 fracción XX y XXIII, determinar y ejecutar las sanciones, según corresponda, de conformidad con lo señalado en la propia Ley y emitir recomendaciones a los sujetos obligados para diseñar, implementar y evaluar acciones de apertura gubernamental que permitan orientar las políticas internas en la materia.

Los sujetos obligados deberán promover la cultura de transparencia y derecho a la información, proporcionar capacitación continua y especializada en la materia, designar a un responsable de la Unidad de Transparencia, mantener un sistema de archivo y gestión documental, proporcionar a los solicitantes información pública, clara, publicar y mantener disponible y actualizada en la plataforma nacional, así como el portal de Transparencia la información relativa a las obligaciones de transparencia.

El capítulo II de la Ley también indica que cada sujeto obligado debe integrar un Comité de Transparencia colegiado que dentro de sus atribuciones esta Instruir, coordinar y supervisar, en términos de las disposiciones aplicables, las acciones y los procedimientos para asegurar la mayor eficacia en la gestión de las solicitudes en materia de acceso a la información. De igual manera se encuentran las obligaciones comunes de los sujetos obligados que son todos los dispuestos en el artículo 74 Con excepción de la información reservada y confidencial prevista en esta Ley.

Las obligaciones específicas son disposiciones particulares por cada sujeto obligado va desde organismos de los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral o sindicato que ejerza recursos públicos abarcan del artículo 75 al 88 (Periódico Oficial, 2021).

### **3.4. Instituto de Acceso a la Información Pública de Chiapas**

El Instituto de Acceso a la Información Pública de Chiapas es un organismo autónomo encargado de garantizar el derecho al acceso a la información y de protección de datos personales en posesión de los sujetos obligados. Basado en su manual de inducción (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de datos personales, 2018) define la misión y visión como la siguiente:

#### Misión

Garantizar la transparencia, el derecho de acceso a la información pública y la protección de datos personales en posesión de los sujetos obligados previstos en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chiapas, mediante el cumplimiento de la Ley en beneficio de la sociedad.

#### Visión

Ser un organismo que logre la máxima apertura del quehacer público, contribuyendo en la generación de confianza en las instituciones y promoviendo la participación ciudadana en la toma de decisiones.

Su objetivo es claro, busca dar seguridad a la ciudadanía sobre el ejercicio de la transparencia y el acceso a la información sin importar para que fines sea requerida la información, es un instrumento más para el combate a la corrupción, acrecentando los derechos de los ciudadanos a través de la inclusión con nuevos mecanismos de acercamiento a las personas tomando en cuenta sus recursos o la falta de estos, sin

discriminación, así como la seguridad de no ser expuestos o perseguidos por solicitar cualquier tipo de información.

Tener un organismo que fiscalice y sancione a los sujetos obligados, pone bajo presión a estos y con todas las atribuciones proporcionadas al Instituto a través de esta Ley fue necesario hacer una reorganización con los señalados nuevos sujetos obligados, siendo así que por su constitución en la Ley Orgánica, la Universidad Autónoma de Chiapas, para efectos de esta ley, se ubica dentro de los sujetos obligados en el campo de los órganos autónomos y el Instituto de Acceso a la Información Pública de Chiapas es el encargado de realizar la revisión y verificación del cumplimiento de la LTAIPECH en los artículos 85, 91 IV y 93 a la Universidad; instrumentado mediante formatos electrónicos proporcionados por el propio Instituto.

La relación que mantiene el Instituto con la Universidad es de manera continua a través de las recomendaciones, capacitaciones, observaciones, los convenios de colaboración que mantienen y realizan la revisión del portal de internet oficial de la universidad en el apartado de transparencia al igual que el SIPOT.

### **3.5. Universidad Autónoma de Chiapas**

Para México la educación es un servicio público plasmado en la fracción VIII del artículo 3º constitucional, de igual manera se establece en el artículo 10 de la Ley General de Educación, al decretar: La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, es un servicio público.

El 23 de octubre de 1974 se publicó el decreto que dio origen a la Universidad Autónoma de Chiapas publicado en el Periódico Oficial del Estado de Chiapas (Periodioco Oficial, 1974), como organismo autónomo, descentralizado, de interés público, con personalidad jurídica y patrimonio propio al servicio de los intereses de la Nación y el Estado Entrando en funciones el 17 de abril de 1975, dotado de facultades expresas en la fracción VII del artículo tercero constitucional y manteniendo el lema “Por la conciencia de la necesidad de servir” desde 1976 el cual forma parte de los valores e identidad universitaria manifestado por López (2018).

Los objetivos de la universidad señalados en su Ley Orgánica (Periodico oficial de Chiapas, 2020) consisten en:

- I. Impartir enseñanza superior para formar los profesionistas, investigadores, profesores, universitarios y técnicos que requiere el desarrollo económico y social del estado,
- II. Organizar, desarrollar y fomentar la investigación científica y humanística, considerando las condiciones y problemas nacionales y, primordialmente, los del Estado de Chiapas, y
- III. Extender, con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura en todos los medios sociales de la comunidad que la sustenta.

Marco jurídico de la UNACH:

La Universidad Autónoma de Chiapas por su naturaleza jurídica como organismo autónomo se rige por una Ley orgánica y sus legislaciones secundarias:

1. Estatuto General
2. Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Chiapas
3. Reglamento General de Investigación y Posgrado de la Universidad Autónoma de Chiapas
4. Reglamento General de Planeación de la Universidad Autónoma de Chiapas
5. Reglamento General de la Comisión Mixta Permanente de Seguridad e Higiene de la Universidad Autónoma de Chiapas
6. Reglamento General del Programa Institucional de Tutoría
7. Reglamento del Comité Permanente de Finanzas
8. Reglamento Académico para los Alumnos de la Universidad Autónoma de Chiapas
9. Reglamento de Evaluación Profesional para los Egresados de la Universidad Autónoma de Chiapas
10. Reglamento del Servicio Social de la Universidad Autónoma de Chiapas
11. Reglamento Interno del Honorable Consejo Universitario
12. Reglamento del Centro de Educación Continua y a Distancia de la UNACH
13. Reglamento que rige el uso adecuado del escudo y lema de la Universidad
14. Código de ética
15. Declaratoria de principios y valores de la Universidad Autónoma de Chiapas

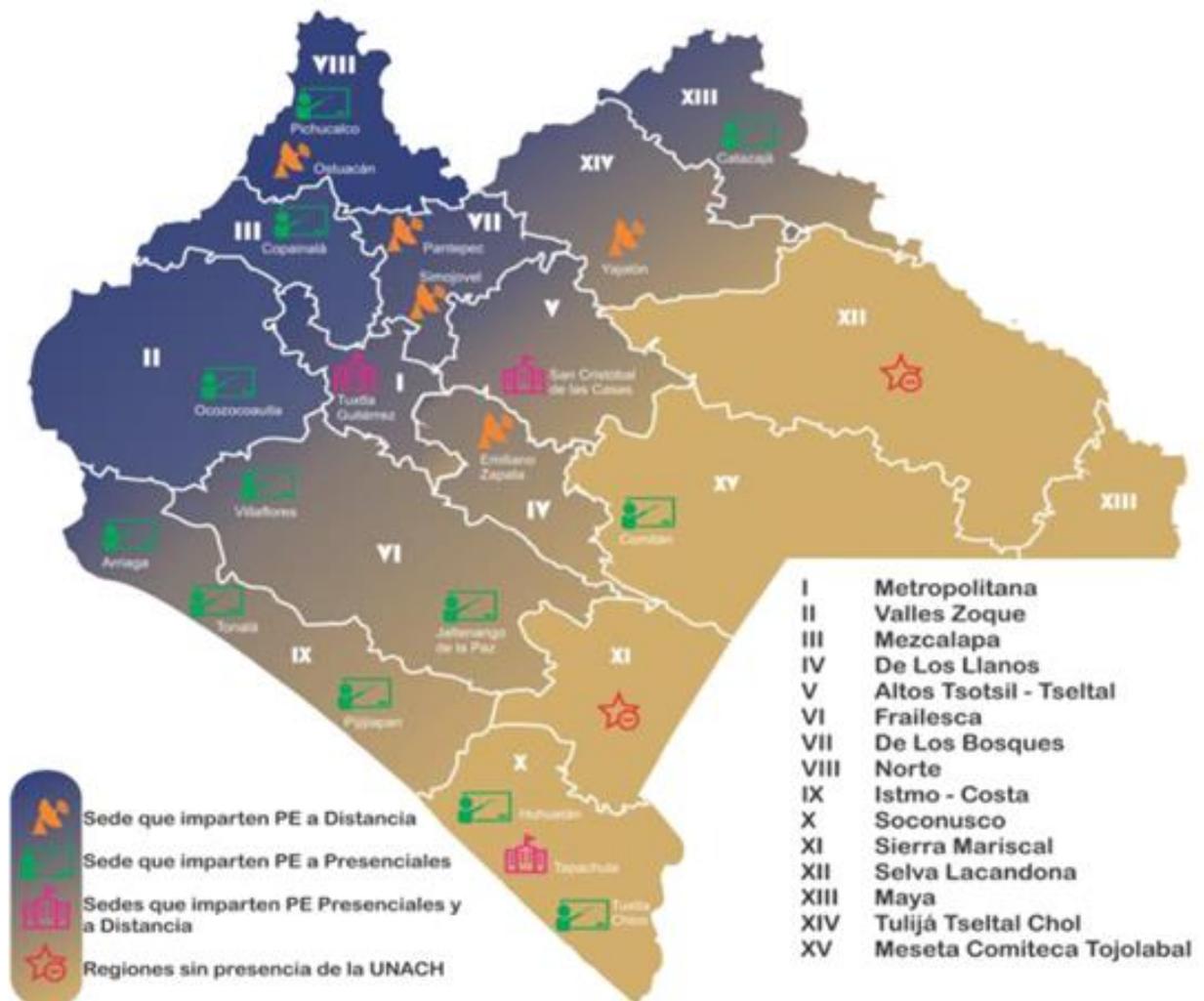
16. Criterios para la Selección de los Representantes del Consejo Técnico de las Dependencias de la Universidad Autónoma de Chiapas.

En la actualidad la Universidad Autónoma de Chiapas mantiene una matrícula alrededor de 22,000 alumnos cursando alguno de los 79 Programas Educativos a nivel licenciatura y 537 en posgrado de los 61 Programas Educativos con que cuenta. Tiene 42 unidades académicas distribuidas en todo el Estado divididas en 17 facultades, 12 Escuelas, 3 Institutos, 8 Centros y 2 Coordinaciones concentrados dentro de los nueve campus.

Con la modalidad a distancia se ofertan 10 licenciaturas y 2 maestrías; apoyados de 25 sedes académicas que a modo de muestra se presenta en la figura 1, el propósito de estas sedes es brindar asesoría tecnológica y académica para los estudiantes que no cuentan con las herramientas necesarias para esta modalidad (Universidad Autónoma de Chiapas, s.f.).

**Figura 1.**

*Sedes universitarias UNACH por región socioeconómica*



Nota. Adaptado de Plan de Desarrollo Institucional 2030 (UNACH, 2018, p.94)

### 3.5.1. Misión y Visión

La importancia de la Misión y Visión de la UNACH está ligada a los logros y aspiraciones que busca desarrollar en un periodo definido.

Misión

A través del Proyecto Académico (Universidad Autónoma de Chiapas [UNACH], 2019) se puntualiza que:

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, el bienestar social, la cultura de paz, la democracia, la equidad y los derechos humanos. (p.23)

En cuanto a la visión proyectada hasta el 2030 se plasma de igual manera en el Proyecto académico (UNACH, 2019) señalando que:

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. (p.124)

Lo propuesto en misión y visión se integran como parte del manual de identidad de la Universidad como instrumento para transferir y difundir las políticas institucionales y la planeación para la adopción y el trabajo en conjunto de toda la comunidad universitaria.

### **3.5.2. Estructura orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas**

En lo que se refiere a la estructura orgánica de la Universidad, la figura 2 muestra a las autoridades de la Universidad como son: la Junta de Gobierno con las atribuciones de ser responsable de la designación y remoción del rector, los miembros del Comité Permanente de Finanzas, directores de facultades, escuelas e institutos; al Consejo universitario encargado de velar por el cumplimiento de la Ley Orgánica de la

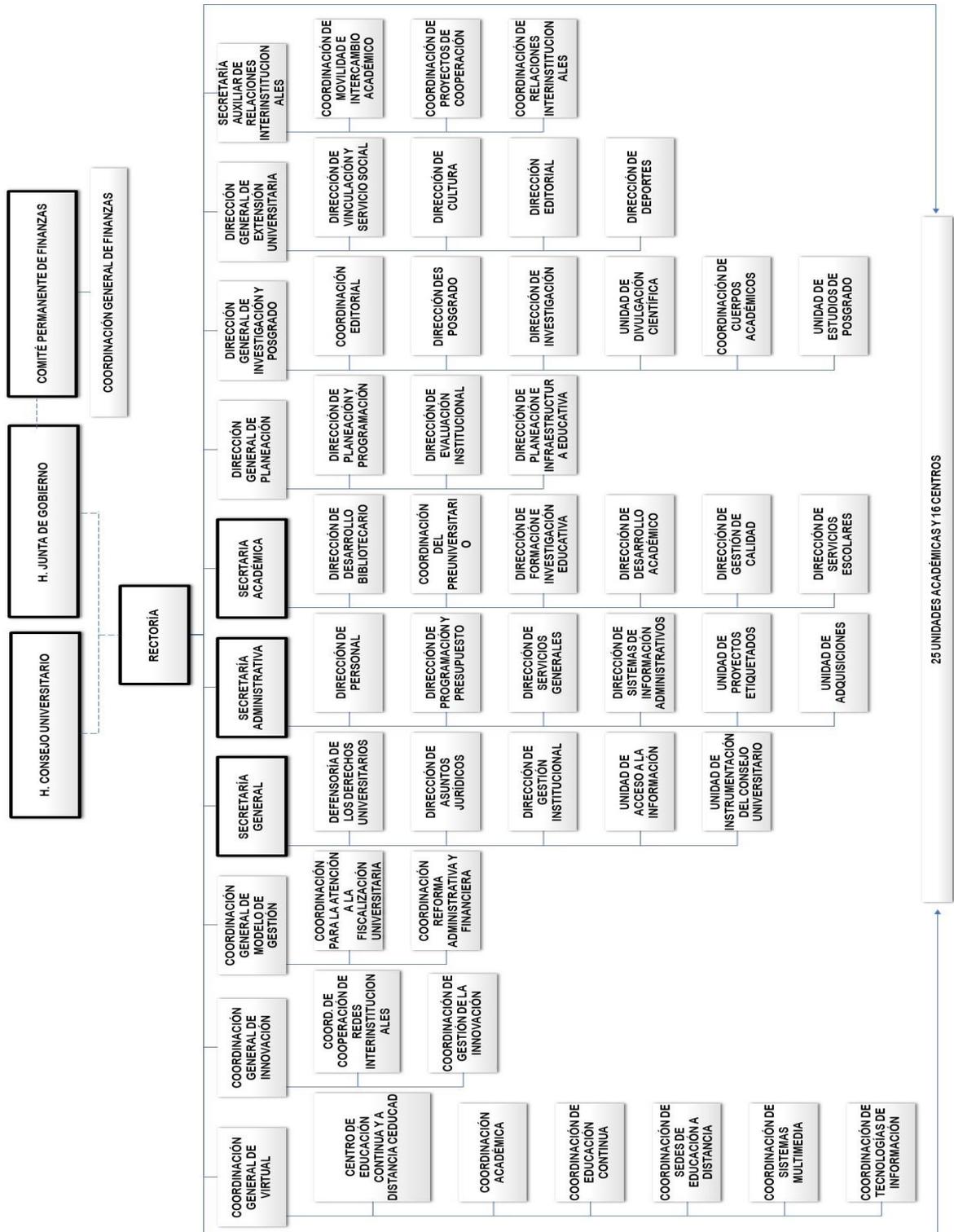
Universidad; al Comité Permanente de Finanzas que cuida y administra el patrimonio universitario, la Rectoría encabezada por el rector quien es el responsable legal de la Universidad, apoyado por la secretaría General, Secretaría Académica, Secretaria Administrativa, las Dependencias de Administración Central y las direcciones de facultades, escuelas, centros e institutos como autoridades académicas y administrativas de tales dependencias (Periodico oficial de Chiapas, 2020).

La Secretaría General tiene la misión de apoyar a la Rectoría en la dirección de las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad, brindando un servicio y gestión de calidad, que contribuya a la generación de las condiciones necesarias para el desempeño de las funciones de nuestra Casa de Estudios, inspirado en la legalidad, equidad, transparencia y responsabilidad; con base a estos principios se crea la Unidad de Transparencia (UNACH, 2014).

Esta estructura está planificada con los elementos indispensables para la realización del objetivo de la Universidad, no tendría razón de ser una institución educativa si no tuviera la planeación académica, la infraestructura o la vinculación con la sociedad y los estudiantes. Este sistema permite organizar las funciones y actividades de cada dependencia, así como de sus trabajadores, se consigue adjudicar las responsabilidades y su fusionarlas para el logro de el objetivo institucional.

Figura 2.

Organización funcional de la UNACH



Fuente: Adaptado de Organización funcional [Figura], por Universidad Autónoma de Chiapas, UNACH (<https://www.unach.mx/acerca-de/organizacion-funcional>).

### **3.5.3. Mejora continua en la Universidad Autónoma de Chiapas**

La Secretaría Académica de la universidad cuenta con el departamento de Gestión de la Calidad Administrativa, cuya función general se encuentra en el Manual de organización de la Secretaría General (2014) es: “Mejorar continuamente los procesos administrativos que ofrece la UNACH a través de sus procesos certificados y capacitación y actualización del personal que participa en el Sistema de Gestión de Calidad” (p.11).

Las funciones que tiene estipuladas son:

1. Proponer institucionalmente el Modelo UNACH de Gestión de la Calidad.
2. Proponer, implementar y ejecutar institucionalmente el Modelo UNACH de Gestión de la Responsabilidad Social.
3. Dirigir y evaluar la operatividad del modelo de Gestión de la Calidad institucional.
4. Difundir y dirigir el proceso de evaluación para la acreditación institucional.
5. Dirigir el proceso de gestión para la acreditación de programas educativos de pregrado.
6. Proporcionar información relacionada con auditorías, solicitudes de transparencia y rendición de cuentas en materia académica y financiera.
7. Las demás que resulten necesarias para el cumplimiento de sus fines, conforme a la Legislación Universitaria.

Esta área apoya a las Dependencias de Educación Superior (DES) y Dependencias de Administración Central (DAC´S) en la unificación de las actividades administrativas para certificar sus normas y ser acreditadas. La trascendencia de estas acreditaciones es conseguir y mantener validez en las actividades escolares con procesos de calidad, garantizar la mejora y perfeccionamiento continuo, evaluar el cumplimiento de los objetivos.

Es una pieza para asegurar la calidad educativa institucional, el reconocimiento nacional e internacional de los alumnos para validar que estudiaron en una institución con procesos de calidad ampliando sus oportunidades de obtener un mejor empleo en cuanto egresen, en evaluaciones internacionales como los Rankings dándole presencia y prestigio internacional a la Universidad y demostrando los progresos que se realizan cada día dentro de la universidad para ser de interés a los aspirantes a ingresar en cualquier de las carreras con que cuenta la universidad.

Esta área cumple una función clave para el desarrollo y modernización en procesos de la Institución y se les da prioridad a las Facultades y Escuelas para mantener la competitividad en el mercado educativo, dejando a las áreas administrativas centrales a solicitud de cada jefe el acompañamiento para mejorar sus procedimientos. Refiriéndose a la Unidad de Transparencia no ha solicitado el apoyo de este departamento y continúan con los procesos que tenían al inicio de su creación.

### **3.6. Unidad de Transparencia de la Universidad Autónoma de Chiapas**

En la Gaceta universitaria (La UNACH comprometida con el acceso a la Información Pública, 2007) señala que la Unidad de Transparencia inicia labores en el 2007 con el apoyo del Instituto de Acceso a la Información Pública de Chiapas (IAIP), con la toma de protesta del Comité de Información y se inaugura la Unidad de Enlace de la UNACH y se pone a disposición del público la página web de la Universidad con un apartado de transparencia y acceso a la información. A partir de estas acciones la Universidad adquirió un compromiso con la transparencia y el impulso al acceso a la información pública. La importancia del compromiso adquirido por la máxima casa de estudios de Chiapas radicaba en que se convirtió en un ejemplo para las demás instituciones en materia de acceso a la información pública, ya que; era el tercer organismo público de la entidad en cumplir al 100 por ciento con la entrega de información al IAIP Chiapas.

En ese mismo año el IAIP Chiapas y la UNACH acordaron firmar un convenio de colaboración para realizar de manera conjunta cursos, seminarios y diplomados, para difundir y fomentar la cultura de la transparencia y el acceso a la información pública.

La Unidad de información era la oficina de información y enlace para recibir, gestionar y proporcionar información a los particulares, se integraba por un responsable de la Unidad de información y los servidores públicos habilitados, designados por el presidente del Comité de Información.

Por su parte el Comité de información era el órgano colegiado interno, normativo en materia de transparencia y acceso a la información de cada dependencia, integrado por un presidente y cuatro vocales.

Todo la importancia que se dio a la Unidad fue gracias a que las leyes buscan el apoyo de las instituciones educativas para que sean solidarias en la promoción de la transparencia y el acceso a la información y le permite tener mayor compromiso y respaldo a las acciones efectuadas por la Unidad de transparencia de la Universidad encaminadas a cumplir con las disposiciones de la ley.

Tal como aparece en el artículo 54 de la LGTAIP vigente (Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2021) en sus fracciones II, IV y V menciona que se debe:

II.- Promover, entre las instituciones públicas y privadas de educación media superior y superior, la inclusión, dentro de sus programas de estudio, actividades académicas curriculares y extracurriculares, de temas que ponderen la importancia social del derecho de acceso a la información y rendición de cuentas;

IV. Proponer, entre las instituciones públicas y privadas de educación superior, la creación de centros de investigación, difusión y docencia sobre transparencia, derecho de acceso a la información y rendición de cuentas;

V. Establecer, entre las instituciones públicas de educación, acuerdos para la elaboración y publicación de materiales que fomenten la cultura del derecho de acceso a la información y rendición de cuentas;

Actualmente esta área lleva por nombre Unidad de Transparencia para ir acorde con las modificaciones a la Ley de Transparencia y está integrada por el jefe de la Unidad y dos asistentes administrativos, es regida por su propio manual de organización vigente desde el año 2014 y complementada por la normatividad de las Leyes de

Transparencia: LGTAIP artículo 45, LFTAIP artículo 61 y los lineamientos para la publicación de la información en el capítulo II décimo.

Con respecto al Comité de Información de igual manera a partir de las modificaciones de la ley se convirtió en el Comité de Transparencia, que es la instancia con la que cuenta la universidad para analizar, deliberar, coordinar y tomar decisiones sobre los procesos internos en temas de transparencia, acceso a la información, accesibilidad y protección de datos personales en posesión de sujetos obligados, Tiene la capacidad de supervisar el cumplimiento de las obligaciones señaladas por la ley referentes a la Universidad de manera enérgica motivado por la generación, transformación y adopción de procesos de calidad en los actos administrativos y el crecimiento institucional. En la actualidad el Comité se encuentra debidamente integrado, aunque no tienen registro de haber realizado sesiones de trabajo.

### **3.6.1. Misión y visión**

El marco normativo que se presenta es retomado de la Secretaría General (Universidad Autónoma de Chiapas, 2014) ya que pertenece a esta en estructura; pero no son adaptadas a las necesidades y propósitos reales de la unidad.

#### Misión

Apoyar a la Rectoría en la dirección de las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad, brindando un servicio y gestión de calidad, que contribuya a la generación de las condiciones necesarias para el desempeño de las funciones de nuestra Casa de Estudios, inspirado en la legalidad, equidad, transparencia y responsabilidad.

#### Visión

Ser una institución que proporcione las condiciones necesarias para el cumplimiento de lo dispuesto por las leyes, reglamentos, planes y programas que permitan el fortalecer los vínculos entre universidad, sociedad y gobierno.

#### Objetivos Específicos

Recibir, tramitar y resolver las solicitudes de acceso a la información pública que formulen los interesados, así como notificar y poner a disposición de estos la información solicitada. Además de publicar y mantener actualizadas las obligaciones de transparencia, recabando la información que debe hacerse pública de oficio de acuerdo con lo que señala la Ley que Garantiza la Transparencia y el Derecho a la Información para el Estado de Chiapas.

### **3.6.2. Funciones Específicas**

1. Ser el vínculo entre los sujetos obligados de la Universidad y los solicitantes de la información pública, recibiendo las solicitudes y realizando los trámites para hacer llegar la información solicitada a los interesados.

2. Recabar y difundir la información pública señalada por la Ley propiciando que las Unidades de Enlace la actualicen en los términos establecidos.

3. Auxiliar a los interesados en la elaboración de solicitudes de acceso a la información y en su caso, orientarlos sobre los sujetos obligados que pudieran tener la información que solicitan.

4. Recibir:

- Y dar trámite dentro del plazo establecido por la Ley a las solicitudes de acceso a la información pública.
- De las Unidades de Enlace un índice de los expedientes clasificados como reservados por rubros temáticos, con la información especificada
- Y remitir en el plazo establecido por la Ley los recursos de revisión presentados por los solicitantes que se consideren afectados por los actos y resoluciones del Comité o las Unidades de Enlace.

5. Aplicar:

- Los acuerdos que clasifiquen la información como reservada o confidencial.

- Los criterios y lineamientos emitidos por el Instituto de Acceso a la Información Pública de la Administración Pública Estatal.

6. Elaborar:

- El catálogo de la información de los expedientes clasificados como reservados.
- Los manuales de organización y procedimientos de la Unidad
- Los informes trimestrales que se entregan al Instituto de Acceso a la Información Pública de la Administración Pública Estatal sobre las solicitudes de información pública.

7. Llevar:

- Un registro y control de las solicitudes de información pública, de datos personales y de corrección de estos.
- A cabo las notificaciones previstas en la Ley.

8. Difundir entre los sujetos obligados:

- Los beneficios que conlleva divulgar la información pública, los deberes que deben asumirse para su buen uso y conservación, así como las responsabilidades que trae consigo la inobservancia de la Ley.
- La información que sea de interés general y que orienten al cumplimiento de la Ley
- Los acuerdos que clasifiquen y/o desclasifiquen la información como reservada y confidencial

9. Entregar o negar la información solicitada, fundando y motivando su respuesta o solución, en términos de la Ley.

10. Realizar los trámites internos necesarios para obtener la información pública solicitada y entregarla.

11. Administrar la página electrónica de Transparencia y el Sistema electrónico de acceso a la información.

12. Proponer al Comité de Información de la Universidad los procedimientos internos que aseguren la mayor eficiencia en la gestión de las solicitudes de acceso a la información
13. Orientar al usuario sobre las instancias a las que debe acudir en caso de interponer un recurso de revisión.
14. Recibir los recursos de revisión presentados por los solicitantes que se consideren afectados por los actos y resoluciones del Comité o las Unidades de Enlace.
15. Remitir por medio de oficio al Instituto de Acceso a la Información Pública de la Administración Pública Estatal la interposición del recurso de revisión y copia del expediente, así como el informe justificado correspondiente.
16. Integrar, llevar un registro y control de los expedientes relacionados con los recursos de revisión.
17. Capacitar a los funcionarios responsables de las Unidades de Enlace en materia de transparencia, acceso a la información y manejo de datos personales.
18. Representar a la Universidad Autónoma de Chiapas ante el Instituto de Acceso a la Información Pública de la Administración Pública Estatal en todos los actos y procedimientos administrativos derivados de la Ley.
19. Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de las funciones que le han sido encomendadas por la Ley.

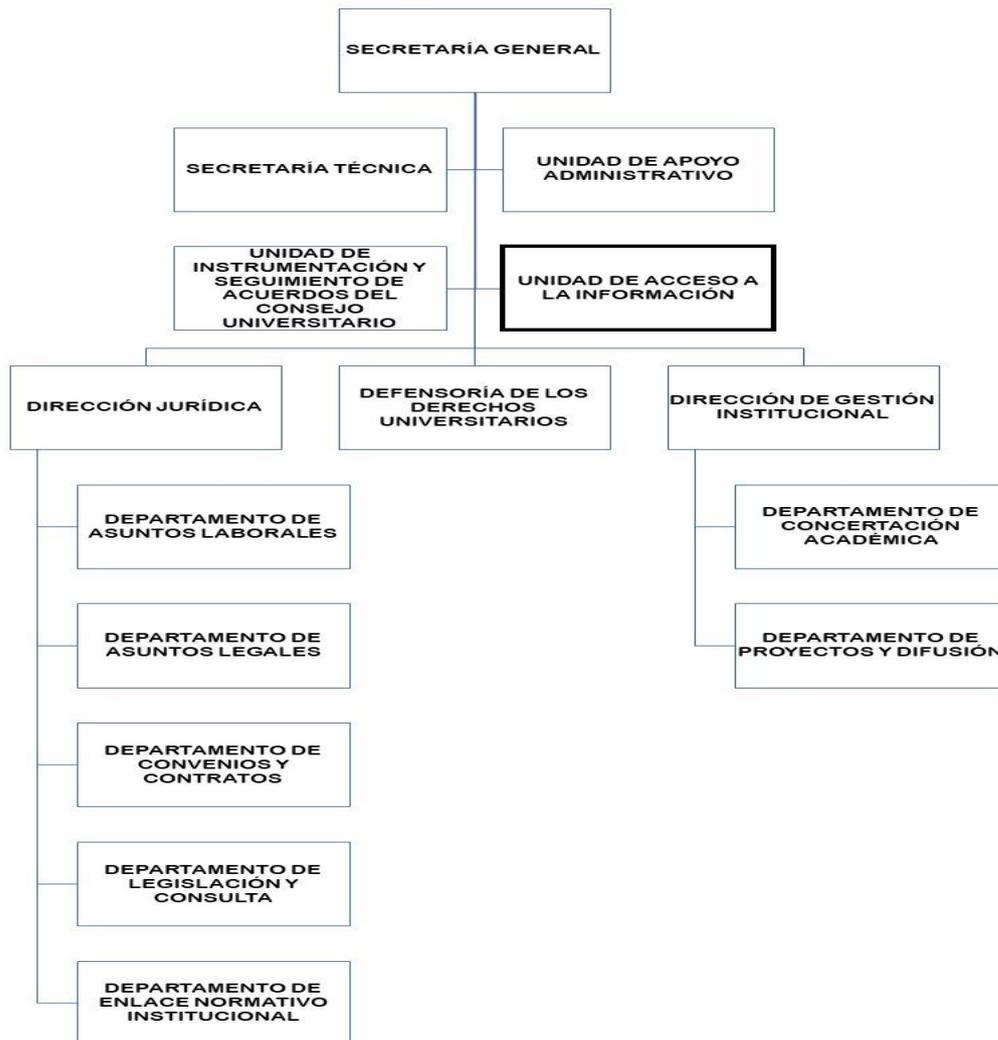
### **3.6.3. Organigrama de la Secretaría General de la UNACH**

La Unidad de Transparencia es un área de apoyo institucional que se encuentra dentro de la estructura orgánica de la Secretaría General presentada en la figura 3 que como ya se mencionó con anterioridad apoya a la Rectoría en las funciones sustantivas de la Universidad.

Esta Unidad es un pilar fundamental en el desarrollo de mecanismos para la implementación de rendición de cuentas, protección de datos personales y acceso a la información; sin dejar de lado las demás áreas de la Universidad.

**Figura 3.**

*Organigrama de la Secretaría General de la UNACH*



Fuente: Adaptado de Organigrama de la Secretaría General (UNACH, 2014, p.4)

### **3.6.4. Operatividad de la Unidad de Transparencia**

La Unidad de Transparencia mantiene una relación con el Instituto de Acceso a la Información Pública de Chiapas, los solicitantes de información y el Instituto Nacional de Acceso a la Información, debido a que la universidad está sujeta a la aplicatoriedad de la ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chiapas.

En la figura 4 se concentran las obligaciones legales de la UNACH; a través del cumplimiento de los artículos 85, 91 fracción IV, el artículo 93 fracciones I, II, III, VII, XV, XXVI, XXIX, XL, XLIII, XLIX y L relacionados con los programas de PRODEP y PFCE y el artículo 82 para ambos programas (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de datos personales, 2018).

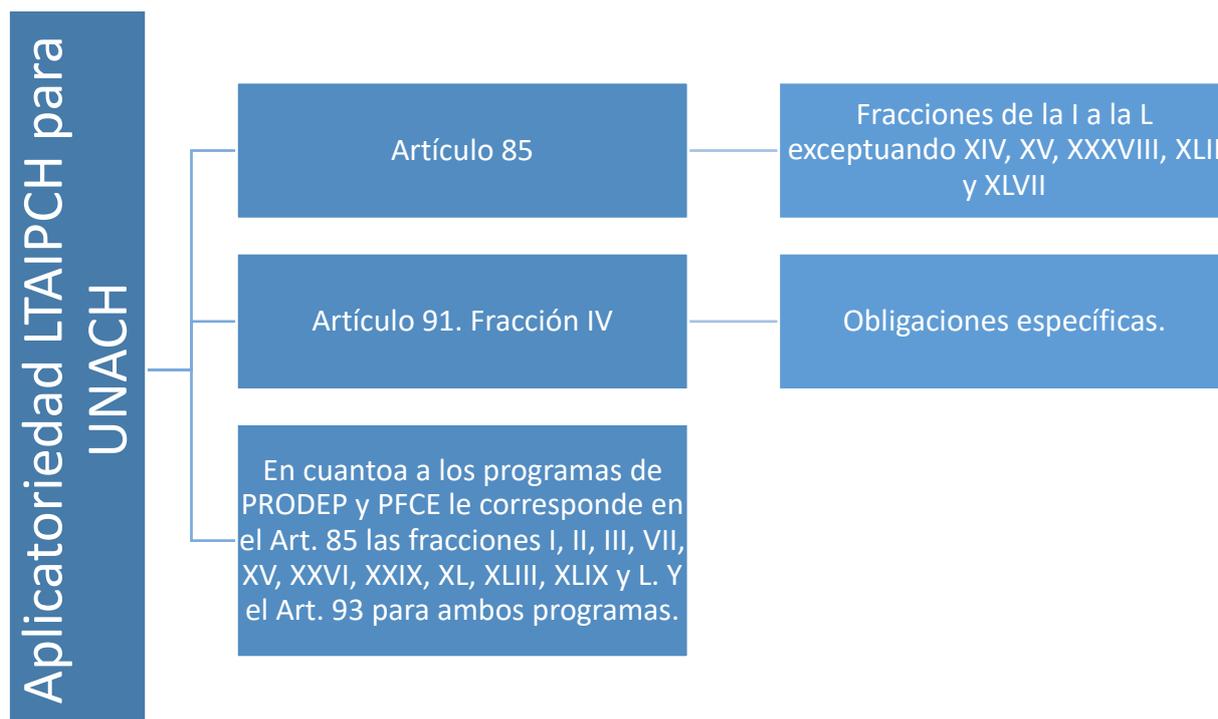
Se requiere de la colaboración y participación de las 12 unidades administrativas que generan la información, los titulares de cada Dependencia de la Administración Central (DAC), las Unidades Académicas, con el personal de la Coordinación de Tecnologías de Información (CTI) y el Comité de Transparencia.

Para llevar a cabo estas funciones impuestas por ley, cuenta con un manual de procedimientos que requiere ser actualizado de forma que responda a las necesidades actuales de ley, de igual manera tiene un manual para genera hipervínculos y entrega de información, un calendario de fechas de entrega trimestral de información e hipervínculos, el registro de solicitudes de información y seguimiento que permite llevar un control detallado.

Las técnicas de control en la presentación de la información que insta esta Unidad son básicas, consiste en el resguardo de los formatos digitales que son elaborados y enviados a esta Unidad de los responsable de la información por trimestre, de igual manera mantiene un archivo físico con la relación de los oficios de entrega de información de cada una de las áreas para ser suministradas al SIPOT, otro de los resguardos de archivo físico incluye el trámite ejecutado para las solicitudes de información recibidos; esta custodia la mantienen en recopiladores con el único propósito es de archivarse.

**Figura 4.**

*Enfoque legal de las obligaciones de la Universidad Autónoma de Chiapas*



Fuente: Elaboración propia, con base en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chiapas (2021).

Las actividades periódicas que realiza el jefe de la unidad son:

- Realiza juntas con los responsables de las Unidades Administrativas de la información cuando se presenta alguna actualización del Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPOT) o de la propia ley.
- Reunión anual para dar la calendarización de la entrega de formatos por trimestre.

- Revisa el funcionamiento técnico y de contenido del portal de transparencias de la universidad
- Revisa y valida los formatos.
- Carga la información que le dan los responsables de la información en el portal de Transparencia universitaria y al SIPOT.
- Recepción, seguimiento y difusión de las solicitudes de información y denuncias ciudadanas.
- Dar contestación a los recursos de revisión que surjan.

La Unidad cuenta con tres procesos esenciales presentados en la figura 3, el primero es la recepción de las solicitudes de información que recibe; deben ser monitoreadas constantemente a través de INFOMEX (plataforma virtual) de donde se extraen las solicitudes para iniciar el proceso de contestación, es importante la verificación diaria de la plataforma para no afectar los tiempos establecidos legalmente para dar atención a la solicitud; de este, se puede suscitar un recurso de revisión.

El segundo proceso surge por la falta de atención, inconformidad por la respuesta o desfase en tiempo para la contestación a la solicitud; es directamente el IAIP de Chiapas quien notifica a la Universidad que se requiere dar respuesta al solicitante para no ameritar una sanción.

El tercer proceso consiste en suministrar la información al portal de transparencia de la universidad, este permite verificar, controlar y optimizar la información proporcionada por los responsables de la Información, para que el portal tenga un contenido oportuno y confiable, además de mantener la calidad y prestigio de la universidad.

**Figura 5.**

*Esquema de los procesos de la Unidad de Transparencia*

SOLICITUD DE INFORMACIÓN	RECURSO DE REVISIÓN	DOTAR DE INFORMACIÓN AL PORTAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recepción de solicitud a través de informes, otros medios.</li><li>• Envía la solicitud al área que tiene bajo su poder la información</li><li>• Contesta el área responsable a la UT la solicitud dependiendo de: si tiene la información, si es confidencial, inexistente o no es de su competencia</li><li>• La UT envía la respuesta al solicitante</li><li>• Este proceso no debe exceder de 20 días hábiles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se inicia por la denuncia del solicitante por la inconformidad hacia la respuesta que obtuvo de la Universidad.</li><li>• El instituto de Acceso a la Información Pública de Chiapas notifica sobre esta queja a la Universidad.</li><li>• Durante los siguientes 7 días a la notificación del Instituto, la Universidad entra en un periodo de instrucción, en el que justifica la respuesta que dio al solicitante.</li><li>• Continúa el proceso con la validación del alegato por parte del Instituto y determina si tiene fundamentos la queja o concluye; si considera que es válida, la Universidad tiene que modificar la información solicitada durante los siguientes 15 días dando atención al solicitante.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar un calendario de actividades anuales a los responsables</li><li>• Entregar a los responsables de la información los formatos para el vaciado de la Información.</li><li>• Recepción y envío de los archivos PDF entre CTI y el responsable de la información.</li><li>• Recopila de manera trimestral los formatos llenos, de cada responsable de la información.</li><li>• Subir la información reunida a la página UNACH y al SIPOT.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO

Un trabajo de investigación conjunta los fundamentos que sustentan lo que ya se ha estudiado con anterioridad respecto al objeto de interés y la aplicación de todos esos conocimientos previos para analizar la nueva situación y aportar nuevas ideas, así como argumentos, conclusiones que tengan una significancia para los demás. Se requiere del empleo de una metodología para concretar la percepción sobre un tema en particular juntando la experiencia y los conocimientos obtenidos en la investigación del caso y sacar una conclusión que explique el fenómeno. De acuerdo con Rivero (2008):

La ciencia es el quehacer humano que consiste en la actitud de observar y experimentar dentro de un orden particular de conocimientos, los cuales se organizan de manera sistemática mediante determinados métodos, partiendo de un núcleo de conceptos o principios básicos, a fin de alcanzar un saber de validez universal. (p. 11)

La curiosidad del ser humano y su capacidad de observación ha incitado el desarrollo y búsqueda de respuestas a su realidad, que en ocasiones puede ser compleja, describen sucesos a través de canales que dirigen el camino para unir lo observado con los fenómenos, que como lo sugiere Gómez (2012), “es un proceso que tiene como fin alcanzar un conocimiento objetivo, para guiar o ayudar a mejorar la existencia de los seres humanos en cualquier campo del conocimiento humano” (p. 9).

En cuanto a la metodología cualitativa su fin es investigar un hecho social para alcanzar y crear conocimientos, y que Taylor y Bogdan (1992) advierten que “el investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variable, sino considerados como un todo” (p. 20), que por su propia naturaleza tienen como característica su particularidad mas que una regla que iguale todas las situaciones.

#### **4.1. Enfoque cualitativo de la investigación**

Behar (2008) asienta que “El contexto en que ocurren los hechos debe ser captado para poder producir la explicación” (p. 37). El enfoque utilizado para la investigación es cualitativo, ya que se refleja un fenómeno social como primera característica y que requiere de la visión y comprensión de los elementos y los actores que rodean al investigador durante el proceso. Para Quecedo y Castaño (2002) “puede definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable” (p.7). Con esto se recurre a cogniciones del investigador para generar datos que sustenten la investigación ya que se toman en cuenta todos los aspectos inmersos en la investigación y que pueden influir en los posibles resultados.

Trabajar con el recurso humano es complejo, se requiere del análisis de aspectos como la forma en la que se educó cada individuo, las creencias, los motivos personales que impulsan sus propias acciones, que se suman y/o deben adaptarse a los reglamentos, políticas o normatividad del lugar en donde trabajen. A pesar de ser un mismo organismo, el personal labora en diversas áreas y cada una de ellas tiene sus propias normas y reglas de operación, por estos aspectos se debe utilizar este enfoque para que la dinámica con el personal sea más fluida y adaptable a cada responsable de la información y su jefe inmediato.

Con este enfoque el investigador desarrolla una teoría coherente que declare la representatividad del hecho, aun en estos casos puede ser que la idea inicial sea inexacta, vaga y permite que se vaya transformando con forme surgen la inserción del investigador en el caso. Como lo menciona Stake (1998), “el investigador cualitativo destaca las diferencias sutiles, la secuencia de los acontecimientos en su contexto, la globalidad de las situaciones personales” (p. 11).

Esta investigación se llevó a cabo dentro del mismo ambiente de trabajo en la Unidad de Transparencia de la Universidad Autónoma de Chiapas, con el enfoque cualitativo como base principal para facilitar la recolección de datos, describiendo lo que sucedió en los procesos principales con los que cuenta la Unidad, así como durante la entrega de información, examinando los hechos, siendo consciente del ambiente para poder identificar los datos que aportan o complementan a la investigación en cualquier

etapa. Como lo declaran Hernández et al. (2014), “los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (p.7).

En esta investigación se buscó relacionar la perspectiva individual sobre el hecho particular que se estudiaba, así como aspectos personales como lo son sus creencias, su comportamiento dentro de su área de trabajo, su relación con otros responsables de la información, que influyeran en el estudio, con énfasis en aspectos como los que mencionan Quecedo y Castaño (2002), respecto a que “facilita una recogida de datos empíricos que ofrecen descripciones complejas de acontecimientos, interacciones, comportamientos, pensamientos, que conducen al desarrollo o aplicaciones de categorías y relaciones que permiten la interpretación de los datos” (p. 12).

#### **4.2. Estudio de caso como método de investigación**

Este tipo de metodología se utiliza con frecuencia en la medicina, sociología, psicología y en el campo educativo por su utilidad en la descripción y análisis de un problema en específico. El estudio de caso para Stake (1998), “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p.11). El interés de un investigador sobre un objeto social, sujeto o caso, hace que busque formas de documentarlo sin quitarle calidad a los resultados a pesar de su acercamiento al fenómeno estudiado, busca describir la interdependencia de los factores que rodean el caso, organizando datos para su análisis particular.

Stake muestra tres tipos de estudios de caso (1998, pp. 16-17):

- Intrínseco que se da cuando no se elige el estudio, sino que se necesita estudiar el caso por el interés de su particularidad sin esperar que ese estudio pueda ayudar a resolver otro caso o problema.
- Instrumental, su finalidad no es estudiar el caso para saber el comportamiento individual del caso, si no para conocer a través del análisis del caso; como se comprende en general una cuestión.

- Colectivo es la utilización de múltiples casos para aportar coordinadamente un resultado al problema.

Las aportaciones de los diversos autores amplían la reflexión sobre lo que ofrece un estudio de caso para nuevos descubrimientos pues da explicaciones intensivas sobre un hecho, facilitando a detalle su explicación.

Díaz, Mendoza y Porras (2011) muestran que:

El estudio de caso es un concepto plurisémico y en algunas ocasiones equivoco. De manera general lo podemos considerar como una metodología de investigación sobre un inter/sujeto/objeto específico que tiene un funcionamiento singular, no obstante, su carácter particular también debe explicarse como sistema integrado. Es en este sentido que estamos hablando de una unidad que tiene un funcionamiento específico al interior de un sistema determinado, así entonces es la expresión de una entidad que es objeto de indagación y por este motivo se denomina como un caso. (El concepto de estudio de caso desde las obras generales, párr. 11)

En este caso se requiere de la experiencia de los responsables de la información para la transmisión del conocimiento, por ser los colaboradores directos de la Unidad de Transparencia y conductos de la información acerca de las actividades que realiza la Universidad y su difusión como un sujeto obligado. Estudiando determinadas actividades, complicaciones, estímulos o respuestas se vuelve un acontecimiento renovado, centrado en la comprensión de este dónde la particularidad del caso insta no hacerlo generalista, apoyado en técnicas como la observación que no demanda controlar la situación y sin la presión del tiempo para evitar en la mayor medida alterar los posibles resultados, así como lo menciona Stake (1998):

Intentamos no estorbar la actividad cotidiana del caso, no examinar, ni siquiera entrevistar, si podemos conseguir la información que queremos por medio de la observación discreta y la revisión de lo recogido. Tratamos de comprender cómo ven las cosas los actores, las personas estudiadas. (p. 23)

### 4.3. Técnicas de investigación

Con base en Behar (2008), las técnicas dependerán de lo que se busca obtener con la investigación, pues todos los datos y documentos significativos como manuales, normas, creencias, emociones, comunicación interna, experiencias o entrevistas que se tuvieron a la mano son expuestos al análisis no como el objetivo del estudio, sino como líneas fructíferas de apoyo a la indagación y comprensión del proceso para así responder a las preguntas de la investigación que se está estudiando.

Behar (2008) muestra esta intención al señalar que:

La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. (p. 55)

Por lo cual, en el presente estudio se utilizan como técnicas para la recolección de datos la entrevista y el grupo de enfoque, con el fin de enriquecer la investigación y plasmar las situaciones reales que acontecen durante el proceso de entrega de información de los responsables de la información a la Unidad de Transparencia, identificar situaciones que puedan ser agrupadas para sistematizar procedimientos con las apreciaciones de los personajes involucrados junto con su experiencia y grado de intervención en el proceso y así explicar el objeto de estudio.

Tomando en cuenta las reflexiones de Taylor y Bogdan (1992), el investigador debe emplear un rol reflexivo y tácticas que minimicen la persuasión hacia los participantes; es decir:

En una etapa ulterior de la investigación, se pueden emplear tácticas intrusivas o agresivas, sabiendo ya lo bastante sobre el escenario como para evaluar el modo en que tales tácticas afectarán lo que la gente diga y haga. Algunos observadores realizan entrevistas estructurada hacia el final de su trabajo de campo. (pp. 68-69)

El grupo de enfoque es considerado por la Organización Panamericana de la Salud (2005) como una técnica empleada para la recolección de información por parte del investigador, se da de una manera casual buscando que naturalmente se desarrollen

los temas de interés escuchando a detalle las revelaciones que pueda hacer el participante, que muchas veces al hablar con libertad pueden expresar mayores datos de interés para el investigador, con frecuencia un cuestionario limita la expresión del participante al solicitar respuestas cortas pero con esta técnica se procura tener la libertad de hablar. De acuerdo con Malhotra (2008), “el principal propósito de las sesiones de grupo consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada hablar sobre temas de interés para el investigador” (p.145).

Alrededor de esta técnica se fijan la interacción en cierto periodo de las personas involucradas, el análisis y discusión centrado en la mecánica cultural de su trabajo, el diagnóstico del problema con la adyacente de las relaciones humanas.

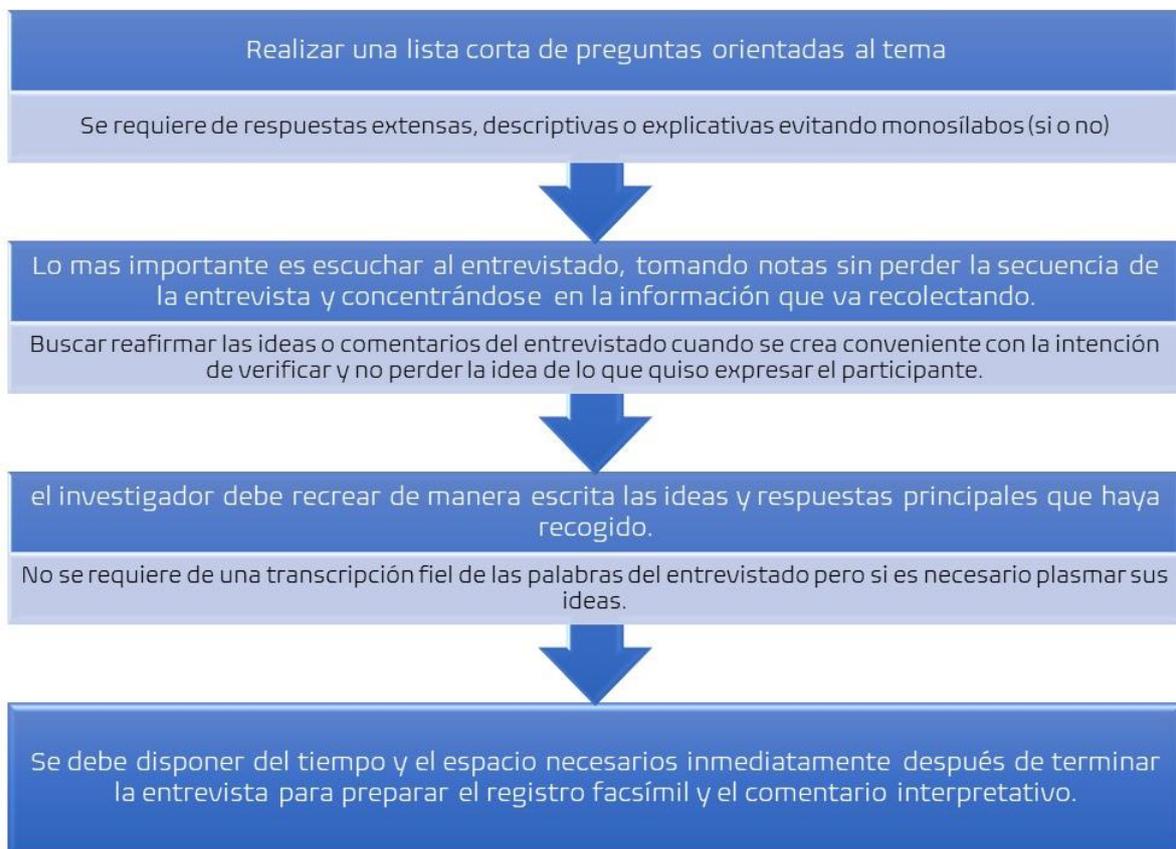
Sobre las técnicas de grupos focales, Hamui y Valera (2012) desarrollan una serie de puntos clave que durante la planeación de una sesión de grupo focal se deben destacar: Se determina la cantidad de participantes y sus características; en este caso, cabe resaltar que se requiere de personas que tengan semejanzas para que no exista discrepancia en la percepción global de la situación. Determinar el lugar en donde se llevará a cabo la sesión para tener un ambiente de calma tratando de no generar distractores en el grupo, elaborar una guía de preguntas con un enfoque al tema de interés del planteamiento de la investigación, de igual manera analizar la interacción entre ellos durante la sesión, diseñar que tipo de moderador que debe ser durante la sesión el investigador, buscar la intervención de todos los participantes para enriquecer los descubrimientos. Recuperar las descripciones densas de los participantes sin intervención de las creencias del investigador, explorar sobre cualquier supuesto que surja durante la sesión, rectificar la información cuando sea necesario para plasmar lo más fiel posible la intención del participante, cuidar las relaciones interpersonales durante la conversación.

En cuanto a la técnica de la entrevista se realizó con el fin de profundizar sobre temas que sobresalieron dentro de la sesión de grupo y que según menciona Stake (1998) “la entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples” (p. 63). La entrevista sirve como intercambio de información conjuntamente sobre un tema específico, desarrollando la narración del entrevistado para explicar un hecho desde

la experiencia, opinión y punto de vista del participante, por lo que para asegurar la inclusión de todos los elementos del caso estudiado se entrevistó al jefe de la Unidad de Transparencia, y las entrevistas fueron realizadas siguiendo las características plasmadas en la figura 4, en donde “la dirección que toma la entrevista está determinada por la respuesta inicial del sujeto, la indagación que hace el entrevistador para obtener detalles y las respuestas del sujeto” (Malhotra, 2008, p. 158).

## Figura 6.

### *Características de la entrevista*



Fuente: Elaboración propia con base en Malhotra (2008).

## 4.4. Participantes

En un estudio cualitativo se busca más la profundidad de los resultados por lo que la cantidad no es tan determinante, más bien se puede determinar con base en los

recursos que se tienen disponibles para recolectar la información, la cantidad de casos o informadores que se requieran para contestar la problemática planteada con base en sus experiencias y el tiempo que pueda requerirse para recolectar toda la información y hacer su análisis, como lo señalan Hernández et al. (2014), cuando mencionan que “las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan” (p. 384).

Para la selección de los participantes en las sesiones de grupo se requirió del apoyo de la Unidad de Transparencia para que proporcionara los datos de los Responsables de la Información y de esta manera entablar comunicación directa con ellos, tomando en consideración la disposición para participar en la investigación, así como su permanencia mayor a un año bajo esta responsabilidad con la finalidad de que su participación tuviera mayor aportación en experiencia y manejo de información, así como la familiaridad con todo el proceso.

De los 27 responsables de la información, cinco mostraron interés y disponibilidad en participar, que fueron el puente entre el investigador y el objeto de estudio y a través de quienes se recolectó la información, ya que parte importante de la información recabada fue proporcionada por los individuos de manera oral a través de una sesión de grupo, que ya integrado se concertó una reunión virtual a fin de explicar el objetivo de la sesión y su desarrollo, con la participación de los cinco informantes que trabajan en las diversas áreas de la Administración Central de la Universidad Autónoma de Chiapas.

#### **4.5. Instrumentos de investigación**

Para recabar la información necesaria se diseñaron los instrumentos que se presentan a continuación.

#### 4.5.1. Guía de entrevista

FECHA	HORA	LUGAR
ENTREVISTADO		
INTRODUCCIÓN	<p>Tiene el propósito de recolectar datos que permitan saber sobre qué tipo de bases estructurales tienen el personal responsable de la información y seguirá la indagación sobre los compromisos y aportaciones de mejora en el proceso interno de recolección de documentación.</p>	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA	<p>Se grabará la sesión manteniendo la confidencialidad ya que los resultados son datos exclusivos de esta investigación, tendrá una duración aproximada de 1 hora, si tiene una opinión es importante hacerlo saber levantando la mano, todas las respuestas son correctas al tratarse de opiniones indispensables.</p>	
PREGUNTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que la delegación de funciones y la asignación de responsabilidades administrativas a los responsables de información de cada área ha servido para mejorar la calidad en Transparencia dentro de la Universidad? ¿por qué?</li> <li>• ¿Qué efectos considera que ha dado el pronunciamiento en el tema de Transparencia dentro de la universidad?</li> <li>• ¿Cómo ha sido el proceso de entrega de la información recabada a la Unidad de Transparencia por parte de los responsables de la información?</li> <li>• ¿Cómo han experimentado la adaptación al llenado de los formatos para la entrega de la información y sus dificultades?</li> <li>• ¿Cuál ha sido el apoyo recibido de parte de la Unidad de Transparencia y los jefes inmediatos durante el proceso de entrega de la información?</li> <li>• ¿Cómo han gestionado el tiempo al tener que compartirlo con otras actividades?</li> <li>• ¿Qué efecto ha provocado esta actividad en la percepción que tienen sobre la importancia social y dentro de la universidad?</li> <li>• ¿Cómo consideran que el proceso puede realizarse con mayor calidad?</li> </ul>	

Observaciones:	Agradezco su participación, las respuestas obtenidas son de gran aportación, será de gran utilidad poder contar con usted para una participación futura.
----------------	--

#### 4.5.2. Guía de grupo focal

Guía Sesión de grupo Proceso con la Unidad de Transparencia	
PREÁMBULO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Preámbulo (3 minutos)</b></li> <li>• Gracias y bienvenidos.</li> <li>• Me gustaría pedirles que se presenten.</li> <li>• La pregunta central del proyecto de investigación es: ¿Cómo se pueden mejorar los procesos administrativos para presentar la información de transparencia de manera útil, veraz y oportuna?</li> <li>• La naturaleza de esta sesión es conocer las directrices de las actividades administrativas que se llevan a cabo en su labor como responsables de la información, se hará de una manera informal y les recuerdo que su punto de vista hará que la sesión sea más enriquecedora en cuanto a los resultados y tiene el propósito de recolectar datos que permitan saber sobre qué tipo de bases estructurales tienen el personal responsable de la información y seguirá la indagación sobre los compromisos y aportaciones de mejora en el proceso interno de recolección de documentación.</li> <li>• Les recuerdo que no hay respuestas correctas o incorrectas, esta sesión es confidencial, pero será grabada con el fin único de reconstrucción para el análisis posterior con su consentimiento informado.</li> </ul>
PREGUNTAS PARA TRABAJAR EN LA SESIÓN DE GRUPO	<p><b>Introducción (3 minutos)</b></p> <p>Me gustaría conocer sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo mejor de trabajar en la actividad asignada sobre transparencia en su trabajo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo peor de trabajar en la actividad asignada sobre transparencia en su trabajo.</li> </ul> <p><b>Frecuencia (8 minutos)</b></p> <p>Me gustaría entender cómo experimentan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo han gestionado el tiempo al tener que compartirlo con otras actividades?</li> <li>• ¿Cuán a menudo le dedican tiempo a esta actividad?</li> <li>• ¿Cuántas solicitudes de información reciben generalmente durante un semestre?</li> <li>• ¿Cuáles son algunos de los tipos más comunes de solicitudes?</li> </ul> <p><b>Aceptación de la actividad (10 minutos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensando en su actividad principal, me gustaría hablar sobre dos cosas diferentes: Primero, ¿cómo fue la asignación como responsable de la información? y, segundo, ¿qué inquietud generó este hecho para ustedes?</li> <li>• ¿Consideran que la delegación de funciones y la asignación de responsabilidades administrativas ha servido para mejorar la calidad en Transparencia dentro de la Universidad? ¿por qué?</li> </ul> <p><b>Funciones y su utilidad (15 minutos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo han experimentado la adaptación al llenado de los formatos para la entrega de la información y sus dificultades?</li> <li>• Pensando ahora en las acciones propias de la entrega de la información, me gustaría hacer una lista de todas las actividades que recuerden hacer, ¿habrá alguna que les gustaría modificar?</li> <li>• Ahora hablemos acerca de las actividades que consideran indispensables por hacer ¿algunas de éstas las han omitido voluntariamente alguna vez y cómo se sienten de haberlo hecho y qué consecuencias tuvo? ¿por qué?</li> </ul> <p><b>Actividades deseadas (3 minutos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál ha sido el apoyo recibido de parte de la Unidad de Transparencia y los jefes inmediatos durante el proceso de entrega de la información?</li> <li>• ¿Hay algunas actividades que no realizan pero que consideran que deberían hacerse?</li> </ul>
--	---

	<p><b>Exploración de barreras (5 minutos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre la elaboración del formato y le entrega de información ¿tienen contratiempos y si es así cuáles fueron las razones?</li> </ul> <p><b>Percepción futura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy bien, ahora díganme, ¿en qué consideran que contribuye su trabajo a la Universidad?</li> <li>• ¿Esta actividad ha provocado algún cambio en la percepción sobre la importancia social de su trabajo?</li> </ul>
--	--

#### 4.6. Análisis de datos

Como el estudio de caso se funda en las vivencias de los participantes y el modo en que realizan su labor, una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de éstos, por cuanto la información que se obtuvo son los resultados sobre la impresión de los procedimientos administrativos y de transparencia que posee el responsable de la información de la Universidad Autónoma de Chiapas y los colaboradores.

Los temas para discutir en la sesión de grupo fueron clasificados por secciones para facilitar la agrupación de las respuestas por lo cual se mencionarán los resultados conforme a dichas secciones. Se utilizó este espacio para despejar dudas y se pidió a las participantes que informaran sobre sus reacciones ante la experiencia de trabajo como responsables de la información. Para esto se les explicó el objetivo de la sesión de grupo y se les aseguró que la información sería totalmente confidencial, anotando a cada participante con una asignación numerológica para asegurar la libertad de expresión sin ningún tipo de sanción por parte de su jefe inmediato, así como asegurar que todas las respuestas eran válidas y se harían en conjunto para enriquecer cada sección.

Al concluir la sesión de grupo se hizo la transcripción de los diálogos obtenidos, con apoyo de la grabación de ésta. Y el siguiente paso fue preparar y organizar el material para su análisis, se realizó una identificación de todos los temas expuestos en la guía de entrevista y basado en ese resultado se procedió a agrupar todos los textos transcritos dependiendo de la correspondencia con las unidades temáticas

determinadas con anterioridad, este paso se debió de hacer sin dejar ningún texto fuera de la asignación. De esta manera el campo visual de la situación real se acentúa a través de la comparación de las respuestas obtenidas por cada participante

## **CAPÍTULO V. MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA**

Considerando la información detallada en los capítulos anteriores, así como los instrumentos de investigación utilizados y el tratamiento de las conversaciones obtenidas, junto con el esfuerzo por agudizar la mirada hacia el tema, se exponen los siguientes resultados como evidencia de la investigación realizada.

### **5.1. Resultados**

Con base en la información recabada se describe el análisis de contenido que se realizó respecto a las categorías del tema de estudio.

La primera sección de “lo bueno y lo malo de trabajar con el tema de transparencia” fue exclusiva para iniciar el diálogo entre las participantes, sabiendo que al sentirse comprendidas por las otras participantes podrían tener confianza de hablar con veracidad. Aunque en este punto los participantes creen que es importante. *“Saber que la información está organizada y eso facilita la consulta de las personas específicamente de ese tema”.*

Dentro de sus áreas de trabajo les sirve para llevar un registro actualizado de campañas, eventos, beneficiados o cualquier tema de interés para ellos dependiendo de su área de trabajo. Y es un aprendizaje constante sobre las actividades propias de su área así como de la ley y de las tecnologías de la información, según la aportación: *“La universidad da a conocer las actividades que ha hecho con los recursos, cómo los ha administrado o a quiénes ha beneficiado, ya sea como unidad institucional o no institucional. Realmente personas que están inmiscuidas en el ejercicio de revisión o más bien alumnos que se preocupan en cómo funciona la universidad tienen al alcance información de cómo han sido beneficiados”.*

Cuando se les pidió que describieran la parte negativa surgieron respuestas muy variadas, aunque afirmaban no verbalmente cuando un participante expresó que *“el ente educativo tiene eventos en simultáneo o es coautor de eventos donde a veces no tiene la jurisdicción para publicar esta información; es decir, recae en la otra institución y entonces hay personas que vienen con nosotros por este tipo de*

*información, pero no es que la neguemos, pero no la poseemos, aunque tengamos nuestro recuento y nuestras evidencias, no podemos compartirla porque no es competencia de nosotros”,* además de mencionar que a veces no pueden tener al corriente la información por retrasos de otras áreas. La sensación que daba era de aprobación en que por razones como las citadas sentían que su responsabilidad se veía limitada por situaciones que no pueden controlar.

En la sección de la “frecuencia” los participantes refieren que es una actividad trimestral y sólo le dedican el tiempo que les marca el calendario determinado por la Unidad de Transparencia siendo alrededor de 10 a 15 días. Aunque sí han hecho de lado algunas actividades para dedicarle el tiempo requerido, por ejemplo: *“Tengo que visitar diversas áreas de la Secretaría, ir con los compañeros, avisarles que ya se acerca la fecha que necesito las evidencias de este trimestre, ordenarlas, ver que todo esté en regla, pasar con mi jefe para aprobación de compartir esta publicación y posteriormente hacer el envío”,* a pesar de esto no reflejan un desagrado por esta ocupación.

Y las solicitudes de información tampoco son muy variadas pues suelen recibir durante un semestre entre 2 a 3 solicitudes, enfocadas principalmente a temas que tengan que ver con los recursos utilizados en el área o en años que no están registrados en el formato: *“una persona externa a la universidad que se meta a indagar cuestión de los montos que es donde más les llama la atención, y empiezan a solicitar más información”.*

Aunque esto también depende del área que reciba la información, mientras más utilicen recursos federales mayor frecuencia de recibir solicitudes. Otro aspecto sobre este punto es que solo dos de los participantes son los que contestan directamente estas solicitudes y los otros tres al parecer presentan un grado de ansiedad por ser sus jefes los que atiendan el tema, ya que existen fechas cortas para solventar la información a veces solicitan información, *“pero la quieren para dos tres días, o sea con urgencia”* y pueden llegar al límite del tiempo por esperar la respuesta del jefe.

Para la sección de “Aceptación de la actividad”, la asignación de esta actividad no fue basada en una selección a través de un perfil sobre el tipo de personal requerido, sino por darle a alguien ese encargo; en la mayoría de los casos expuestos por los participantes generó incertidumbre sobre las nuevas actividades y cómo las

realizarían: *“Cuando a mí me asignan la responsabilidad de llevar esta información casi casi me bajaron; los formatos trae tu USB y te los pasamos, y te explicamos muy breve cómo los vamos llenando, no hubo una capacitación como tal, tampoco sabía la responsabilidad que conlleva hacer este tipo de formatos hasta que casi casi tú eres el responsable de lo que se está publicando y de lo que no también”*. Según otro participante: *“La asignación fue de manera directa, el jefe dio la orden y me dijo que iba a estar a cargo de esa actividad”*, y sólo en un caso con anterioridad la persona ya tenía asignada una actividad similar por lo que no generó sorpresa, al contrario, lo ve como una ventaja para realizar sus demás actividades.

Un comentario hecho por un participante encuentra ambigüedad en que las responsabilidades administrativas sirvan para mejorar la calidad en transparencia para la Universidad: *“Estás publicando lo que realmente se está gastando en publicidad con respecto a la imagen a la universidad, pero a la vez no se está publicando toda la información como debería de ser, hay muchos medios que no se incluyen en los formatos tal vez por el tema de las personas que están involucradas, o los montos están muy altos para no llamar la atención como muchas veces me lo han mencionado, y debería de ser más concisa, más completa, que se vea que si se está trabajando y por parte del área si está siendo responsable de publicar tal cual la información”*.

Mientras que otra parte de los participantes considera que los formatos están muy completos y su trabajo lo pueden desempeñar siguiendo las indicaciones de éstos: *“Sería imposible que una sola persona recabara toda la información de todas las áreas, es correcto que se asigne por áreas, porque conocen la información específica que se tiene que reportar”*.

Pasando a la sección de “Funciones y su utilidad”, cuando se les pidió que narraran su experiencia con la adaptación a la nueva asignación de actividades la mayoría expresó que fueron adaptándose de manera particular sin asesoría de la Unidad de Transparencia, en su caso fue una persona que le cedía la actividad pues era el anterior encargado de esta misma responsabilidad y les enseñaron de manera breve cómo hacían ellos el trabajo, expresaron de igual forma mucha preocupación de cómo harían su trabajo al no sentirse seguros de haber aprendido lo suficiente con la explicación de su antecesor y fue un proceso largo de aprendizaje hasta el

entendimiento del proceso y dos participantes recalcaron que necesitan volver a ser capacitados.

También se les solicitó que listaran todas las actividades que recuerdan realizar durante el proceso de entrega de la información quedando de esta manera:

A inicios del año reciben el calendario de entregas de la información y giran oficios internos de solicitudes para recabar la información dos días antes de iniciar la fecha de recolección marcada, consiguen la información o revisan si cumplen con las especificaciones de los datos que les envían, escanean los documentos del trimestre en curso, hacen carpetas digitales con los documentos para enviarlos a la Unidad de Transparencia y para que genere las ligas electrónicas con la información que genera cada departamento; mientras esperan el envío de estas ligas de vuelta, llenan las tablas, hacen la solicitud del jefe para que autorice publicar ciertos documentos, después se le pega la liga y se envía ya llenado el formato a la Unidad de Transparencia para su publicación y, es en este ejercicio que surgieron más referencias sobre las dificultades y la manera de resolverlas: *“Si autorizan o no de igual forma tengo que buscar la manera de conseguir las facturas, igual son todos a final del mes porque es cuando se pagan las facturas”, “donde más se lleva tiempo es haciendo la parte de los hipervínculos porque tardan en generarme las ligas electrónicas”*.

Para solventar sus contrariedades se han visto en la necesidad de saltarse autorizaciones de sus jefes pues consideran que ellos los atrasan más o adelantar la entrega de la información aunque no esté autorizado oficialmente por el jefe, no poner información que saben que no van a conseguir a pesar de solicitarlo o conseguir ellos mismos la documentación que requieren pues no es la correcta como se lo envía su enlace: *“Una de las evidencias no era incorrecta, pero si era un borrador de la evidencia y yo tuve la necesidad de conseguir el original de esta evidencia que era un oficio entonces porque no se puede publicar algo como un borrador porque puede prestarse a malas interpretaciones”*; también dos participantes refirieron que se les prohibió publicar información a pesar de saber que es una obligación legal, pero quien ordena este hecho es su jefe inmediato o la persona que tiene bajo su resguardo dicha información, caso diferente de los dos participantes que tienen autonomía en

donde el jefe confía en su trabajo donde solamente le informaron que ya estaba realizada la entrega.

Tratando el tema de la sección “Actividades deseadas” se les pidió que hablaran sobre el apoyo que han recibido de la Unidad de Transparencia y los jefes inmediatos, donde refieren la mayoría de los participantes que la Unidad de Transparencia ha sido accesible a ellos y a sus dudas: *“Siempre recurro a ellos para un tipo de duda, siempre nos dicen si el recurso sale de aquí o los beneficiarios salen de aquí, si la universidad tuvo una participación oficial es ahí donde entra la jurisdicción de informar el proceso de estas actividades”*; mientras que un participante menciona que jamás se ha acercado a ellos por alguna duda, por el contrario, por su propia cuenta investiga a través de internet la forma en la que otras universidades llenan el mismo formato para guiarse.

Respecto a sus jefes inmediatos todos tuvieron opiniones diferentes como: *“Con los jefes no tengo problema porque la información la manejo yo por completo, no me restringen con la información”*; *“Sin embargo, no es un apoyo del que quede satisfecha, como que si tienes alguna duda no me saca de ella porque me comentan que: no son especialista en eso, que saque la chamba, o ya no me acuerdo como se hace o ya lo estás viendo tu”*, o *“mi jefe no percibe realmente lo que hago entonces cuando tengo dudas no recurro a él”*. Todas estas diferencias muestran que la interacción de los responsables de la información con las autoridades encargadas de apoyarlos es insuficiente.

En la sección de la “Exploración de barreras” surgió una variedad de situaciones a las que se han enfrentado, la más común fue que no tenían las ligas electrónicas con la información que genera cada departamento a tiempo pues dependían de la Unidad de Transparencia para que se las generara, otro punto fue que no tenían la información a la fecha que estipulaba el calendario porque es a final del mes cuando se genera y frecuentemente se atrasan por esperar a que llegue a término el mes para que hagan todo el proceso que corresponde con la información: *“Nos piden por ejemplo en radio el tiempo de los spots, pero esa información cuando estoy llenando la tabla no los tengo entonces me tengo que esperar a fin de mes para poder llenar la tabla”*; de igual manera pedir autorización o un oficio para hacer entrega o solicitar información es un proceso que les lleva de uno a dos días y en ocasiones solicitar

ayuda de un compañero que tuvo la actividad anteriormente no es una opción. En otras situaciones se tuvieron problemas que con el tiempo se han podido solventar: *“Como cada área tenía que llenar en un solo formato, cargar todas las evidencias, enviar un USB o por correo, era complicado y existían varias versiones, en algunos había algunas cosas y en otros no, ahora yo recabo las evidencias, reviso los registros, es diferente”*.

Como parte final llegamos a la sección de la “Percepción futura” en donde la mayoría de los participantes acordaron que su trabajo contribuye a la Universidad porque refleja su enfoque de servir a los alumnos como apoyo a sus actividades y que conozcan los beneficios que tienen como miembros de la Universidad: *“Los alumnos pueden estar enterados de las actividades que se realizan en la universidad, por ejemplo con qué países se tienen convenios para los intercambios académicos”, “así podemos ver que la gestión del recurso realmente se destina al beneficio de la comunidad estudiantil, o fuera de la institución aportando este beneficio cultural, deportivo etc.”*, y expresan estar comprometidos con hacer bien su actividad para dar a conocer la información más actualizada y verídica.

Siguiendo con la metodología diseñada, fueron entrevistados dos participantes que tuvieron menos intervención durante la sesión de grupo y por su área de trabajo fueron identificados porque manejan mayor cantidad de formatos e información; para asegurar con esto que los temas más relevantes del estudio se han cubierto y para profundizar sobre las respuestas que dieron.

La postura del primer participante al ser entrevistado es que: *“La universidad no ha tenido realmente intención de transparentar sobre todo lo que hacen, más bien solo cumple hasta el límite de lo que le pide la Ley”*. Esta idea la adoptó como resultado de ser limitado en la cantidad de información que presentaba por parte de su jefe un par de veces y manifestó que se siente insatisfecho con el apoyo que recibe de su él: *“Yo en alguna ocasión he ido con mi jefe para me ayude a pedir una información y al final me atraso porque como no es algo que esté en sus prioridades tarda en darme una respuesta”*. A pesar de manifestar estos tipos de respuestas, está de acuerdo con que se necesita trabajar con esta actividad para mejorar la Universidad.

Por su parte, el segundo participante resaltó que sería importante la capacitación en su área para darle realce al tema: *“Actualmente se está trabajando más con los*

*alumnos por las cosas de género, pero también temas como éste (transparencia) son importantes*"; le encuentra utilidad a realizar este proceso porque va acompañado de procesos de apoyo: *"Se le da más cuidado a que todas las actividades estén bien diseñadas, como actualmente tenemos talleres de gestión de la calidad para las certificaciones"*; también como un modo de organizar sus propios archivos y se puede mejorar el manejo de la información de modo que no sea pesada: *"no me gusta tener que pedirle la información a mi compañero porque aunque no se niega hay ocasiones que no me da completa la información"*. Un señalamiento que generó interés resultó del comentario que hizo sobre la falta de conocimiento sobre las funciones y los sujetos con los que debe interactuar dependiendo de la etapa en la que se encuentre del proceso: *"Me gustaría tener a quién consultar porque en ocasiones no se ponen de acuerdo mi jefe con el jefe de la Unidad entonces siento que soy yo la que no queda con la respuesta correcta"*.

## **5.2. Diagnóstico**

Producto de los resultados expuestos es evidente que no existe comunicación efectiva entre los responsables de la información, la Unidad de Transparencia y los jefes de cada área ya que el nivel de importancia que de forma particular le da cada ente es diferente, este es un problema recurrente y el resultado es el ambiente tenso de trabajo y el deterioro de la eficiencia, reflejando también que hace falta normatividad que dé estructura a los procesos, y no se cuenta con un sistema de información efectiva y transparente que atienda el problema de la carencia de información oportuna. Estos aspectos permiten identificar debilidades en:

### **Perfil del puesto**

Se observa que no existe una selección del personal para responsabilizarse de recabar y sistematizar la información, por lo que se tienen dificultades técnicas para familiarizarse con el procedimiento, lo que causa estrés en el personal responsable de la información y de quienes deben aportarla.

## **Capacitación**

El personal considera que para la sistematización de datos como: el registro actualizado de campañas, eventos beneficiados por algún programa de la universidad o cualquier tema de interés. el sistema y el portal de la Unidad de Transparencia, es una gran herramienta que facilita su trabajo.

Sin embargo, la asignación de “Responsables de la Información”, se realiza de manera aleatoria y sin capacitación específica de la Unidad de Transparencia, ésta se da entre pares, cuando se pasa de un responsable a otro, al que transmiten de manera mecánica los procedimientos, por lo que siempre quedan dudas en las funciones que deben realizarse.

A esto se suma que el personal que indirectamente debe proveer de información tampoco está capacitado y desconoce las asignaciones impuestas por la Ley.

## **Comunicación**

Al no haber capacitación a “responsables” ni a quienes proveen de la información, se generan problemas de comunicación.

No todo el “personal responsable de la información” tiene autonomía para generarla: en ocasiones obtienen con retraso la que generan otras áreas, algunas veces los jefes inmediatos deciden qué información se puede difundir, a pesar de que esté estipulado por Ley, por lo que ven limitada su actuación por situaciones ajenas. Este mismo caso sucede con las solicitudes de información en las que la Ley estipula tiempos de respuesta; pero en ocasiones se ven impedidos a cumplir en tiempo y forma porque deben esperar la autorización de jefes inmediatos

## **Organización**

Los problemas de comunicación a la hora de obtener la información, inciden en el trabajo de organización, ya que hacen imposible la obtención de las ligas electrónicas con la información que genera cada departamento a tiempo, pues dependen de la rapidez con que las pueda generar la Unidad de Transparencia quien se coordina con la Coordinación de Tecnologías de la Información (CTI).

Por otra parte, en el área fiscal, las ligas electrónicas se generan desfasadas del calendario, pues la exigencia es entregar la información antes de que finalicen trámites y movimientos al cierre del mes.

De igual forma sucede con la generación de trámites para obtener la información, ya que llevarla de ida y vuelta, implica varios días, por la ruta que debe seguir el trámite dentro de la estructura.

### **Sentido de pertenencia**

El estrés que siente el personal “responsable de la Información”, tiene que ver con el tiempo que dedican para dar cumplimiento al calendario de entrega de la Unidad de Transparencia, haciendo de lado, de manera momentánea, las actividades ordinarias asignadas por su área de adscripción; sin embargo, en las entrevistas se puede ver que sienten satisfacción de saber que la información que se genera en el Portal de la Universidad es útil, pertinente, veraz y que da certeza de que la institución camina con los valores y principios que la definen.

## **5.3. Propuesta**

### **PROPÓSITO**

La propuesta de mejora del proceso administrativo de la Unidad de Transparencia de la Universidad Autónoma de Chiapas, se basa en las respuestas que se obtuvieron, de la sesión de grupo y las entrevistas aplicadas a los responsables de la información en el transcurso de esta investigación, misma que fortalece la intención de:

Establecer un direccionamiento estratégico para estandarizar los procesos, detectar oportunamente las fallas que se generen y se favorezca el mejor desempeño de la Unidad de Transparencia.

### **ACCIONES**

Como se plantea en el capítulo III, la Secretaría General tiene un Manual de Organización y Funciones, vigente desde el 2014, mismo que requiere de una actualización de la que se debe hacer una separata exclusiva para la Unidad de

Transparencia, en la que se pueden incluir los instrumentos de acción de esta propuesta (hojas de verificación).

**Otorgamiento de autoridad a la intervención del Comité de Transparencia:** lo que plantea la necesidad de integración de este Comité a la Legislación Universitaria, de manera que por disposición, se constituya en un órgano que emite criterios y procedimientos institucionales, para dar cumplimiento de manera interna al acceso a la información pública, que fortalezca el vínculo con la comunidad universitaria para su consulta oportuna, sin la necesidad de tener que esperar a que el Comité sesione, pues es evidente que existen temas que deben ser dictaminados con prontitud, aunque a medida que se disponga de procedimientos para cada caso, será más eficiente la resolución y se reflejará en una disminución de las consultas.

**Elaboración de infografías:** que será una guía para solicitud de información, cómo ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición de los datos personales (ARCO), protección de datos personales, clasificación de información confidencial y los diversos temas que trata esta área; para su difusión a la comunidad universitaria, esto contribuye a reforzar la cultura de transparencia y la sensibilización sobre este tema.

**Desarrollo del Perfil de Responsable de la Información:** debe tener criterios determinados por la Unidad de Transparencia y ser sugeridos a los jefes del área correspondiente tomando en cuenta valores como honradez, empatía, el sentido de pertenencia; cualidades como responsabilidad, persistencia y habilidades informáticas. Es importante que el responsable de la Unidad, reconozca la importancia del tema y la oportunidad que genera el disponer de un diagnóstico confiable que dé cuenta de la transparencia en el uso de los recursos materiales, humanos, científicos y tecnológicos de la Universidad; así como de las necesidades surgidas para incidir en ellas de manera oportuna.

**Capacitación general sobre el tema de Transparencia:** Parte del compromiso de esta Unidad debe ser el reforzamiento a la capacitación al personal generador de la información en cuanto a la claridad y veracidad de la información que reporta; también para los tomadores de decisiones de forma que puedan utilizar la información de manera estratégica, para elevar el nivel educativo y la gestión en la administración y para el personal académico para que esté en condiciones de abordar estos temas

con el alumnado como parte del plan de estudios; tal y como lo expresa la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

La formación debe cubrir las actualizaciones en temas de rendición de cuentas, transparencia y protección de datos personales a través de asesorías, conferencias, cursos, entre otros. Es importante que esta estrategia se socialice de tal forma que pueda crearse una cultura universitaria sobre el tema, que trascienda además hacia la ciudadanía, por lo que esta estrategia debe apoyarse de la Coordinación General de Universidad Virtual y colaborar con ellos para diseñar cursos permanentes en la Plataforma Educativa de la Universidad (MOOC); así como con la Unidad de Gestión y análisis de la Comunicación Social Universitaria para la elaboración de infografías, spots, banners, información para uso en redes sociales, etc.

**Información pública de actividades:** El mantener informada a la ciudadanía sobre las actividades que realiza la Institución en temas académicos y administrativos no es un trabajo fácil, por lo que la Unidad de Transparencia se debe apoyar en la tecnología informática, poniendo a disposición pública el Portal Institucional con criterios de accesibilidad “amigable”. Se debe trabajar constantemente en enriquecer la página de internet con contenidos nuevos complementando la información permanente estipulada por la ley, e incluir de hecho, información referente a las solicitudes más habituales, con la finalidad de hacer eficiente el servicio, acortado los tiempos de respuesta y desahogando los requerimientos administrativos de quienes generan la información.

Acceder a la información pública vertida en el Portal de Transparencia, es importante para que la ciudadanía pueda evaluar el desempeño de la Institución y contribuye a la reducción de la impunidad y la corrupción.

**Vínculos de trabajo:** Con respecto a la necesidad de comunicación entre las personas Responsables de la Información, es imperante que las reuniones programadas no sean solo para la entrega del calendario anual o cuando existe alguna modificación a la legislación que les atañe. Es importante aprovechar la oportunidad, para hacer un sondeo que permita reconocer las inquietudes del personal:

- Sobre los aspectos técnicos, legales, de protección a la privacidad y datos personales, durante el llenado de los formatos.
- Para direccionar sus inquietudes hacia el Comité de Transparencia, para que este delibere y determine a través de resolutivos, las acciones pertinentes a implementar en cada caso, de tal suerte, que puedan hacerse extensivos hacia situaciones similares.
- Las reuniones de responsables de la Información, deben tener un carácter emergente y proactivo, que movilicen a su vez al Comité de Transparencia, para que de manera oportuna se resuelvan las inquietudes planteadas.

**Procesos de captación de la información:** es impostergable que la Unidad de Transparencia sistematice los procesos de captación de la información como herramienta clave de control de la calidad y eficiencia interna, pues permite reconocer errores y deficiencias de manera oportuna, para reorganizar el trabajo si es necesario.

En consecuencia, la Unidad de Transparencia puede gestionar el apoyo de la Facultad de Humanidades C-VI, específicamente de la Licenciatura en Bibliotecología y Gestión de Información, para la creación de un plan de trabajo de gestión de la información y unificación de procedimientos administrativos.

Para unificar esta propuesta se plantea implementar una serie de hojas de verificación que den seguimiento a las actividades de forma estructurada, de manera tal que durante su realización no se pase por alto el cumplimiento de algún paso, se registren los puntos atendidos y los pendientes de atender con lo que se identifiquen áreas de mejora dentro de las obligaciones de la Unidad de Transparencia.

## INSTRUMENTOS DE ACCIÓN

### HOJA DE VERIFICACIÓN

Con el propósito de facilitar la integración de un nuevo trabajador que cumpla las responsabilidades que el puesto demanda; la fase organizativa deberá apoyarse en las funciones, responsabilidades, métodos y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo de las que hace mención Münch (2010, p. 27)

1. PERFIL DEL PUESTO (Responsable de la Unidad de Transparencia)	AVANCES, LOGROS Y PROPUESTAS			
	SI	NO	ACCIÓN EMPREDIDA	PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN
1.1 Valores: Honradez, empatía, sentido de pertenencia a la institución, responsabilidad, persistencia				
1.2 Habilidades informáticas, de análisis de riesgo y capacidad resolutive				
1.3 Comunicación eficaz, para resolver y minimizar conflictos				
1.4 Conocimiento de las funciones, áreas, estilos y formas de organización de la universidad				
1.5 Habilidad para el seguimiento de progresos en las solicitudes de información, recursos de revisión y a los responsables de la información y sus necesidades				
1.6 Manejo de plataforma: SIPOT, INFOMEX y Portal de Transparencia UNACH				

2. PERFIL DEL PUESTO (Responsables de la Información)	AVANCES, LOGROS Y PROPUESTAS			
	SI	NO	ACCIÓN EMPREDIDA	PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN
2.1 Valores: Honradez, empatía, sentido de pertenencia a la institución, responsabilidad, persistencia				
2.2 Cualidades: Habilidades informáticas, razonamiento lógico				
2.3 Reconozca la importancia de los recursos materiales, humanos, científicos y tecnológicos de la universidad				
2.4 Conocimiento de las funciones, áreas, estilos y formas de organización de la universidad				
2.5 Cuenta con la aprobación de la Unidad de Transparencia y del área proveniente				
2.6 Cuenta con nombramiento				

Tal como señala Bittel (1992) es necesario revisar continuamente el funcionamiento de las estrategias planeadas, de forma que pueda hacerse un diagnóstico de necesidades, para tomar las medidas necesarias respecto de cada meta propuesta. Al identificar las acciones que requieren control, es posible plantear los procesos adecuados de capacitación.

3. CAPACITACIÓN	AVANCES Y LOGROS			
	SI	NO	ACCIÓN EMPRENDIDA	PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN
3.1 Calendario Anual de capacitaciones: alumnado, docentes, personal administrativo, responsables de la información, área de Comunicación Social				
3.2 Capacitación permanente de forma virtual				
3.3 Capacitación permanente de forma presencial				
3.4 Capacitación en temas de:				
Actualización				
Rendición de cuentas				
Protección de datos personales				
Transparencia en la universidad				

Para trabajar con la mejora continua y el cumplimiento de metas de la Unidad, se requiere la planificación de estrategias de difusión sobre las obligaciones y derechos de la sociedad promoviendo el compromiso social de la comunidad universitaria tal como lo propone Hoshin (2014).

4. ELABORACIÓN DE INFOGRAFÍAS	AVANCES, LOGROS Y PROPUESTAS			
	SI	NO	ACCIÓN EMPRENDIDA	PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN
4.1 De la Unidad de transparencia (organización y funcionamiento)				
4.2 Derecho al acceso, rectificación, cancelación de datos personales (ARCO)				
4.3 Derecho al acceso a la información				
4.4 Protección de datos personales				
4.5 Clasificación de información confidencial				
4.6 Documentos históricos				
4.7 Información confidencial y reservada				
4.8 Respuesta a Solicitudes de información				

El diagnóstico de la interacción entre la Unidad de Transparencia y los Responsables de la Información, hace evidente que la fase de dirección es insuficiente para lograr los objetivos de la Unidad y las obligaciones que marca la ley.

5. COMUNICACIÓN ENTRE RESPONSABLES Y LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA	AVANCES, LOGROS Y PROPUESTAS			
	SI	NO	ACCIÓN EMPRENDIDA	PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN
5.1 Revisión del Calendario Anual de Actividades				
5.2 Solución de dudas respecto a los aspectos técnicos para el llenado de los formatos				
5.3 Direccionan las inquietudes hacia el Comité de Transparencia				
5.4 Prontitud de las respuestas a las inquietudes planteadas al Comité				
5.5 Los tiempos estipulados para generar las ligas electrónicas son suficientes para los responsables de la información				
5.6 Cuenta con el personal suficiente y capacitado para la generación de las ligas electrónicas a tiempo, para ser enviadas a responsables de la información.				

Existen aspectos en las tareas de organización que no se perciben a simple vista, pero son esenciales para mantener las funciones sustantivas de la Unidad de Transparencia, como es: mantener un sistema de información actualizado e integrado, así como la coordinación con otras áreas para lograr el objetivo principal de la Unidad.

6. PROCESOS DE CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN	AVANCES Y LOGROS			
	SI	NO	ACCIÓN EMPRENDIDA	PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN
6.1 Cuenta con apoyo de la Licenciatura en Bibliotecología y Gestión de Información para la gestión de la información y unificación de procedimientos administrativos				
6.2 Se cuenta con un sistema de gestión de la información y unificación de procedimientos administrativos				
6.3 El sistema de gestión de la información y unificación de procedimientos administrativos es utilizado en todas las áreas de la administración central				
6.4 El sistema de gestión de la información y unificación de procedimientos administrativos se actualiza según los cambios en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.				

Como se señaló en el capítulo II sobre el *empowerment* y lo mencionado por Luna (2014), la hoja de verificación “AUTONOMÍA PARA GENERAR INFORMACIÓN”, intenta emular mecanismos que den validez, apertura y fuerza al trabajo de los Responsables de la Información para cumplir sus funciones.

7. AUTONOMÍA PARA GENERAR INFORMACIÓN	AVANCES Y LOGROS			
	SI	NO	ACCIÓN EMPRENDIDA	PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN
7.1 Existe un mecanismo claro y eficiente para obtener la información				
7.2 Se tiene claridad en la información que debe generarse				
7.3 Obtiene la información de manera oportuna de cada generador de información				
7.4 Cuenta con el apoyo de su departamento para conseguir y generar información				
7.5 Cuenta con el apoyo y confianza del jefe inmediato para poder enviar la información requerida				
7.6 Se envía toda la información que genera el área de trabajo y que se estipula por Ley				

Para Reyes (2007), el control requiere de corroborar los resultados con la intención de verificar si se logró el objetivo o existen aspectos identificables por mejorar, por lo que es de esperar, que esta hoja de verificación contribuya a identificar los puntos mínimos, requeridos para el funcionamiento del Portal de Transparencia de la Universidad Autónoma de Chiapas.

8. PORTAL DE TRANSPARENCIA ABIERTA	AVANCES, LOGROS Y PROPUESTAS			
	SI	NO	ACCIÓN EMPRENDIDA	PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN
8.1 Preguntas frecuentes				
8.2 Acuerdo de creación				
8.3 Normas en materia de transparencia y acceso a la información				
8.4 Aviso de privacidad institucional				
8.5 Información pública de las obligaciones por ley				
8.6 Directorio con fotografías				
8.7 Obligaciones comunes				
8.8 Costos de reproducción y envío				
8.9 Infografías				
8.10 Integración del Comité				
8.11 Transparencia abierta				
8.12 Procesos de selección de directores, miembros de los Consejos y Comités				
8.13 Informes del Rector				
8.14 Acuerdos, protocolos y manuales sobre temas sensibles				

Producto de la investigación y para dar cumplimiento a su objetivo general, las propuestas de mejora enunciadas se sintetizan en el diseño presentado en la figura 7.

**Figura 7.**

*Propuesta dirigida a la mejora*



Fuente: elaboración propia.

En gran medida el resultado proyectado del trabajo en la Unidad de Transparencia se atiende con el fortalecimiento de los instrumentos administrativos con que cuenta. Esta propuesta apunta a la implementación y seguimiento de acciones correctivas que refuercen el enfoque de la administración de los procesos con calidad, para que la participación del personal y su esfuerzo por implementar los nuevos instrumentos resulte en la disminución de tiempos, dudas y errores con el fin de lograr una mejora continua.

## 5.4. Conclusiones

Actualmente la Universidad está experimentando cambios estructurales con la modificación de su Ley Orgánica, por lo que es necesario aprovechar esta reestructuración dentro de las Dependencias de Administración Central para hacerlas más eficientes; partiendo de este hecho, este trabajo se centró en identificar y proponer la modificación de los procesos administrativos de la Unidad de Transparencia de la Universidad Autónoma de Chiapas, para su mejora continua y así colaborar en la gestión organizacional de dicha unidad que permita garantizar una mejor transparencia y rendición de cuentas.

Durante el estudio realizado se examinó la realidad operativa de la Unidad, encontrándose problemas generados en la cotidianidad de sus actividades, como la falta de comunicación entre los sujetos coadyuvantes, la intervención ineficaz para la solución de dudas sobre los criterios generales de transparencia, deficiencias en el conocimiento y manejo de las herramientas informáticas, necesidad de mejora de habilidades para que realicen sus funciones los Responsables de la Información, el registro de la información que no fluye adecuadamente por razones que tienen que ver con la larga cadena de mando, la falta de sistematización de la información, con el desconocimiento de los criterios para otorgarla o que se entrega sin filtro; entre otros.

Sin embargo, lo prioritario es poder contar con personal con responsabilidad ética, descrita por Polo (2019) como “los seres humanos percibimos y somos conscientes, en distinto grado, de la existencia y sus condiciones. Y ante tal hecho, damos respuesta, sea con acciones u omisiones” (p.50), que cuide la veracidad de la información, el uso y posesión de datos personales que maneje.

Al concluir esta investigación y después de haber examinado cada etapa que la conforman, como la fundamentación conceptual, el análisis del objeto de estudio, la aplicación de los instrumentos de investigación y el procesamiento de la información, se asevera que no se logran explotar todos los recursos de apoyo disponibles, por lo que es recomendable aplicar un modelo de mejora continua que cambie los procesos burocráticos por estrategias de calidad que hagan más eficiente el trabajo de la Unidad de Transparencia.

Por otra parte, considerando la importancia que recae sobre esta unidad, es inquietante que no cuenten con técnicas de control que corrijan vicios que entorpecen sus operaciones, por lo que se propone permitir la iniciativa y participación del personal de la universidad en las diversas áreas que pueden servir de apoyo.

Finalmente, como experiencia personal este estudio me permitió fortalecer estrategias de aprendizaje para identificar una realidad social bajo un planteamiento teórico y metodológico riguroso y formal, para aportar soluciones con fundamento.

## Referencias

- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Bittel, L. R. & Newstrom, J. (1992). *Lo que todo supervisor debe saber*. McGraw-Hill.
- Camisón, C., Cruz, S. & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educacion, S.A. .
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Carro, R. & González, D. (2012). *Administración de la calidad total*. Universidad Nacional del Mar de Plata.
- Cerdino, J. (18 de mayo de 2015). Opinión: Ley de Transparencia y Acceso a la Información ¿Qué sigue? *Expansión*. <https://expansion.mx/opinion/2015/05/18/opinion-ley-de-transparencia-y-acceso-a-la-informacion-que-sigue>
- Chiapas, U. A. (mayo-junio de 2007). La UNACH comprometida con el acceso a la Información Pública. *Gaceta Universitaria*.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (septima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación [CONAPRED]. ((nd)). LGTAIP Y LFTAIP. [Triptico]. Cd. México, México: Autor. <http://www.conapred.org.mx/userfiles/files/LGTAIP%20y%20LFTAIP.pdf>
- Díaz, S., Mendoza, V. & Porras, C. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y palabra*. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp>
- Diccionario etimológico castellano en línea*. (s.f.). <http://etimologias.dechile.net/?administracion>
- Dwight, W. (1982). *Administración pública. La función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos*. México, D.F.: Trillas México.
- Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de la calidad*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Fernández, M. (2015). *Marco Jurídico estructural de la Administración Pública Federal Mexicana*. México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Galindo, M. (2000). *Teoría de la administración pública*. México: Editorial Porrúa.
- Gillet, F. & Seno, B. (2014). *La caja de herramientas. Control de calidad*. México: Grupo Editorial Patria.
- Gómez, S. (2012). *Metología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Hamui, A. & Valeria, M. (2012). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

- Instituto Federal de Acceso a la Información Pública. (2008). *Leyes de acceso a la información en el mundo*. (D. G. Dirección General de Atención a la Sociedad y Relaciones Institucionales, Ed.) México: Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI).
- Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de datos personales. (enero de 2018). *INTAIPCH*. Instituto de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales del Estado de Chiapas: <https://itaipchiapas.org.mx/index.php>
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Decima edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. (20 de mayo de 2021). [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP\\_200521.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP_200521.pdf)
- López, A. (2018). *Discursos fundacionales de la Universidad Autónoma de Chiapas*. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas : Universidad Autónoma de Chiapas.
- Luna, A. (2014). *Proceso administrativo*. México: Grupo editorial Patria.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Marín, J., Bautista , Y. & García, J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Intangible Capital*, 10(3), 0. <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/425>
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Naciones Unidas Oficina contra la Droga y el Delito. (2004). *Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción*. Nueva York: Naciones Unidas. [https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convencion\\_de\\_las\\_NU\\_contra\\_la\\_Corrupcion.pdf](https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convencion_de_las_NU_contra_la_Corrupcion.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (1966). *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/ccpr.aspx>
- Organización de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. ONU. Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura [UNESCO]. (2014). *Estrategia a plazo medio*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <http://diversidadaudiovisual.org/wp-content/uploads/2016/04/estrategia-a-medio-y-largo-plazo.pdf>
- Organización de los Estados Americanos[OEA]. (2010). *Declaración de Santo Domingo para el Desarrollo Sostenible de las Américas*. Santo Domingo, República Dominicana. [https://www.oas.org/DSD/MinisterialMeeting/Documents/Declaracion\\_Santo\\_Domingo\\_es.p.pdf](https://www.oas.org/DSD/MinisterialMeeting/Documents/Declaracion_Santo_Domingo_es.p.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (2016). Sistema de gestión de la calidad en el laboratorio (LQMS): Manual. Suiza. file:///C:/Users/direccion02/AppData/Local/Temp/9789243548272-spa.pdf
- Periodico oficial de Chiapas. (12 de febrero de 2020). Ley Organica. [https://transparencia.unach.mx/documentos/art-74/l/1er\\_trimestre\\_2020/ley\\_organica.pdf](https://transparencia.unach.mx/documentos/art-74/l/1er_trimestre_2020/ley_organica.pdf)

- Periodico Oficial. (23 de Octubre de 1974). Decreto 98 Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas. *Periodio Oficial del Estado de Chiapas*, LXXXVI(43).
- Polo, M. Á. (abril de 2019). la responsabilidad ética. *VERITAS. revista de filosofía y teología*(42), 49-72.
- Quecedo, R. & Castañón, C. (2002). Introducción a la metodología de la investigación cualitativa. *Revista de psicodidactica*, 14.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda edición ed.). México: Pearson.
- Salud, O. P. (2005). *Guía metodológica para investigación de aspectos socio-culturales relacionados con donación voluntaria de sangre: informe final*. Wasington, D.C.: Organización Panamerica de la Salud.
- Secretaría General de Gobierno. (22 de diciembre de 2021). *Periódico Oficial*. Periódico Oficial: <https://www.sgg.chiapas.gob.mx/periodico/periodico1824>
- Serrano, A. (enero/abril de 2015). La participación ciudadana en México. *Estudios políticos*(34), 0.
- Soto, J. (11 de febrero de 2018). CIUDADANÍA Y TRANSPARENCIA. *El economista*. <https://www.economista.com.mx/opinion/Ciudadania-y-transparencia-20180211-0015.html>
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata S.L.
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- UNACH. (2018). *Plan de desarrollo institucional 2030*. UNACH.
- UNACH. (s.f.). *Gestión de la Calidad UNACH*. Sistema de Gestión Integrado: <https://www.unach.mx/acerca-de/gestion-de-la-calidad>
- UNESCO. (2014). *Estrategia a plazo medio*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <http://diversidadaudiovisual.org/wp-content/uploads/2016/04/estrategia-a-medio-y-largo-plazo.pdf>
- Universidad Autónoma de Chiapas [UNACH]. (2019). *Proyecto académico Reforma para la excelencia 2018-2022*. Tuxtla Gutiérrez, México.
- Universidad Autónoma de Chiapas. (Agosto de 2014). Manual de Organización de la Secretaría General. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México. [file:///E:/UNACH%7D/MANUALES/MANUALES%20DE%20ORGANIZACI%C3%93N%20\(ADM%20CENTRAL\)/Manuales%20Org%20Sec%20General/manual\\_secretaria\\_general.pdf](file:///E:/UNACH%7D/MANUALES/MANUALES%20DE%20ORGANIZACI%C3%93N%20(ADM%20CENTRAL)/Manuales%20Org%20Sec%20General/manual_secretaria_general.pdf)
- Universidad Autónoma de Chiapas. (noviembre de 2018). *Dirección General de Planeación*. <https://planeacion.unach.mx/index.php/planeacioninstitucional#plan-de-desarrollo-institucional-2030>
- Universidad Autónoma de Chiapas. (s.f.). *UNACH.*, de <https://www.unach.mx/>

Van, C. & Crouch, L. (2020). *Eficiencia y efectividad en la elección y utilización de un EMIS*. Canadá: Instituto de Estadística de la UNESCO.