ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS “FRANCISCO GARCÍA SALINAS”

LIBNAZARETH BETANCOURTH RODRÍGUEZ
HASSIR ELIAS LASTRE SIERRA

UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SINCELEJO, SUCRE
2015

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS "FRANCISCO GARCÍA SALINAS"

LIBNAZARETH BETANCOURTH RODRÍGUEZ
HASSIR ELIAS LASTRE SIERRA

Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de Administrador de Empresas

Director(a):

CARLOS MIGUEL PACHECO RUIZ
Mg. Administración de Empresas

Co-Director(a):

ILEANA OLVERA RODRÍGUEZ
Mg. Psicoterapia Psicoanalítica

UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SINCELEJO, SUCRE
2015

“Únicamente los autores son responsables de las ideas, conceptos y resultados expuestos en el presente trabajo.”

Nota de aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

Sincelejo, noviembre de 2015

Dedico este triunfo principalmente a Dios, por dirigir mis pasos y abrirme puertas a lo largo de esta carrera, por ser mi motor y fortaleza en mis días grises, su mano y protección nunca me ha abandonado.

A mi familia que me ha acompañado en todo momento. A mi madre Zaida Leonor Rodríguez Hernández quién hizo posible este sueño de ser profesional e impulsarme a seguir siempre a delante, a mi padre Jairo Enrique Betancourt Jiménez por sus consejos y enseñanzas, y a mis hermanas Jeimmy Bonivento Rodríguez y Jerusalén Betancourt Rodríguez por apoyarme en cada meta y reto que me he propuesto. Dios y mi familia han hecho que nada me falte. ¡Esto es por ustedes!

Libnazaret Betancourt Rodríguez.

A Dios este triunfo, porque ha sido Él quien me ha levantado y sostenido en todo momento; a mi madre Viviana Esther Sierra Narváez, porque con su esfuerzo me convertí en el profesional que hoy soy; a mi hermana Shania Esther Pabón Sierra, por ser el motor de mi vida y a todos lo que han creído en mí, por darme ánimos para seguir siempre adelante.

Hassir Elias Lastre Sierra.

AGRADECIMIENTOS

Le agradecemos al docente Carlos M. Pacheco Ruiz, por acogernos en este reto universitario, por su confianza, sus constantes consejos y por compartir con nosotros sus conocimientos.

A todo personal de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas”, en especial al Dr. Edmundo Guerrero Sifuentes, a la Dra. María Teresa Villegas y a la maestra Ileana Olvera Rodríguez, gracias por abrirnos las puertas de la unidad académica, por las atenciones recibidas durante nuestra estancia en Zacatecas, México y sobre todo, por brindarnos su colaboración y facilitar la elaboración de esta investigación.

ÍNDICE

Pág.

LISTA DE GRÁFICAS
LISTA DE TABLAS
LISTA DE ILUSTRACIONES
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO, OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN, MARCO DE REFERENCIA Y METODOLOGÍA

1.1. Planteamiento del problema 3
1.2. Objetivos 6
1.2.1. General 6
1.2.2. Específicos 6
1.3. Justificación 6
1.4. Marco de referencia 8
1.4.1. Marco teórico 8
1.4.1.1. La planeación, punto de partida de las funciones administrativas 8
1.4.1.2. Definiendo la estrategia 10
1.4.1.3. La planeación estratégica 13
1.4.2. Antecedentes 23
1.5. Metodología 27
1.5.1. Tipo y sitio de estudio 27
1.5.2. Instrumentos y técnicas de recolección, procesamiento y análisis de la información. 28

2. CONTEXTO EDUCATIVO EN MÉXICO

2.1. El sistema educativo mexicano 31
2.1.1. Ley General de Educación 32
2.1.2. Generalidades del sistema educativo 34
2.1.3. México con educación de calidad, estrategia del gobierno de Enrique Peña Nieto 36
2.2. Sistema educativo de educación superior 38
2.2.1. Recuento histórico 38
2.2.2. Marco Legal de la Educación Superior 40

2.2.2.1. Ley para la Coordinación de la Educación Superior 40
2.2.2.2. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal 41
2.2.2.3. Ley de Ciencia y Tecnología 41
2.3. Generalidades de la educación superior 42
2.3.1. Educación superior en el estado de Zacatecas 44

3. UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS “FRANCISCO GARCÍA SALINAS”

3.1. Contexto histórico de la Unidad Académica de Contaduría y Administración 46
3.2. Generalidades de la Unidad Académica de Contaduría y Administración 48
3.3. Estructura organizacional de la unidad académica 51
3.4. Diagnóstico de los elementos involucrados en el proceso de dirección 53
3.5. Administración actual de la Unidad Académica Contaduría y Administración 60
3.6. Enfoque estratégico de la administración actual 64
3.6.1. Líneas estratégicas de la administración actual 66

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS “FRANCISCO GARCÍA SALINAS”

4.1. Retos trazados por la actual administración de la Unidad Académica de Contaduría y Administración 71
4.1.1. Líneas estratégicas: objetivos, metas, estratégicas acciones 72
4.2. Estructura formal y funcional de la unidad académica 91
4.2.1. Análisis de los puestos de trabajo de la unidad académica 95
4.3. Generalidades del proceso de dirección 98
4.4. Generalidades del proceso de control 99

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS “FRANCISCO GARCÍA SALINAS”

5.1. Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Unidad Académica de Contaduría y Administración 100
5.1.1. Oportunidades de mejoramiento 104

5.2. Estrategias para la Unidad Académica de Contaduría y Administración 109
5.2.1. Análisis prospectivo de la unidad académica 109
5.2.2. Marco estratégico para la formulación estratégica de la unidad académica 111
5.2.2.1. Propuesta de misión/visión de la Unidad Académica de Contaduría y Administración 111
5.2.2.2. Propuesta de misión/visión de la Licenciatura en Contaduría y Administración 111
5.3. Establecimiento de opciones estratégicas para cada línea estratégica de la unidad académica 115
5.3.1. Gestión y Gobierno 115
5.3.2. Formación y Docencia 116
5.3.3. Extensión y Vinculación 117
5.3.4. Investigación 118

6. CONCLUSIONES 120
7. RECOMENDACIONES 122

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA 123
ANEXOS 128

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Fuente de sostenimiento del Sistema Educativo Mexicano. 50

Gráfica 2: Tipos de Educación Superior en México. 58

Gráfica 3: Niveles educativos en el Estado de Zacatecas. 59

Gráfica 4: Seguridad y estabilidad en el puesto de trabajo. 68

Gráfica 5: Confianza entre los jefes y los colaboradores. 69

Gráfica 6: Conflictos entre los colaboradores. 70

Gráfica 7: Posibilidades de ascenso. 71

Gráfica 8: Estilo de liderazgo del director de la unidad académica. 72

Gráfica 9: Problemas en la comunicación al interior de la unidad. 73

Gráfica 10: Ponderación de las habilidades gerenciales. 74

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Estructura del Sistema Educativo Mexicano. 49
Tabla 2: Otros servicios educativos. 49
Tabla 3: Estrategias para la educación, la ciencia y el desarrollo tecnológico. 52
Tabla 4: Programas ofertados por la unidad académica. 64
Tabla 5: objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Dirección. 87
Tabla 6: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Secretaría General. 88
Tabla 7: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Secretaría Administrativa. 88
Tabla 8: Objetivos, metas, estratégicas y acciones del Programa de Licenciatura. 91
Tabla 9: Objetivos, metas, estratégicas y acciones del Sistema de Universidad Abierta Licenciatura de Contaduría y Administración semiescolarizado. 92
Tabla 10: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Maestría en Administración. 94
Tabla 11: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Maestría en Auditoria. 95
Tabla 12: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Maestría en Impuestos. 96
Tabla 13: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Coordinación de Planeación y Acreditación. 98
Tabla 14: Objetivos, metas, estratégicas y acciones del Programa Emprendedor. 99
Tabla 15: Objetivos, metas, estratégicas y acciones del Servicio Social. 101
Tabla 16: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de Tutorías. 102
Tabla 17: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de Vinculación. 102
Tabla 18: Objetivos, metas, estratégicas y acciones del Centro de Investigación. 103
Tabla 19: Matriz DOFA de la unidad académica. 115
Tabla 20: Matriz evaluación de impacto. 124
Tabla 21: Políticas para las líneas estratégicas de la unidad. 129

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación de la Unidad Académica de Contaduría y Administración. 63
Ilustración 2: Propuesta de organigrama. 66
Ilustración 3: Organización interna de la UACyA y de las demás unidades académicas, de acuerdo con la Ley Orgánica y el Estatuto General de UAZ. 107
Ilustración 4: Propuesta de organigrama circular general. 120
Ilustración 5: Propuesta de organigrama detallado. 121

RESUMEN

La presente investigación consiste en analizar la estructura organizacional y estratégica de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salina” de México. La investigación se realizó a través de un estudio de carácter descriptivo-analítico, el cual permitió caracterizar la unidad académica teniendo en cuenta los factores sustanciales en materia organizacional y ahondando en la identificación y diagnóstico de su proceso estratégico. El abordaje metodológico del problema se desarrolló en tres etapas, la primera comprendió el contacto con la unidad académica, a partir de la movilidad estudiantil de los autores durante el segundo periodo de 2014. Se hizo revisión documental de las fuentes de información en torno a la temática. Entre las técnicas utilizadas para recopilar la información, se empleó la observación, integrada con los cuestionarios y entrevistas semiestructuradas. En términos generales, aunque la Unidad Académica de Contaduría y Administración ha desarrollado sus labores con algunas falencias en materia organizacional y estratégica, ha sido capaz de adaptarse y enfrentarse a los cambios del entorno, propiciando compromiso y desarrollo con la calidad de la educación ofertada.

Palabras claves: Unidad Académica de Contaduría y Administración UAZ, gestión organizacional y planeación estratégica.

ABSTRACT

This research aims to analyze the organizational and strategic framework of the Academic Unit of Accounting and Administration at Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco Garcia Salina". The research was conducted through an analytical-descriptive study, which allowed to characterize the academic unit taking into account the substantial factors in organizational matters and deepening into the identification and diagnosis of the strategic process. The methodological approach to tackle the problem was developed in three stages. The first one comprised contact with the academic unit, from student mobility of the authors during the period second of 2014. Document review of information sources about the topic was done. Among the techniques used to gather information, observation done with semi-structured interviews and questionnaires were used. Overall, although the Academic Unit of Accounting and Administration has developed its work with some shortcomings in organizational and strategic matters, it has been able to adapt and cope with the changing environment, promoting commitment and developing the quality of education offered.

Keywords: UAZ Academic Unit of Accounting and Administration, organizational management and strategic planning.

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa, evidentemente, es parte esencial de toda organización, las situaciones iniciales o imprevistas involucran ciclos de acciones donde se decide qué hacer –planeación–, cómo se llevará a cabo lo planeado –organización–, quienes lo harán –dirección–, y los ajustes y corrección de acuerdo con los resultados obtenidos frente a los deseados –control–. Desde esta óptica, las organizaciones están en la necesidad de contar con una herramienta que apoye su accionar frente a los retos actuales y posibles escenarios futuros, sin subestimar el dinamismo y la competencia que las rodea. Por consiguiente, las organizaciones deben revisar y ajustar su planeación cada cierto periodo de tiempo, para acaparar nuevas oportunidades o mitigar amenazas que se van presentando, incluso, poder generar nuevas formas de gestión.

La presente investigación se enfoca en el análisis organizacional y estratégico, inmerso dentro de la gestión administrativa, aplicado a la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salina", ubicada en la ciudad de Zacatecas, México. El propósito de este estudio dio paso a la caracterización de la unidad académica y de su proceso de planeación estratégica, para finalmente, establecer estrategias en pro de contribuir a la gestión organizacional y estratégica de la unidad.

En la primera parte, se deja entrever la fundamentación de la presente investigación, haciendo referencia al planteamiento del problema; los objetivos planteados desde la problemática; la justificación de la investigación; un recorrido conceptual abordado desde el marco de referencia, y finalmente, se expone la metodología empleada para la consecución de los objetivos.

En la segunda parte, se describe de forma generalizada el contexto educativo de México, con el ánimo de relacionar al lector con el entorno de la institución objeto de estudio. Además, se da a conocer los cimientos constitucionales y jurídicos que

enmarca la educación en México. De igual forma, se exponen las estrategias formuladas por el Gobierno de la República para impulsar el sistema educativo como preámbulo al recorrido histórico de la educación superior en este país. En el apartado final, se presenta *grosso modo* lo concerniente con la educación superior en el estado de Zacatecas.

La tercera parte, da a conocer la caracterización realizada a la unidad académica, iniciando con el desarrollo histórico de la unidad, seguido de aspectos como su ubicación geográfica y programas académicos que oferta. Entre otras cosas, se describe a la unidad desde la óptica administrativa, académica y estudiantil, de tal manera que el lector comprenda su ambiente de tarea. Posterior a ello, se mencionan los aspectos más relevantes de la actual administración de la unidad académica, haciendo énfasis en el enfoque estratégico planteado.

Con la parte cuatro se analiza a profundidad el enfoque estratégico de la actual administración, tratado en el capítulo anterior, exponiendo algunos de los objetivos, estrategias, metas y acciones formuladas por la dirección para cada dependencia adherida a las áreas estratégicas, así como el grado de cumplimiento y logros alcanzados con relación a lo establecido en el Plan de Desarrollo Institucional 2012 – 2016. Finalmente, en términos organizacionales, el apartado describe algunas generalidades que ayudan a asimilar mejor el quehacer estratégico de la unidad académica.

Respecto a la parte cinco, se muestra un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, al igual que un diagnóstico prospectivo, como herramientas sustanciales para el establecimiento del marco estratégico. Es en este capítulo donde se presentan las estratégicas formuladas para contribuir con la gestión de la unidad académica enmarcadas en el trabajo investigativo desarrollado en los capítulos anteriores.

Finalmente, se presentan las conclusiones, producto de la labor investigativa ejercida en la unidad académica y las recomendaciones, como parte del aprendizaje obtenido a partir de esta investigación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN, MARCO DE REFERENCIA Y METODOLOGÍA

Este primer capítulo da a conocer la contextualización del problema de investigación, haciendo un breve recorrido desde la óptica teórica, hasta los síntomas evidenciados en el objeto de estudio. En ese sentido, se exponen los objetivos sobre los cuales se direccionó la investigación y, se justifica la pertinencia y viabilidad de este estudio, desde el aporte que hacen los autores a la solución de la problemática encontrada.

Por otra parte, se aborda con gran profundidad el soporte teórico de la investigación, definiendo desde las diferentes concepciones de los autores, la temática estudiada a través del objeto de estudio. Por último, este capítulo expone y describe la metodología usada para abarcar, desde todos los puntos posibles, el problema de investigación.

1.1. Planteamiento del problema

Las organizaciones se rigen de acuerdo a un orden administrativo que favorece la gestión racional y estratégica de sus recursos, así como la sinergia concebida entre las etapas del proceso administrativo, la cual dota de técnicas a la organización para potenciar su adecuado funcionamiento y crecimiento. Los procesos de expansión e innovación que experimentan las organizaciones, fuertemente influenciados por la globalización, las impulsa a trasformar su estructura organizacional y estratégica en pro de adaptarse al entorno competitivo en el que desarrollan sus actividades.

En consecuencia, los altos mandos se esfuerzan en desempeñar correctamente su función directiva, percibiendo y comprendiendo los elementos internos y externos a la organización, entre otras cosas, para mitigar la incertidumbre y la mala percepción que sus colaboradores perciben al manifestarse falencias en el proceso administrativo. Si bien es cierto que grandes compañías logran eficiencia en sus procesos, cabe

resaltar que no están exentas de sufrir una situación caótica, posiblemente por problemas relacionados con su planeación o gestión estratégica.

En ese sentido, la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas”, de alto reconocimiento en el entorno donde se desenvuelve, devela en su quehacer diario ciertas falencias en sus funciones administrativas, entre las cuales empíricamente se encontró con relación a la planeación, fallas alrededor de los elementos claves que la componen, pues no están alineados al direccionamiento que propicia la presente administración. Situación que enfrenta la unidad académica cada cuatro años, cuando cambia la dirección.

Ahora bien, por un lado, la planeación estratégica presenta un abandono estructural proveniente de las anteriores administraciones, lo que genera desarticulación en otros elementos fundamentales de la planeación, además de no tener antecedentes que registren formalmente el proceso de planeación realizado en cada administración. Por otro lado, se evidenció la ausencia documentada del proceso de planeación, dificultando la actualización de los elementos de la planeación, en concordancia a la actual administración, lo que entorpece el conocimiento, y por ende la divulgación, de las políticas, principios y/o valores, y concretamente los objetivos organizacionales que persigue dicha institución. Así, pese a que el Plan de Desarrollo Institucional establece algunas políticas organizacionales, éstas no cumplen con los criterios necesarios para ser consideradas como tal, debido a que no indican un patrón para la toma de decisiones o de comportamiento.

Para ser más específicos, la misión –uno de los elementos clave de la planeación– publicada en el sitio web de la unidad académica difiere relativamente de la impresa en los folletos de información de la Licenciatura en Contaduría y en la que se encuentra en las aulas de clases y demás espacios comunes del plantel, produciendo confusión al momento de establecer cuál es la misión real de la unidad.

Se presume que las causales de las falencias en los elementos estratégicos de la unidad se deben a la discontinuidad –tratado anteriormente– en el proceso de planeación, y en efecto, no se ha formulado un Plan de Desarrollo Institucional que redefina en su totalidad los elementos de la planeación que operan en la unidad desde hace años. Además, el desinterés y/o falta de preocupación en la realineación de los elementos estratégicos por parte de las administraciones, ha contribuido a generar desarticulación entre los objetivos generales de la institución y los que se persiguen en cada nuevo ciclo administrativo.

La estructura organizacional de la unidad está definida desde el punto de vista funcional y operativo, y está limitada a la mención y descripción de los cargos en el Plan de Desarrollo Institucional. Al no contar con una representación formal, como lo es el organigrama, se dificulta poder establecer las relaciones de mando, responsabilidad y autoridad. Por otra parte, los mecanismos de control establecidos suelen estar ausentes de seguimiento por parte de los responsables, imposibilitando la medición del grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.

A partir de este contexto problemático, se hace necesario responder a los siguientes interrogantes: ¿Cómo es la estructura organizacional y estratégica de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco Salinas García”? ¿Cuáles son las características de la Unidad Académica de Contaduría y Administración? ¿Cómo se encuentra el proceso de planeación estratégica de la Unidad Académica de Contaduría y Administración? ¿Qué estrategias contribuirían a la gestión estratégica de la Unidad de Contaduría y Administración?

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Analizar la estructura organizacional y estratégica de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco Salinas García”.

1.2.2. Específicos

- Caracterizar la Unidad Académica de Contaduría y Administración.
- Caracterizar el proceso de planeación estratégica de la Unidad Académica de Contaduría y Administración.
- Proponer estrategias que contribuyan a la gestión de la Unidad Académica de Contaduría y Administración.

1.3. Justificación

La movilidad estudiantil de educación superior, entre la Universidad de Sucre de Colombia y la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas” de México, abrió las posibilidades de comparar y compartir los saberes integrados en cada una de ellas, además de potenciar los conocimientos y habilidades profesionales que prometen las universidades al ingreso de los estudiantes. El perfil Administrativo de los estudiantes de Administración de Empresas –Universidad de Sucre–, pretende desarrollar un pensamiento crítico, autónomo y ético, con la capacidad de emprender o transformar organizaciones. Como estudiantes embajadores de la Universidad de Sucre en México, se lideró ésta investigación relacionada con el proceso de planeación estratégica, aportando desde una óptica objetiva y global, soluciones prácticas a la problemática detectada y estudiada.

Este trabajo investigativo para la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas”, es referencia para los procesos de mejora continua de las administraciones venideras, sirviendo de apoyo para los futuros procesos de calidad y acreditación, teniendo en cuenta que desde el punto de vista integral y dinámico de la administración, se ofrece el presente estudio como contribución al fortalecimiento a la gestión interna de la unidad, en donde se analizó su estructura organizacional y estratégica bajo una mirada a la medida de sus costumbres, tradiciones y cosmovisión cultural. Por otra parte, este trabajo investigativo nutre la colección de investigaciones desarrolladas por los estudiantes de pregrado o licenciatura de la institución.

Así pues, para la Universidad de Sucre, en especial para su Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, como ente de enseñanza e investigación, este trabajo investigativo analizó la realidad y los problemas que se presentan en una facultad afín a ella, en otras latitudes. Esta investigación contribuye como evidencia teórico-empírica en los registros investigativos, para la respectiva acreditación del programa académico de Administración de Empresas, al tiempo que se enmarca como producto académico resultante de los procesos de movilidad estudiantil e investigación.

Finalmente, como autores entendimos que el enfoque investigativo contribuye al aseguramiento efectivo del conocimiento, al tiempo que propicia poner en práctica la formación recibida, constituyendo un plus para nuestra formación profesional.

1.4. Marco de referencia

1.4.1. Marco teórico

1.4.1.1. La planeación, punto de partida de las funciones administrativas

Con la finalidad de abordar la problemática en estudio de manera formal y sistemática, fue imprescindible atender los aportes teóricos y conceptuales relativos a la planeación.

Es entendible que no exista una definición unánime de planeación, por lo que se hizo necesario hacer referencia a los autores más destacados del tema en cuestión. Las organizaciones necesitan una “carta de navegación” que les sirva como insumo para prever los resultados que procura obtener a mediano o largo plazo, de manera que pueda predecir asertivamente los escenarios futuros a los cuales se podría enfrentar y pueda identificar las variables esenciales que aseguren su eficaz funcionamiento (Münch Galindo & García Martínez , 2012). Dicha carta de navegación se traduce en términos de la planeación, y la importancia de preceder las demás etapas del proceso administrativo radica en su función de prevenir los desperdicios relacionados a los esfuerzos y el mal uso de los recursos, impidiendo posibles episodios de improvisación administrativa. La planeación a juicio de los autores en mención, aunque establece los cimientos del funcionamiento de la organización, su eficaz ejecución está sujeta en gran medida a su apropiada formulación, es decir, querer percibir excelentes resultados implica haberlos planeados con anticipación.

Reyes Ponce (1973), expresó que la planeación consiste en la fijación del camino que debe perseguir la organización, la institución de los principios que ayudarán a orientarlo, la secuencia en las operaciones para desarrollarlo y la determinación del tiempo, mientras que Scanlan K (1978), concibió a la planeación como un sistema integrado que inicia con la declaración de los objetivos, para luego formular politicas, planes, y procedimientos, que con ayuda de un proceso de

retroalimentación de la información, la organización puede adaptarse a los cambios situacionales adversos a ella. Sin embargo, Massie (1973) entendió a la planeación como el método por medio del cual el administrador visualiza el futuro y descubre diferentes opciones de curso de acción y apartir de ahí declarar los objetivos organizacionles.

No obstante, la planeación se puede entender también como un proceso y con relación a esa premisa, Anthony (1973) manifestó que planear es un proceso en el cual se deciden las acciones que van a realizarse a futuro; para este autor, en el proceso de planeación se debe tener en cuenta las opciones relacionadas a los cursos de acción, a fin de elegir la mejor alternativa. En ese orden de ideas, para Terry (1969) la planeación está enmarcada por la interrelación de los hechos, en donde se tiene en cuenta la formulación y el empleo de supuestos relativos al futuro de la organización, por medio de los cuales se puede visionar las actividades que sean necesarias para obtener los resultados esperados.

Por otro lado, Robbins & Coulter (2005) afirmaron que la planeación consiste en establecer las metas organizacionales, definir la estrategia primaria para obtenerlas y formular planes que permitan integrar y relacionar las responsabilidades.

Efectivamente, para estos autores la planeación abarca en primera instacia los fines para después ocuparse de los medios por los cuales alcanzará los resultados esperados a un periodo de tiempo futuro. De igual manera y con relación a lo afirmado por el anterior autor, Daft (2004) planteó que con la planeación se definen las metas y los medios para conseguirlas, teniendo en cuenta la asignación de los recursos, las actividades, los programas y demás acciones necesarias, dicho en otras palabras, la planeación define los propósitos futuros de la organización y los medios para alcanzarlos.

La planeación es el proceso que abarca en su totalidad la selección de la misión y los objetivos, y las acciones necesarias para cumplirlos, lo cual requiere de una toma

de decisiones, en otras palabras, propicia la posibilidad de optar por distintos cursos de acción. Los planes se enmarcan como la técnica racional para darle consecución a los propósitos predeterminados (Koontz & Weihrich, 1998).

1.4.1.2. Definiendo la estrategia

El término estrategia se conceptualizó a la luz de diferentes autores, como Igor Ansoff (1965), considerado unos de los precursores en la creación de la cultura del direccionamiento estratégico en el ámbito académico y empresarial. Este autor consideró que las estrategias surgen de la unión entre las actividades de la organización y la relación producto-mercado, con la que se busca identificar el negocio en que se encuentra la organización y las acciones que planea prospectivamente. Por otra parte, Shendel y Hatten (1972) de manera más integral plantearon que la estrategia se compone por el conjunto de propósitos de la organización, los planes definidos para alcanzar dichos propósitos y por la distribución de los recursos empleado para la interacción de la organización con su ambiente externo.

Las estrategias propician un escenario de desarrollo y sostenibilidad para toda organización, y así lo expresó Smith (1997), al entender la estrategia como la receta para conseguir el éxito empresarial; así como todos aquellos planes en pro de conseguir el mejor y mayor rendimiento de los recursos, a fin de generar una posición estratégica favorable con relación al ámbito empresarial. No muy lejos de lo argüido por Smith, Michael Porter (1996, citado por Henry Mintzberg, 1998) afirmó que la estrategia desencadena para la organización la creación de una posición insuperable e inestimable que relaciona las actividades empresariales en su totalidad.

Desde el punto de vista del direccionamiento estratégico, Steiner y Miner (1997) manifestaron que la estrategia abarca la declaración de la misión organizacional, la institución de los objetivos, formulados de acuerdo a las condiciones endógenas y exógenas de la organización. Asimismo, los autores alegaron que durante el proceso de formulación de estrategias se deben establecer las políticas con las cuales se pretende asegurar la consecución de los propósitos de la organización, propiciado por

medio de la buena gestión. La estrategia según Koontz y Weihrich (1998), además de entenderse como un conjunto de programas de acción, debe contener énfasis en los recursos necesarios para ejecutar la misión organizacional.

Sí hay algo común entre los diversos autores es la consideración del macro y micro entorno de la organización, con relación a los recursos de ésta. Es por eso que para Schendel y Hofer (1978), la estrategia es el patrón que se sigue en la asignación de los recursos actuales y prospectivos, teniendo en cuenta la constante interacción con el entorno, el cual configura la manera en cómo se alcanzarán los objetivos organizacionales. De igual forma, Galbraith y Nathanson (1978), determinaron la estrategia como el conjunto de acciones específicas, acompañadas de la respectiva asignación de recursos, con lo que se pretende ejecutar y alcanzar lo establecido en el plan estratégico.

Argyris (1985), puso en manifiesto que al formular e implementar estrategias se debe en primer lugar, identificar las oportunidades y los posibles peligros contenidos en el entorno de la organización, para después evaluar las fortalezas y las debilidades, con ayuda de un diagnóstico organizacional que permita examinar su estructura y las funciones, así como también los procesos de reclutamiento y contratación, y los incentivos pertinentes para motivar al personal. En todo caso, y con relación a lo anterior, Besseyre de Horts (1989) percibió las estrategias como un proceso de elección de la empresa, el cual se orienta a su evolución y sostenibilidad en el tiempo por medio de procedimiento estructurado que no admite prescindir de sus dos fases esenciales: elaboración y aplicación.

Con relación a las estrategias enfocadas a la competitividad de la organización Mintzberg, Aslstrand y Lampel (1998) conceptualizaron la *e*strategia en términos de cinco aspectos: plan, pauta, patrón, posición y perspectiva. El plan se constituye en una guía de acción. En la pauta, se establecen las tácticas necesarias para vencer a la competencia. El comportamiento de la organización con relación a su curso de acción y decisión, es establecido a través del patrón. Con la posición se determina la

localización de la organización en el entorno en que se desenvuelve, con la finalidad de establecer el tipo de negocio, su actividad, entre otros aspectos. Y finalmente, la perspectiva surge de la relación entre la organización y el entorno, de donde se pueden establecer acciones a emprender.

Con el paso de los años el concepto de estrategia se ha configurado de acuerdo a la época y a la aplicación que se le ha dado, los autores contemporáneos en el tema estratégico no están muy alejados de la conceptualización inicial. Davies (2000), sintetizó la estrategia en el acrónimo PRS, en el cual la letra P se refiere a las políticas, las R a los recursos y la S a las estrategias. Con la política según Davies se determina lo que se quiere lograr. En las organizaciones, la estrategia es un plan a través del cual se alcanza los objetivos y los recursos, es el conjunto de materiales, métodos y tácticas corporativas. Sin desviarse de este pensamiento, para Chandler (2003) la estrategia implica la determinación y establecimiento de las metas y propósitos de la organización a largo plazo, los planes de acciones y la consideración de los recursos ineludibles para alcanzar las metas.

Para Vasconcellos (2001), a través de la estrategia se puede establecer dónde, cuándo y cómo enfrentar al enemigo –competencia– y con relación al autor, Peter Drucker (2007) expresó que la estrategia demanda conocer ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?, a fin de establecer estrategias necesarias para desarrollar el objeto social de la organización.

En términos prospectivos, la estrategia se considera como la orientación al desenvolvimiento futuro de la organización, por medio de la cual se establece un fin con un plazo considerado para la orientación del rumbo organizacional (Carneriro Caneda, 2010). De igual forma, Prieto Herrera (2003) manifestó que estas son el marco referencial para la toma de aquellas decisiones que configuran la naturaleza y el rumbo empresarial.

Heller y Darling (2011) afirmaron que la estrategia es la capacidad a través de la cual se puede describir la situación actual de la organización y, además, se logra establecer proyecciones. En cuanto a lo anterior, Getz y Lee (2011) no distaron de lo afirmado por dichos autores, al considerar la estrategia como la guía esencial que tiene toda organización respecto a las diferentes elecciones que puede hacer, que en definitiva conlleva a acciones y rumbos distintos. Con todo lo anterior, Lukac y Frazier (2012) hablaron de la estrategia como aquello que la empresa quiere hacer, aún más trascendental, lo que no pretende hacer.

Todos los autores mencionados han empleado en sus definiciones diversos términos que son afines y comunes con la conceptualización de estrategia, pero Bonn y Fisher (2011) ofrecieron una perceptiva alterna al contemplar la estrategia desde dos instancias. A nivel institucional, las estrategias son abarcadas desde el punto vista global e integral, de tal manera, que se pueda establecer cómo se generará valor a las diferentes unidades claves del modelo de negocio. A nivel corporativo, demanda tomar decisiones relacionadas al producto/mercado, cobertura geográfica, búsqueda de posibles adquisiciones y alianzas estratégicas.

1.4.1.3. La planeación estratégica

Considerando que se abarcó íntegramente los aportes teóricos relativos a la planeación y la estrategia, fue pertinente e indispensable enmarcar definitivamente los aportes conceptuales relacionados con el tema de investigación.

Según Martínez Villegas (1994), la planeación estratégica es el medio a través del cual la organización define su razón de ser y con ayuda de metodologías que propicien el análisis estructural de su entorno, puede visionarse a futuro y definir sus objetivos, al tiempo que establece las acciones pertinentes para alcanzarlos. El punto de partida en el proceso de planificación estratégica surge en la definición de la razón de ser de la organización, es decir, su misión. Asimismo, a través de la puesta en marcha del análisis metódico del entorno en el cual se desenvuelve la organización, se

pretende establecer los objetivos a medio y largo plazo, los cuales serán alcanzados por medio de estrategias acordes a los recursos con los que cuenta la organización.

De igual modo, la planeación estratégica puede asumirse como el proceso a través del cual la organización se visiona en el futuro gracias al establecimiento de la misión, visión y objetivos, y la institución de estrategias que apunten al logro de los objetivos, todo esto fundamentado en el análisis del micro y macro entorno de la organización (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006). Además de la mención de los elementos claves de este tipo de planeación, se especifica que en el análisis del entorno se debe tener en cuenta el entorno interno y externo de la organización, para contar con la seguridad de definir objetivamente los elementos de la planeación estratégica.

Hitt, Black y Porter (2006) señalaron que los fundamentos estratégicos en la administración parten de determinar, crear y mantener una ventaja competitiva. Por ello, los administradores se inclinan a identificar los medios para competir –estrategias competitivas–. La globalización ha destacado el importante papel de la estrategia y del proceso de administración estratégica, cuya razón se cimienta en el valor percibido por el cliente o usuario. Si este no entiende el valor que la estrategia le ofrece, no estará dispuesto a pagar por él y, por consiguiente, la estrategia no aporta la fuerza esperada en la competitividad, convirtiéndose en un gasto innecesario.

La planeación estratégica, funciona como parte del engranaje en el proceso administrativo que parte en primer lugar de establecer el rumbo y los objetivos generales de la organización, formular una estrategia específica, planear y llevar a cabo la aplicación de la estrategia y, por último, verificar los resultados y efectuar los ajustes necesarios. Lo anterior desciende del paso inicial de la administración estratégica, la precisión de la intención estratégica, para luego, definir la misión organizacional, analizando el ambiente y estableciendo los objetivos. Con ello, se determinan los requisitos y paralelamente, se valoran los recursos, se desarrollan los planes de acción con su respectiva implementación y, se suministra la

retroalimentación pertinente a cada paso, cuando se verifican los resultados. El proceso de análisis para la determinación acertada de las estrategias, se vale del uso de herramientas de la planeación estratégica. Hitt *et al.* (2006) sugirieron el modelo del ciclo de vida del producto, la matriz de portafolios y el análisis *SWOT* –Matriz FODA–.

De acuerdo con Hill C. y Jones G (2009) "una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía" (p.3), más aún, respecto a sus competidores. De allí la importancia de formular e implantar con éxito las estrategias, así como la función de los administradores como ejes del proceso de preparación de las mismas. Para ello, los líderes deben tener una serie de atributos clave: visión, elocuencia y coherencia; capacidad para desarrollar un modelo de negocios, compromiso, estar bien informados, disposición para delegar y facultar, inteligencia política y emocional. Además, dicho proceso incluye el diseño, la entrega y el respaldo de los productos/servicios; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y el diseño de la estructura organizacional, sistemas de control y la cultura de una compañía.

En este sentido, los administradores conciben que, los conjuntos de estrategias aplicadas a la compañía debieran combinarse en forma congruente para que dé a la organización la oportunidad de tener una ventaja competitiva y lograr una rentabilidad y crecimiento superior a las ganancias, idea que se considera como un modelo de negocio. Si bien es cierto, las estrategias valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin previa planeación, a medida que los administradores de niveles más bajos responden a situaciones imprevistas. Sin embargo, es importante asumir una planeación formal y racional como su punto de partida. El proceso de planeación estratégica formal según Hill *et al.* (2009), consta de cinco pasos principales:

- Seleccionar la misión, visión, valores y principales metas corporativas.
- Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
- Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.

- Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización y constituir un modelo de negocio viable.
- Implantar las estrategias, estableciendo la forma de gobierno y ética, y el diseño de la estructura organizacional.

Entre otras cosas, el proceso da los elementos o principales componentes de la administración estratégica. A pesar de haber una planeación sistemática, las compañías pueden adoptar estrategias erróneas si sus procesos de toma de decisiones son vulnerables al pensamiento de grupo y si se permite que las tendencias cognoscitivas individuales interfieran con ellos. Y con frecuencia las estrategias no son diseñadas para los momentos de incertidumbre y los ejecutivos pierden contacto con la realidad operativa.

Chiavenato (2001) consideró que la planeación que se realiza desde el nivel más alto de la organización recibe el nombre de planeación estratégica. Este autor precisa que “la planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos” (p.148), es decir, las personas que hacen parte del nivel alto de la organización, deben enfrentar fundamental la incertidumbre que surge a partir de los factores incontrolables que se conjugan en el ambiente de tarea y ambiente general. Con la finalidad de hacer que la formulación de la planeación estratégica sea un proceso sistemático, pero también adaptativo, el autor propone una metodología compuesta por seis etapas o fases que se describen a continuación.

- Determinación de los objetivos organizacionales, los cuales se establecen en función de la misión y visión de la organización. Los objetivos enmarcan los propósitos organizacionales y en conjunto representan la esencia de la empresa, es decir, su razón de ser y existir.

- Análisis del ambiente externo o general, a través del cual se busca conocerlo y diagnosticarlo, con el propósito de determinar las amenazas, restricciones y recursos disponibles que pueden incidir en la operación efectiva de la empresa. Este análisis se hace mediante los siguientes factores sometidos a evaluación: tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y demográficos, los cuales constituyen el macroambiente que rodea la organización.

- Análisis del ambiente de tarea, por medio del cual se busca evaluar los factores que repercuten directamente en las operaciones de la organización, este análisis incluye la evaluación de los clientes, los proveedores, la competencia y las agencias reguladoras (sindicatos, asociaciones), con la finalidad de conocer su poder y relación de dependencia en función de la operación de la organización.

- Formulación de alternativas estratégicas, la cual parte del objetivo empresarial y valiéndose del análisis de las oportunidades, las amenazas, las debilidades y las fortalezas, la administración tiene la herramienta que le ayudará a formular las alternativas estratégicas que se relacionen con el futuro de la organización y teniendo en cuenta la situación interna y externa de ella, puede optarse por formular estrategias activas –ofensivas– o estrategias pasivas –defensivas–.

- Elaboración de la planeación estratégica que se orienta hacia el ¿Cómo hacer?, y tiene en cuenta el análisis del ambiente externo e interno de la organización, debe contemplar su horizonte temporal y apuntar al largo plazo que un ambiente estable, hace referencia un periodo de cinco años o más.

- La elaboración de la planeación debe comenzar y llevarse a cabo en términos de informalidad y espontaneidad y debe tener en cuenta siete factores –siete eses–, que de forma integrada definen el comportamiento de la organización y son: *Staff,* las personas que conforman la organización; *Style,* el comportamientos de los dirigentes; *Skills,* las habilidades y conocimiento de las personas; *Systems,* la

interacción de la empresa con el ambiente; *Structure,* la estructura organizacional; *Shared Values,* la cultura organizacional y los valores compartidos; y *Superordinates Goals,* la jerarquía de objetivos y la finalidad de la organización.

- Implementación de la planeación estratégica. En esta última etapa, el líder debe poner en marcha los planes, influyendo en los colaboradores con el objetivo de motivarlos a realizar lo definido.

La efectividad de la planeación estratégica se mide de acuerdo a las variables relativas a su aplicación, por esa razón es conveniente establecer los patrones de toma de decisiones diarias, con la finalidad de generar un estándar que permita evaluar las decisiones (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

Wayne Widdis (citado por Goodstein *et al.,* 1998) consideró que al interior de la organización se llevan a cabo la toma de decisiones desde dos perspectivas: las decisiones estratégicas y las regidas de forma estratégica. Es tarea de la alta gerencia de la organización involucrarse y comprometerse con las decisiones estratégicas ya que estas hacen parte de la función ejecutiva y son las que contienen un grado mayor de importancia.

Russell Ackoff (1981) destacado consultor en planeación estratégica, estableció que la planeación es una anticipación a la toma deliberada de decisiones, por medio de la cual se puede tomar decisiones, incluso antes de recurrir a algún tipo de acción. En congruencia con lo anterior, Goodstein *et al.* (1998), define la planeación estratégica como "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo" (p. 5), de esa manera se establece la dirección de la empresa a fin de articular sinérgicamente sus recursos para iniciar la puesta en marcha de la planeación y alcanzar los objetivos definidos.

El proceso de planeación de estratégica, se establece a partir de tres preguntas esenciales (Gup, 1979), ¿Hacia dónde vamos?, con la cual se pretende establecer el accionar de la organización mediante la declaración de su misión y los objetivos, paso siguiente, la organización debe preguntarse ¿Cómo es el entorno?, a fin examinar y evaluar su entorno externo y establecer una perspectiva de sí misma real y objetiva, finalmente, la organización se pregunta ¿Cómo lograrlo?, para determinar las acciones o los modelos de negocios pertinentes que apunten hacia la consecución de los objetivos y la eficiencia de los recursos organizacionales.

Según Goodstein *et al*. (1998), la importancia de realizar la planeación estratégica radica en que suministrar a los dirigentes de la organización un "marco teórico" que ayuda al personal no solo a hablar en un mismo idioma, sino también les permite evaluar similarmente las situaciones estratégicas. En su libro titulado Planeación Estratégica Aplicada definieron, formularon y propusieron un "nuevo modelo de planeación estratégica", cimentado en los diferentes modelos de planeación estratégica existentes haciendo énfasis en el proceso estratégico, la toma decisiones fundamentada en valores y el proceso creativo de prever el futuro ideal de la organización. El modelo de planeación estratégica propuesto se desarrolla a través de nueve etapas continuas, puntualizadas a continuación.

La primera etapa del modelo de planeación estratégica propuesto por Goodstein *et al.* (1998), llamada planeación para planear, parte de la resolución de algunos cuestionamientos, tales como: ¿Quién se debe involucrar? ¿Cuánto tiempo empleará? ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa? ¿Quién necesita analizar los datos?, a través de la respuesta a estas preguntas se pueden tomar las acciones pertinentes antes de iniciar el proceso de planeación, ayudando a asegurar el compromiso organizacional y participación activa de los directivos de la organización, a fin de conformar un grupo estratégico de expertos.

Paralelo a la primera etapa, se realizan dos "fases discretas y continuas", el análisis del entorno y consideraciones para su aplicación. El análisis del entorno ayuda

a percibir lo que acontece en el entorno externo a la organización mediante el seguimiento continuo de cuatro entornos –macroentorno, entorno industrial, entorno competitivo y entorno interno de la organización– de los cuales se extraerá la información relevante de cada uno de ellos. En cuanto a las consideraciones para su aplicación, en lo que concierne a la fase de planeación para planear, es indispensable informar del proceso de planeación a los grupos ausentes interesados de la organización, con la finalidad de obtener su consentimiento.

El proceso de planeación estratégica inicia formalmente en su segunda etapa denominada búsqueda de valores, la cual difiere de los modelos de formulación de planeación tradicionales. Esta segunda etapa comprende un examen de los valores de cada uno de los miembros del equipo estratégico, los valores vigentes de la organización, la ideología de trabajo y la cultura organizacional.

Los valores personales de los integrantes del equipo estratégico enmarcan una parte fundamental en esta fase, las personas que tiene como valor propio la toma de riesgos, pueden prever el futuro de la organización, difiriendo grandemente de aquella persona que se preocupa por mantener la seguridad como valor propio, de igual manera, los valores organizacionales a los cuales aspira la organización darán una muestra del comportamiento a futuro de la misma.

Los valores relacionados a la ideología de trabajo establecen la forma en como la organización desarrolla su modelo de negocio y/o enfoca su trabajo–actividades diarias. Estos valores operacionales de la organización permiten establecer un conjunto de supuestos sobre la manera en como la empresa opera y toma las decisiones.

Es inevitable que las organizaciones a través de su proceso de crecimiento, desarrollen una cultura propia que se manifiesta en sus estructuras internas, en el recuento de sus disputas a lo largo de sus buenos y malos momentos, de igual manera se ve reflejada en sus ritos y rituales. La cultura organizacional promueve el conocimiento del contexto en el cual la organización lleva a cabo su trabajo, de qué

manera guía la toma las decisiones y cuales situaciones organizacionales demandan más atención y cuáles son rechazadas. La cultura de una organización se convierte en un factor que determina el éxito o fracaso del proceso de planeación y posterior ejecución del plan.

La tercera etapa, contempla la formulación de la misión en donde se declara el objeto social de la organización, a través de cuatro preguntas ¿Qué función(es) desempeña la organización?, ¿Para quién desempeña esta(s) función(es)?, ¿De qué manera trata de desempeñar la(s) función(es)?, ¿Por qué existe esta organización?, que permiten formular la misión y establecer el propósito de la organización con la sociedad.

La tendencia en las organizaciones es responder la pregunta "¿qué?", teniendo en cuenta los productos y servicios que produce la organización, en contraposición, la alternativa más efectiva resulta en responder ese mismo cuestionamiento en términos de las necesidades del consumidor en pro de tratar de satisfacerlas. A través de la pregunta "¿quién?", la organización identifica la porción base de clientes potenciales a los cuales puede satisfacer sus necesidades. Una vez se haya establecido el qué y para quién, el grupo estratégico debe determinar las acciones que apunten a la consecución de los objetivos que a través del "¿cómo?", se crean estratégicas en las diferentes áreas funcionales de la organización.

Para Goodstein *et al.* (1998), el diseño de la estrategia del negocio –siguiente etapa del nuevo modelo de planeación estratégica– es el paso inicial para hallar el medio por el cual se logrará la misión organizacional. A lo largo de esta etapa, el equipo estratégico de expertos debe emular un conjunto de situaciones futuras por los cuales puede pasar la organización. Este diseño de estrategias debe ir en congruencia con los valores y misión organizacional, además, se debe visualizar a la organización en un ámbito futuro a fin de tener en consideración el estado final deseado de la misma. Existe una gran probabilidad de éxito durante esta fase al conjugarse la

creatividad con la libre generación de ideas a fin de generar alternativas estratégicas que apunten a la ejecución de la misión de la organización.

Con la previsión del futuro de la organización por parte del equipo estratégico, Goodstein *et al.* (1998), puntualiza que es necesario entender el desempeño de la organización a través de la auditoria del desempeño. En esta etapa se requiere estudiar simultáneamente las fortalezas y debilidades de la organización, además de las oportunidades y amenazas –DOFA–, con la finalidad de identificar los factores de éxito y los recursos para lograr el futuro deseado de la organización. La finalización de la auditoría del desempeño, procede a establecer las posibles incongruencias entre el desempeño vigente de la organización y el desempeño deseado para la exitosa aplicabilidad de este modelo estratégico.

Es por medio del análisis de brechas –GAP– que se puede formular estrategias que ayuden a cerrar las brechas identificadas. Sí se presenta la situación en donde alguna brecha no puede eliminarse por medio de la estrategia establecida, el equipo estratégico tiene la responsabilidad de regresarse a la etapa de diseño de la estrategia del negocio y redefinirlas hasta que se pueda erradicar totalmente la brecha.

Una vez se hayan identificados y erradicado las brechas, la siguiente etapa del nuevo modelo de planeación estratégica se denomina integración de los planes de acción. Goodstein *et al.* (1998) establece que en esta etapa el equipo estratégico debe esmerarse por integrar todos los planes vigentes a nivel funcional de la organización para determinar la manera en cómo se llevará a cabo el plan estratégico. Cada plan debe ser validado en términos de los valores organizacionales, la misión y las acciones establecidas por medio las cuales la organización pretende llegar hasta su estado final deseado.

En la etapa de planeación de contingencias Goodstein *et al.* (1998), estableció que la organización por medio de esta etapa puede determinar las oportunidades y amenazas que implica un escenario futuro diferente a los establecidos. Además, la

organización fija los puntos de partida por medio de los cuales iniciarán las contingencias y precisa los pasos recurrentes que se deben seguir para cada uno de ellos.

Finalmente, la última etapa comprende la implementación, con la que se activan los diferentes planes tácticos y operativos integrados a nivel organizacional. Una efectiva implementación del plan estratégico demanda la difusión entre todos los miembros de la organización de su puesta en marcha con la finalidad de coordinar el apoyo de todas las áreas al proceso de implementación. Goodstein *et al.* (1998) puntualiza que la ejecución del plan estratégico implica un cambio ineludible en los sistemas de control e información y en la cultura organizacional. El plan estratégico en su proceso de implementación se evalúa fundamentalmente por medio del grado de los miembros de la organización que integran el plan con sus decisiones administrativas rutinarias.

1.4.2. Antecedentes

La planeación estratégica como herramienta administrativa facilita las posibilidades de éxito en situaciones turbulentas, entendiéndose como un proceso que define principalmente lo que se quiere lograr, teniendo en cuenta la situación presente en la organización y, de lo que se va hacer con lo que se puede realizar. Este proceso es permanente y busca anticiparse inteligentemente a los sucesos, tomando decisiones apropiadas, y entre otras cosas, desarrollando ventajas competitivas. Sin embargo, la dirección de muchas organizaciones opta por dejar de lado ésta constante práctica trascendental.

Cabe resaltar que la efectividad de este proceso está vinculada a la cultura y liderazgo que propenda la dirección, acaparando los resultados inmediatos, pero a su vez, guiados por la visión de largo plazo. Jaimes Amorocho y otros (2009) señalaron el aporte de la planeación estratégica como herramienta de gestión que facilita a la dirección la identificación de las estrategias que llevarán al logro del éxito y las medidas

de riesgo con indicadores que permitan su evaluación. “Se trata de operativizar la planeación, y socializarla para que se convierta en parte de la cultura organizacional” (p.198). Este instrumento lo denominaron “red estratégica”, cuya elaboración se hizo con base a encuestas, para un diagnóstico inicial; entrevistas semiestructuradas a los gerentes y al personal de diferentes áreas; la observación directa a los procesos y factores implícitos en el desarrollo de actividades diarias; y la solicitud de los documentos internos de las áreas en la organización. Finalmente, se procedió con la etapa de diseño de la red.

Los resultados de dicha investigación están representados en un modelo de planeación estratégica, diseñado de acuerdo a las características condicionales de cada compañía. De esta manera, se presentaron estrategias que se desarrollarán en tres núcleos: estrategias para la aplicación inmediata, estrategias de consolidación y estrategias de crecimiento, desarrollo y obtención de competencias centrales –*CoreCompetences*–. Estos núcleos incluyen las áreas claves de la empresa, así como el diseño de indicadores para el control y retroalimentación en las mismas. Por último, se estableció los objetivos de los procesos y objetivos operativos, asumiendo actividades interrelacionadas. Por medio de la red, la empresa puede visualizarse gráficamente en el corto, mediano y largo plazo.

Al acercar la temática al contexto de las universidades mexicanas, Llanera del Rosario & Lara Rosano (2013) develaron el entorno en el que se desenvuelven las universidades e instituciones de educación superior. A partir de la década de los 40’s, la planeación era realizada como una función promovida por las políticas de gobierno, en las que surgen entidades estatales como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior –ANUIES– y el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior –SINAPPES–. “El Gobierno Federal quería impulsar la planificación en las universidades públicas mediante la condición de asignar recursos financieros adicionales” (p. 851), afirmaron las autoras. Por lo cual, se debe presentar un Programa Integral de Fortalecimiento Institucional –PIFI–, que implica un proceso de planeación y evaluación.

Los autores expresaron que la ANUIES en 1999, identificó algunas causas que impedían la eficacia en la planeación, entre ellas la aceptación acrítica de un modelo único de planeación jerárquico ofrecido por el gobierno, la enajenación de la comunidad académica, la falta de estrategias internas para implementar y evaluar los planes de desarrollo, así como la falta de continuidad, asociado principalmente a los reajustes de la administración. Bajo este entorno, la planeación es, en la mayor parte de las universidades e instituciones de educación superior, casi obligatoria, cuyo principal fin es la búsqueda de recursos adicionales y no el desarrollo institucional.

En ese sentido, la investigación llevada a cabo, se propuso analizar los problemas de planeación en las universidades públicas, evaluar la conveniencia del proceso meta-planeación en éstas, para mejorar su práctica, y así, sugerir la metodología de *meta-planning* que consiga un proceso dinámico de planeación adaptable a las universidades públicas. Para alcanzar sus objetivos, se consideró un estudio documental exploratorio, que permitió hallar literatura relacionada para la formulación de la planeación. Así también, el carácter descriptivo y propositivo del estudio, especifica las propiedades determinantes en las universidades públicas relacionadas a problemas de planeación para resolver, cuyos resultados se sometieron a un análisis cualitativo más que cuantitativo.

De acuerdo a cada etapa del proceso, los análisis exploratorios revelaron que las instituciones y universidades planean, no obstante, empezaron un proceso de planeación formal después de observar la inclusión del apoyo económico específico para este propósito, como lo afirmó la ANUIES y la SEP –Secretaría Federal de educación pública. El 39% del total, ha planeado para darle cumplimiento a los requerimientos externos, y muy seguido, el 38% de las universidades mexicanas, planean asumiendo los elementos de la planeación estratégica –misión, visión, objetivos, etc.– debidamente, siguiendo un enfoque racional para la definición de los medios. Y el 23% de las instituciones, hacen revisiones y seguimiento a sus planes. Respecto a la actitud de los encargados de planear, está entre el inactivismo y el reactivismo. Llanera del Rosario & Lara Rosano (2013), manifestaron que “las

decisiones son tomadas en la rectoría, con una orientación correctiva. La administración de la institución tiende a separarla de situaciones indeseables. Los problemas se resuelven con sentido común, intuición y experiencia" (p. 852-853). Y en la aplicabilidad, a menudo coincide con el período de rectoría. En tres casos, de 12 universidades estudiadas, los responsables de la planificación pertenecen al personal de consultoría del rector. Entre otros resultados obtenidos, el 25% de las instituciones mantienen en su estructura un comportamiento de campo de fuerzas de poder.

En consecuencia, se presentó el diseño del proceso *meta-planning* donde se define y distingue el sistema de su entorno reconociendo las amenazas y oportunidades, además del espacio de controles disponibles para la toma de decisiones relacionadas a la gestión universitaria. Lo cual, incluye grupos de trabajo, donde participa la comunidad en general y dónde se guía el proceso de cambio organizacional. Para ello, se empleó una estructura de papel basada en el *Soft Systems Methodology* (Checkland & Poulter, 2006, citado por Llanera del Rosario & Lara Rosano (2013).

Recientemente Figueroa González y otros (2014) mostraron el diagnóstico que se efectuó al proceso de dirección estratégica en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración –FECA– de la Universidad de Juárez del Estado de Durango –UJED– a inicios del año 2012 y sus principales fortalezas y debilidades. El estudio partió del análisis del Plan de Desarrollo Institucional–UJED y el PDI–FECA, además, se llevó a cabo el cuestionario elaborado por la cátedra de la UNESCO en dirección universitaria, adaptándolo a la realidad local en el tema de educación superior. El cuestionario fue una guía para realizar la entrevista semiestructurada a los responsables de la planeación institucional.

Las instituciones de educación superior, "suelen incluir en sus planes estratégicos, un listado de objetivos y acciones que se derivan de las oportunidades y amenazas detectadas durante el proceso de evaluación del entorno externo y del diagnóstico institucional" (Figueroa González, y otros, 2014, p. 727). Entre los

principales componentes que repercuten negativamente en la implantación de estrategias está el compromiso, el seguimiento escaso y la comunicación deficiente. Por su parte, la visión estratégica compartida, el despliegue y la integración son los principales elementos que inciden positivamente en la implantación de las estrategias.

El estudio evidenció la incidencia de la formulación de estrategias en la estructura general de funcionamiento de las universidades. Los objetivos generales, se realizan de forma cualitativa y con bajo nivel de concreción, los objetivos específicos que derivan de los anteriores, orientándose a lo cuantitativo, y las acciones estratégicas, que dan cumplimiento a los objetivos específicos. Lo que se atribuye a las institucionales, departamentos, escuelas y facultades, “siendo estos dos últimos los que, en última instancia, logran que el esfuerzo de elaboración de un plan estratégico acometido por la institución alcance una implementación exitosa” (Figueroa González, y otros, 2014, p. 727).

Cada estudio desarrollado pretende mostrar una perspectiva más cercana a la problemática. La incertidumbre del entorno, se asume correctamente en la medida que la empresa desarrolle una cultura estratégica de planeación, previniendo el futuro a la par de planes contingentes. La presente investigación evidenció la forma en que se efectuó la planeación estratégica en la Unidad Académica de contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas”.

1.5. Metodología

1.5.1. Tipo y sitio de estudio

Apropiándose de la experiencia de movilidad estudiantil de los autores, se propició el desarrollo de ésta investigación en el ámbito universitario que tuvo como foco de estudio la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas” ubicada en la ciudad de Zacatecas en México. La investigación fue de carácter descriptivo-analítico, con enfoque

cuantitativo y cualitativo. El ámbito temporal de la investigación abarcó el periodo comprendido entre 2012 y 2015, como parte del periodo de la administración actual de la unidad académica.

Metodológicamente, la investigación se diseñó y se llevó acabo en tres etapas relacionadas a continuación:

- Etapa 1: Se hizo revisión documental del tema de planeación y estrategia, al tiempo que se recopilaron estadísticas y documentos de los organismos oficiales, además se contactó a los funcionarios claves de la unidad académica. El contacto principal con la Unidad Académica de Contaduría y Administración fue durante el tiempo de desarrollo de la movilidad estudiantil en el periodo 2014-II.

- Etapa 2: Se revisaron y ajustaron los instrumentos, para su posterior aplicación, que constó de encuestas y entrevistas semiestructuradas. Además, se analizaron las fuentes secundarias de información sobre la unidad académica, con el objetivo de identificar las iniciativas organizacionales y estratégicas.

- Etapa 3: Con los datos e información de soporte obtenida para la investigación, se formularon un conjunto de estrategias para contribuir a la gestión de la unidad académica, como producto derivado de estudio.

1.5.2. Instrumentos y técnicas de recolección, procesamiento y análisis de la información

El trabajo de campo de esta investigación se apoyó en la técnica de observación directa a los procesos sometidos a estudio y en entrevistas semiestructuradas al personal con conocimiento suficiente en materia de procedimientos desarrollados al interior de la unidad, situaciones que rodean las estrategias que formulan y procesos organizacionales y estratégicos, además se realizó una entrevista semiestructurada

con el director de la unidad académica, complementada con el test de Ponderación de Habilidades Gerenciales Estratégicas para la Gestión Organizacional del Observatorio Regional del Mercado de Trabajo –ORMET–.

Por otra parte, se aplicó un cuestionario estructurado a 369 alumnos de la Licenciatura en Contaduría, se escogió estudiar este programa porque al segundo semestre del 2014 era el programa con la población más representativa en la unidad académica. En segunda instancia, se estudiaron por medio de un cuestionario estructurado, cada uno de los puestos de trabajo de los responsables de las áreas, para un total de 15 instrumentos aplicados. Finalmente, se encuestaron a 43 colaboradores de las áreas administrativas y operativas de la institución, con el objeto de estudiar la motivación, el liderazgo y la comunicación en la unidad académica, con ayuda de todo lo anterior, se recopiló la información necesaria sobre los principales aspectos organizacionales de la unidad académica. La recolección de ésta información otorgó conocimiento de los recursos y capacidades de la unidad, como elementos importantes en la investigación.

La aplicación de los instrumentos se desarrolló bajo el siguiente protocolo. La persona encargada explicó al encuestado y/o entrevistado la importancia de desarrollar la investigación y el objeto de la misma, de esta manera se propició la integración entre las universidades participantes, con lo que se abrió campo para la formulación de futuras iniciativas estratégicas para promover el crecimiento en dirección a la excelencia académica.

Resultó importante y en especial al realizar las entrevistas, dejar claro que los hallazgos y resultados que se obtuvieron se manejarían de forma general y anónima, de manera que los datos suministrados fueron tratados con estricta confidencialidad. No obstante, si algún participante consideró conveniente no responder alguna pregunta por razones personales, laborales o de otra índole, tuvo total libertad de omitirla. Para recuperar las expresiones originales –y como evidencia de la investigación– la entrevista se grabó bajo el consentimiento del entrevistado.

Los datos recopilados para cuantificar y cualificar las variables tenidas en cuenta en el estudio, se procesaron de acuerdo con al análisis estadístico, que ofrece la presentación de los datos en tablas y graficas de distribución de frecuencia y su debida interpretación.

Por otra parte, también se obtuvo información a través de la revisión de fuentes secundarias como la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, el Plan Nacional de Desarrollo, el Segundo Informe de Gobierno, las Leyes y Decretos de carácter nacional y federal, el Plan de Desarrollo Institucional de la universidad y la unidad académica, los reglamentos y la normatividad interna de la universidad, además de revistas especializadas, textos, informes que proporcionan más detalle y confianza en la información.

2. CONTEXTO EDUCATIVO EN MÉXICO

Teniendo en cuenta el ambiente y alcance de la presente investigación, en este capítulo, se contextualiza la educación en México. En primera instancia, se describe el Sistema Educativo Mexicano, resaltado su fundamento constitucional y legal, para luego, exponer aspectos generales del sistema. De igual forma, se presentan las estrategias dentro del marco educativo, formuladas como parte de la gestión actual del Gobierno de la República.

En segunda instancia, se abarca el Sistema de Educación Superior, en donde se hace un recorrido histórico para su mayor comprensión, al tiempo se exponen algunos aspectos generales y relevantes respecto a la educación superior en México. Finalmente, de acuerdo a la información recopilada, se exhiben algunos datos sobre la educación superior del contexto geográfico del objeto de estudio, es decir del estado de Zacatecas.

2.1. El sistema educativo mexicano

El Sistema Educativo Mexicano emana del Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917), en donde se establece que:

"Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado –Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios–, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias" (p. 4).

Constitucionalmente**,** es responsabilidad del Estado garantizar un sistema educativo incluyente en todas las latitudes de la República, propiciando métodos y herramientas necesarias que promuevan la calidad de la educación y aseguren su efectiva implantación, a fin de darle cumplimiento a lo establecido en el mencionado artículo.

En la Fracción II del Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917), se instaura que la educación está orientada y basada en los resultados del progreso científico, y combatirá la ignorancia y sus efectos. En la Fracción IV (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917), se establece que la educación que el Estado ofrecerá es de carácter gratuito. Así mismo, para el desarrollo integral de la nación y, fortalecimiento y difusión cultural, el Estado impartirá educación preescolar, primaria, secundaria, y media superior, de acuerdo a los tipos y modalidades educativos, sin excluir la educación inicial y superior (Fracción V, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917). En el plano de la educación superior, la autonomía de las universidades y las Instituciones de Educación Superior –IES– reposa en la Fracción VII, en donde se establecen las facultades y responsabilidades para gobernarse a sí mismas.

Finalmente, con el objeto de asegurar la calidad en la prestación de los servicios educativos, se crea el Sistema Nacional de Evaluación Educativa, bajo la dirección del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, el cual funciona como un organismo público autónomo, y se encarga de evaluar la calidad, el desempeño y los resultados del sistema educativo mexicano a nivel nacional, a lo largo de todos sus niveles educativos, tipos y modalidades (Fracción IX, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917).

2.1.1. Ley General de Educación

La Ley General de Educación decretada por el Congreso de los Estados Unidos Mexicanos el 13 de Julio de 1993, en su Artículo 1° establece que dicha ley regula la educación ofrecida por el Estado en conjunto con sus entidades descentralizadas, rigiendo en toda la República. Según el Artículo 4° (Ley General de Educación, 1993) es obligación de los mexicanos hacer que sus hijos(as) menores de edad, cursen los niveles educativos básicos y media superior, constituyéndose la educación en México, además de un derecho, en un deber de los habitantes. Es totalmente gratuita y laica –

ajena a cualquier doctrina religiosa–, como lo establece el Artículo 5° y 6° (Ley General de Educación, 1993) respectivamente.

En conformidad con lo establecido en el Artículo tercero 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917), en términos de la calidad en la educación, la Fracción IV del Artículo 8° de la Ley General de Educación (1993), determina que la educación será de calidad, de la mano de los objetivos, resultados y procesos del sistema educativo, con el objeto de ofrecer una educación acorde a los factores relativos a la eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad.

En esta Ley, se establece la estructura del Sistema Educativo Mexicano, la cual está constituida por los educandos, educadores y los padres de familia; las autoridades educativas; el Servicio Profesional Docente; los planes, programas, métodos y materiales educativos; las instituciones educativas del estado y de sus organismos descentralizados; las instituciones de los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios; las instituciones de educación superior a las que la ley les otorga autonomía; la evaluación educativa; el sistema de información y gestión educativa; y la infraestructura educativa (Artículo 10°, Ley General de Educación, 1993). Por otra parte, es papel de las autoridades educativas de la Federación –Secretaría de Educación Pública de la Administración Pública Federal–, de las entidades federativas y los municipios garantizar el cabal cumplimiento de esta Ley (Artículo 11°, Ley General de Educación, 1993).

La educación en México está financiada por el monto anual que el Estado destina para dicho fin, según el Artículo 25° (Ley General de Educación, 1993), la cantidad de dinero destinada para el gasto de la educación pública y los servicios educativos conexos no será menor al 8% del PIB del país, además, en ese mismo artículo se establece que al menos el 1% del PIB será empleado para la investigación científica y el desarrollo tecnológico de las Instituciones Educativas de Educación Superior Públicas.

2.1.2. Generalidades del sistema educativo

Tabla 1: Estructura del Sistema Educativo Mexicano.

Tipo de educación	Nivel	Servicios
Educación Básica	Preescolar	General Cursos comunitarios Indígenas
	Primaria	General Cursos comunitarios Indígenas
	Secundaria	General Técnica Telesecundaria
Educación Media superior	Profesional técnico	CET, Cecyte, Conalep y otros
	Bachillerato	General Tecnológico
Educación Superior	Técnico superior	Universidades Tecnológicas otros
	Licenciatura	Normal Universitaria Tecnológica
	Posgrados	Especialidad Maestría Posgrados

Fuente: Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras Ciclo Escolar 2011-2012, (2012).

Tabla 2: Otros servicios educativos.

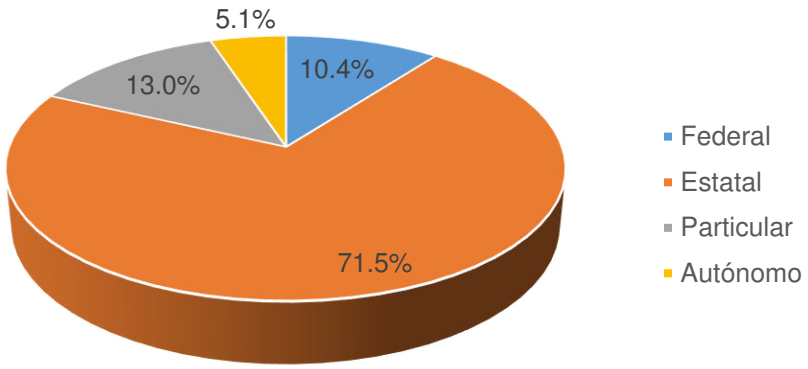
Servicios	
Educación inicial	Lactantes
	Maternales
	Educación vía padre de familia
Educación especial	Centro de Atención Múltiple
	Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Regular
Formación para el trabajo	Centro de Formación para el Trabajo
Educación para adultos	Alfabetización
	Primaria
	Secundaria
	Formación para el trabajo
Sistemas abiertos	Media superior
	Superior

Fuente: Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras Ciclo Escolar 2011-2012, (2012).

De acuerdo con el informe Principales Cifras Ciclo Escolar 2011-2012 (2012), de la Secretaría de Educación Pública el Sistema Educativo de México, está conformado por 34.8 millones de estudiantes, lo que representa el 31,9% del total de la población mexicana, de los cuales el 22,6% tiene de 4 a 15 años de edad.

La educación básica, conformada por la educación preescolar, primaria y secundaria tiene una participación del 74,0%; la educación media, la cual tendrá un mayor crecimiento durante los próximos años, a consecuencia de la expansión de la educación básica, representa el 12,5% del Sistema Educativo Nacional. Por su parte, la educación superior representa el 9,1% que corresponde a 3.2 millones de estudiantes, mientras que los servicios de capacitación para el trabajo abarcan el 4,4%.

Gráfica 1: Fuente de sostenimiento del Sistema Educativo Mexicano.



Fuente: Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras Ciclo Escolar 2011-2012, (2012).

De acuerdo al mencionado informe, el 71,5% de los estudiantes asisten a escuelas que están bajo la administración de los gobiernos estatales; el 10,4% a escuelas gestionadas por la federación, con tendencia a la baja, teniendo en cuenta la

transferencia paulatina a los estados. De igual manera, el 5,1% corresponde a las escuelas administradas por instituciones autónomas o universidades; finalmente, la educación particular tiene una participación del 13,0%.

El Sistema Educativo Mexicano es financiado por medio de los aportes provenientes del sector público, privado y de los fondos originarios de fuentes externas propuestos para financiar al sistema. De acuerdo al informe, para el año 2012 el gasto público participó con el 78,3% del financiamiento de la educación, del cual el 62,3% fue adjudicado por la federación; el 16,0% por los gobiernos estales y municipales; y 21,7% correspondió a la participación que tuvo sector privado en el gasto educativo.

2.1.3. México con educación de calidad, estrategia del gobierno de Enrique Peña Nieto

El Plan Nacional de Desarrollo –PND– 2013-2018 (2013), formulado por el actual presidente de México, Enrique Peña Nieto, entre los pilares de su gestión se encuentra el sector de la educación, el cual es abordado bajo la estrategia denominada “México con Educación de Calidad”. Con el objetivo de propiciar una sociedad del conocimiento, la estrategia educativa de Peña Nieto propone la puesta en marcha de políticas que aseguren a todos los mexicanos el derecho a recibir una educación de calidad, fortaleciendo los niveles educativos y generando escenarios que favorezcan el quehacer científico, todo lo anterior encaminado a fomentar un capital humano de calidad que contribuya a la innovación en el país.

De acuerdo con el diagnóstico arrojado en el PND 2013-2018 (2013), el Sistema Educativo de México alberga a 35.2 millones de niños y jóvenes en la modalidad de estudio escolarizado. La educación básica tiene una participación del 73,4% del Sistema Educativo, representado en 25.9 millones de alumnos distribuidos en los siguientes niveles: 4.8 millones en la educación preescolar, 14.8 millones en primaria y 6.3 millones en educación media superior, lo que demanda 1.2 millones de docentes en casi 228 mil centros educativos.

En los centros educativos de media superior se atienden a 4.4 millones de jóvenes representados en un 91,3% en bachillerato, y 8,7% en educación técnica profesional, sin embargo, el 85,9 de cada 100 egresados de bachillerato se matriculan en alguna Institución de Educación Superior. La educación superior tiene una cobertura del 29.2%, representado en 3.3 millones de alumnos. Con relación a la educación en la población adulta, aproximadamente 32.3 millones de adultos no han acabado sus estudios en educación básica, lo que representa el 38,5% de la población mayor de 15 años, en la cifra anterior, se incluye un poco más de 5.1 millones de personas analfabetas y se estima que alrededor de 15 millones de personas mayores de 18 años no han completado sus estudios de bachillerato, lo que agrava la inserción de estas personas en el mercado laboral y la posibilidad de obtener mejores oportunidades de empleo (Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, 2013).

Tabla 3: Estrategias para la educación, la ciencia y el desarrollo tecnológico.

Objetivos	Ejes de acción
Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.	Alumnos sean formados por docentes de calidad.
	Evaluación como instrumento clave para elevar la calidad de la educación.
	Promover el carácter compartido de la educación.
Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo	Extensión las oportunidades de acceso al sistema, con el objeto de asegurar la permanencia y continuidad de los estudios en todas las regiones y sectores de la población.
Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos	Contar con la infraestructura necesaria y preservar el patrimonio cultural del país.
Promover el deporte de manera incluyente para fomentar una cultura de salud.	Población mexicana tenga acceso a la práctica de actividades físicas y deportivas en instalaciones apropiadas y haciendo uso de la infraestructura existente.
Desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible.	Generar escenarios de vinculación y cooperación entre escuelas, universidades, centros de investigación y el sector privado.

Fuente: Elaboración propia con base en el Plan Nacional de Desarrollo 2013–2018, (2013).

2.2. Sistema de educación superior

2.2.1. Recuento histórico

Fue hasta el siglo XVI que la educación superior en México se instituyó, cuando el rey Carlos I de España constituyó la Real y Pontificia Universidad de México, en donde se ofrecían cátedras de teología, filosofía, derecho y medicina. Durante esa época, se fundaron las primeras universidades de provincia en San Luis Potosí, Puebla y Guadalajara, pero a finales del siglo XVIII se establecieron los cimientos para el establecimiento del Estado nacional y su respectivo sistema educativo (Senado de la República, México, 2004).

Se tomó como punto de partida la Constitución de 1824, en donde quedó establecido el marco legal para el sistema educativo y, en consecuencia, las primeras instituciones de educación superior se ubicaron en la Ciudad de México, hacia donde se desplazaban jóvenes de toda la República con el objeto de ejercer sus carreras (Bolaños Victor, citado por Senado de la República, México, 2004). En 1833, con la primera reforma educativa se buscó desplazar la educación clerical y promover un tipo de educación más científica y congruente con el progreso de la Republica. Para 1867, la promulgación de la Ley Orgánica de Instrucción Pública, reglamentó una nueva escuela básica, universal, gratuita y de carácter obligatorio.

Con la Constitución de 1917 se estableció que la educación primaria quedaba a cargo de los municipios, además de ser gratutita y obligatoria, se suprimió la Secretaría de Instrucción Pública, propiciando que algunos de los centros de investigación se convirtieran en Departamentos Universitarios Autónomos, a cargo del Gobierno Federal.

Según Gilberto Guevara (1979, citado por Senado de la República, México, 2004) fue José Vasconcelos quién prescribió el primer proyecto educativo, el cual puso en marcha la recién constutida Secretaría de Educación Pública –SEP– en 1921. Para

1929, el presidente de ese entonces Emilio Portes Gil radicó en el Congreso la iniciativa de Ley de autonomía de la universidad, por medio de la cual se le otorgaba la dirección de la institución a ella misma, pero fue hasta 1933 que el Honorable Congreso de la Unión sansionó la ley que concedió total autonomía a la Universidad.

Hasta el año de 1950, México contaba con ocho universidades públicas: la Universidad Nacional Autónoma de México, y las universidades de Sonora, Sinaloa, San Luis Potosí, Guadalajara, Yucatán, Puebla y la michoacana de San Nicolás de Hidalgo, además de cinco universidades privadas: la Autónoma de Guadalajara, la Femenina de México, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey –ITESM–, la Iberoamericana y el Instituto Tecnológico Autónomo de México –ITAM–, mientras que la educación técnica se ofrecía en el Instituto Politécnico Nacional y en cuatro instituciones tecnológicas regionales. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología se creó en 1970, y cuatro años más tarde se abrieron las puertas de la Universidad Autónoma Metropolitana junto con tres campus más, al tiempo se inauguraron 28 institutos tecnológicos regionales, 17 institutos tecnológicos agropecuarios en zonas rurales y tres de ciencia y tecnología del mar para las ciudades costeras (Senado de la República, México, 2004).

La educación superior en México, especialmente la de posgrado sufrió una gigantesca expansión. Los programas de posgrados, pasaron en 1970 de 226 a 1232 en 1980; los programas de licenciatura crecieron un 389% entre 1970 a 1984, mientras que los programas de posgrados para ese mismo periodo crecieron 550% (Rocca Della, citado por Senado de la República, México, 2004). La alta concentración de los programas académicos en la Ciudad de México, representaron una preocupación para ese entonces, en 1970, la capital contenia el 80% de ellos, pero en 1990 bajó al 43%. En 1980, durante la presidencia de José Lopez Portillo, las universidades particulares y/o privadas se fortalecieron, para ese año en México habían 87 universidades privadas. Los apoyos para la construcción de universidades tecnológicas se maximizaron, y con el objetivo de disminuir la movilidad de los jóvenes de sus lugares de origen para estudiar, en el año 2000, en todo México había 44 instituciones,

distriubidas en 24 estados en donde se ofrecía educación a 50,000 estudiantes (Perfil de la Educación en México, SEP 2002, citado por Senado de la República, México, 2004).

La renovación de la política educativa mediante el Plan Nacional para la Modernización Educativa, contenido en el Plan Nacional de Desarrollo formulado durante el mandato del ex presidente Carlos Salinas de Gortari, propició la expidición la Ley General de Educación, la cual reemplazó a la Ley Federal de Educación, la cual fue determinada por los requerimientos de los TLCs celebrados con Estados Unidos y Canadá.

El Gobierno de la República hace seguimiento a los planes y programas en aras de darle continuidad al sistema educativo proveniente de los dos sexenios anteriores, como el Programa Nacional de Becas para la Educación Superior –PRONABES–. El sistema educativo público mexicano se ha configurado de acuerdo a los cambios políticos y socioeconómicos que ha sufrido el país, aun así, y teniendo en cuenta la globalización, el Estado debe propiciar las condiciones necesarias que contribuyan a elevar y mejorar la calidad de la educación superior (Senado de la República, México, 2004).

2.2.2. Marco Legal de la Educación Superior

2.2.2.1. Ley para la Coordinación de la Educación Superior

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1978, busca sentar las bases para la distribución de la función educativa de tipo superior entre la Federación, los Estados y los municipios, de tal manera que se pueda pronosticar los respectivos aportes economico en pro del desarrollo y coordinación de la educación superior (Artículo 1°, Ley para la Coordinación de la Educación Superior, 1978). Además en el Artículo 8° (Ley para la Coordinación de la Educación Superior,

1978), se hace hincapié en el carácter público de la educación superior, ofrecida de acuerdo a la necesidades y posibilidades de la respectiva judisdicción.

Por medio del Artículo 11° (Ley para la Coordinación de la Educación Superior, 1978), se fundamenta la Coordinación de la Educación Superior, al establecer que dicha coordinación se lleva a cabo por medio de la interacción armónica y solidaria entre las instituciones de educación superior y por medio de la asignación de los recursos públicos destinados para tal fin. Por otra parte, se contempla la constitución del Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica, el cual será una entidad de consulta de la Secretaría de Educación Pública, las entidades federativas y las instituciones públicas de educación tecnológica de tipo superior, con el fin coordinar las actividades del mencionado sistema y ajustarlas a las necesidades del país (Artículo 15°, Ley para la Coordinación de la Educación Superior, 1978).

2.2.2.2. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Esta Ley vigente desde el 29 de diciembre de 1976, establece que es responsabilidad de la Secretaría de Educación Pública –SEP– hacerse cargo de las cuestiones relacionadas con la enseñanza superior y profesional (Inciso “e” de la Fracción I del Artículo 38°, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 1976).

2.2.2.3. Ley de Ciencia y Tecnología

En vigencia desde el 5 de junio de 2002, con esta Ley, *grosso modo*, se busca reglamentar el auxilio que el Gobierno Federal está en obligación de otorgar con la finalidad de impulsar, fortalecer y desarrollar la investigación científica y tecnológica en México, asimismo determinar los medios a través del cual el Gobierno Federal dará cumplimiento a lo anteriormente mencionado. Por otra parte, se establece por medio de esta Ley la vinculación de la investigación científica y tecnológica con la educación, entre otras disposiciones (Fracción I, II y V del Artículo 1,Ley de Ciencia y Tecnología, 2002).

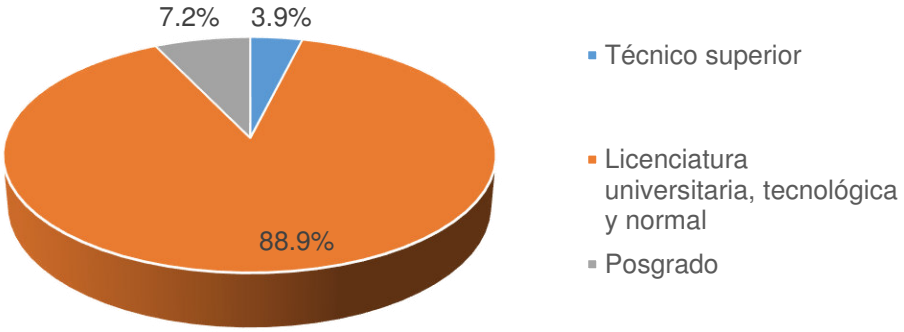
Mediante la Fracción V del Artículo 3° (Ley de Ciencia y Tecnología, 2002), se determina que el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, estará integrado por la Red Nacional de Grupos y Centros de Investigación, además de las actividades relacionadas con la investigación científica emandas desde las universidades e instituciones de educación superior.

2.3. Generalidades de la educación superior

La educación superior en México está conformada por los niveles técnico superior, licenciatura y posgrado, los cuales tienen una duración de dos o tres años para los estudios técnicos, mientras que para la licencitura es en promedio cuatro o cinco años, y en estos niveles se capacita al estudiantado para ejercer una profesión mediante la obtención de un título que lo acredite como profesional. El posgrado posterior a la licencitura, tiene como finalidad especializar a los profesionales en diferentes áreas del conocimiento y/o acción, y está integrado por la especialidad, la maestría y el doctorado.

De acuerdo con el informe Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras Ciclo Escolar 2011-2012 (2012), emitido por la Secretaría de Educación Pública, para ese ciclo, a la educación superior ingresó el 84,6% de los egresados de la educación media superior –ciclo anterior–. En cuanto a las modalidades de estudio, el escolarizado para el ciclo 2011-2012 obtuvo incluyendo al posgrado, 2.932.254 alumnos matriculados que corresponde al 29,4% de la población con edad de 19 a 23 años. Por otra parte, para dicho ciclo la matrícula escolarizada y mixta ascendió hasta 3.108.400 alumnos, que representa el 31,2% de cobertura nacional, pero teniendo en cuenta los 166.239 estudiantes de la modalidad no escolarizada, la cobertura de la educación superior en México se acrecienta hasta el 32.8%.

Gráfica 2: Tipos de Educación Superior en México.



Fuente: Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras Ciclo Escolar 2011-2012, (2012).

Según las cifras de dicho informe, la educación superior está conformada por el nivel de técnico superior en un 3,9%, por la licenciatura en 88,9% y a los estudios de posgrados le corresponde el 7,2% de participación. Se resalta que los estudios técnicos son ofrecidos por las universidades tecnológicas promovidas por la federación, las cuales albergan el 90,4% de los jóvenes que cursan este tipo de educación. Por otra parte, la educación normal, contenida en la educación superior, cubre el 4,2% del total de la matrícula (Secretaría de Educación Pública, 2012).

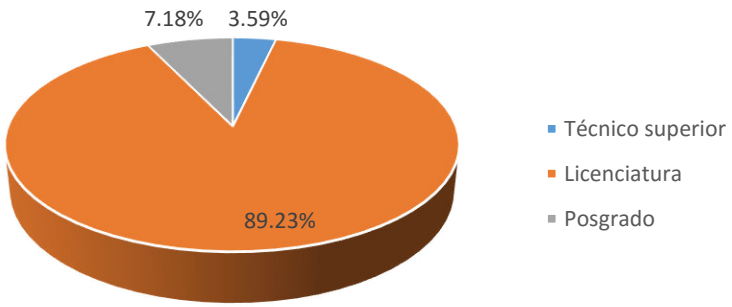
Las instituciones de educación superior en un 37,1% tienen un sostenimiento autónomo, seguido del 17,8% con sostenimiento estatal, con un 13,4% son de sostenimiento federal y un 31,7% son particulares. A nivel nacional, para 2012 había

3.161.195 alumnos de educación superior en el país, de los cuales, el 50,45% eran hombres y el 49,55% eran mujeres; lo que demandaba 328.932 docentes distribuidos en 7.776 escuelas y universidades en todo México (Secretaría de Educación Pública, 2012).

2.3.1. Educación superior en el estado de Zacatecas

Teniendo en cuenta el informe de la Secretaría de Eduación Pública titulado Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras Ciclo Escolar 2011-2012, en el Estado de Zacateca para 2012 había 37.401 alumnos matriculados en la educación superior, de los cuales el 48,98% eran hombres y el 51,02% eran mujeres; lo que demandaba un total de 3.816 docentes distribuidos en 73 escuelas y 40 universidades.

Gráfica 3: Niveles educativos en el Estado de Zacatecas.



Fuente: Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras Ciclo Escolar 2011-2012, (2012).

Según las cifras del informe, la educación superior en el estado de Zacatecas para el año 2012 estaba integrada por el 89,23% de estudiantes de Licenciatura que corresponde a 33.372 alumnos matriculados, de los cuales el 19,14% pertenecía a

Normal Licenciatura y el 80,87% a la Licenciatura Universitaria y Tecnológica, demandando 201 y 2.979 docentes respectivamente, distribuidos en 63 escuelas y universidades de todo el estado.

La educación de Posgrado tuvo una participación del 7,18% que correspondió a 2.685 alumnos matriculados, demandando a 625 docentes distribuidos en 40 escuelas y/o universidades. Por su parte, a la educación Técnica Superior le correspondió una representación del 3,59% representado en 1.344 alumnos matriculado, con un total de 216 docentes distribuidos en 5 centros de educación superior del estado (Secretaría de Educación Pública, 2012).

3. UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS "FRANCISCO GARCÍA SALINAS"

El presente capítulo aborda aspectos de carácter interno y externo de la unidad académica, exponiendo un breve recorrido histórico que parte de sus inicios hasta los hechos más destacado de los últimos años; además, se da a conocer la unidad en su ubicación geográfica, tamaño e infraestructura, actividades y/o eventos programados durante el año y, por supuesto, su oferta académica. Seguido a ello, se expone una mirada de desde la óptica de los estudiantes.

Por otro lado, a nivel administrativo, se hace alusión a las etapas de Organización, Dirección y Control, a partir de las perspectivas de los colaboradores, la percepción del director de la unidad y el análisis de los autores. Finalmente, se presenta una descripción de la administración actual de la unidad, liderada por el Dr. Edmundo Guerrero Sifuentes iniciando labores en el año 2012.

3.1. Contexto histórico de la Unidad Académica de Contaduría y Administración

La Unidad Académica de Contaduría y Administración –UACyA– de la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas" –UAZ– se fundó en 1962 como la Escuela de Comercio y Administración –ECA–, iniciando actividades bajo los lineamientos del plan de estudios de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México –UNAM–. Diez años más tarde, expertos en materia llevaron a cabo una reestructuración al plan de estudios.

Entre los años 1981 y 1983, se fortaleció la carrera de Contaduría Pública, ofreciendo programas de estudio más acordes a los requerimientos regionales, gracias a la constante revisión y actualización de los mismos. Más adelante, en 1985, el Honorable Consejo Universitario de la UAZ aprobó la creación de la Maestría en

Administración, con la cual adquiere el carácter de facultad; para ese mismo año el Centro de Investigación de la facultad inició actividades. En 1988, se generó el “Plan de Estudios 88 de la Licenciatura en Contaduría”, con base a una revisión hecha al Plan de Estudios vigente de la época.

Durante la década de los 90’s en la UACyA empezó a funcionar la “red de cómputo académica y administrativa”, que mejoró la capacidad de atención al usuario y facilitó el proceso de información administrativa. Asimismo, surgió la especialidad en Fiscal y la Especialidad en Valuación de Bienes inmuebles, esta última como estrategia de incursión novedosa en el país, la cual mantiene su prestigio actualmente. Por otra parte, en alianza con el Centro Bancario de Zacatecas A. C., se implementó el Sistema de Universidad Abierta –SUA– y en 1999 se dio un cambio estructural, al pasar de Facultad a ser la Unidad Académica de Contaduría y Administración.

A partir de 2003, la unidad se abrió paso para la acreditación del programa de licenciatura en contaduría, en sus dos modalidades: escolarizado y semiescolarizado ante los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de La Educación Superior –CIEES–, en especial el Comité de Ciencias Sociales y Administrativas. Dicho camino incluyó procesos de autoevaluación y adquisición de la documentación requerida, la cual se envió en un informe en el 2004. A finales de ese mismo año, la unidad recibió la visita de los pares académicos CIEES, quienes hacen llegar un informe de retroalimentación con recomendaciones pertinentes en 2005. El dictamen ubicó al programa de licenciatura escolarizado en el nivel II y al programa semiescolarizado en el nivel III (Colaboradores de la Unidad Académica de Contaduría y Administración).

Finalmente, en lo que lleva de estos últimos años, la unidad académica ha realizado acciones encaminadas al logro de dicha acreditación, dando así cumplimiento a las recomendaciones.

3.2. Generalidades de la Unidad Académica de Contaduría y Administración

La unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas” Se encuentra ubicada en la ciudad capital de Zacatecas, en el estado de Zacatecas, localizado en el centro–norte de México.

La sede de la universidad donde se encuentra la Unidad Académica de Contaduría y Administración se localiza en la Calle Comercio y Administración del Fraccionamiento Progreso, en donde además se encuentran las unidades académicas de música, docencia superior, psicología, ciencias biológicas y matemáticas.

Ilustración 1: Ubicación de la Unidad Académica de Contaduría y Administración.

Fuente: Google Maps, (2015).

La unidad académica es una de las unidades más grandes de la institución, por lo que goza de un mayor flujo de recursos para el desempeño de su actividad formativa con relación a las demás unidades. La buena gestión de esos recursos se ha reflejado en materia académica, con la apertura de nuevos programas y, en materia de infraestructura, con la expansión y mejora de las instalaciones del plantel. Para el

segundo periodo del año 2014, la unidad académica tenía 43 empleados administrativos que se encargan de las actividades de la institución, de los cuales el 58% eran mujeres y el 42% hombres.

La comunidad general de la unidad académica años tras años se reúne para realizar diferentes actividades y/o eventos culturales, sociales, deportivos y académicos, que integran a todas las personas inherentes a la unidad.

Dentro de las actividades están las bienvenidas de cada inicio de semestres, las mini olimpiadas, el mundialito, el mini maratón, señorita FCA, el festival de altares tradicionales, patronato UACyA, día de la mujer, día de la madre, día del maestro, día del estudiante, y otros eventos de corte académico como Expo Orienta, los simposios, congresos, capacitaciones, cursos, entre otros.

Desde el punto de vista académico, la unidad ofrece ocho programas. A nivel de pregrado solo se oferta la Licenciatura en Contaduría en modalidad escolarizada y semiescolarizada, teniendo presencia en los municipios de Jalpa, Jerez, Valparaíso y Villanueva. Con relación a los programas de posgrado, la unidad cuenta con la Especialización en Valuación, Maestría en Valuación, Maestría en Administración, Maestría en Impuestos, Maestría en Auditoría, Maestría en Derecho Político y Administración Pública, que inició en el segundo semestre de 2014, y finalmente el Doctorado en Administración, que desde el primer periodo de 2015 es ofertado directamente por la unidad.

Tabla 4: Programas ofertados por la unidad académica.

Programas	
Programas de pregrado	1 Programa
Programas de posgrado	7 programas
Especializaciones	1 Especialización
Maestrías	5 Maestrías
Doctorados	1 Doctorado

Fuente: Elaboración propia, con base a la información suministrada por la unidad.

Con relación al programa de Licenciatura Contaduría y de acuerdo con el estudio realizado a los estudiantes, el 68% afirmó que dicho programa académico fue su primera opción, aun así, el 32% restante sigue vinculado al programa.

Identificando los motivos de elección del programa, el 47% de los estudiantes manifestaron que escogieron estudiar en la unidad académica “por el reconocimiento de la institución y/o programa académico”; el 16% expresó que lo escogió “por recomendación de terceros”; un 10% dijo que el programa fue su única alternativa, el 9% lo hizo por economía y, finalmente, el 19% escogió el programa por razones diferentes a las expuestas.

Se indagó la perspectiva de los estudiantes sobre el nivel de preparación de sus docentes, y se encontró que el 57% consideró que los docentes tienen un nivel de preparación alto, por encima del 42% que expresó que los docentes tenían un nivel medio de preparación, solo el 1% percibió un nivel bajo de preparación de los docentes.

Respecto a su infraestructura, desde la perspectiva de los estudiantes de la Licenciatura en Contaduría, el 61% manifestó que las instalaciones de la unidad estaban en un estado regular–aceptable, seguido del 37% que expresó que eran adecuadas–agradables, mientras que el porcentaje restante, las categorizó como obsoletas–abandonadas.

El crecimiento infraestructural, ha avanzado con cambios en el diseño de las fachadas de los salones de la Licenciatura en Contaduría, así como en la dotación de recursos tecnológicos y de transporte, a disposición de la formación integral educativa que ofrece la unidad.

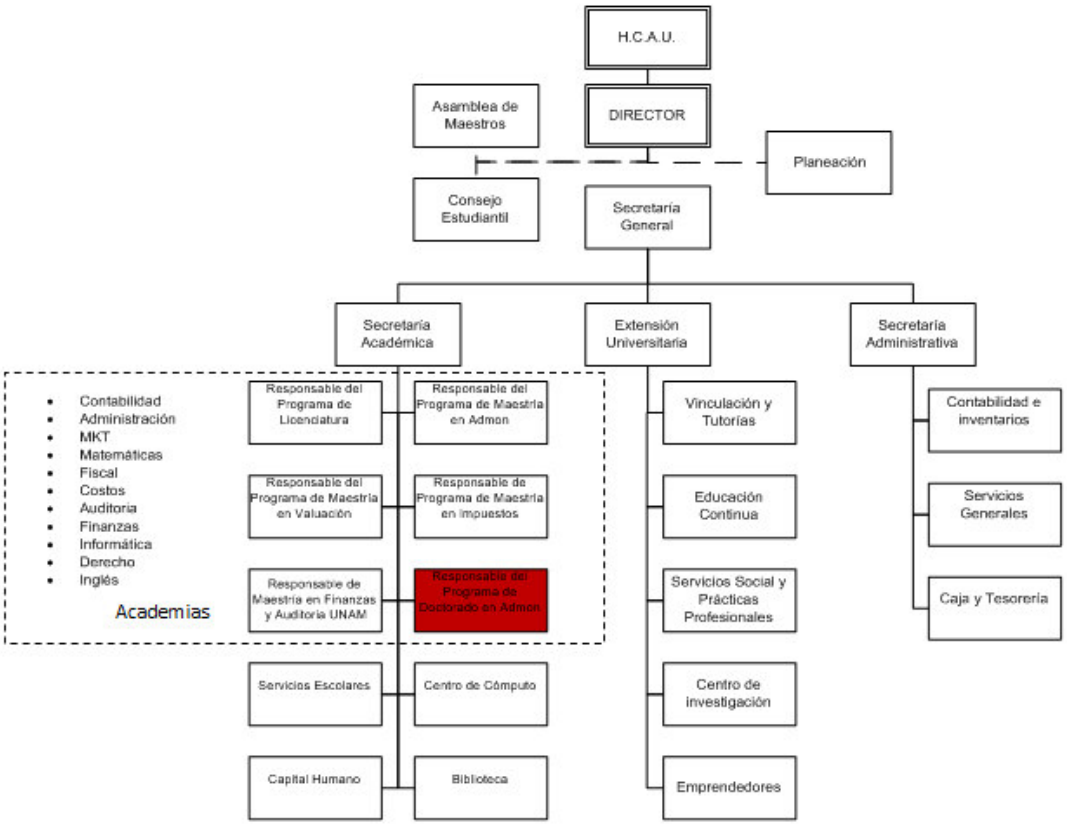
Con relación al aspecto organizacional, cuando se les preguntó a los estudiantes de la licenciatura sobre la misión y visión de la unidad académica, el 31% aceptó que no conoce ninguna de las dos, mientras que el 20% expresó conocer ambas. Del

mismo modo, el 49% afirmó conocer al menos una de las dos, es decir, el 29% conoce la misión y visión de la unidad académica y el 20% restante solo conoce la licenciatura. Por su parte, los trámites administrativos para los estudiantes son sencillos–fáciles y/o complicados–demorados en un 50% para ambos casos.

3.3. Estructura organizacional de la unidad académica

De acuerdo al marco legal de la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas" –UAZ– y al Modelo Académico UAZ Siglo XXI, se establece la estructura organizacional académica y administrativa por Áreas de Conocimiento, la cual para 2016, se espera tener concreta y armónica en su totalidad, acorde a la cultura institucional de la calidad y la pertinencia social hacia la región.

Ilustración 2: Propuesta de organigrama.



Fuente: Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas", (2014).

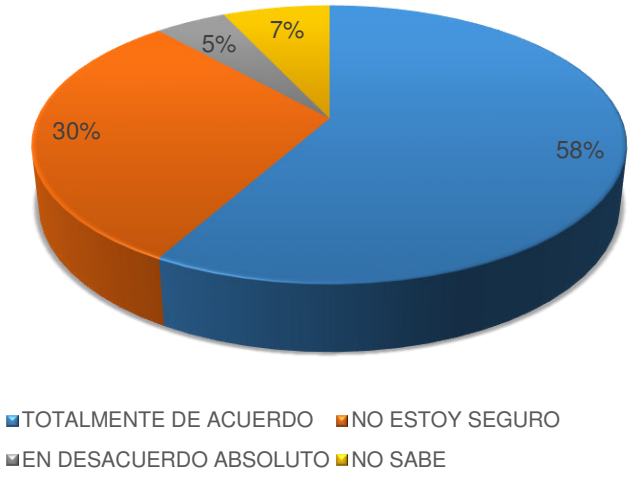
La revisión de la documentación formal de los intentos hechos por la administración actual para darle un carácter formal a su estructura, propició encontrar la anterior propuesta de organigrama, con la que se buscó darle solución al inconveniente en materia de organización formal que acarrea a la unidad académica. No obstante, la presente propuesta no pasó a una mayor instancia, debido a que muchos de los funcionarios de la unidad no estuvieron de acuerdo con la misma, teniendo en cuenta que el organigrama deja entre ver las líneas de mando y autoridad que no estaban dispuestos a acatar.

3.4. Diagnóstico de los elementos involucrados en el proceso de dirección

En cuanto a aspectos generales que viabilizan la motivación en los colaboradores, el 70% de estos muestran total acuerdo al reconocer que su trabajo le permite jornadas de descanso, sin embargo, los otros funcionarios que no están seguros o muestran un desacuerdo con lo anterior, representan el 16% y 12% respectivamente.

Asimismo, cuando se les preguntó si el empleo en la unidad académica cubría satisfactoriamente sus gastos, el 47% de los encuestados aseguró que el salario obtenido cubre satisfactoriamente sus gastos, mientras que un 18% de ellos consideró que su salario no cubre sus gastos y/o prefiere no saberlo. El porcentaje restante no está seguro de cubrir sus gastos con el salario obtenido.

Gráfica 4: Seguridad y estabilidad en el puesto de trabajo.

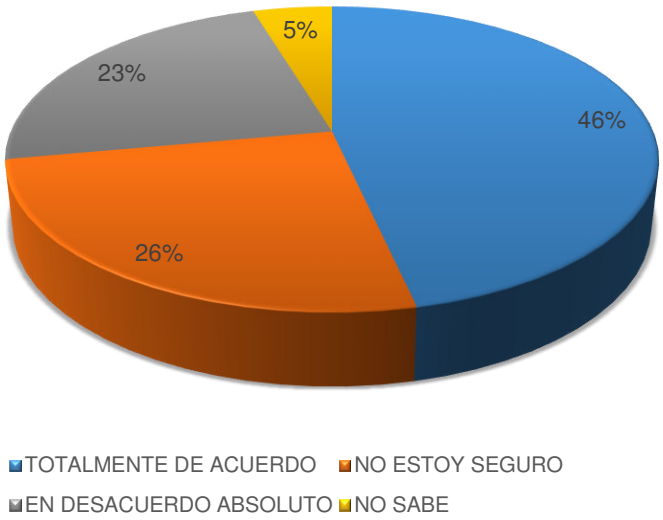


Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la unidad, (2014).

Con relación a la seguridad y estabilidad en el puesto de trabajo, es destacable que el 58% expresó sentir estabilidad en los puestos que ocupan actualmente, mientras que el 30% consideró no estar seguro de ello dentro de la unidad.

En concordancia al ambiente laboral, específicamente a las condiciones físicas del puesto de trabajo, el 65% de los colaboradores expresaron que cuentan con la iluminación y el espacio adecuado para desarrollar sus labores. No obstante, el resto expresó no contar con estos componentes en su puesto de trabajo, no están seguros o no saben en un 12%, 11% y 12% respectivamente.

Gráfica 5: Confianza entre los jefes y los colaboradores.



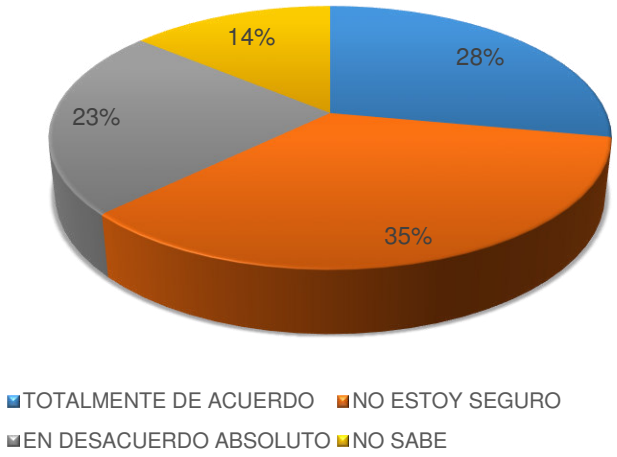
Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la unidad, (2014)

El 46% de los colaboradores de la unidad consideraron que existe confianza entre sus jefes y ellos, seguido del 26% que se mostró inseguro con la afirmación, así como el 23% de los colaboradores expresaron que no creen que exista confianza y el 5% restante no sabe.

Con relación a lo anterior, se les preguntó a los colaboradores si en algún momento la actual administración de la unidad había hecho reconocimiento a su

trabajo, el 40% expresó que sí reconocen su trabajo, empero el 37% no estaban seguros de haber recibido algún tipo de reconocimiento por su labor, asimismo el 14% manifestó que la administración actual no les reconoce su trabajo. Por otro lado, el 72% de los colaboradores afirmaron no haber recibido algún tipo de incentivo –30% se mostró en desacuerdo, 26% no sabe si la unidad otorga incentivos y 16% no estaba seguro de haber recibido uno–, difiere del 28% que manifestó haber recibido algún tipo de incentivos.

Gráfica 6: Conflictos entre los colaboradores.



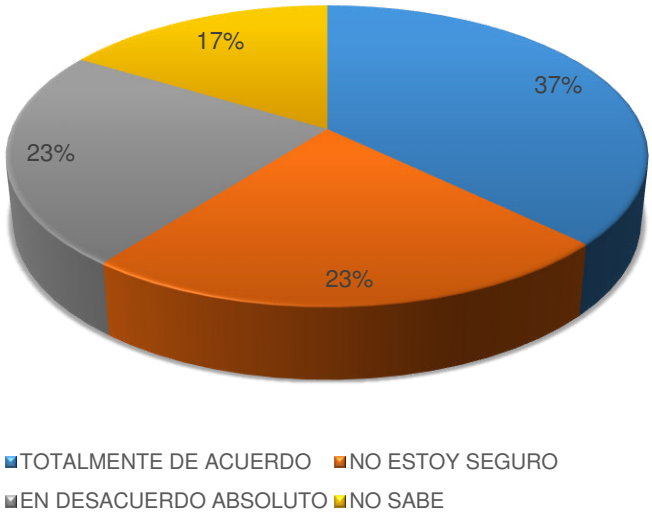
Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la unidad, (2014)

Haciendo referencia al clima organizacional de la unidad académica, el 35% de los colaboradores no estaban totalmente seguros de haber presenciado conflictos entre sus compañeros. El 23% y 14% de los colaboradores, manifestaron no haber presenciado esas situaciones o simplemente lo desconocen, no obstante, el 28% restante expresó que los conflictos se presentan frecuentemente.

Por otra parte, se les preguntó sobre si sus compañeros de trabajo hacían algún tipo de reconocimiento o cumplido sobre el buen desarrollo de una actividad laboral y el 44% expresó no haber recibido ningún halago, el 23% no sabe si ha sucedido y el 14%

no está seguro de haberlo recibido algún cumplido, sin embargo, el 19% manifestó haber recibido un halago o cumplido por parte de sus compañeros de trabajo. Lo anterior puede ser el reflejo de las actividades de integración emanadas desde la dirección de la unidad, donde el 35% de los colaboradores ha participado de las actividades para integrar al personal, no obstante, el 32% de los mismos no estaba seguro de reconocer este tipo de actividades. Por su parte, el 22% expresó desconocer totalmente el desarrollo de esas actividades y el 12% manifestó que no hacen ese tipo de acciones.

Gráfica 7: Posibilidades de ascenso.



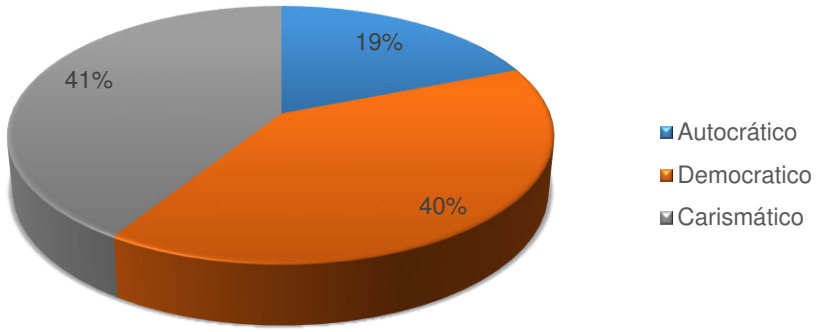
Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la unidad, (2014).

Acerca de las posibilidades de desarrollo personal y profesional en la unidad académica, el 37% de los colaboradores expresó que la unidad brinda las posibilidades para ascender en el trabajo, seguido del 46% que manifestó no estar seguros o consideraron que absolutamente no hay posibilidades mientras que el 17% reveló no saber sobre esas posibilidades. Haciendo hincapié en las posibilidades de desarrollo personal, el 49% declaró que las actividades que realiza dentro de la unidad le permiten desarrollarse personalmente, mientras que el 35% manifestó no estar seguro

de ello, no obstante, un 9% restante expresó que la unidad no contribuye su con crecimiento personal y el 9% restante indicó que no sabía cómo la unidad podía contribuir a su desarrollo como persona.

En términos de desarrollo profesional, el 65% de los colaboradores concordó en que la labor que realiza a diario le permite desarrollar sus habilidades y destrezas, el 23% se mostró inseguro con la afirmación y el 9% consideró que su trabajo no le permite desarrollarse profesionalmente.

Gráfica 8*:* Estilo de liderazgo del director de la unidad académica.



Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la unidad, (2014).

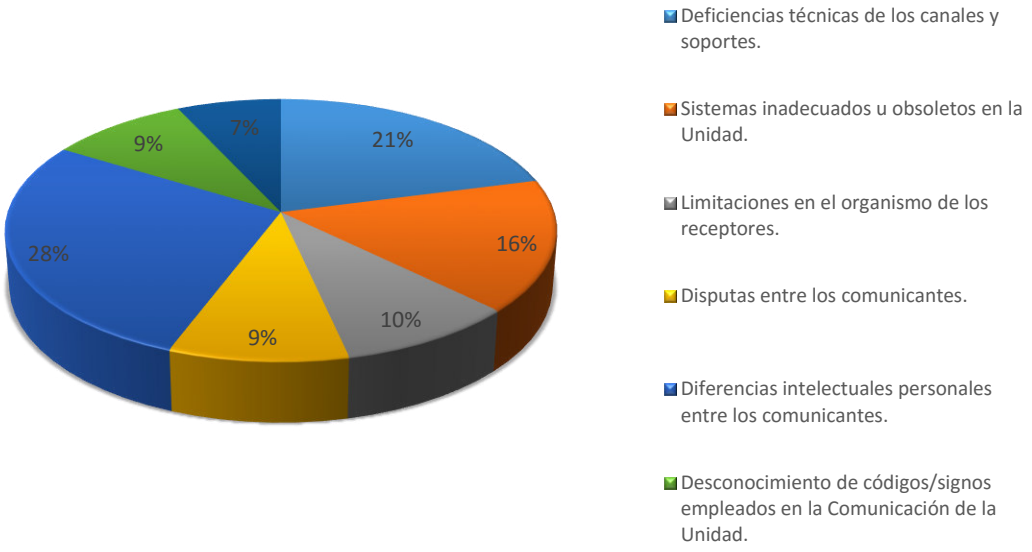
Desde el punto de vista de los colaboradores, el estilo de liderazgo mayormente percibido por la comunidad es el carismático –41%–, muy a la par del estilo democrático –40%–; No obstante, con un 19% del total de la muestra, se determinó que el director maneja un estilo de liderazgo autocrático.

Otro punto importante dentro de la dirección está relacionado con la comunicación interna de la unidad, el 81% de los colaboradores manifestaron que mantienen una comunicación en todo momento y/o frecuentemente con sus jefes, referente al progreso de sus actividades, el logro de los objetivos planteados con

anterioridad, así como los problemas presentes en su área de trabajo, mientras el 19% restante revelaron que la comunicación con jefes era poca.

Con relación a la frecuencia con que los colaboradores reciben instrucciones, actualización de metas, retroalimentación del desempeño y otros aspectos relacionados al trabajo, el 70% expresó que recibe ese tipo de información frecuentemente y/o en todo momento, no obstante, el 30% manifestó que la recibe muy pocas veces. Asimismo, el 37% de los colaboradores revelaron que mantiene comunicación en todo momento con sus compañeros de trabajo, el 28% expresó que lo hace frecuentemente, mientras que el 35% declararon que lo se comunican con ellos pocas ocasiones.

Gráfica 9: Problemas en la comunicación al interior de la unidad.



Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la unidad, (2014).

Los problemas en la comunicación que comúnmente se presentan al interior de la unidad académica y que representa molestias para los colaboradores son las diferencias intelectuales y personales entre los comunicantes en un 28%, seguido de

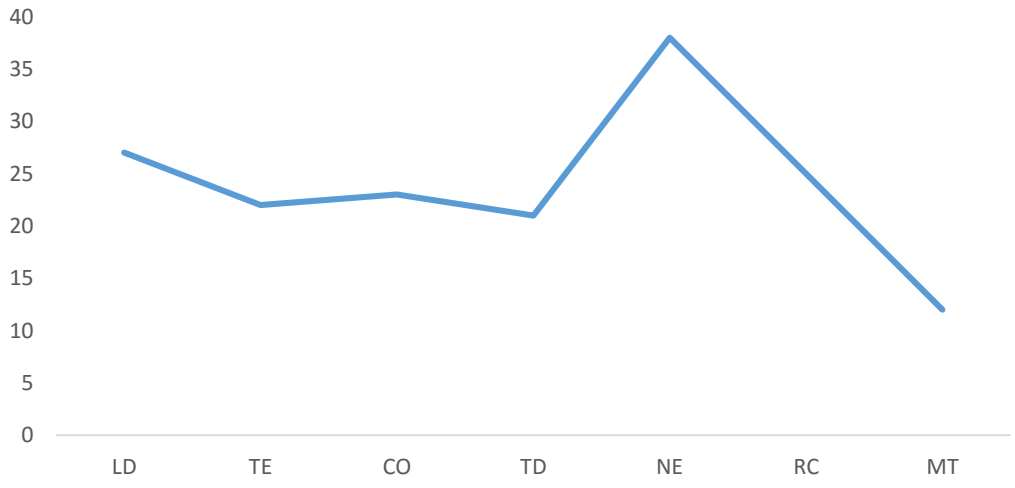
las deficiencias técnicas de canales y soportes en un 21%. No obstante, entre las barreras que obstaculizan la comunicación que se presentan con poca frecuencia está los trastornos personales y el desconocimiento de los códigos/signos utilizado en la comunicación interna de la unidad.

Con el ánimo de profundizar, se indagó sobre las herramientas y/o técnicas para difundir la información al interior de la unidad, y se encontró que los más utilizados son la intranet, los e-mails, la página web corporativa y las reuniones con la dirección.

Haciendo referencia a lo anterior y tomando en cuenta la importancia de un manual de normas generales para la comunicación dentro de la unidad, el 56% respondió que no sabía si existía, seguido del 28% que aseguró la existencia de dicha normatividad en materia de comunicación, sin embargo, el 16% reveló que en la unidad académica no existe tal manual.

Con el objetivo de enriquecer el estudio sobre el proceso de dirección de la unidad académica que, a nivel estratégico es clave y fundamental al momento de implementar las estrategias, se analizaron las habilidades gerenciales del director de la unidad, con el ánimo de reconocer el grado de desarrollo de las habilidades analizadas.

Gráfica 10: Ponderación de las habilidades gerenciales.



Fuente: Elaboración propia con base al test de dirección aplicado al director de la unidad académica, (2015).

El diagnóstico de las habilidades gerenciales del director de la unidad académica arrojó que, sus habilidades en cuanto a liderazgo –LD–, trabajo en equipo –TE–, comunicación –CO–, toma de decisiones –TD– y resolución de conflicto –RC– obtuvieron en promedio 23.6 puntos, ubicándose por encima de la media con solo 3.6 puntos en la escala de medición de 0 a 40. La habilidad más crítica es motivación –MT– con 12 puntos, en donde las proposiciones "las personas sienten que son tratadas de manera igual y justamente", "siempre doy reconocimiento inmediato por logros importantes" y "cuando requiero disciplinar, también doy sugerencias para mejorar" –entre otras– obtuvieron la calificación más baja por parte del director. Sin embargo, la habilidad de negociación –NE– mostró un gran nivel, obteniendo 38 puntos que dan muestra su buena habilidad para negociar y servir de mediador.

En términos generales y de acuerdo con la escala establecida por el test, la sumatoria obtenida de todas las variables estudiadas, ascendió hasta los 168 puntos, ubicando las habilidades del director de la unidad en la categoría "alta" porque el puntaje se ubica en el rango para esta categoría de 156-210. Lo anterior da muestra que el director posee unas habilidades gerenciales optimas, aunque se sugiere que se dedique tiempo a posicionar hasta el nivel superior las habilidades que lo requieran.

3.5. Administración actual de la Unidad Académica de Contaduría y Administración

La dirección de la Unidad Académica de Contaduría y Administración –UACyA– actualmente es liderada por el Dr. Edmundo Guerrero Sifuentes. En el año de 1993 recibió el título de Licenciado de Contaduría otorgado por la mencionada unidad académica, realizó su estudio de Maestría en Administración en la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas" –UAZ– y recientemente se le otorgó el título de Doctor en Administración.

Guerrero Sifuentes se ha desempeñado como docente de la unidad académica y en el año 2012 asumió las riendas de la institución con una visión participativa y enfocada a la calidad.

Fotografía 1: Edmundo Guerrero Sifuentes, director de la unidad académica.

Fuente: http://uaca.reduaz.mx/

Al inicio de cada nueva gestión, el marco estratégico de la UACyA se estipula implícitamente en documentos de soporte como el vigente Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016 (2012), teniendo en cuenta que es el documento que establece acciones concretas para lograr la misión. Otra herramienta de planeación que contempla la unidad es el documento Plan Operativo Anual UAZ-2013, que dirige la ejecución y cumplimiento de las estrategias plasmadas en el Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016 (2012), y actúa como facilitador de seguimiento a proyectos específicos anuales que impulsan las diferentes funciones –sustantivas, adjetivas y regulativas– de la universidad, en busca de lograr la visión proyectada al 2030. Las actividades que lo comprenden emanan en el marco operativo de la planeación estratégica, no sólo con base al Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016 (2012), sino también a documentos como el Diagnóstico Integral

Universitario –DIU–, los POA´s, los Programas de Desarrollo de las Áreas Académicas –ProDES– y el Programa de Fortalecimiento de la Gestión –ProGES– correspondientes al Programa Integral de Fortalecimiento Institucional –PIFI– 2012.

De acuerdo con lo establecido en el Plan de Desarrollo Institucional UAZ 2012-2016 (2012), se hacen explicitas las políticas institucionales que rigen el quehacer institucional que, a nivel de la unidad, coadyuven con el desarrollo de la UAZ. Estas son:

- Política 1: Es tarea primordial e ineludible la generalización del Modelo Académico UAZ Siglo XXI por áreas académicas, respetando el principio de afinidad epistemológica, académica y profesional, así como la articulación de las funciones sustantivas; garantizando la estructura curricular común e integradora, la coordinación colegiada, la flexibilidad, la formación integral, la innovación educativa, la movilidad y la internacionalización (Plan de Desarrollo Institucional UAZ 2012-2016, 2012).

- Política 2: El perfil de la planta académica de la UAZ está sujeto a estándares de calidad internacional, bajo una cultura de formación y actualización permanente, congruente con las demandas y necesidades institucionales y del entorno; y cuya función docente está estrechamente vinculada al modelo académico y diversificada mediante la articulación efectiva de las actividades de docencia, investigación, gestión, extensión, vinculación y tutoría, en la perspectiva de la participación en redes nacionales e internacionales (Plan de Desarrollo Institucional UAZ 2012-2016, 2012).

- Política 3: La investigación que se realiza en la UAZ, tanto para la generación como para la aplicación del conocimiento, aprovecha las áreas de oportunidad que presenta el entorno y desarrolla las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento –LGAC– que la institución define como prioritarias en el marco de las Áreas Académicas y en el contexto de redes nacionales e internacionales.

Mantiene relación con la docencia y la formación de nuevos investigadores, transfiere y difunde conocimiento científico, tecnológico, humanístico y cultural (Plan de Desarrollo Institucional UAZ 2012-2016, 2012).

- Política 4: La oferta educativa y su diversificación está caracterizada por el ingreso con racionalidad, la cobertura con responsabilidad social, la inclusión, la innovación y el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales de calidad; y su prioridad se rige por los consensos de las Áreas Académicas (Plan de Desarrollo Institucional UAZ 2012-2016, 2012).

- Política 5: La atención al estudiante universitario se da, en el marco del Modelo Académico UAZ Siglo XXI, como actor central del proceso enseñanza-aprendizaje en función de la formación integral, la acentuación del autoestudio, el seguimiento de las trayectorias escolares y el impulso a la eficiencia terminal y la titulación (Plan de Desarrollo Institucional UAZ 2012-2016, 2012).

- Política 6: La vinculación, con inclusión y responsabilidad social, responde a lo establecido en el Modelo Académico UAZ Siglo XXI y se caracteriza por tener un profundo arraigo con el entorno; un servicio social articulado al proyecto curricular, un seguimiento institucional de egresados, brindar educación continua para contribuir al desarrollo profesional, así como, diseñar e implementar proyectos que consolidan la relación académica con otras instituciones educativas e instancias del sector productivo y de servicios (Plan de Desarrollo Institucional UAZ 2012-2016, 2012).

- Política 7: La planeación estratégica, efectiva y colegiada es el eje articulador de los procesos institucionales, tanto académicos, administrativos como de gestión; en un marco de transparencia y uso eficiente de los recursos institucionales (Plan de Desarrollo Institucional UAZ 2012-2016, 2012).

- Política 8: La solución de los problemas estructurales de la Institución y las prioridades planteadas en el Plan de Desarrollo Institucional definen la gestión para el incremento del subsidio irreductible en los niveles Federal y Estatal, así

como la gestión de recursos extraordinarios (Plan de Desarrollo Institucional UAZ 2012-2016, 2012).

Estas ocho políticas dan lugar a los objetivos a mediano plazo, los cuales definen el modo de actuar que permita alcanzar las metas institucionales e indicadores de desempeño. Cabe resaltar que este documento considera tres parámetros para su evaluación: eficiencia, eficacia e impacto, así como un elemento clave, la integración funcional de los procesos.

Bajo las directrices generales de la UAZ, la UACyA opera con base al principio rector de la mejora continua. Para ello, realiza evaluaciones permanentes a los programas educativos, la cual propone una doble aportación, primero la planificación y el compromiso impulsado respecto a estudiantes y maestros como actores principales en el proceso educativo y, segundo, define lineamientos que articulen la docencia, investigación, extensión y vinculación, de la mano con la innovación y transferencia tecnológica. Además, la evaluación curricular es la forma de asegurar los ideales planteados por la Universidad enmarcados en su misión.

3.6. Enfoque estratégico de la administración actual de la unidad académica

La unidad académica ha definido actividades en pro de lo establecido en planes, basándose en ocho horizontes de trabajo contemplados en la implementación del Modelo Académico UAZ Siglo XXI. Asimismo, el PDI UACyA 2012-2016 (2012) concreta las líneas estratégicas que facilitan el engranaje de las políticas, objetivos, estrategias, indicadores y metas, con las acciones específicas para el logro de la misión institucional. Las líneas estratégicas comprenden Gestión y Gobierno; Formación y Docencia; Extensión y Vinculación; e Investigación.

En este sentido, con base al Plan de Desarrollo Institucional, el direccionamiento estratégico actual de la unidad está estructurado con los siguientes elementos:

- Misión

“Educar y formar íntegramente profesionales con una amplia formación humanista, científica y tecnológica en las áreas de contaduría, administración y finanzas; con capacidad para analizar y evaluar desde un punto de vista crítico, flexible y reflexivo, los problemas de su entorno regional, nacional e internacional, para proponer, ejecutar y evaluar soluciones, que incluyan valores éticos, sociales y culturales, asociados a los marcos vigentes de la sociedad del conocimiento.

Es una Unidad Académica con reconocimiento estatal y nacional, incluyente, flexible y dinámica; líder en las transformaciones de la sociedad que ha demostrado a través de sus egresados, los cuales han incursionado y destacado en prácticamente todos los sectores” (p. 5, Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, 2012).

- Visión

“La Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas” es una Institución de Educación Superior que en su prospectiva planea y se anticipa a los acontecimientos nacionales e internacionales que determinan y afectan el desempeño profesional vigente y emergente de sus egresados y para atender el mandato social de educar y formar, cuenta con docentes formados, calificados y actualizados para investigar con rigor científico los problemas sociales y de interés público, así como para ofrecer el servicio educativo actualizado, flexible, permanente y pertinente con la sociedad de Zacatecas, de México y de la aldea global.

El modelo educativo universitario se concreta en la atención del estudiante y los primeros efectos son los índices de aprobación y eficiencia terminal que alcanza el 60%; en apoyo a la formación integral se cuenta con infraestructura académica que incluye las telecomunicaciones, el sistema de información y gestión académica y administrativa ágil, expedita, responsable y oportuna, medios que posibilitan la

rendición de cuentas con transparencia, claridad y equidad" (p. 5, Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, 2012).

- Políticas institucionales

Partiendo de las funciones sustantivas de la universidad trianguladas en los ejes de Docencia, Investigación, Extensión y Vinculación, la unidad ejerce labores bajo las siguientes políticas:

  - Funcionar como una red colaborativa y subsidiaria para el desarrollo de las funciones sustantivas, que promueva la integración e interacción entre la educación media superior (instituciones de origen) y superior.
  - Fomentar una cultura de innovación y calidad en todas las actividades universitarias.
  - Promover el compromiso social e impulsar la vinculación con el entorno en el ejercicio de las funciones sustantivas.
  - Fomentar la sustentabilidad financiera de la institución optimizando el uso de los recursos.
  - Promover la equidad, el desarrollo sustentable y la conciencia ecológica.

3.6.1. Líneas estratégicas de la administración actual

A continuación, se describe brevemente la razón de ser de cada línea estratégica establecidas como ejes de la planeación estratégica de la unidad académica, seguido de las políticas de cada una, que guiarán el cumplimiento de las políticas institucionales.

- Gestión y Gobierno:

La línea de Gestión y Gobierno, garantiza sustentabilidad en las funciones realizadas en cada dependencia de la unidad, como lo son las actividades comprendidas en su sistema financiero y contable. Por otro lado, se reconoce la necesidad de redefinir los mecanismos que regulan la vida institucional, especialmente en las decisiones emitidas en las instancias académicas y administrativas (Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, 2012).

Está representado por la Dirección, en este caso el responsable directo de la misma: el Director. A su vez, apoya sus actividades con la Secretaría General y la Secretaría Administrativa.

Sus políticas son:

- Impulsar la profesionalización de la planta académica para cumplir con estándares nacionales e internacionales.
- Atender las necesidades de renovación generacional de la planta académica.
- Promover un modelo educativo enfocado en el estudiante y centrado en el aprendizaje, apoyado en las mejores prácticas pedagógicas y en las tecnologías de la información y la comunicación.
- Estimular la movilidad de estudiantes y profesores.
- Atender la demanda educativa en las regiones del Estado a través de diversas modalidades de educación.
- Promover las mejoras en el ejercicio de planeación, con el fin de que los resultados de ésta, se reflejen en la formulación de las políticas y acciones mecanismos que faciliten la integración y articulación de esfuerzos al cumplimiento de los objetivos de la Institución.

- Formación y Docencia:

La UACyA concibe el esquema de Formación y Docencia como un centro generador y reproductor de conocimiento, basándose en tres cualidades importantes:

calidad, movilidad y flexibilidad. Esta línea coloca particular atención a la evaluación y acreditación de su programa educativo. Por su parte, la administración aspira involucrar un número considerable de docentes dentro del perfil PROMEP, reflejando desarrollo de los programas educativos (Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, 2012).

Lo conforma la Secretaría Académica, el Responsable o Jefe del Programa de Licenciatura, el Sistema de Universidad Abierta – Licenciatura en Contaduría y Administración Semiescolarizado, el Responsable de la Maestría en Administración, Maestría en Auditoría, Programa Académico de la Maestría en Impuesto, y la Coordinación de Planeación y Acreditación.

Sus políticas son:

- Impulsar la profesionalización de la planta académica para cumplir con estándares nacionales e internacionales.
- Atender las necesidades de renovación generacional de la planta académica.
- Promover un modelo educativo enfocado en el estudiante y centrado en el aprendizaje, apoyado en las mejores prácticas pedagógicas y en las tecnologías de la información y la comunicación.
- Estimular la movilidad de estudiantes y profesores.
- Atender la demanda educativa en las regiones del Estado a través de diversas modalidades de educación.
- Formar a los estudiantes en una diversidad de ambientes interculturales y académicos.

- Extensión y Vinculación:

Con la línea de Extensión y Vinculación la unidad estrecha relación con los sectores público, social y privado, para que las actividades de la institución sean

acordes a las necesidades y/o problemas de la sociedad y del mercado. No sólo atendiendo los mismos, sino, además, impulsando la ciencia, la cultura y el deporte con fines de desarrollo humano y social (Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, 2012).

La vinculación desarrolla actividades prioritarias como las prácticas profesionales de los estudiantes en apoyo a distintos sectores o en la creación de consejos que definan el perfil del egresado. La unidad hace uso del servicio social como herramienta fundamental en la atención de zonas generalmente marginadas.

En esta línea estratégica se encuentra el Programa Emprendedor, Servicio Social, Tutorías y Vinculación.

Sus políticas son:

- Fomentar la cultura de actualización a través de programas de educación continua que contemplen la actualidad de medio laboral.
- Desarrollar acuerdos y convenios tanto en dependencias públicas como con el sector productivo que nos habilite para ofrecer prácticas escolares, visitas técnicas, servicio social y estancias profesionales; que recurran a la bolsa de trabajo interna.
- Plantear un programa de enlace entre la escuela y la familia del estudiante para conocer su entorno y situación social, cultural y económica.

- Investigación:

La Investigación, como sistema integrador que busca el desarrollo de la unidad académica, pretende incorporar a los estudiantes en actividades investigativas, garantizando de esta manera, la aparición, evolución y calidad de nuestros cuerpos de investigación. Está línea estratégica se convierte en el motor que articula la formación y

la docencia con la extensión y la vinculación. Por un lado, permiten renovar y mejorar los planes de estudio, y por otro ofrecer instrumentos que generen vínculo con la sociedad. Está formado por el Centro de Investigación (Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, 2012).

Sus políticas son:

- Impulsar la investigación científica y tecnológica pertinente.
- Fomentar la investigación en todos los niveles educativos y con todos los participantes y su vinculación con los planes y programas de estudio.
- Fomentar el trabajo colaborativo entre los grupos de investigación de la unidad que tengan líneas de investigación afines.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS "FRANCISCO GARCÍA SALINAS"

En el presente capitulo se exponen los desafíos establecidos por la actual administración de la unidad académica, se describen y se dan a conocer las líneas estratégicas sobre las cuales se fundamenta la gestión de la unidad. Además, se exhiben parte de las metas, las estrategias y las acciones correspondiente de cada área o dependencia de la unidad, frente a los objetivos encargados a cada una de ellas.

4.1. Retos trazados por la actual administración de la Unidad Académica de Contaduría y Administración

En el Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016 –PDI– reposan todas las acciones enfocadas a contribuir con el desarrollo y evolución cualitativa del modelo educativo universitario, como fundamento de los retos visionados por la actual dirección de la Unidad Académica de Contaduría y Administración –UACyA–. Entre los resultados que se esperan obtener, está la generación de una oferta académica competitiva e innovadora, que cumpla con los requerimientos locales y nacionales, al tiempo que forme egresados por encima de los estándares internacionales en términos de calidad.

En conformidad a lo establecido en el PDI, la formación docente se constituye en gran desafío teniendo en cuenta que ésta debe ir alineada a los estándares de calidad, a fin de ser coherente con las necesidades del entorno de la institución. En ese sentido, y en aras de contribuir al cumplimiento de la visión de la UACyA al 2016, se propone que las actividades ejecutadas desde la unidad se lleven a cabo en términos de calidad, con el propósito de conseguir que los programas ofertados por la institución sean reconocidos por los órganos acreditadores y/o evaluadores de México.

4.1.1. Líneas estratégicas: objetivos, metas, estratégicas acciones

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016 (2012), las áreas-dependencias de la institución están asociadas a las cuatro líneas estratégica establecidas en él –Gestión y Gobierno, Formación y Docencia, Extensión y Vinculación e Investigación–, en donde, además, se enuncia el responsable, sus objetivos y funciones del área o dependencia. A continuación, se relacionan los aspectos estratégicos más relevantes de cada línea estratégica, con el objeto de enunciar los avances hechos durante la gestión de la actual administración.

Línea estratégica de Gestión y Gobierno: ésta la conforma la Dirección, la Secretaría General y la Secretaría Administrativa.

Tabla 5: objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Dirección.

Línea estratégica de Gestión y Gobierno				
ÁREA/ DEPENDENCIA	**OBJETIVOS**	**META**	**ESTRATEGIAS**	**ACCIONES**
Dirección	Planear, organizar, dirigir, controlar y ejecutar las actividades orientadas a la gestión académica y administrativa.	Integrar a la UACyA a las Dependencias de Educación Superior.	Fortalecer el nivel académico del egresado.	Actualización el plan de estudio de la UACyA.
				Evaluación y acreditación los programas académicos.

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, (2012).

De acuerdo con el Primer Informe de Labores correspondiente al periodo 2012 – 2013 con la aprobación del Honorable Consejo de Unidad, se aprobó la actualización del programa académico de Doctorado en Administración, para que siguiera siendo ofertado por la Universidad Autónoma de Zacatecas, en modalidad interinstitucional. Además, se les otorgó apoyo institucional a los docentes que solicitaron realizar

estudios doctorales y de esta manera, alcanzar mejores estándares antes los diferentes organismos evaluadores.

Tabla 6: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Secretaría General.

Secretaría General	Establecer un programa de seguimiento y supervisión de Gobierno de la UACyA.	Cumplimiento del PDI y POA.	Realizar las reuniones del Consejo de Unidad.	Elaboración de las actas que se originen.
			Supervisar avance en el cumplimiento del PDY y POA.	Planeación de reuniones de los diferentes programas académicos y administrativos.

Fuente: PDI UACyA 2012 – 2016, (2012).

Durante el período 2013 – 2014 en sesión extraordinaria del H. Consejo de Unidad, se discutieron y aprobaron temas trascendentales para el curso de la unidad académica, tales como: el proyecto de modernización del logo institucional, remodelación de la planta física de la licenciatura y posgrados, y la reglamentación institucional (Guerrero Sifuentes, 2014).

Tabla 7: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Secretaría Administrativa.

Secretaría Administrativa	Operar con adecuados sistemas de control, con áreas funcionales y tecnologías de la información modernas.	Administrar con eficiencia y eficacia el patrimonio, así como las diversas funciones organizacionales, garantizando sus derechos y conjugando esos aportes con los medios técnicos más modernos y el perfeccionamiento	Implementar sistemas integrales de informáticos para las funciones administrativas.	Desarrollo de un sistema de cobranza integral de acuerdo a las necesidades propias de la UACyA.
				Manutención de un registro actualizado y efectivo del inventario de bienes de la UACyA.

	continuo y en servicio.		Poseer finanzas sanas y administración transparente de los recursos.	Elaboración, ejecución y controlar el presupuesto anual de la Unidad Académica.

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, (2012).

Con relación a la gestión administrativa, se destaca que durante el periodo de gobierno 2012 - 2013 de acuerdo con los argumentos expuestos y el presupuesto establecido, el H. Consejo de Unidad da vía libre a la remodelación de la sala de juntas y recepción de la Dirección, como mejora y adecuación de los espacios institucionales. Respecto a la gestión financiera, los ingresos ascendieron en un 11,72% con relación al año 2011 –administración anterior–, lo egresos de la Licenciatura se redujeron a la mitad, pasando de 60% en 2011, a 30% en 2012 (Guerrero Sifuentes, 2013).

Línea estratégica de Formación y Docencia: está conformada por la Secretaría Académica, Programa de Licenciatura, Sistema de Universidad Abierta Licenciatura de Contaduría y Administración semiescolarizada, Maestría en Administración, Maestría en Auditoría, Maestría en Impuestos y la Coordinación de Planeación y Acreditación.

Tabla: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Secretaría Académica.

Línea estratégica de Formación y Docencia				
ÁREA/ DEPENDENCIA	**OBJETIVOS**	**META**	**ESTRATEGIAS**	**ACCIONES**
Secretaría Académica	Impulsar la profesionalización de la planta académica para cumplir con estándares nacionales e internacionales.	Consolidar una planta de profesores de reconocida calidad nacional e internacional.	Formación permanente del personal académico a través de un programa institucional que promueva las competencias pedagógicas y disciplinares, acorde al modelo educativo institucional.	Impartir cursos por disciplina y generales pedagógicos.
			Certificar las competencias profesionales y	Contar con el 90% de PTC con estudios de

			docentes del personal académico por organismos desarrollados para tal fin.	posgrado.
				Incrementar un 10% de los PTC con estudios de posgrado.
				Incrementar en un 40% de los PTC con perfil PROMEP.
				Incrementar un 2% los PTC adscritos al SNI.
			Atender las necesidades de renovación generacional de la planta académica.	Realizar evaluaciones de candidatos a docentes para cubrir suplencias.
	Llevar al cabo una reforma curricular basada en la innovación, la flexibilidad y las necesidades sociales.	Promover un modelo educativo enfocado en el estudiante y centrado en el aprendizaje.	Impulsar la reforma y la actualización curricular	Programas de Estudio que incorporan TIC's en su proceso educativo

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, (2012).

En conformidad con la ruta de trabajo planteada para el cumplimiento de los objetivos planteados para la dependencia Secretaría Académica, se organizaron cursos-talleres, así como un curso de verano, como parte de la formación permanente del personal académico en competencias pedagógicas y disciplinares (Guerrero Sifuentes, 2013). Por su parte, para alcanzar el 90% de Profesores de Tiempo Completo –PTC– con estudios de posgrado, la unidad cuenta con 19 docentes con doctorado y 23 con maestría, sumado a ello cuatro docentes iniciaron sus estudios doctorales y uno en Maestría, del total de 50 docentes de tiempo completo de acuerdo con el Informe de Labores 2013 – 2014. Con lo anterior, se pretende un incremento del 10% de los PTC con estudios de posgrado, asimismo, en el ejercicio de aumentar los PTC con perfil PROMEP, de los actuales 12 docentes, se integraron cuatro. Respecto a los PTC adscritos al Sistema Nacional de Investigadores–SNI–, se confirma la permanencia de dos docentes al SIN.

Finalmente, con relación al impulso de la reforma y actualización curricular, se programaron capacitaciones en el curso de nuevas tecnologías para implementar técnicas didácticas apoyadas en las TIC's (Guerrero Sifuentes, 2014).

Tabla 8: Objetivos, metas, estratégicas y acciones del Programa de Licenciatura.

Programa de Licenciatura	Promover y coordinar las actividades encaminadas a la actualización del plan de estudios.	Reestructurar el plan de estudios elevando el nivel académico de los egresados.	Implementar una metodología para realizar estudios del mercado laboral a través de foro de consulta a los empleadores de los egresados del programa académico en contaduría, con el fin de conocer la demanda existente en esa área y sus necesidades.	Actualizar el plan de estudios de Licenciado en Contaduría basado en competencias.
			Coordinar la participación de las academias en los trabajos de actualización de los contenidos programáticos.	Promover la participación de los coordinadores de academia para que sean los conductores y recopiladores del contenido programático de cada materia.
	Coordinar y supervisar el avance programático de las materias que imparten los maestros.	Tener un registro detallado del desarrollo de los temas de cada materia.	A través de las reuniones de academia proporcionar los formatos electrónicos adecuados para tal efecto.	Tener un referente como punto de partida para la actualización permanente de los contenidos programáticos.
	Evitar el rezago de los alumnos irregulares y la deserción de los mismos, elevando la eficiencia terminal.	Lograr que la totalidad de alumnos por cohorte concluya su licenciatura.	Implementar conjuntamente con Vinculación y el CASE los mecanismos necesarios que permitan a los alumnos avanzar en sus estudios.	Elevar la eficiencia terminal de la carrera de Licenciado en Contaduría.

	Promover y lograr la participación de los alumnos en el Programa de Intercambio Académico.	Ofrecer a los alumnos una oportunidad de enriquecer sus perspectivas profesionales, dotándolos de elementos más sólidos para reafirmar su vocación, ampliando su visión sobre los campos de acción profesional.	Socializar entre los alumnos las diferentes becas que se ofertan para la movilidad estudiantil.	Permitir la movilidad del estudiante a nivel nacional además de ofrecerle la oportunidad de convivir con otros alumnos y profesores de diversos campos del conocimiento y de otros contextos culturales.
	Planear, coordinar y supervisar el "Curso de Nivelación" para los aspirantes a ingresar a la Unidad Académica.	Lograr que dicho curso permita a los aspirantes tener un mismo nivel de conocimientos en las áreas que lo integran.	Promover la inscripción al curso de nivelación entre los aspirantes.	Homogenizar los conocimientos de los aspirantes a ingresar a la Unidad Académica de tal forma que tengan las herramientas necesarias para iniciar con éxito la carrera de Licenciado en Contaduría.

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, (2012).

Tabla 9: Objetivos, metas, estratégicas y acciones del Sistema de Universidad Abierta Licenciatura de Contaduría y Administración semiescolarizado.

SUA Licenciatura en Contaduría y Administración Semiescolarizada.	Lograr que la oferta educativa cumpla estándares de calidad en condiciones similares en todos los campus.	Homogenizar el nivel de calidad en todos los campus.	Rotar docentes con experiencia en cada disciplina.	Presentar planes de trabajo semestrales
	Incrementar la eficiencia terminal.	Lograr que el 100% del alumnado obtenga el título de Licenciatura.	Asesorar y orientar sobre las diferentes opciones de titulación desde los semestres terminales (8º, 9º y 10º).	Elaborar tríptico informativo de las opciones de titulación.
				Difundir el Reglamento de Titulación entre

	alumnos y maestros.

Fuente: PDI UACyA 2012 – 2016, (2012).

Los objetivos propuestos para el Programa de Licenciatura en Contaduría y el Sistema de Universidad Abierta –SUA– Licenciatura en Contaduría y Administración Semiescolarizado, han desencadenado acciones descritas en los Informes de Labores I y II, comprendido entre los años 2012-2013 y 2013-2014, respectivamente, como lo es la elaboración de una plan para la reestructuración integral del plan de estudios, así con los reglamentos para titulación y de las propias academias por área del conocimiento, y las actividades a desarrollar, para cumplir con el objetivo de "promover y coordinar las actividades encaminadas a la actualización del plan de estudios".

Asimismo, se realizaron 28 reuniones de academia, dónde se trató la ratificación del nombramiento de coordinadores de academia, relacionados con el seguimiento de avances en los contenidos programáticos. Respecto a la eficiencia terminal, se determinó un 58.2% a cohorte de 2013, y para 2014, se elevó al 78%. A término de corte de 2014, dentro del programa de movilidad estudiantil, la unidad ha tenido participación con las universidades autónomas de Querétaro, San Luis Potosí, Yucatán, Nuevo León, Coahuila, Guadalajara, Universidad Nacional Autónoma de México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, con las que se mantienen acuerdos. La unidad, con apoyo del Centro de Aprendizaje y Servicios Estudiantiles –CASE–, ha promovido cursillos de regularización, en los cuales para 2013 se inscribieron 50 alumnos de los cuales se aprobó el 90%, y para 2014 60 alumnos, aprobando el 85% de ellos.

En lo concerniente al Sistema de Universidad Abierta –SUA–, para lograr los estándares de calidad en condiciones similares en todos los campus, la unidad ha iniciado desde 2013 trabajos de reestructuración curricular para el programa de Licenciatura en Contaduría, y con ello pretenden reforzar relaciones institucionales con la Universidad Nacional Autónoma de México –UNAM–. Se ha empezado a trabajar en

la revisión de programas de estudios afines. Por otro lado, se incrementó en un 4.6% la eficiencia terminal del programa para 2014 con relación al ciclo anterior.

Tabla 10: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Maestría en Administración.

Maestría en Administración	Fortalecer la capacidad académica en el ámbito nacional e internacional.	Incrementar el % de PTC con perfil PROMEP para el año 2016.	Elaborar y poner en marcha programas específicos que estimulen a los PTC de la Maestría en Administración a la realización de estudios de posgrado, alcance del perfil PROMEP e ingreso al SIN.	Realizar diplomados para habilitación de tutoría.
				Estimular la participación de los estudiantes en la realización de tesis.
			Fortalecer el desarrollo y consolidación de los CA, a través de redes de colaboración regional, nacional e internacional, aprovechando las fortalezas de los CA consolidados y en vías de consolidación de la Maestría en Administración	Gestionar recursos a través del PIFI y PROMEP para los CA con el fin de mejorar la infraestructura académica de centros de trabajo de los CAs con la adquisición de equipo especializado.
	Consolidar la atención integral de los estudiantes y la “educación para toda la vida” de sus egresados.	Consolidar y generalizar al alumnado el seguimiento de la trayectoria escolar: ingreso, permanencia y egreso para el 2016.	Elevar los índices de titulación y la eficiencia terminal estableciéndose políticas que aseguren una trayectoria exitosa de los estudiantes desde su ingreso hasta su titulación abatiendo la reprobación, el rezago y la deserción estudiantil.	Realizar el seguimiento de la trayectoria escolar en el 25% de los estudiantes del Programa de la Maestría en Administración.
				Impulsar la utilización de los resultados obtenidos a través del seguimiento de trayectorias escolares para que se cuente con la información necesaria de al menos el 25% de los alumnos el Programa de la Maestría en

				Administración.

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, (2012).

De acuerdo con el Informe de Labores 2012-2013 la Maestría en Administración alcanzó parte de los objetivos desarrollando las actividades concernientes, como muestra de ello se hicieron reuniones de trabajo con docentes en investigación, no solo para actualizar las asignaturas correspondientes a investigación y metodología de investigación, sino también, para que el estudiante finalice su tesis al término del programa, elevando la eficiencia terminal del programa académico. Al gestionar recursos a través del PIFI y PROMEP para los cuerpos académicos, se han hecho mejoras a la infraestructura dónde funciona dicha maestría y respecto a los titulados, se tiene que, al finalizar la generación de 2013, se graduaron en total de 9 personas y con la generación de 2014 se incrementó a 17 titulados.

Tabla 11: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Maestría en Auditoria.

Maestría en Auditoría	Colaborar con la UNAM para impartir la Maestría en Auditoría.	Contar con una Maestría en Auditoría consolidada.	Impulsar la eficiencia terminal.	Registrar la relación de egreso de cada generación.
				Vigilar el cumplimiento de la presentación del examen general de conocimientos.
			Mantener la continuidad del programa.	Establecer de objetivos de matrícula para la continuación del programa.
				Impartir las asignaturas

				en su totalidad.
			Establecer medidas de control escolar y financiero.	Obtener la dispensa de la UNAM en el pago de la franquicia.
	Incrementar las opciones de docentes	Contar con docentes de la UACyA.	Proponer docentes de la propia UACyA. Se ha presentado una propuesta ante las autoridades del posgrado FCA UNAM para incluir profesores a la UAZ.	Evaluar a los docentes de acuerdo al Plan de Estudios de la UNAM para la Maestría en Auditoría.

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, (2012).

Con relación a los informes de labores correspondiente a los periodos 2012-2013 y 2013-2014, la Maestría en Auditoría presenta resultados en el cumplimiento de sus objetivos propuestos así: De la primera generación se tituló el 95% de sus alumnos. Además, bajo el convenio con la UNAM se presentaron al examen general de conocimientos 25 alumnos de los cuales aprobaron 20, en el 2013. Con ello se reconocen los esfuerzos por Impulsar la eficiencia terminal.

Para mantener la continuidad del programa, se mantiene comunicación permanente con las autoridades del posgrado FCA – UNAM. Por su parte, en busca de la exención de la UNAM por el pago de la franquicia, se hicieron renegociaciones de convenio por adeudo de franquicia en este posgrado, generando un ahorro. Y, para el periodo finalizado en 2013 se presentó una propuesta ante las autoridades del posgrado FCA UNAM para incluir profesores a la UAZ.

Tabla 12: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Maestría en Impuestos.

Maestría en Impuestos	Fortalecer la capacidad académica en el ámbito nacional e internacional.	Contar con PTC con estudios de posgrado, perfil PROMEP y CA consolidados.	Certificar a los profesores en competencias profesionales a nivel nacional e internacional.	Incluir dentro del Programa de Actualización Docente cursos sobre la utilización de las nuevas tecnologías de la información, tendientes a elevar y facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
	Consejo Académico de Programa Académico de la Maestría en Impuestos, lineamientos que permitan articular la docencia, investigación, extensión y la vinculación; además de potenciar las fortalezas institucionales de extensión y vinculación, tendiente a la solución de problemas específicos de los contribuyentes o de la sociedad en general.	Establecer mecanismos de vinculación, extensión e investigación distintivos de la maestría.	Apoyar a los CAs de la DES para publicar nuevos artículos en revistas indexadas y presentar sus resultados en eventos académicos.	Invitar a los estudiantes para que con sus trabajos de investigación se incorpore a los trabajos tendientes a la acreditación del mismo y como inicio de las tareas de la autoevaluación.
	Diversificar y armonizar la oferta educativa con inclusión y responsabilidad social, así como asegurar la competitividad académica en el ámbito nacional, y conducirla hacia la Internacionalización.	Incrementar los programas de divulgación científica y cultural de alcance nacional e internacional.	Elevar los índices de titulación y la eficiencia terminal estableciéndose políticas que aseguren una trayectoria exitosa de los estudiantes desde su ingreso hasta su titulación abatiendo la reprobación, el rezago y la deserción estudiantil.	Realizar una propuesta ante el H. Consejo de Unidad y el H. Consejo Universitario relacionada con otra opción de titulación, para los estudios de posgrado de esta Unidad Académica, aparte de la ya existente (tesis), para que se incorpore en el Reglamento General Escolar que sería a través del Examen Nacional de Conocimientos.
				Sistematizar las tutorías relacionadas con las tesis de los

				alumnos.

Fuente: PDI UACyA 2012 – 2016, (2012).

Con la finalidad de darle cumplimento a los objetivos formulados, se realizó un curso-taller dirigido a alumnos y docentes, llamado “Estrategias Fiscales” como parte del trabajo de actualización. De igual forma, se extendió la invitación a estudiantes al curso-taller de “autoevaluación de la maestría en impuestos” bajo el modelo del programa nacional de posgrados de calidad, como inicio de las tareas de la autoevaluación. Por otro lado, se adelantaron cuatro reuniones con maestros para impartir dos cursos de titulación, y fungir como directores y asesores de tesis. Además, se sistematizó el modelo de asesorías o tutorías entre los maestrantes.

Tabla 13: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de la Coordinación de Planeación y Acreditación.

Coordinación de Planeación y Acreditación	Promover las mejoras en el ejercicio de planeación, con el fin de que los resultados de ésta, se reflejen en la formulación de las políticas y en la integración del PDI.	Formular el PDI.	Desarrollar, difundir e integrar el PDI.	Establecer objetivos, metas, proyectos y programas observables y medibles.
	Desarrollar e implementar acciones estratégicas y mecanismos que faciliten la integración y articulación de esfuerzos al cumplimiento de los objetivos de la Institución y a los procesos de evaluación y acreditación externa.	Formular los POA’s anuales y presentar IAA’s	Desarrollar, difundir e integrar los POA’s.	Establecer objetivos, metas, proyectos y programas observables y medibles.
			Elaborar IAA’s. Informe de Actividades Anual.	Recopilar, organizar y consolidar información para la integración del IAA.
			Diseñar, establecer y coordinar un sistema de evaluación institucional para la acreditación.	Documentar las acciones orientadas a dar cumplimiento a las observaciones emitidas por los CIEES.

				Documentar las acciones orientadas a dar cumplimiento a las observaciones emitidas por el CACECA.
	Mejorar la capacidad de respuesta en las demandas de información, tanto al interior de la Unidad Académica como a la población abierta, mediante el mejoramiento de la calidad y oportunidad de la información, así como mediante procesos de modernización de métodos y procedimientos.	Disponer de IDI actuales y precisos.	Establecer, documentar y evaluar los IDI.	Evaluar el 100% de los IDI.

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, (2012).

El cumplimiento de los logros estipulados para el área de Planeación y Acreditación, se encuentran contemplados en los documentos formales que se encuentran en circulación actualmente, como lo es el Plan de Desarrollo Institucional, el Plan Operativo Anual, los informes de rendición de cuentas Anuales, y los reportes de Indicadores de Desempeño Institucional. Así también, en ellos descansa el registro de los objetivos pendientes por alcanzar según los CIES y CACECA en sus respectivas visitas.

Línea estratégica de Extensión y Vinculación: conformada por las áreas de Programa Emprendedor, Servicio Social, Tutorías y Vinculación.

Tabla 14: Objetivos, metas, estratégicas y acciones del Programa Emprendedor.

Línea estratégica de Extensión y Vinculación				
ÁREA/ DEPENDENCIA	**OBJETIVOS**	**META**	**ESTRATEGIAS**	**ACCIONES**
Programa Emprendedor	Sensibilizar y fomentar una nueva cultura emprendedora basada en los enfoques de "México próspero" y de "Educación de Calidad" establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (…), participando en eventos de Emprendedores, congresos, capacitación, etc.	Promover la participación de los estudiantes en capacitación, en congresos, seminarios, Curso- taller, etc.	Participar en eventos de Instituciones que presenten las herramientas que todo emprendedor debe conocer.	Participar en eventos relacionados con la capacitación para el emprendurismo y en temas relacionados con el Plan de negocios.
	Comunicar y difundir de las actividades y convocatorias, en relación con el Programa Emprendedor, a través de un enlace anexo a la página de la UACyA y/o internet.	Dar a conocer las actividades del Programa Emprendedor y motivar a que los estudiantes se involucren en él.	Actualizar continuamente el enlace respecto a los eventos que lleve a cabo el Programa Emprendedor.	Orientar a los estudiantes sobre el Programa Emprendedor y sus convocatorias.
	Vincular a la UACyA, con otras Instituciones educativas, del sector productivo, gubernamental, etc. en el fomento y creación de la cultura emprendedora.	Promover la participación de los estudiantes en con otras Instituciones en actividades emprendedoras.	Involucrar y capacitar a los alumnos por medio de la FESE como asesores de "Mi Primera empresa".	Participar como asesores en el Programa "Mi primera Empresa" de las escuelas primarias.

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, (2012).

Con la motivación de poner en marcha las ideas de negocio y a través del programa "Mi Primera Empresa", durante el periodo 2012 – 2013 se contó con el apoyo de alumnos de la Licenciatura para el desarrollo de labores escolares en una escuela, para lo cual, fueron previamente capacitados (Guerrero Sifuentes, 2013). Por otra parte, durante ese mismo periodo se celebraron convenios y eventos que apuntaron al cumplimiento de los objetivos del Programa Emprendedor, tales como: el convenio con Microsoft para capacitar a estudiantes y docentes en el uso del software gubernamental

Microsoft Dynamics, realización de ferias de emprendimiento y asistencia a eventos relacionados. Asimismo, durante el periodo 2013 – 2014, se firmó el acuerdo regional de la ANFECA Zona 3 Centro, por medio del cual se ratifica el compromiso institucional de crear programas y escuelas de emprendimiento e innovación.

Tabla 15: Objetivos, metas, estratégicas y acciones del Servicio Social.

Servicio Social	Facilitar el contacto con el sector público y privado para la prestación de Servicio Social con el fin de vincular la educación Superior con el desarrollo Estatal y Nacional.	Posicionar a todos nuestros alumnos como prestadores de Servicio Social.	Dar a conocer el conocer el reglamento en materia de servicio social.	Hacer visitas de promoción entre aquellos alumnos que sean aptos para la prestación de Servicio Social.
				Publicar las promociones de Servicio Social.
			Promover dentro del alumnado la realización del Servicio Social como lo dicta la normatividad.	Proponer la inclusión del Programa de servicio Social en el Plan de Estudios.
	Plantear un programa de Prácticas profesionales que sirva de enlace y fundamento para una normatividad posterior.	Establecer el Programa de Prácticas profesionales dentro del PE.	Proponer la reglamentación de las Prácticas Profesionales.	Elaborar la normatividad.

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, (2012).

De acuerdo con el Primer Informe Labores 2012 – 2013, el 80% de los ~~604~~ estudiantes de Licenciatura que radicaron la solicitud para realizar sus prácticas empresariales o servicio social, fueron ubicados en entidades públicas, mientras que el 20% restante, realizaron su servicio en empresas privadas. Asimismo, el proyecto por medio del cual se reglamentan las prácticas profesionales, se incluyó entre los temas a tener en cuenta en el proceso de reestructuración del plan de estudio. Para el periodo

2013 – 2014 las solicitudes para realizar el servicio social ascendieron a 625 y para prácticas profesionales, fueron 26 solicitudes (Guerrero Sifuentes, 2014).

Tabla 16: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de Tutorías.

Tutorías	Promover y difundir el servicio de Tutoría entre estudiantes y docentes de la UACyA.	Disponer de un servicio de Tutoría reconocido por toda la Comunidad Educativa de la UACyA.	Realizar sesiones y juntas informativas del servicio de tutoría.	Diseñar y realizar una sesión de inducción para alumnos de nuevo ingreso, padres de familia y/o tutores.
				Ofrecer sesiones informativas sobre el Servicio de Tutoría entre los estudiantes de la UACyA.
	Configurar el Cuerpo Colegiado de Tutores UACyA.	Disponer de un Cuerpo Colegiado de Tutores UACyA.	Formalizar la integración del Cuerpo Colegiado con docentes de la UACyA.	Contar con un cuerpo colegiado rector de las actividades del servicio de Tutorías.
			Definir el reglamento y agenda del Cuerpo Colegiado de Tutores UACyA	Definir las acciones y naturaleza, a los que se enfocará el cuerpo colegiado de Tutores.

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, (2012).

Docentes de la UACyA fueron habilitados y certificados para realizar tutorías por medio de dos diplomados relacionados con esta tarea, pasando de dos docentes habilitados para tutorías en 2012 – 2013, a 17 docentes habilitados durante el periodo 2013 – 2014, de igual forma, se realizaron reuniones con los padres de familia, con el ánimo de involucrarlos e informarlos sobre las tutorías (Guerrero Sifuentes, 2014).

Tabla 17: Objetivos, metas, estratégicas y acciones de Vinculación.

Vinculación	Acercar la realidad empresarial local a los estudiantes.	Establecer el programa anual de actividades, conferencias, y panel de experiencias y visitas empresariales.	Elaborar la agenda anual de temas para conferencias, visitas empresariales, paneles, actividades y participación en congresos empresariales para estudiantes y docentes.	Promover la participación del Alumnado y profesores en actividades de reconocimiento del entorno empresarial.
				Diseñar y aplicar instrumento de retroalimentación de cada actividad a fin de monitorear el impacto.
	Fortalecer en los estudiantes las capacidades necesarias para integrarse al mundo laboral.	Diseñar e Implementar el programa de actividades anual de inserción laboral de los estudiantes.	Realizar anualmente Feria del Empleo para los estudiantes UACyA.	Realizar convenio con el Servicio Estatal del Empleo para efectuar la Feria del Empleo UACyA.

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, (2012).

Con la ayuda del programa FESE Empléate de la Fundación Educación Superior-Empresa, que por medio de capacitaciones transmiten al estudiantado capacidades gerenciales adicionales, diez recién egresados fueron ubicados en diferentes empresas del estado de Zacatecas, durante el periodo 2012 – 2013. Con la puesta en marcha del Programa FESE Experimenta, estudiantes de séptimo semestre fueron ubicados en diferentes empresas privadas del estado con el objetivo de desarrollar sus estancias y/o prácticas profesionales.

La línea estratégica de Investigación solo está conformada por el Centro de Investigación.

Tabla 18: Objetivos, metas, estratégicas y acciones del Centro de Investigación.

Línea estratégica de Investigación

ÁREA/ DEPENDENCIA	OBJETIVOS	META	ESTRATEGÍAS	ACCIONES
Centro de Investigación	Realizar seminarios, simposios y congresos con temática administrativa.	Realizar un congreso nacional y coloquio interno anuales.	Fomentar los procesos de investigación existentes en la UACyA.	Incrementar el número de ponencias.
	Auxiliar a los docentes de las materias de investigación en el rediseño de los programas de estudio.	Actualización de los planes de estudio de los programas de investigación de todos los PE.	Realizar reuniones de los docentes de las materias de investigación en todos los PE.	Reunión con los Profesores de la Maestría en Administración.
				Reunión con los Profesores de la Maestría en Impuestos.
				Reunión con los Profesores del Posgrado en Valuación.
				Reunión con los Profesores del Diplomado de titulación de la Lic. en Contaduría y Administración
	Realizar foros de expresión de problemática local con los empresarios zacatecanos.	Realización anual de las reuniones de trabajo con los empresarios.	Invitación a empresarios a reunión en donde se expongan las necesidades administrativas.	Realizar de manera anual una reunión con empresarios.
	Vincular a la UAZ con otras instituciones afines para propiciar la generación de redes académicas de conocimiento.	Contar con una red de trabajo por cada cuerpo académico.	Promoción de las redes del área a nivel nacional e internacional.	Promoción de las redes académicas entre los docentes.
			Participación de docentes en congresos en donde existan redes de investigación.	Integración de docentes a las diferentes redes ya existentes.
	Coadyuvar a los Programas Educativos propios en el desarrollo de tesis y trabajos de investigación que resulten de la obtención de grados académicos.	Realización de cursos, diplomados o cátedras específicas en los diferentes PE.	Realizar cursos de titulación especializados de cada programa.	Impartir curso de titulación de la Maestría en Impuestos.

	Fomentar la movilidad docente y estudiantil aprovechando las opciones que ofrecen en veranos de investigación científica y otras opciones.	Movilidad de docentes y estudiantes.	Incidir en los PIFI y en las convocatorias de movilidad.	Realizar movilidad por estudiantes por medio de estadías.
				Realizar movilidad por docentes por medio de estadías.
	Realizar la publicación periódica de las revistas de la Unidad, dando prioridad a la que pueda ser incluida como arbitrada.	Contar con al menos una revista de publicación periódica.	Utilizar los trabajos de investigación presentados en los coloquios de investigación.	Publicar al menos una edición por año.
	Realizar la biblioteca virtual de la UACyA.	Publicar los trabajos de titulación de la UACyA.	Generar la comunicación adecuada con los diferentes programas para obtener los trabajos en tiempo.	Que se publiquen las tesis que se sustenten cada año.

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016, (2012).

En lo que respecta al área de Investigación, en el primer año de gestión se realizaron seminarios, simposios y congresos con temática administrativa, para lo cual se dictaron cuatro conferencias. En coordinación con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología –CONACYT– y Consejo Zacatecano de Ciencia, Tecnología e Innovación –COZCYT–. Se organizó la Decimonovena Semana de la Ciencia, en la que participaron estudiantes y se promovió de acuerdo a las políticas, la realización de investigación científica socialmente pertinente. Se destaca que el número de ponencias tuvo un incremento del 22% con relación al año anterior.

Para la actualización de los planes de estudio de los programas en materia de investigación, se convocó reuniones para discutir el esquema metodológico con el que se pretende incrementar la eficiencia terminal. La asistencia a las reuniones tuvo una acogida con más del 90% de los docentes.

En busca de realizar foros de expresión de problemática local con los empresarios zacatecanos, se realizó un taller denominado “prácticas fiscales en los productores del campo zacatecano”. Por otro lado, se editó un libro acerca del papel de las investigaciones administrativas e intercambio de experiencias de los trabajos de redes académicas de la Segunda Sesión de la Octava Cátedra CUMex, generando en el ejercicio, redes académicas de conocimiento.

Entre otras actividades llevadas a cabo para alcanzar los objetivos propuestos, está el apoyo a la realización de los cursos de titulación de la Maestría en Impuestos, la participaron de los docentes en conferencias externas a la unidad, para apoyar la movilidad e intercambio entre investigadores. Además, se han tomado los trabajos de investigación de docentes y estudiantes para ser expuestos en el tercer coloquio de investigación. Finalmente, la unidad ha buscado la ampliación de la biblioteca virtual para tesis de posgrado, a través de un software para compactar archivos y subirlos a la red de la UACyA.

4.2. Estructura formal y funcional de la unidad académica

Haciendo referencia a la normatividad que rige a la UACyA, en la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Zacatecas (2001), se determina claramente cómo deben estar compuestos los diferentes órganos de gobierno y autoridades universitarias. La Ley clarifica de manera puntual y efectiva cuál debe ser la estructura interna de las unidades académicas, de hecho, el Artículo 45° de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Zacatecas (2001), define que cada unidad académica contará con un Consejo de Unidad, el cual será la máxima autoridad universitaria dentro de esta. Asimismo, el Artículo 48° (Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Zacatecas, 2001) presenta al Director de unidad como otra de las autoridades universitarias dentro de la Unidad Académica, el cual según el artículo 79° del Estatuto General de Universidad Autónoma de Zacatecas (2011), tiene la facultad de designar un jefe de programa según lo determinado en el artículo 54° de la misma Ley.

Ilustración 3: Organización interna de la UACyA y de las demás unidades académicas, de acuerdo con la Ley Orgánica y el Estatuto General de UAZ.

Fuente: Elaboración propia en base a la normatividad de la UAZ, (2014).

A pesar de estar definida la escala jerárquica con relación a la normatividad, la unidad no funciona de esta manera, ésta cuenta operativamente con una organización que difiere de lo contemplado en la Ley Orgánica y en el Estatuto General de la UAZ. En este sentido, y teniendo en cuenta que la UACyA alberga a más de 1.000 –año escolar 2014-02– estudiantes solo en su programa de Licenciatura en Contaduría modalidad escolarizada, su estructura interna se ha expandido espontáneamente, de la cual no se conoce algún antecedente formal.

Desde la estructura organizacional, se evidencia que normativamente se propone una estructura lineal o “militar”, sin embargo, el Plan de Desarrollo Institucional UACyA 2012-2016 -PDI UACyA- (2012), es el único documento vigente que da una luz al conocimiento de las diferentes áreas con las que cuenta la UACyA, además de lo contenido en la normatividad de la UAZ. Aunque el PDI UACyA se limita a describir las funciones y los responsables de cada área de trabajo, resulta ambiguo determinar las relaciones de autoridad entre ellas porque no se hace énfasis en las líneas jerárquicas y de comunicación.

Las áreas con las que cuenta la UACyA según el PDI UACyA son 15: Dirección, Secretaría General, Secretaría Administrativa, Secretaría Académica, Programa de Licenciatura, Programa de Licenciatura SUA, Maestría en Administración, Maestría en Auditoría, Maestría en Impuestos, Coordinación de Planeación y Acreditación, Programa Emprendedor, Servicio Social, Tutorías, Vinculación y Centro de Investigación. En el PDI no se menciona la Academia de Inglés, la cual, según lo investigado, desempeña actividades independientes y coordinadas como las otras áreas de trabajo anteriormente mencionadas. El hecho de pasar por alto un área de trabajo, da muestra de la desarticulación y falta de coordinación entre la planeación y la organización de la unidad académica.

Existen debilidades en la organización formal de la UACyA, como en las líneas de autoridad, mando y comunicación, las cuales están definidas no por lo contemplado en el organigrama –porque no se tiene–, sino por la importancia o el “status” que cada puesto de trabajo representa para el personal de la institución.

Por otro lado, la división del trabajo en la unidad académica presenta una serie de irregularidades, las cuales podrían llevar a ambigüedades al momento de tratar de explicar por qué una sola persona además de ser docente de la UACyA, tiene a su cargo más de un puesto de trabajo no contemplado dentro de sus obligaciones. La mayoría del personal administrativo de la institución tiene una particularidad en común, ser docente y además desempeñar un cargo administrativo, lo que a simple vista da muestras de sobre carga laboral. A manera de ejemplo, algunos administrativos tienen a su cargo la coordinación y dirección de más de dos áreas.

En el Artículo 174° del Estatuto General de la Universidad Autónoma de Zacatecas (2011) se señala que, “para las labores de apoyo y servicios no académicos de la Universidad, se contratará el personal administrativo que permita el presupuesto” (p. 48). Sí bien la parte presupuestal es un limitante al momento de contratar personal externo no docente para desempeñar cargos administrativos, quizás sea la misma razón que pueda explicar por qué hay una sola persona desempeñando varios cargos,

o quizás sea lo contemplado en el artículo siguiente –Artículo 175°, Estatuto General de la Universidad Autónoma de Zacatecas, 2011– dice que, “el personal administrativo podrá ser de confianza y sindicalizado” (p.48). Lo cierto es que resulta ambiguo determinar las causas de la notoria sobre carga laboral que actualmente tiene el personal.

En términos de la especialización del trabajo, se evidencia que una porción del personal administrativo, desempeña un cargo sin tener conocimientos administrativos o de gestión, lo cual representa una debilidad para la unidad y presenta una situación que demanda capacitación.

Por otro lado, la UACyA no tiene ningún tipo de manual documentando que detalle la información necesaria y relevante de la institución y/o de cada área. Estos documentos ayudan a delimitar las actividades, evitando la duplicidad y la fuga de responsabilidades, entre otros beneficios. Además la ausencia de un organigrama formal y coherente, tienen como consecuencia que la unidad académica no se cuente con diagramas de flujos en donde se muestre la secuencia lógica y simbólica de las actividades de los puestos de trabajos, necesarios para ayudar a comprender mejor las actividades de un procedimiento, al tiempo que facilitan el proceso de entrenamiento o capacitación del nuevo personal al puesto de trabajo; los diagrama de procesos brillan por su ausencia, salvo el proceso de préstamo de un libro, el cual está documentado y es visible para los usuarios.

Estos problemas generan confusión, especialmente en la población estudiantil al momento de hacer uso de los servicios o procesos internos de la UACyA, generando retrasos e ineficiencia en algunos procesos. Se conoce que se han presentado propuestas en pro de mejorar la organización de la UACyA, pero estas no han podido ser establecidas y puestas en marcha aún por diferentes razones, entre ellas, la aprobación del H. Consejo de Unidad.

Lo anterior describe a grandes rasgos la situación actual de la organización de la UACyA, que para dicha institución representa puntos focales en los que con ayuda de un equipo de trabajo se les puede hacer frente.

4.2.1. Análisis de los puestos de trabajo de la unidad académica

Los cargos administrativos según el Artículo 175° del Estatuto Generales de la Universidad Autónoma de Zacatecas (2011) son de confianza, de acuerdo a dicha normatividad se identifican dos cargos principales: Director y Responsable de Programa, los cuales están vigente en la UACyA.

La figura de responsable de programa en primera instancia se menciona en el Artículo 54° de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Zacatecas (2001) y este surge por la necesidad de contar con una persona que coordine las actividades relativas al programa académico, que según el Artículo 79° del Estatuto General de la Universidad Autónoma de Zacatecas (2011) debe ser designado por el director de la unidad académica en conformidad al cumplimento de requisitos señalados en el Artículo 49° de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Zacatecas (2001). Normativamente el cargo de responsable de programa tiene su fundamentación con relación a su naturaleza de origen y requisitos necesarios para ejercer el cargo, pero, aunque en dicha normativa no se especifica las funciones para este cargo, las actividades establecidas en el PDI UACyA para este puesto de trabajo se enmarca como punto de partida para determinar y establecer un perfil del puesto. En el PDI UACyA se especifican exactamente 17 funciones que debe desempeñar el responsable del programa y todas en su gran mayoría tienen relación con lo planteado en los objetivos del cargo. Sin embargo, la función de “participar en la elaboración del Plan Operativo Anual” no obedece a ningún objetivo planteado en el PDI UACyA.

Actualmente, en la UACyA existen áreas de trabajo o cargos que normativamente no tiene fundamentación, pero su existencia obedece a la dinámica educativa de crecimiento y expansión. Las áreas actuales de la unidad han sido

creadas con previa aprobación de las autoridades universitarias, pero aun así no se cuenta con un perfil del puesto, salvo a lo plasmado en el PDI.

En el PDI UACyA se presenta el área de Secretaría en General, la cual según lo plasmado el objetivo de esta área es *"*apoyar a las gestiones y actividades de la Dirección de la UACyA*"* (p. 20)*,* lo que se traduce en nueve funciones que debe desempañar esta área, y según esas funciones, la naturaleza del cargo obedece el orden legal y de veeduría normativa de la institución en general. En ese mismo orden, se ha dispuesto una Secretaría Administrativa cuyas funciones según el actual PDI se encaminan a *"*colaborar con el Director de la UACyA en la organización, dirección y control de los recursos administrativos, así como la aplicación de operaciones destinadas a ofrecer, de acuerdo a los procedimientos generales, un eficaz y oportuno desarrollo de las actividades sustantivas de los departamentos y coordinaciones…" (p. 20). Aunque el objetivo que persigue esta dependencia es bastante amplio, las funciones descrita en el documento en mención –PDI– son limitadas y ambiguas al señalar que tiene como otras funciones las "que tengan por objeto dar cumplimiento a los fines de la UACyA y de la universidad" (p. 20), dejando sin un alcance definido las funciones de esta área.

La última de las secretarías corresponde a la Secretaría Académica, la cual según lo definido para esta área en el PDI tiene funciones netamente académicas, por lo que se considera que se ha hecho precisión en los objetivos de esta área y a lo correspondiente a su campo de acción, salvo a la función de "elaborar manuales y reglamentos de organización y procedimientos administrativos en las áreas que lo requieran" (p. 26), función que por su naturaleza gerencial debería pertenecer a la Secretaría Administrativa o mejor aún, debería estar implícita en cada una de las áreas de la unidad académica, como parte de la planeación y organización de estas.

Siguiendo el orden establecido y definido en el PDI, respecto al cargo de responsable del programa de Licenciatura el cual se fundamenta en el Artículo 54° de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Zacatecas (2001), el objetivo general

que persigue este cargo es realmente muy extenso, incluyendo los objetivos específicos que, junto a las actividades del cargo ahí descritas, parecen ser funciones. La función de “participar en la elaboración y cumplimiento del Plan Operativo Anual” (p. 30) debería ser una función común de todas las dependencias de la unidad y no solamente del responsable del programa, como así se menciona en el PDI.

Con relación al cargo del responsable del programa de Maestría en Administración, sucede la misma situación descrita con anterioridad: objetivo general extenso e impuntual, aunque las funciones expresadas en el PDI para este cargo en su mayoría tiene relación con la gestión del programa académico, no se precisa la pertinencia de las funciones de “elaborar manuales y reglamentos de organización y procedimientos administrativos en las áreas que lo requieran” (p. 46) –también mencionada para la Secretaría Académica– y “supervisar y hacer cumplir puntualmente los cronogramas de actividades académicas de los diversos programas” (p. 46), función que tiene relación con la Secretaría Académica y no con esta área.

No se tienen observaciones para los cargos de responsable del programa de Licenciatura SUA, Maestría en Auditoría, Maestría en Impuesto, Programa Emprendedor, Servicio Social, Tutorías, Vinculación y Centro de Investigación. Aunque los objetivos generales y específicos de para los cargos mencionados anteriormente son extensos y algunos no son medible, tienen relación con las actividades que desempeñan y las descrita por el PDI. Es pertinente mencionar que la división del trabajo relacionada con la definición de los cargos propuestos en el PDI UACyA contiene inconsistencias, ya que los cargos de Secretaría Administrativa y Maestría en Auditoría están bajo la gestión de una sola persona, y lo mismo sucede con los cargos correspondientes a las Tutorías y Vinculación.

Es imprescindible que los puestos de trabajo estén plenamente determinados y sean tenido en cuenta la planeación de la unidad, la Oficina de Titulación, aunque es un puesto de trabajo de gran importancia para la institución teniendo en cuenta que lleva a cabo uno de los procesos más importantes de la unidad, no se encuentra

contemplada en el PDI, por lo que sí no se hubiese indagado e investigado, este puesto de trabajo estaría por fuera de este análisis.

4.3. GENERALIDADES DEL PROCESO DE DIRECCIÓN

La administración actual mantiene una relación cercana con todo el personal, a través de diferentes formas de integración, donde se interactúa con todos los miembros en escenarios formales e informales. Del mismo modo, se aprovechan las celebraciones y participaciones lúdico–deportivas, donde participan no sólo estudiantes y docentes, sino también personal administrativos, como parte fundamental de la motivación hacia ellos. Las relaciones Jefe-colaborador en las diferentes áreas presentan inconvenientes mínimos que son solucionados entre ellos mismos. La dirección reconoce, no tener la unidad exenta de estas situaciones indeseadas, pero a su vez, confía en la capacidad humana y laboral de sus colaboradores.

Por su parte, se observa que las líneas de comunicación son bastantes accesibles en los distintos niveles de la organización, se hace uso de la comunicación vertical, donde el flujo de información ascendente o descendente varía de acuerdo a las necesidades de comunicación se presenten en el día a día. La información desciende desde los cargos más altos, toda vez que se quiere trasmitir instrucciones, asignar nuevas metas y retroalimentar su desempeño. Asciende información a los niveles superiores, cuando se quiere mostrar el progreso de las metas u objetivos o acerca de situaciones conflictivas que ameriten la intervención de los jefes. Así también, se presenta comunicación de forma horizontal o lateral, en la que el cruce de información se da a nivel interdepartamental. Cada dependencia mantiene un clima laboral agradable y de empatía a la vista del cliente.

No es secreto que la unidad está dotada de un personal idóneo, sin embargo, se encontró que, debido a la inadecuada distribución de los puestos de trabajos, algunos funcionarios tienen bajo su responsabilidad varios cargos al tiempo, considerándose inapropiado dentro de los parámetros de la salud laboral.

4.4. Generalidades del proceso de control

Sí bien el control comprende el esfuerzo de medir y hacer seguimiento a todo lo planeado, en la Unidad Académica de Contaduría y Administración el proceso de control parte en primera instancia de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional –PDI– de la unidad, en donde a cada área estratégica se le asigna un indicador, para hacerle seguimiento a los objetivos trazados en cada una de ellas.

De acuerdo a los lineamientos establecidos en el PDI, las áreas funcionales que conforman la unidad académica trabajan por objetivos, no existe una herramienta administrativa que ayude hacer seguimiento y control a la gestión de esas dependencias. Como se manifestó, aunque existan indicadores para cada uno de los objetivos formulados, no es preciso establecer en que porcentaje de avance se encuentran. Sí se quiere establecer con certeza y claridad el cumplimento de esos objetivos, es pertinente recurrir a otras herramientas de control administrativo.

Un control efectivo implica realizar una excelente planeación, aunque solo se vayan a controlar los procesos más relevantes para la institución. El control requiere de ciertos parámetros previamente establecidos en la formulación de la planeación, y en el caso de la unidad, desafortunadamente tiene falencias estructurales en los elementos claves de la planificación estratégica, lo que dificultad establecer indicadores de gestión que ayuden a medir el cumplimiento de lo planeado. Por otra parte, si nos referimos a la organización, no contar con la debida documentación de los procesos de la unidad académica, no permite hacer seguimientos y atacar las falencias que estos puedan presentar.

Se evidenció que la unidad académica no cuenta con un apropiado sistema de control sobre los procesos, que sería de ayuda para desempeñar bien sus actividades en términos de eficiencia.

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS "FRANCISCO GARCÍA SALINAS"

Este capítulo expone las propuestas de contribución a la gestión de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas", formulada de acuerdo con el presente estudio investigativo.

Las siguientes propuestas aquí enmarcadas, deben ser sometidas a los filtros y evaluaciones correspondientes, con el objetivo de ser accionadas y repercutan positivamente en la mejora continua de la unidad.

5.1. Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Unidad Académica de Contaduría y Administración

La formulación de los elementos sustanciales en materia organizacional y estratégica requieren un estudio previo, a fin de comprender no solo la dinámica externa a la organización, sino entender los recursos y las capacidades que tiene a su disposición. En primera medida, el análisis DOFA ayuda a determinar en términos presente y prospectivo las fortalezas y las oportunidades sostenidas en el tiempo, asimismo, ayuda a prever los posibles escenarios a los que se puede enfrentar la organización y las oportunidades para potencializar su gestión.

Con relación a la información recopilada, se expone a continuación el análisis DOFA efectuado a la unidad académica, como preámbulo a la propuesta de elementos esenciales de la planeación estratégica.

Tabla 19: Matriz DOFA de la unidad académica.

	INTERNO	EXTERNO

POSITIVO

FORTALEZAS

Compromiso en satisfacer las necesidades de educación de nivel superior.

Reconocimiento estatal y nacional.

Infraestructura física.

Cultura institucional enfocada a la calidad.

Oferta educativa con pertinencia social.

Docentes de tiempo completo.

Presencia en diversas regiones del estado.

Investigadores de la unidad trabajan en conjunto con investigadores de Argentina, España, y EUA.

Participación de docentes en eventos internacionales.

Voluntariado de alumnos como “mentores”.

Programa institucional de inglés.

Docentes de la Licenciatura cursando doctorado.

12 docentes PROMEP.

Docentes capacitados en uso de las TICs

Programa “Mi Primera Empresa”.

Considerada Institución de Calidad bajo los parámetros de CACECA.

Destacada en la Zona III de la ANFECA y CUMex.

Cobertura y movilidad estudiantil.

Oferta de 5 maestrías.

Equipos audiovisuales y de informática actualizados.

Buena relación con la dirección de la Universidad.

Trabajo en equipo y buen clima organizacional.

OPORTUNIDADES

Educación en modalidad de extensión, SUA.

Ampliación de la oferta académica.

Acreditación de programas académicos no acreditados.

Comunicación y vinculación con el sector social, público y privado.

Promoción de un modelo educativo innovador.

Ampliación de oferta de movilidad estudiantil y docente nacional e internacional.

Recomendaciones de mejora emitidas por CACECA.

Proceso de reacreditación.

Convenio SAT UACyA-UAZ.

DEBILIDADES

AMENAZAS

NEGATIVO	Mejora en los mecanismos para la toma de decisiones. Insuficientes docentes con perfil deseable de PROMEP. Escasa planta investigativa. Ineficientes prácticas de planeación. Falta de calidad en algunos programas académicos. Falta de reglamentación a las prácticas empresariales. Evaluación docente.	Cambios en la organización de las empresas. Calidad de servicios de las instituciones públicas de educación. Sindicato de maestros y trabajadores. Existencia de posturas políticas dentro de la unidad. Tendencias demográficas de la población, se prevé una reducción gradual de los grupos etarios más jóvenes Crecimiento del número de programas y universidades acreditadas, que obligará a la unidad a innovar para diferenciarse positivamente.

Fuente: Elaboración propia, (2015).

En concordancia con la Matriz DOFA, las falencias internas de la unidad son el punto de parte para establecer acciones que propicien un mejoramiento integral de la institución, una de las mayores debilidades de la unidad radica en los mecanismos para la toma de decisiones, a consecuencia de obviar algunos aspectos relevantes de la planeación y control de las actividades y/o objetivos. De forma similar, sí bien la unidad cuenta con un gran número de docentes con formación en alto nivel, aún no se tiene una cantidad significativa de ellos con perfil deseable de PROMEP, indagar sobre la causa de esta falencia, abre la discusión sobre si es consecuencia de la falta de interés por parte de los docentes o del mismo proceso para obtener esa certificación.

Por otra parte, la escasa planta investigativa tienes matices de ser una debilidad estructural, no solo de la unidad, sino del plan de estudio de la Licenciatura. La falta de fomento de las actividades científicas e investigativas desde las aulas ha generado que no se desarrollen las competencias y no se despierte el interés por la investigación, lo que mediano plazo significa una fuerte debilidad para la reacreditación del programa. Asimismo, la falta de calidad en algunos programas académicos, son muestra de la desarticulación entre cada nueva administración. Los planes y programas de cada nueva dirección apuntan a objetivos y metas distintos, formulados desde la visión de cada nuevo líder.

Con relación a la falta reglamentación a las prácticas empresariales, es evidencia de la ausencia de los manuales, no solo desde el punto de vista administrativo y organizacional, sino también académico, haciendo referencia al caso en mención. De igual importancia, la evaluación docente como mecanismo para la mejora continua de la unidad, apunta al cumplimiento de los objetivos en términos calidad, pero es necesario contar con un mecanismo para evaluar a los docentes más allá de su perfil profesional. No existe un mecanismo por medio del cual los estudiantes pueden evaluar eficientemente las competencias y habilidades pedagógicas de los docentes, los que dificulta la formulación de acciones para mitigar esas debilidades y mejorar las capacidades de los docentes.

Entre tanto, se presume que las posibles amenazas que se presentan a la unidad y en caso particular los cambios en la organización de las empresas, son desplegadas de las reformas hechas por el Presidente de la República, las que en su mayoría no son acatadas debidamente por el personal –resistencia al cambio–. También, la calidad de servicios de las instituciones públicas de educación y tomando en cuenta la situación financiera de cada institución, son escasos los recursos económicos que disponen para cumplir con los programas estipulados, limitando el cumplimiento a cabalidad con los objetivos, desmejorando la calidad en la prestación de los servicios.

A tenor de la situación, el poder que tiene el sindicato de maestros y trabajadores respecto a la toma de decisiones sobre el ingreso, permanencia o despido del personal-docente de la unidad, es una amenaza de cuidado al momento de tomar medidas respecto a los mismos; por otra parte, las decisiones tomadas al interior del sindicato paralizan las actividades, incluso a nivel general en la universidad, generando en muchas ocasiones conflictos. Todo el personal hace parte del sindicato y la protección que este les brinda crea un compromiso de acato y lealtad a las políticas del mismo. Además, la existencia de posturas políticas dentro de la unidad genera dificultades ideológicas y partidistas, lo cual lleva a dividir de alguna forma a la unidad en varios bandos, lo que representa una mayor amenaza a la unidad en la medida que

se conformen grupos compactos y con suficiente influencia para generar turbulencia alrededor de las administraciones, situación que evidentemente puede influir en discontinuidad de programas y planes con buena proyección, al cambio de cada administración.

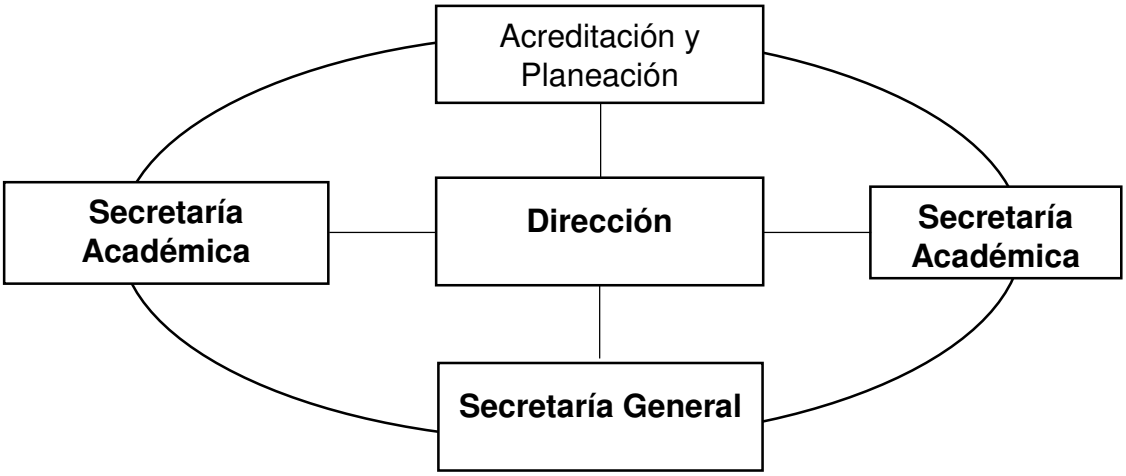
5.1.1. Oportunidades de mejoramiento

- Fortalecimiento de los procesos de autoevaluación con fines de acreditación.
- Compromiso común por renovar la acreditación.
- Promoción de las condiciones exigidas por agencias internacionales en materia de acreditación.
- Afianzamiento de la relación con las escuelas para atracción de estudiantes con altas competencias.
- Consolidación de la labor investigativa en los docentes, y afianzamiento de productos en medios indexados con participación estudiantil.
- Mejoramiento del espacio de participación estudiantil a nivel de pregrado y posgrado, articulando sus aportes con proyectos de investigación desarrollados por docentes de la unidad.
- Evaluación de los convenios actuales, de carácter nacionales e internacionales, que cobijen los objetivos de la unidad en los próximos años.
- Consolidación de alianzas internacionales para desarrollar procesos de investigación, especialmente en zonas donde ya se cuenta con convenios interinstitucionales.
- Incremento de proyectos en conjunto con docentes investigadores mexicanos y extranjeros reconocidos.
- Ampliación oferta de programas virtuales.
- Generación de oportunidades de inclusión docente-investigativa nacionales e internacionales, especialmente, vinculación de egresados residentes en diferentes latitudes.
- Ampliación y fortalecimiento de las bases de datos internacionales.

- Mejoramiento de las competencias en lenguas extranjeras y acercamiento cultural.
- Posicionamiento de la unidad, apoyada en la universidad a nivel internacional.

Teniendo en cuenta que el proceso estratégico requiere contar con una estructura organizacional acorde a las necesidades y lo establecido en el proceso de planeación, como complemento se propone el siguiente organigrama basado la certeza que la unidad académica no cuenta con uno formalmente establecido.

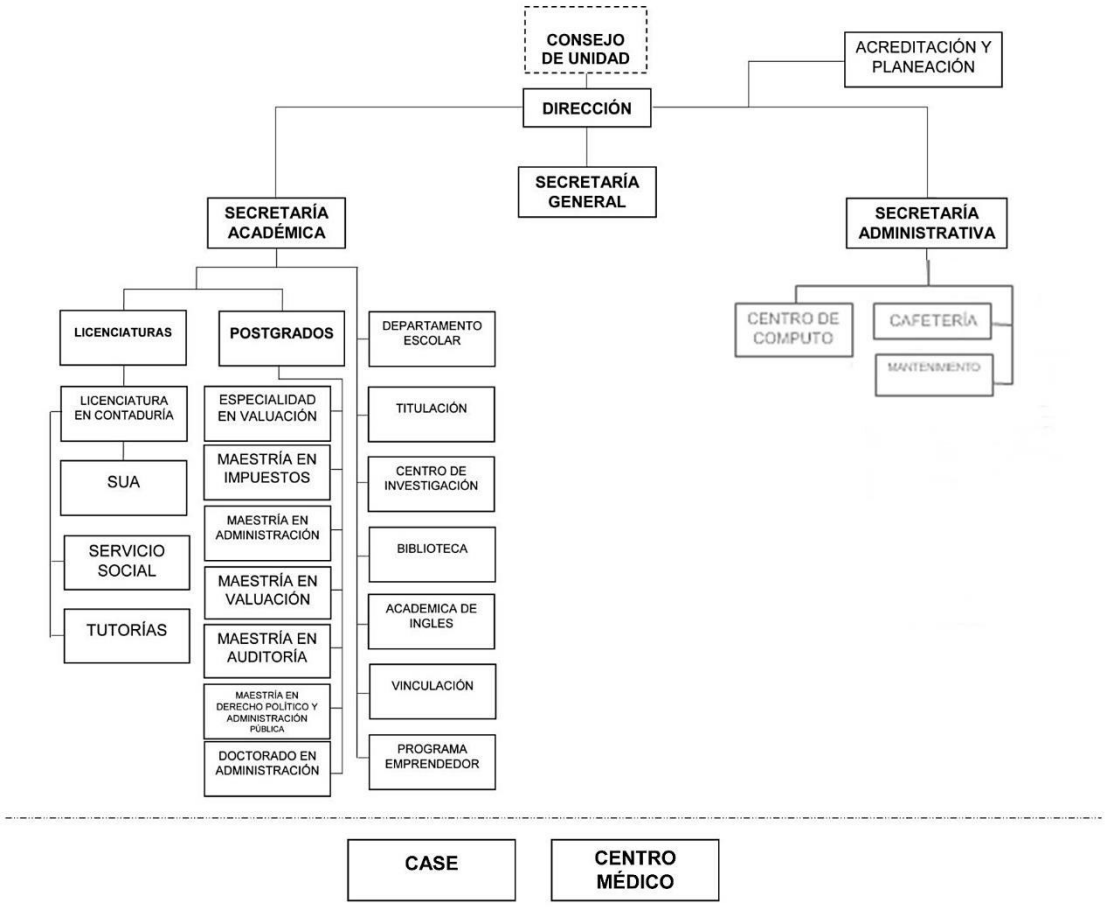
Ilustración 4: Propuesta de organigrama circular general.



Fuente: Elaboración propia, (2014).

El anterior organigrama se propone de estilo circular, como respuesta a mejorar la percepción creada con relación a los niveles jerárquicos y de mando. Además, se propone la inclusión del área de Acreditación y Planeación nivel de la Dirección, para que sirva de apoyo y esté alerta a que el proceso de planeación se expanda a todas las áreas de la unidad académica, al tiempo que supervise que los procesos de acreditación se estén llevando a cabo en todos los programas académicos.

Ilustración 5: Propuesta de organigrama detallado.



Fuente: Elaboración propia, (2014).

La anterior propuesta de organigrama se hace pensando en la estructura funcional de la unidad académica, es decir, una estructura pertinente, acorde y real con las circunstancias de la unidad. Para llegar hasta esta propuesta, se investigó cada una de las áreas descritas, además, se hizo uso de la Guía Técnica Para Elaborar Organigramas (Contraloría Interna del Gobierno del Estado, 2010), con la finalidad de proponer una estructura organizativa a la medida de la unidad.

Teniendo en cuenta la naturaleza y el régimen normativo –Ley Orgánica y Estatuto General de la UAZ– el Consejo de Unidad encabeza el organigrama, el cual se denota con un cuadro de líneas puntuada por su carácter de gobierno universitario. Seguido y justamente debajo del Consejo de Unidad, se encuentra la figura del Director, responsable de la gestión integral de la unidad académica, de donde se desprenden las Secretaría Académica, General y Administrativa, asimismo paralelo a las secretarías se ubicó el área de Planeación y Acreditación, con el objetivo de que desde allí se apoye el Plan de Desarrollo Institucional, y además se pueden expandir e implantar en toda la unidad académica los procesos de calidad. Esto no quiere decir que esta área tendrá las mismas facultades que el director, al contrario, será un apoyo permanente a la Dirección y por esa razón no se propuso como Línea Staff.

En cuanto a las tres Secretarías, todas se encuentran al mismo nivel y con las responsabilidades propias de cada una de ellas. Partiendo del sector en donde se encuentra la unidad académica, es preciso darle la importancia y organización a la Secretaría Académica. Proponemos que los programas académicos estén subdivididos según su grado de escolaridad, es decir, Licenciatura y Postgrados, lo que denota un nuevo canal de comunicación, un poco más estrecho hacia la Dirección. En la Licenciatura, se estableció una relación de mando con el Sistema Universitario Abierto –SUA–, asumiendo que la coordinación de esta modalidad parte en gran medida de las condiciones establecidas en la modalidad escolarizada, asimismo se propone que el área de Servicio Social y Tutorías asistan y dependan del programa de licenciatura, asumiendo que son servicios que solo los estudiantes de licenciatura pueden acceder.

Por otra parte, se propone la unificación del Departamento Escolar, la Oficina de Titulación, el Centro de Investigación, la Academia de Inglés, la Oficina de Vinculación y el Programa Emprendedor para todo la unidad, en otras palabras, no es necesario que cada programa de académico de la unidad académica cuente con áreas o procesos independientes pero afines entre sí, por lo que sería conveniente crear un Departamento Escolar de Unidad que supla las necesidades de todos los programas académicos, o que la Academia de Inglés se extienda por todos los demás programas,

además de la Licenciatura. Es entendible que los procesos de restructuración impliquen una labor ardua y hasta costosa en su implementación, pero a mediano plazo, la gestión organizacional mejorará en términos de calidad y a largo plazo los costos se disminuirán.

La Secretaría Administrativa, además de las áreas que ha monitorea desde siempre, se propone gestionar el Centro de Cómputo para disminuir las áreas a cargo de la Secretaría Académica. Dentro de la propuesta de organigrama, el CASE y el Centro Médico no están directamente relacionados con la estructura jerárquica debido a que son áreas descentralizadas a la unidad académica, es decir, responden al orden institucional de la Universidad Autónoma de Zacatecas, aunque funcionalmente hacen parte de la organización de la unidad. En cuanto a la Secretaría General, las funciones que se desempeñan en esta área –descritas en el PDI– no permiten que se le haga alguna modificación.

Como solución a la indocumentación de los procesos de la unidad académica, se proponen flujogramas (Ver anexo H) establecidos de acuerdo con la importancia y el interés generado en la comunidad que finalmente hace uso del servicio.

5.2. Estrategias para la Unidad Académica de Contaduría y Administración

5.2.1. Análisis prospectivo de la unidad académica

A continuación, se exponen escenarios posibles que la unidad académica puede aprovechar en el marco de situaciones favorables o no para la misma, de tal manera que el siguiente análisis sea soporte para el establecimiento de las estrategias que se propondrán.

Tabla 20: Matriz evaluación de impacto.

ESCENARIOS	POSIBILIDADES	ESCENARIOS PROBABLES	FUTURO DESEABLE (Basado en la misión y visión)	INDICADORES
Gestión y Gobierno	Mejora al proceso de planeación.	Sinergia entre todas las áreas.	Cumplimiento de los objetivos.	Planes y programas.
	Establecer mecanismos de control a los objetivos.	Conocimiento del grado de cumplimiento de los objetivos.	Buena gestión organizacional.	Objetivos alcanzados.
	Conservar o mejorar la estructura orgánica de la unidad.	Desacuerdos entre los participantes de la formulación del organigrama. Descontento por parte del personal por una nueva estructura.	Mayor aprovechamiento del funcionamiento de la unidad.	Diseño e implementación de la estructura orgánica.
Formación y Docencia	Mejor la situación laboral docente.	Dificultades para discutir las mejoras salariales y beneficios.	Docentes con reconocimientos y mejor escalamiento.	Autoevaluación.
	Renovación generacional de la planta docente.	Dificultad en encontrar docentes con estudios de alto nivel.	Docentes con nuevas competencias y metodologías de enseñanza.	Docentes nuevos.
	Incrementar número de docentes con perfil PROMEP.	Choques para implementar un sistema de aseguramiento de perfiles PROMEP.	Docentes con perfil deseable PROMEP.	Reconocimientos.

	Procesos de autoevaluación.	Acreditación de calidad a mediano plazo.	Programas con reconocimientos estatal y nacional.	Registro de acreditación de programas.
	Promoción de movilidad docente y estudiantil.	Falta de interés.	Programas académicos con visión internacional.	Movilidad nacional e internacional.
Extensión y Vinculación	Convenios con diferentes sectores.	Mejor oferta para desarrollar prácticas empresariales y actividades extracurriculares.	Interacción del estudiante con el ámbito laboral.	Convenios.
	Seguimiento a los egresados.	Egresados con formación no articulada a las necesidades.	Retroalimentación certera del mercado y sus tendencias. Mejoras a los planes de estudio de los programas.	Evaluación.
	Reforzar el programa de emprendimiento.	Indisponibilidad del personal para dedicarse al programa. Bajo presupuesto para la sostenibilidad del programa.	Contar con una incubadora propia de la unidad.	Número de participantes en el programa. Número de iniciativas.
Investigación	Conformación de grupos de investigación.	Bajo nivel en competencias investigativas.	Formación con enfoque científico e investigativo.	Investigaciones realizadas.
	Reconocimientos PROMEP, SNI, ANFECA y otros.	Conflictos por la reestructuración del área de investigación.	Área de investigación destacada en la zona.	Número de publicaciones por semestre. Número de reconocimientos por año, o eventos.

Fuente: Elaboración propia, (2015).

El esquema prospectivo promueve la estructuración de la visión, que se muestra como aquello que busca obtener la organización en el tiempo y que da paso para formar la misión, de aquí su importancia en el andamiaje del marco estratégico.

5.2.2. Marco estratégico para la formulación de estrategias de la unidad académica

Teniendo en cuenta todo lo anterior, es pertinente proponer la misión y visión institucional de la unidad académica, así como de su Licenciatura en Contaduría.

5.2.2.1. Propuesta de misión/visión de la Unidad Académica de Contaduría y Administración[1]

- **Misión**

Ofrecer programas académicos que impacten en el desarrollo integral y sostenible del Estado y del país, en el marco de una amplia infraestructura física y tecnológica que facilita el acceso a la educación superior y continua, apoyados de un personal docente y administrativo altamente competente.

- **Visión**

La Unidad Académica de Contaduría y Administración será, reconocida por ser líder en la acreditación de sus programas académicos, mediante la mejora continua de su gestión educativa y administrativa.

5.2.2.2. Propuesta de misión/visión de la Licenciatura en Contaduría y Administración

- **Misión**

Formar profesionales íntegros e idóneos en el área Contable, capaces de desempeñar roles administrativos, desenvolverse en entornos competitivos y proponer

[1] La propuesta misión/visión de la unidad académica y de su licenciatura, se expone previa aprobación de parte de las directivas de la unidad.

soluciones sostenibles que respondan a los desafíos de las entidades de la región y el país.

- **visión**

La Licenciatura de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas se destacará por el alto nivel académico y laboral de sus egresados, generando desarrollo y progreso a lo largo del territorio nacional e internacional.

Partiendo de que la unidad académica propende afianzarse en materia de calidad, investigación y proyectarse internacionalmente, criterios sobre los cuales se establecen las estrategias, se busca generar una visión entendida desde el ideal de la organización acompañada del establecimiento de la misión. Asimismo, se plantean las políticas que guiarán la consolidación de la visión –estrategias– teniendo en cuenta las líneas estratégicas.

- Gestión y Gobierno. Posicionar la unidad académica como una entidad comprometida con la mejora continua, capaz de adaptarse a los cambios del ambiente externo, de tal forma que pueda convertir las dificultades en posibilidades de desarrollo de su misión institucional.

- Formación y Docencia. Promoción de reconocimientos de los docentes de los programas académicos, a fin de profundizar en la formación investigativa, y así, promover la formación de nuevos docentes. Por otro parte, se propone comparar con pares nacionales e internacionales, el progreso de la unidad con miras a la calidad en la formación.

- Extensión y Vinculación. Alianzas estratégicas con el sector empresarial para la promover la investigación, la prestación de servicios, así como la participación del egresado en la planificación y desarrollo de la unidad académica.

- Investigación. Interdisciplinariedad de las ciencias económicas con la finalidad de fomentar investigaciones transformadoras y vanguardistas, mientras que promueve la discusión y difusión de las investigaciones a nivel de posgrado.

De acuerdo con lo anterior, las estrategias deben formularse ceñidas a los objetivos de cada línea estratégica.

- Gestión y Gobierno
    - Revisar la forma de trabajo y los medios de comunicación que dé respuesta a necesidades en la unidad académica.
    - Asegurar la capacitación continua del personal administrativo.
    - Establecer mecanismos para la motivación y el control.

- Formación y Docencia
    - Fomentar la participación de docentes de posgrado en labores de pregrado, y viceversa.
    - Capacitar y promover al docente catedrático y de planta.

- Extensión y Vinculación
    - Celebrar acuerdos con el sector productivo para investigación, apoyo y prestación de servicios.
    - Responder a las necesidades de las empresas con vínculos de investigación, prácticas y empleo.

- Investigación
    - Fortalecer el proceso investigativo en la unidad.
    - Mejorar las capacidades investigativas de los estudiantes y docentes.
    - Establecer alianzas de apoyo a nivel internacional para el desarrollo de proyectos de investigación en conjunto.

Las siguientes políticas rigen las posibilidades estratégicas que se pueden formular para la unidad académica.

Tabla 21: Políticas para las líneas estratégicas de la unidad.

Línea estratégica	Políticas			
Gestión y Gobierno	Disposiciones legales y reglamentarias.		Disponibilidad de recursos.	
Formación y Docencia	Flexibilidad.	Cupos.	Intereses de los docentes.	Cualificación de los docentes.
Extensión y Vinculación	Financiación.	Intercambios académicos.	Intereses del sector productivo.	Tendencia del mercado laboral.
Investigación	Orientación investigativa.		Problemática investigativa pertinente.	

Fuente: Elaboración propia, (2015).

La Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas” lleva 47 años trabajando como una institución de educación superior que integra los elementos necesarios para la expansión del conocimiento administrativo e investigativo, especialmente a través de su Unidad Académica de Contaduría y Administración, donde se forman licenciados íntegros y con alto sentido de servicio a su nación. De esta manera, la unidad académica traza nuevos retos con actividades de investigación y generación de nuevo conocimiento que, aporten a la solución de problemas socioeconómicos propiciando una educación con perspectiva internacional y con altos estándares de calidad.

El compromiso de la unidad académica parte de una visión de cambio que genera procesos casi naturales de autoevaluación, donde no solo persigue el objetivo de obtener la acreditación de alta calidad, sino también, la continuación de su labor de proyección y reflejo del bienestar de todos sus usuarios.

La investigación y la internacionalización en la educación superior permiten pensar en un campo de oportunidades para la unidad académica, en la cual no solo

considera como una institución de docencia, sino también de investigación, con un alto sentido de lo social y reconocida nacional e internacionalmente.

Bajo estos términos se trabaja en un plan que integre calidad, interés por la investigación e inmersión en redes para generar espacios de colaboración internacional, considerándose como factores diferenciadores en el cuadro de universidades de enseñanza e investigación.

Las estrategias propuestas para la unidad académica se enmarcan dentro de las siguientes consideraciones.

- Mejorar las prácticas administrativas para el contribuir con el desarrollo de la unidad.
- Establecimiento de la planeación como factor clave de las etapas del proceso administrativo.
- Planear no es obligación, pero es la forma más acertada de asegurar el desarrollo de la unidad.
- Necesidad por llenar los vacíos epistemológicos con relación a las áreas, temáticas o tendencias, que se desarrollarían en investigación, y la forma específica de contribución de los programas académicos.
- La simplificación de trámites y desfragmentación de las funciones, con miras a la calidad y al cumplimiento de los retos de la unidad.

5.3. Establecimiento de opciones estratégicas para cada línea estratégica de la unidad académica

5.3.1. Gestión y Gobierno

El estilo de gestión y la forma de dirigir la unidad académica abre una brecha entre el aprovechamiento de sus recursos y capacidades, y el estado prospectivo de la misma. En ese mismo sentido, se proponen las siguientes estrategias para mitigar esta situación.

- Posicionamiento de la unidad como líder a nivel institucional en materia de gestión administrativa, desarrollo organizacional e idoneidad del personal.
- Modernización de programas y desarrollo académico, atendiendo a las necesidades de documentación y reglamentación.
- Celebración de alianzas estratégicas.
- Evaluación de la gestión administrativa bajo nuevos parámetros de control.
- Cualificación de la planta administrativa.
- Establecimiento de un sistema de gestión de la información para la unidad.
- Estudio de la estructura organizacional con el fin de buscar una manera de integración más eficiente, bajo aprobación institucional.

5.3.2. Formación y Docencia

La razón de ser de la unidad académica se enmarca en la prestación de servicios educativo a fin de contribuir con el desarrollo y progreso a nivel regional y nacional, sin embargo, es necesario que los docentes de la unidad se comprometan con los objetivos misionales que se persiguen, y a su vez, dotarlos de las competencias que den cumplimientos a ellos. De acuerdo con lo anterior, se proponen las siguientes estrategias:

- Crecimiento en cantidad y calidad el personal docente, especialmente, en áreas de investigación y extensión.
- Empoderamiento de los docentes en el aprovechamiento y afianzamiento de la docencia, la investigación y la extensión, y así estimular de la capacidad crítica, analítica e investigativa entre pares y estudiantes.
- Mejoramiento continuo de los docentes en materia salarial, de seguridad social, desarrollo profesional y apoyo a la labor académica e investigativa.
- Promoción de espacios de debate académico para hacer partícipes a los docentes en temas de actualidad.
- Entrenamiento de docentes y estudiantes en el manejo de medios de comunicación, para la visibilidad de temas académicos e investigativos.

- Participación en programas de extensión a través del reconocimiento de estas actividades dentro de la evaluación docente.
- Reorientación del proceso de evaluación docente y afianzamiento en planes de mejoramiento y seguimiento.

5.3.3. Extensión y Vinculación

La unidad académica respeta los lineamientos institucionales en materia de Extensión y Vinculación encargada de “vincular a la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas", con los sectores: social, productivo, académico y gubernamental; a través de programas y proyectos que coadyuven en el desarrollo integral de la universidad, el estado y del país” (UAZ, 2015).

En este sentido se propone:

- Acreditación de los programas académicos mientras se divulgan los logros en materia social, académica e investigativa.
- Fortalecimiento de la movilidad académica.
- Celebración alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales.
- Diversificación la oferta educativa, para atender las necesidades en áreas de formación para el trabajo.
- Vinculación de los egresados en labores participativas dentro del esquema institucional, de docencia y extensión.
- Promoción una cultura universitaria reconocida nacional e internacionalmente desde las particularidades que ofrece la identidad regional.
- Diseño y ejecución programas que apoyen las acciones de los empresarios.
- Fortalecimiento de la relación con el medio innovando en los procesos de comunicación.
- Desarrollo de contenidos en otros idiomas diferentes al español para afianzar las relaciones de la institución y la unidad.
- Fortalecimiento de la cooperación nacional e internacional mediante el desarrollo de proyectos de extensión empresarial y de responsabilidad social.

- Atención de las necesidades de los grupos de interés por medio de proyectos.

5.3.4. Investigación

La unidad académica tiene la labor de generar nuevo conocimiento, de acuerdo a la complejidad de los proyectos y, a la dinámica y disposición de los recursos. Tal convicción, reclama que a la investigación se le otorgue la importancia con relación a la misión de la universidad. En este punto, es necesario reconocer que la unidad responde en mayor medida a un sesgo profesionalizante, más que investigativo. Aunque para la unidad, la combinación de estas posiciones le dará el impulso social, económico e investigativo que merece.

El propósito de formar profesionales íntegros con competencias investigativas y críticos, forma un eje fundamental dentro de sus planes establecidos y lleva consecuentemente a impulsar la calidad de sus programas de pregrado y posgrado, y a posicionarse en las comunidades académicas, gracias al fortalecimiento su capacidad investigativa.

En este sentido, se proponen las siguientes estrategias:

- Modernización los programas aprovechando el impulso del proceso de reacreditación.
- Impulso de la movilidad académica e integración con redes de investigación.
- Celebración alianzas estratégicas para el desarrollo y la gestión de la investigación.
- Definición de prioridades entre las áreas de investigación que pueden ser desarrolladas por la unidad.
- Promoción de la migración de especializaciones hacia maestrías de semejante profundización.
- Promoción la internacionalización del conocimiento.
- Impulso de la producción académica de estudiantes y docentes, que se puedan estar pasando por alto.

- Ampliación la oferta de doctorados, propios o en convenio.
- Vinculación de docentes nacionales o extranjeros, con miras al fortalecimiento de los grupos y actividades de investigación.
- Ofrecimiento de programas de pregrado y de especialización, que aborden nuevas áreas de conocimiento e investigación.
- Articulación del plan de estudio de las especializaciones y el plan de estudios de maestría.
- Consolidación de una plataforma para publicaciones académicas, con el fin de promocionar los contenidos generados desde la universidad hacia redes o comunidades nacionales e internacionales.
- Creación de vínculos investigativos y de servicios con otras organizaciones académicas, sociales y productivas.

El planteamiento de estas ideas entra a engrosar el notable esfuerzo estratégico desarrollado desde la unidad académica en pro de un propiciar ser un ente más universal y con gran sentido social. Lo que se espera, es orientar la voluntad estratégica hacia escenarios factibles que sean los eslabones que ayuden a sostener el promisorio futuro de la universidad.

6. CONCLUSIONES

La Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas” es una de las más grandes y desarrolladas de la universidad, en términos de infraestructura y cobertura estudiantil, apoyada en la visión proactiva de su director.

A nivel organizacional, la unidad académica se ha adaptado al dinamismo y exigencias de su entorno, sin embargo, ha desestimado procesos importantes en la gestión integral de la misma, como es la planeación y organización. Sin duda, una de las grandes falencias que afronta la unidad académica, se refleja en la falta de documentación formal de su proceso de planeación. A la fecha no hay evidencia sustentable de planes formulados en las anteriores administraciones, lo que dificulta conocer los avances y obstáculos que se han presentado en la gestión, como retroalimentación y punto de partida en la formulación de elementos sustanciales de la gestión para cada nuevo periodo administrativo.

De la mano de la planeación, se anota que, desde la perspectiva estratégica, la tarea “está bien hecha”. La unidad académica cuenta con una herramienta de planeación –Plan de Desarrollo Institucional, PDI– formulada cada cuatro años. Este documento obedece a la situación y momento que abarque la perspectiva del director de turno, entre otras cosas, su formulación corresponde a la visión de cada ciclo administrativo. No obstante, algunos de los desaciertos e incongruencias de la planeación se denotan cuando una administración articula su gestión sobre la base de los elementos planteados por la visión del director anterior, pese a que pueda ser una gestión de continuidad, los elementos requieren de ser actualizados.

Por otro lado, el empirismo en el proceso de planeación estratégica, ha provocado que se pase por alto etapas que ayudan a comprender mejor el entorno que rodea a la unidad y a planear estratégicamente, es decir, planear de tal manera que el uso de los recursos y las capacidades de la unidad se pueden maximizar.

A propósito, la unidad académica cuenta con los recursos y el capital humano apto para posicionarse como una unidad comprometida con la calidad de la educación que imparte y con el progreso de la región. Sin embargo, la indefinición de su estructura orgánica genera confusión y evasión de responsabilidades, frenando la oportunidad de canalizar su potencial hacía el objetivo primordial: la calidad. Los procesos no están documentados, no hay una base formal que permita evaluarlos y mejorarlos continuamente.

En lo que respecta a nivel directivo, la unidad académica cuenta con un clima organizacional calificable como bueno. La aceptación que tiene su líder promueve el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y la fraternidad, siendo esta última la que ha propiciado escenarios en los que se transita entre la confianza y la indiferencia, por parte de algunos funcionarios de la unidad. Se manifestó en los colaboradores la tendencia de mezclar las relaciones personales y las actividades netamente laborales, con respecto al director.

Finalmente, los mecanismos de control de la unidad académica no son los adecuados y/o no están diseñados a su medida. No existe un mecanismo formal y flexible que ayude a hacer seguimiento y retroalimentación de la gestión integral, lo que lleva a la organización muchas veces a tomar medidas correctivas en lugar de ser preventivas.

7. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que el Capítulo V de la presente investigación expone el aporte estratégico que la unidad académica debe seguir, establecido de acuerdo a los resultados obtenidos y situaciones evidenciadas, se recomienda en primera instancia, estudiar la viabilidad de las propuestas allí contenidas, con la finalidad de ponerlas en marcha y contribuir significativamente a la gestión integral de la misma.

Aun cuanto la investigación trató de abarcar la mayor posible temática respecto a la gestión organizacional y estratégica, se recomienda en segunda instancia, profundizar en temas afines a la gestión integral que compete a la unidad. En consecuencia, es preciso considerar estudios que mejoren aspectos relacionados con la creatividad y la innovación, el clima organizacional y la calidad.

Por otra parte, se recomienda a las futuras administraciones de la unidad académica tener en cuenta la presente investigación, como estudio formal y sustentable de las capacidades y dificultades de la unidad, y así, en lugar de incurrir en las mismas falencias, canalizar la planeación estratégica hacia la mejora estructural de la unidad.

Finalmente, se recomienda que a partir de esta experiencia investigativa se celebren alianzas que promuevan el fortalecimiento de los procesos de investigación y movilidad entre ambas instituciones, como valor agregado a los procesos de formación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackoff, R. (1981). *Creating the corporate future.* New York: John Wiley & sons.

Ansoff, I. (1965). *The corporate strategy.* New York: McGraw-Hill.

Anthony, R. (1971). *La contabilidad en la administración de empresas.* México: UTEHA.

Argyris, C. (1985). *Strategy change and desensive routines.* Massachusetts: Pitman Publishing Marshfield.

Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI.* México: Pearson Educación.

Besseyre des Horts, C. H. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos.* Madrid: Ediciones Deusto.

Betancourt Rodriguez, L., & Lastre Sierra, H. (2014, Septiembre). Encuesta para realizar un Diagnostico General a la Unidad Académica de Contaduría y Administracipon - UAZ. Zacatecas, Zacatecas, México.

Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 5 - 14.

Carneiro Caneda, M. (2010). *Dirección estrategica innovadora.* La Coruña: Netbiblo.

Catalán Lerma, M. (2014, 09 16). *Recurso de la UACyA es destinado al mantenimiento de la escuela: Director.* Retrieved from La Jornada Zacatecas: 2015

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise.* New York: Beard Book.

Colaboradores de la Unidad Académica de Contaduría y Administración. (n.d.). *Unidad Académica de Contaduría y Administración.* Retrieved Septiembre 2014, from Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas": http://uaca.reduaz.mx/index.php?op=historia

(1917, Febrero 5). *Constuticón Política de los Estados Mexicanos.* Ciudad de México.

Contreras Sierra, E. R. (2013). Concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte*.

Daft, R. (2004). *Administración.* México: Thomson.

Davies, W. (200). Understanding strategy. *Strategy & Leadership*, 25 - 30.

Dorado Cabral, I. (2010). *Guía técnica para la elaboración de organigramas .* Zacatecas.

Drucker, P. (2007). *The pratice of management.* USA: Elsevier.

Figueroa González, E., Arrieta Díaz, D., Moreno Elizalde, M., Sánchez Cano, J., Meléndez Guerrero, M., Sotelo Asef, J., & Moreno Loera, H. (2014). El proceso de dirección estratégica, fortalezas y debilidades en la FECA UJED. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 724-730.

Galbraith, J. R., & Nathanson, D. A. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process.* Boston: St Paul.

Getz, G., & Lee, J. (2011). Why your strategy isn't working. *Business Strategy Series*, 303 - 307.

Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, W. J. (1998). *Planeación estratégica aplicada.* Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Google Maps. (2015, Septiembre). *Google Maps*. Retrieved from https://www.google.com/maps/search/unidad+academica+de+contaduria+y+administracion+uaz/@22.7466832,-102.535287,14z

Guerrero Sifuentes , E. (2003). *Plan de desarrollo institucional UACyA 2012-2016.* Zacatecas.

Guerrero Sifuentes, E. (2013). *Primer informe de labores 2012-2013.* Zacatecas.

Guerrero Sifuentes, E. (2014). *Segundo informe de labores 2013-2014.* Zacatecas.

Gup, B. E. (1979). Begin strategic planning by asking three questions. *Managerial Planning*, 28-31.

Heller, V. L., & Darling, J. R. (2011). Toyota in crisis: denial and mismanagement. *Journal of Business Strategy*, 4 - 13.

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica.* México, D.F: McGraw-Hill.

Hitt, M., Black J, S., & Porter, L. (2006). *Administración.* México: Pearson Educación .

Idalberto, C. (2001). *Administración. Proceso administrativo.* Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., & Pacheco Ruiz, C. M. (2009). Planeación estratégica de larzo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gerencia*, 191-213.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estraégica.* Madrid: Pearson Prentice Hall.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspetiva global.* México: McGraw-Hill.

(2002, Junio 5). *Ley de Ciencia y Tecnología.* Ciudad de México.

(1993, Julio 13). *Ley General de Educación.* Ciudad de México.

(1976, Diciembre 29). *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.* Ciudad de México.

(1978, Diciembre 29). *Ley para la Coordinación de la Educación Superior.* Ciudad de México.

Llanera del Rosario, R., & Lara Rosano, F. (2013). A meta-planning system model for mexican public universities. *Journal of Applied Research and Technology*.

Lukac, E. G. (2012). Linking strategy to value. *Journal of Business Strategy*, 49 - 57.

Martínez Villegas, F. (1994). *Planeación estratégica creativa.* México: PAC.

Massie, J. L. (1973). *Bases esenciales de la administración.* México: Diana.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Munch, L., & García Martínez, J. G. (2012). *Fundamentos de administración.* México, D.F: Trillas.

(2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.* México D.F.

(2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.* Ciudad de México.

Prieto Herrera, J. E. (2003). *Gestión estratégica organizacional .* Bogotá D.C: Ecoe Ediciones.

Reyes Ponce, A. (1973). *Administración de empresas. Teoría y práctica.* México: Limusa.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración.* México: Prentice Hall.

Scanlan K, B. (1978). *Principios de la dirección y conducta organizacional .* México: Limusa.

Schendel, D., & Hofer, C. W. (1978). *Strategy formulation.* Minnessota: West Pub. Company.

Schendell, & Hatten, D. K. (1972). *Business policy or strategy management. A broader view for an emerging discipline.* USA: Bases conceptuales. 2008. .

Secretaría de Educación Pública. (2012). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales Cifras Ciclo Escolar 2011-2012.*

Senado de la República, México. (2004). *Boletín informativo.* México D.F.

Silva Chairez, A. (2012). *Plan de desarrollo institucional 2012-2016.* Zacatecas .

Smith, T. A. (1977). *Dynamic business stategy: the art of planning for success.* New York: McGraw-Hill.

Steiner, G. A., & Miner, J. B. (1977). *Management policy and strategy.* New York: Mc Millan.

Terry, G. R. (1968). *Principios de Administración.* México: CECSA.

Unidad Académica de Contaduría y Administración. (n.d.). *Unidad Académica de Contaduría y Administración*. Retrieved Septiembre 2014, from Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas": http://uaca.reduaz.mx/index.php?op=historia

Universidad Autónoma de Zacatecas. (2001). *Ley organica de la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salina".* Zacatecas.

Universidad Autónoma de Zacatecas. (2011, Marzo 15). Estatuto general de Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salina". Zacatecas, México.

Vasconcellos, J. A. (2001). *Los señores de la guerra.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta aplicada a los estudiantes de Licenciatura en Contaduría.

UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En el marco de la investigación titulada "Análisis Organizacional y Estratégico de la Unidad académica de Contaduría y Administración" de la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas"" se aplica el presente instrumento que tiene como finalidad recolectar información necesaria para la realización de la caracterización de la unidad. La información obtenida solo será usa para fines académicos.

Por favor, lea cada pregunta y responda marcando con una X su respuesta.

1. ¿El programa de Licenciatura de Contaduría de la UAZ fue tu primera opción de estudio?
a. Sí.
b. No.

2. ¿Por qué estudias este programa académico con la UAZ?
a. Por economía.
b. Por recomendación de terceros.
c. Por única alternativa.
d. Por el reconcomiendo de la institución y/o programa académico.
e. Otra ¿Cuál? _____

3. ¿Conoces la Misión y la Visión de la UACyA y de la Licenciatura de Contaduría?
a. Solo la misión y visión de la UACyA.
b. Solo la misión y visión de la Licenciatura.
c. Conozco la misión y visión de ambas.
d. No conozco la misión y visión de ninguna de las dos.

4. ¿Consideras que el plan de estudio de la Licenciatura es acorde a las necesidades actuales?
a. Sí.
b. No.
c. Me es indiferente.

5. La infraestructura de la unidad es:
a. Adecuada – agradable.
b. Regular – aceptable.
c. Obsoleta – abandonada.

6. ¿Qué nivel de preparación considera usted que tienen los docentes de la Licenciatura?
a. Alto.
b. Medio.
c. Bajo.

7. Los trámites administrativos en la UACyA son:
a. Sencillos – Fáciles
b. Complicados – Demorados.

8. ¿Qué trámite administrativo consideras más complicado de hacer?
_____

9. ¿Qué servicios ofrecidos por la UACyA conoces y/o has utilizado? Puede marcar varias opciones.
a. Biblioteca.
b. Cafetería.
c. Centro de cómputo.
d. CASE.
e. Servicio médico.
f. Seguro de gastos médicos por accidente.
g. Incubadora de negocios.
h. Ninguno.

10. ¿Cuál de los siguientes programas de apoyo conoces? Puede marcar varias opciones.
a. Movilidad estudiantil.
b. Tutorías.
c. Becas.
d. Vinculación.
e. Servicio social.
f. Ninguno.

11. ¿Qué te gustaría tener en la UACyA?
_____

12. ¿Qué cambiarías de la UACyA?
_____

¿Qué semestre está cursando?

1	**3**	**5**	**7**	**9**

Anexo B. Encuesta de motivación aplicada a los colaboradores de la unidad académica.

UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En el marco de la investigación titulada "Análisis Organizacional y Estratégico de la Unidad académica de Contaduría y Administración" de la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas"" se aplica el presente instrumento que tiene como finalidad recolectar información necesaria para identificar aspectos relacionados con la motivación de los colaboradores de la unidad académica. La información obtenida solo será usa para fines académicos.

Marque las respuestas encerrando en un círculo el número que corresponda a su apreciación. Ejemplo: Sí usted está "**Totalmente de acuerdo**" encierre con un círculo el número (4)

Totalmente de acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo absoluto	No sabe
4	3	2	1

1. ¿Su trabajo le permite jornadas de descanso suficiente para su bienestar?	**1**	**2**	**3**	**4**
2. ¿El salario obtenido por su trabajo cubre los gastos mensuales satisfactoriamente?	**1**	**2**	**3**	**4**
3. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?	**1**	**2**	**3**	**4**
4. ¿La iluminación y espacio empleado en el trabajo es adecuada para sus labores?	**1**	**2**	**3**	**4**
5. ¿Existe la confianza entre trabajadores, jefes y subordinados en la Unidad?	**1**	**2**	**3**	**4**
6. ¿La dirección reconoce su trabajo?	**1**	**2**	**3**	**4**
7. ¿Frecuentemente se presentan conflictos entre trabajadores de las diferentes áreas del trabajo?	**1**	**2**	**3**	**4**
8. ¿La dirección realiza actividades formales e informales que integren al personal de la Unidad?	**1**	**2**	**3**	**4**
9. ¿Recibo algún tipo de incentivo por parte de la Unidad cuando hago bien mi trabajo?	**1**	**2**	**3**	**4**
10. ¿Mis compañeros me felicitan cuando desarrollo una actividad de manera excelente?	**1**	**2**	**3**	**4**
11. ¿La unidad brinda las posibilidades para ascender en el trabajo?	**1**	**2**	**3**	**4**
12. ¿Las actividades que realiza en el trabajo permiten su desarrollo personal?	**1**	**2**	**3**	**4**
13. ¿La labor que realiza a diario permite desarrollar sus habilidades y destrezas?	**1**	**2**	**3**	**4**

Anexo C. Encuesta de liderazgo aplicada a los colaboradores de la unidad académica.

UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En el marco de la investigación titulada "Análisis Organizacional y Estratégico de la Unidad académica de Contaduría y Administración" de la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas"" se aplica el presente instrumento que tiene como finalidad recolectar información necesaria para diagnosticar el liderazgo del director percibido por los colaboradores de la unidad académica. La información obtenida solo será usa para fines académicos.

1. Respecto al director, usted:

   a) Le teme, en alguna medida.
   b) Quiere ser como él, en su forma de dirigir.
   c) Se siente querido e importante para él.

2. Según su percepción, como es la delegación de funciones en la dirección:

   a) Ordena la realización de actividades, sin escuchar opiniones.
   b) Ordena la realización de actividades, atendiendo a las sugerencias hechas por el personal.
   c) Ordena la realización de actividades por medio de su persuasión característica.

3. Al momento de tomar una decisión importante el director:

   a) Solo comparte la decisión tomada con sus colegas y personal.
   b) Reúne a su personal y equipo de trabajo para comentar la situación y tomar una decisión en conjunto.
   c) Reúne a su personal y equipo de trabajo para mostrar una alternativa a la situación y busca su aprobación por los mismos.

4. Durante su estancia de trabajo, ¿Cuál es el grado de confianza que tiene el director hacia usted?

   a) No confía en usted.
   b) Completa confianza en todas las cuestiones posibles.
   c) Confianza relativa, sin embargo, nunca le dice que no confía en usted.

5. Cree usted que el director:

   a) Prefiere no escuchar sus peticiones, sugerencias o inconformidades.
   b) Escucha con atención sus peticiones, sugerencias o inconformidades.
   c) Escucha sus peticiones, sugerencias o inconformidades, incluso en cuestiones personales.

6. Cuando usted realiza bien/mal su trabajo el director:

   a) Premia/castiga su comportamiento.
   b) Reconoce su esfuerzo/le habla en privado evaluando la situación.
   c) No se inmuta, sin embargo, busca tomar una medida de corrección ante un error sin herir los sentimientos y susceptibilidad de su personal.

7. Forma en que los objetivos suelen realizarse:

   a) Se da la orden.
   b) Se establecen normalmente mediante la participación de todos, excepto en casos de emergencia.
   c) Se socializan los objetivos que se implementarán y se convence al personal de aceptarlos, con actitudes positivas.

8. Escoja el grupo de palabras que describa mejor las características del liderazgo de la Dirección:

   a) Autoridad y poder centralizado, metódico, el personal le tiene algún grado de miedo, siempre quiere tener el control y estar al mando.
   b) Delega autoridad, estimula la participación de todos, es experto en guiar y es admirado por su buen ejemplo.
   c) Posee confianza en sí mismo, desarrolla vínculos emocionales con su personal y con la meta, es asertivo, y es considerado como un líder protector.

Anexo D. Encuesta de liderazgo aplicada a los colaboradores de la unidad académica.

UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En el marco de la investigación titulada "Análisis Organizacional y Estratégico de la Unidad académica de Contaduría y Administración" de la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas"" se aplica el presente instrumento que tiene como finalidad recolectar información necesaria para diagnosticar el liderazgo del director percibido por los colaboradores de la unidad académica. La información obtenida solo será usa para fines académicos.

Lea cada pregunta detenidamente y escoja la respuesta que se asemeje a su apreciación. Ejemplo: Si su actividad corresponde a una frecuencia de **"Pocas ocasiones",** marque "1".

Poco ocasiones	Frecuentemente	En todo momento
1	2	3

¿Comunica a sus jefes el progreso de sus actividades, el logro de los objetivos planteados con anterioridad y da a conocer problemas presentes en su área de trabajo?	**1**	**2**	**3**
¿Recibe instrucciones, actualización de metas, retroalimentación de mi desempeño y otros aspectos relacionados a su trabajo, de mis supervisores, jefes o director?	**1**	**2**	**3**
¿Cuál es la periodicidad de la comunicación entre mis colegas y personal de otras áreas? (Incluye: Comunicaciones directas verbales, reuniones de grupo informales, otros)	**1**	**2**	**3**

1. Seleccione el problema en la comunicación que con mayor frecuencia se enfrenta y representa un molesto estorbo en su labor:

a) Deficiencias técnicas de los canales y soportes.
b) Sistemas inadecuados u obsoletos en la Unidad.
c) Limitaciones en el organismo de los receptores.
d) Disputas entre los comunicantes.
e) Diferencias intelectuales personales entre los comunicantes.
f) Desconocimiento de códigos/signos empleados en la Comunicación de la Unidad.
g) Trastornos personales y problemas de carácter (Depresión, ansiedad, irritabilidad, otros).

2. Marque con una equis "x", de acuerdo al elemento/herramienta que emplea en su trabajo y al interior de la unidad:

a) Intranet.
b) E-mails.
c) Página web corporativa.
d) Tablón de anuncios.
e) Redes sociales.
f) Revista/periódico corporativo.
g) Blog corporativo.
h) Manual de Bienvenida.
i) Buzón de sugerencias.
j) Reuniones con la dirección.
k) Reuniones informales.
l) Otro: _____

3. Existen normas generales para la comunicación dentro de la Unidad:

Sí ____ No ____ No sé _____

Anexo E. Encuesta de análisis de puesto aplicada a los colaboradores de la unidad académica.

UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En el marco de la investigación titulada "Análisis Organizacional y Estratégico de la Unidad académica de Contaduría y Administración" de la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas"" se aplica el presente instrumento que tiene como finalidad recolectar información necesaria sobre los puestos de trabajo de la unidad académica. La información obtenida solo será usa para fines académicos.

Lea con atención y conteste cada una de las siguientes preguntas, tomando en consideración su situación como empleado de la unidad académica.

A. Identificación del puesto

Conteste lo que se le pide a continuación:

Nombre del puesto _____

¿De qué departamento o sección depende? _____

Puesto de su jefe superior _____

¿Cuál es su jornada normal de trabajo en este puesto? De _____ Hrs. a _____ Hrs.

¿Con qué otros departamentos mantienen contacto? _____

B. Descripción genérica

Describa en forma general las actividades que realiza en este puesto:

_____

_____

_____

C. Descripción específica

Liste las actividades que se realizan en el puesto de trabajo y especifique con qué frecuencia o en qué periodo se llevan a cabo.

_____

Actividad	Días	Semanas	Meses	Eventuales

D. Requerimientos del puesto

Señale qué requerimientos deben cumplirse para ocupar este puesto.

Primaria [ ]
Secundaria [ ]
Bachillerato [ ]

Experiencia:

¿Qué tiempo se requiere? _____

Requerimientos físicos:

Señala qué esfuerzos físicos se requieren en el puesto: _____

E. Perfil del puesto

¿Qué perfil debe cumplir el trabajo para ocupar este puesto?

Edad: _____

Sexo: ☐ Femenino ☐ Masculino ☐ No importa el sexo

Estado civil: ☐ Soltero ☐ Casado ☐ No importa

Rasgos físicos deseables: _____

Características psicológicas deseables: _____

Anexo F. Entrevista aplicada al director de la unidad académica.

UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En el marco de la investigación titulada "Análisis Organizacional y Estratégico de la Unidad académica de Contaduría y Administración" de la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas"" se aplica el presente instrumento que tiene como finalidad recolectar información necesaria para la realización de la caracterización de la unidad. La información obtenida solo será usa para fines académicos.

Estudiante(s): Libnazareth Betancourt Rodríguez, Hassir E. Lastre Sierra.

Entrevistado: Edmundo Guerrero Sifuentes.

Cargo: Director.

Fecha de aplicación: septiembre de 2014.

Categoría	Preguntas
Planeación	¿Ha revisado y ajustado la planeación de la UACyA? ¿Se encuentra documentada la planeación de la Unidad? ¿La misión y visión actual está acorde a lo planteado en el PDI UACyA? ¿Se está cumpliendo con la misión y visión? ¿Cómo? ¿Se difunde la misión y visión? ¿Cómo? ¿Cuáles son los objetivos de la Unidad Académica? ¿Se le hace seguimiento de avance a los objetivos? ¿Cómo?
Organización	¿Cuánta la Unidad Académica con un organigrama? ¿La Unidad Académica tiene algún tipo de manual? ¿Tiene la Unidad Académica diagramas de flujos? -Actividades- ¿Tiene la Unidad Académica diagramas de procesos? –Procedimientos- ¿Cuenta la Unidad Académica con formas? –Formatos, formularios., comunicación formal- ¿Tiene la Unidad Académica documentado el análisis y descripción de los puestos de trabajo?
Dirección	¿Motiva usted al personal administrativo y docente de la Unidad? ¿Cómo? ¿Cuenta la Unidad Académica con técnicas de motivación? ¿Cuáles? ¿Están definidas las líneas de comunicación formal en la Unidad Académica? ¿Ha habido malos entendidos por comentarios –chisme- entre el personal? ¿Han surgido inconvenientes de autoridad entre los jefes y su personal a cargo? ¿Suele usted delegar responsabilidades en el personal a su cargo? ¿Tiene usted plena confianza del trabajo que hace su personal? ¿Interacciona usted con el personal a su cargo? ¿Dé que forma?
Control	¿Existen medidas de control en la Unidad Académica? ¿Cuáles? ¿Se hace medición entre ejecución- resultados? ¿Cómo? ¿Sabe usted cuales son los riesgos a los que se encuentra expuesta la Unidad? ¿Tiene la Unidad Académica establecida acciones que mitiguen los riesgos en ella?
Otras	¿Cuántas quejas de los alumnos son atendidas y con qué frecuencia? ¿Lleva un control estadístico? ¿Con que frecuencia se evalúan los docentes? ¿Cómo se les

	evalúa? ¿Cuáles considera usted como las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la Unidad? ¿Cómo ve usted a la Unidad Académica dentro de 5 años?

Anexo G. Encuesta diagnostico habilidades gerenciales de director de la unidad académica.

UNIVERSIDAD DE SUCRE
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En el marco de la investigación titulada "Análisis Organizacional y Estratégico de la Unidad académica de Contaduría y Administración" de la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas"" se aplica el presente instrumento obtenido del Observatorio Regional del Mercado de Trabajo –ORMET– que tiene como finalidad diagnosticar las habilidades gerenciales del director de la unidad. La información obtenida solo será usa para fines académicos.

Califique cada una de las preposiciones enunciada para cada categoría de habilidad gerencial estratégica, en donde cero (0) es el valor más bajo y tres (3) el valor más alto.

HABILIDAD GERENCIAL ESTRATÉGICA: LIDERAZGO	**NIVELES DE PONDERACIÓN**				
VARIABLES CATEGÓRICAS	**0**	**1**	**2**	**3**	**TOTAL**
Comunica una convincente visión de futuro.					
Asegura que se cumplan las metas de grupo.					
Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes.					
Delega tareas adecuadamente.					
Genera en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo.					
Comprende las amenazas competitivas.					
Detecta nuevas oportunidades de negocio.					
Comprende rápidamente a los cambios de entorno.					
Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.					
Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.					

SUBTOTAL					

HABILIDAD GERENCIAL ESTRATÉGICA: TRABAJO EN EQUIPO	**NIVELES DE PONDERACIÓN**				
VARIABLES CATEGÓRICAS	**0**	**1**	**2**	**3**	**TOTAL**
Sé de varias maneras de facilitar el cumplimiento de las tareas en equipo.					
Sé de varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros.					
Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.					
Ayudo a los miembros a comprometerse con los objetivos.					
Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal.					
Comparto información con el equipo y propicio la participación.					
Creo energía positiva siendo optimista y motivando al equipo.					
Llego a un acuerdo con el equipo antes de comenzar con la tarea propuesta.					
Puedo diagnosticar y capitalizar en las capacidades fundamentales del equipo y en sus fortalezas.					
Los motivos a trabajar con altos estándares y a resultados más allá de las expectativas.					
SUBTOTAL					

HABILIDAD GERENCIAL ESTRATÉGICA: COMUNICACIÓN	**NIVELES DE PONDERACIÓN**				
VARIABLES CATEGÓRICAS	**0**	**1**	**2**	**3**	**TOTAL**
Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.					
Es congruente al expresar sus necesidades personales.					
Escucha sin prejuzgar, siendo objetivo.					
Es completamente honesto en la retroalimentación que le da a otros, aun cuando es negativa.					
Cuando da retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en las soluciones.					
Siempre sugiere alternativas específicas a los individuos motivándolos para compartir ideas.					
Adquiere propiedad sobre sus enunciados, usando palabras personales tales como					

“yo pienso” en lugar de impersonales como “ellos piensan”.					
Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando está en desacuerdo con ellos.					
Comparte sus ideas y planes.					
Domina las conversaciones con otros.					
SUBTOTAL					

HABILIDAD GERENCIAL ESTRATÉGICA: TOMA DE DECISIONES	**NIVELES DE PONDERACIÓN**				
VARIABLES CATEGÓRICAS	**0**	**1**	**2**	**3**	**TOTAL**
Llevo una metodología. Defino el problema antes de proponer alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una de ellas.					
Defino claramente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de definirlo.					
Reúno mucha información antes de tomar una decisión.					
Trato de obtener información de individuos que serán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas.					
Prefiero que las decisiones sean tomadas por consenso.					
Siempre genero más de una alternativa para la solución del problema en lugar de identificar únicamente una solución obvia.					
Divido el problema en pequeños componentes y analizo cada uno de ellos.					
Hago muchas preguntas sobre la naturaleza de la decisión antes de considerar maneras de tomarla.					
Tengo en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúo varias soluciones alternativas.					
Recurro a asesores externos para que me auxilien en la toma de decisiones.					
SUBTOTAL					

HABILIDAD GERENCIAL ESTRATÉGICA: NEGOCIACIÓN	**NIVELES DE PONDERACIÓN**				
VARIABLES CATEGÓRICAS	**0**	**1**	**2**	**3**	**TOTAL**
Soy reconocido por mi habilidad para llegar a acuerdos satisfactoriamente para todos.					
Es mejor un mal arreglo para ambas partes que un buen pleito.					
En una negociación me centro en el problema y no en la persona.					

La sorpresa es una táctica importante en la negociación.					
El resultado de la negociación mejora las relaciones.					
Me llaman para colaborar en acuerdos de negociación.					
Prefiero en una negociación que ambas partes ganemos.					
No continúo un amala negociación, prefiero terminarla.					
Cuando se rompe una negociación dejo una opción abierta para el futuro.					
En la negociación evito dar la menor información posible.					
SUBTOTAL					

HABILIDAD GERENCIAL ESTRATÉGICA: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	**NIVELES DE PONDERACIÓN**				
VARIABLES CATEGÓRICAS	**0**	**1**	**2**	**3**	**TOTAL**
Busco áreas de común acuerdo.					
Evito hacer acusaciones personales y atribuirle motivos de interés personal a la otra persona.					
Evito justificar mis acciones y estar a la defensiva.					
Trato de llegar a compromisos aceptables para las dos partes.					
Abiertamente comparto información con otros para resolver desacuerdos.					
Describo los problemas en en términos de la conducta que ocurrió, sus consecuencias y mis sentimientos sobre eso.					
Muestro interés genuino y preocupación aun cuando estoy en desacuerdo.					
Mantengo la interacción enfocada sobre los problemas y no en las personas.					
Investigo las diferencias a profundidad y en conjunto.					
Trato de lograr la armonía y mantener un ambiente saludable.					
SUBTOTAL					

HABILIDAD GERENCIAL ESTRATÉGICA: MOTIVACIÓN	**NIVELES DE PONDERACIÓN**				
VARIABLES CATEGÓRICAS	**0**	**1**	**2**	**3**	**TOTAL**
Siempre establezco un estándar de rendimiento esperado.					
Las personas sienten que son tratadas de manera igual y justamente.					
Siempre determino si una persona tiene los recursos necesarios y un buen apoyo					

para realizar su trabajo.					
Siempre que evalúo un problema de rendimiento de las personas establezco primero si es por falta de motivación o de habilidad.					
Siempre ayudo a las personas a establecer objetivos que presenten un reto, sean específicos y fijen un tiempo determinado.					
Siempre ofrezco entrenamiento e información, sin ofrecer hacer el trabajo yo mismo.					
Siempre doy reconocimiento inmediato por logros importantes.					
Soy claro y honesto dando la retroalimentación sobre el rendimiento de las personas.					
Cuando es posible trato de que las recompensas estén relacionadas con el rendimiento.					
Cuando requiero disciplinar, también doy sugerencias para mejorar.					
SUBTOTAL					

Anexos H. Flujogramas de procesos y/o procedimientos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS
"Francisco García Salinas"

UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

NOMBRE DEL PROCESO	VERSIÓN:	01
Solicitud de constancia y Kardex.	FECHA DE CREACIÓN:	
	FECHA DE EDICIÓN:	10/11/2014

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Libnazareth Betancourt, Hassir Lastre	Ileana Olvera	
FECHA: 24/10/2014	**FECHA:** 27/10/2014	**FECHA:**

1. **OBJETIVO**

Describir y documentar el proceso de solicitud de constancias y kardex en la Unidad Académica de Contaduría y Administración.

2. **CLIENTES / ALCANCE**

El proceso inicia con la solicitud de constancia y/o kardex por parte de los estudiantes de la Licenciatura en Contaduría modalidad escolarizada y finaliza con la expedición y entrega de los mismos, por parte del Departamento Escolar de la Unidad Académica.

Debido a la similitud de ambos procesos, se realiza un solo flujograma, teniendo en cuenta que el resultado final varía de acuerdo a la necesidad del estudiante.

3. **NORMATIVIDAD**

Este proceso está soportado en la fracción V del Artículo 9 de la Ley Orgánica, en la fracción XVIII del Artículo 85 del Reglamento Escolar General y en el Artículo 185 del Estatuto General de la Universidad Autónoma de Zacatecas.

4. **RESPONSABLE**

Departamento Escolar de la Unidad Académica de Contaduría y Administración.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

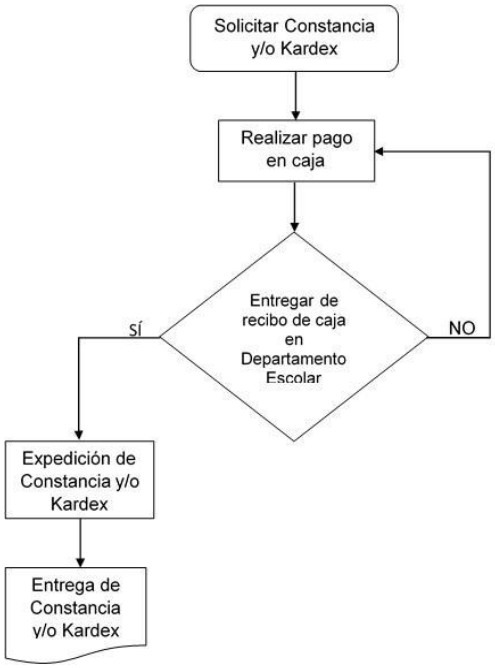
Para ambos casos –Constancias y/o Kardex– el estudiante se dirige a caja y realiza el pago correspondiente a su solicitud, seguidamente el estudiante se dirige al Departamento Escolar de la Unidad, en donde entrega su recibo de pago y si inicia con la expedición del documento solicitado, el cual será entregado al día siguiente de la solicitud.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Ver al final del presente documento.

7. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- ✓ Recibo de pagos.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS
"Francisco García Salinas"

UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

NOMBRE DEL PROCESO	VERSIÓN:	01
Cambio de sistema escolarizado a SUA – SUA a sistema escolarizado.	FECHA DE CREACIÓN:	
	FECHA DE EDICIÓN:	03/11/2014

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Libnazareth Betancuort, Hassir Lastre.	Ileana Olvera	
FECHA: 24/10/2014	**FECHA:** 27/10/2013	**FECHA:**

1. OBJETIVO

Describir y documentar el proceso de cambio entre los sistemas universitarios de la Licenciatura en Contaduría de la Unidad Académica de Contaduría y Administración.

2. CLIENTES / ALCANCE

El proceso se inicia con la presentación del estudiante de Licenciatura en Contaduría modalidad escolarizada o SUA ante la coordinación correspondiente y finaliza sí el estudiante cumple con los requisitos, con el cambio de un sistema a otro.

Debido a la similitud del proceso, se realiza la debida documentación para ambos, teniendo en cuenta que el proceso se inicia ante la coordinación a la cual el estudiante esté afiliado.

3. NORMATIVIDAD

Este proceso no cuenta una reglamentación que soporte.

4. RESPONSABLE

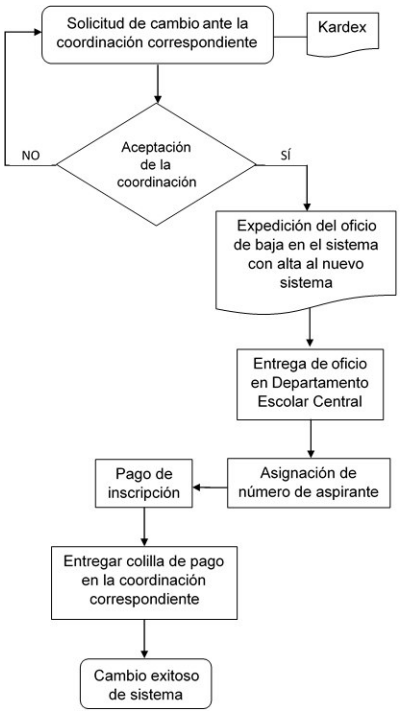
Jefe del programa de Licenciatura en Contaduría escolarizada y/o Coordinador SUA. –Depende de la naturaleza del cambio–

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso inicia con la presentación de la solicitud por parte del estudiante ante la coordinación correspondiente, en ese momento el estudiante presenta su Kardex y manifiesta

el deseo de cambiar de sistema universitario; paso seguido el coordinador correspondiente evalúa si el estudiante cumple con los requisitos y verifica si hay disponibilidad de cupo, si el estudiante no cumple con los requisitos y/o no hay cupo, sale del proceso, pero sí este los cumple y/o hay cupo, se le expide un oficio de baja del sistema con alta al nuevo sistema, para entregarlo al Departamento Escolar Central en donde se le proporciona un número de aspirante con el cual debe hacer el pago de la inscripción, y deberá llevar la factura de pago a la coordinación correspondiente con el examen médico actual expedido por la Clínica Universitaria y dos fotografías; una vez hecha la entrega de lo mencionado, se termina el proceso.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- ✓ Kardex.
- ✓ Examen médico actual expedido por la Clínica Universitaria.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS
"Francisco García Salinas"

UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

NOMBRE DEL PROCESO	VERSIÓN:	01
Cursillos	FECHA DE CREACIÓN:	
	FECHA DE EDICIÓN:	28/10/2014

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Libnazareth Betancourt, Hassir Lastre	Ileana Olvera	
FECHA: 24/10/2014	**FECHA:** 27/10/2014	**FECHA:**

1. OBJETIVO

Describir y documentar el proceso de los cursillos que se llevan a cabo en la Unidad Académica de Contaduría y Administración.

2. CLIENTES / ALCANCE

El proceso inicia cuando el estudiante decide validar una asignatura reprobada anotándose en la Oficina del Responsable de Programa y finaliza al momento en que se suban las notas a plataforma, por parte del docente encargado de dicho cursillo, en la Licenciatura en Contaduría modalidad escolarizada.

3. NORMATIVIDAD

Este proceso no está soportado en los Reglamentos establecidos por la Universidad Autónoma de Zacatecas.

4. RESPONSABLE

Responsable de Programa en la Unidad Académica de Contaduría.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El estudiante interesado se acerca a las Oficinas del Responsable de Programa para su respectiva anotación, luego se les informa a los interesados la fecha de inicio y el docente encargado.

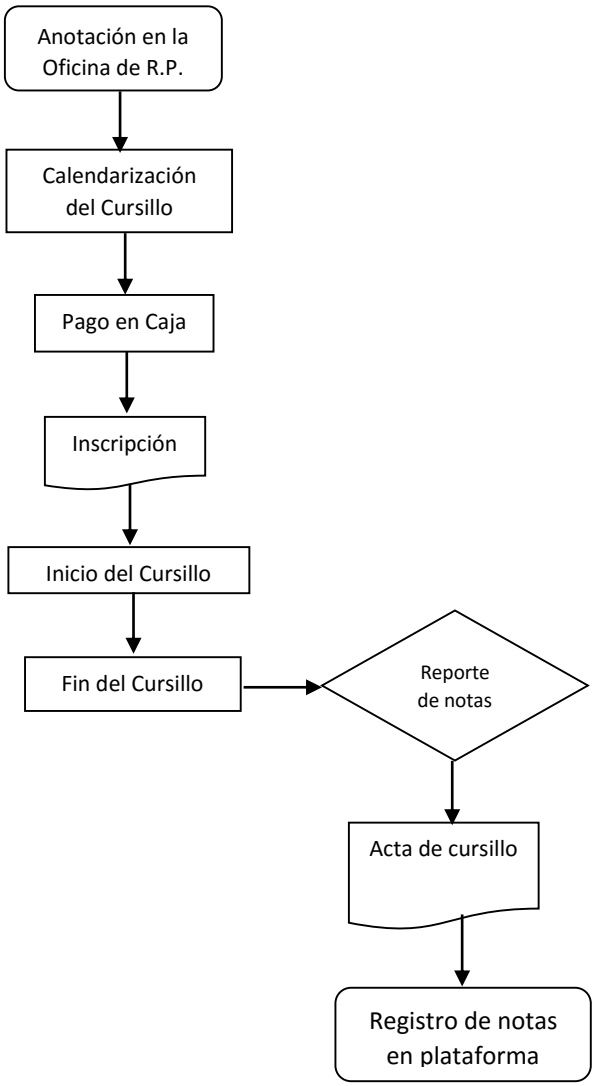
Cada estudiante debe generar un recibo pagando en caja, con el cual se le hace la inscripción

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Ver al final del presente documento.

7. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- ✓ Recibo de Pago.
- ✓ Formato de inscripción.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS
"Francisco García Salinas"

UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

NOMBRE DEL PROCESO	VERSIÓN:	01
Movilidad Académica.	FECHA DE CREACIÓN:	
	FECHA DE EDICIÓN:	04/11/2014

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Libnazareth Betancourt, Hassir Lastre	Ileana Olvera	
FECHA: 24/10/2014	**FECHA:** 27/10/2014	**FECHA:**

1. OBJETIVO

Describir y documentar el proceso de movilidad estudiantil que se lleva a cabo desde la Universidad Autónoma de Zacatecas hacia los estudiantes de la Unidad Académica de Contaduría y Administración.

2. CLIENTES / ALCANCE

El proceso inicia cuando el estudiante interesado se acerca a informarse del programa y finaliza al momento de recibir la carta de respuesta de la Escuela Destino que haya elegido el mismo estudiante de la Licenciatura en Contaduría modalidad escolarizada.

3. NORMATIVIDAD

Este proceso está soportado en el Reglamento de Intercambio Académico y Movilidad Estudiantil de la Universidad Autónoma de Zacatecas.

4. RESPONSABLE

Responsable de Movilidad Académica de la Universidad Autónoma de Zacatecas, y el Responsable de Programa.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El estudiante interesado en hacer parte del Programa de Movilidad Académica, debe pedir información en la Oficina de Movilidad Académica de la UAZ, el responsable de movilidad y del programa le instruye en las opciones dónde puede ubicarse. El estudiante diligencia los

documentos requeridos para ingresar al programa, los que deben estar firmados por el responsable de programa, denotando su aprobación.

Finalmente, lleva los documentos a las Oficinas de movilidad en la UAZ, de donde se envían a la escuela destino y como último paso en este proceso, se espera la respuesta de la misma.

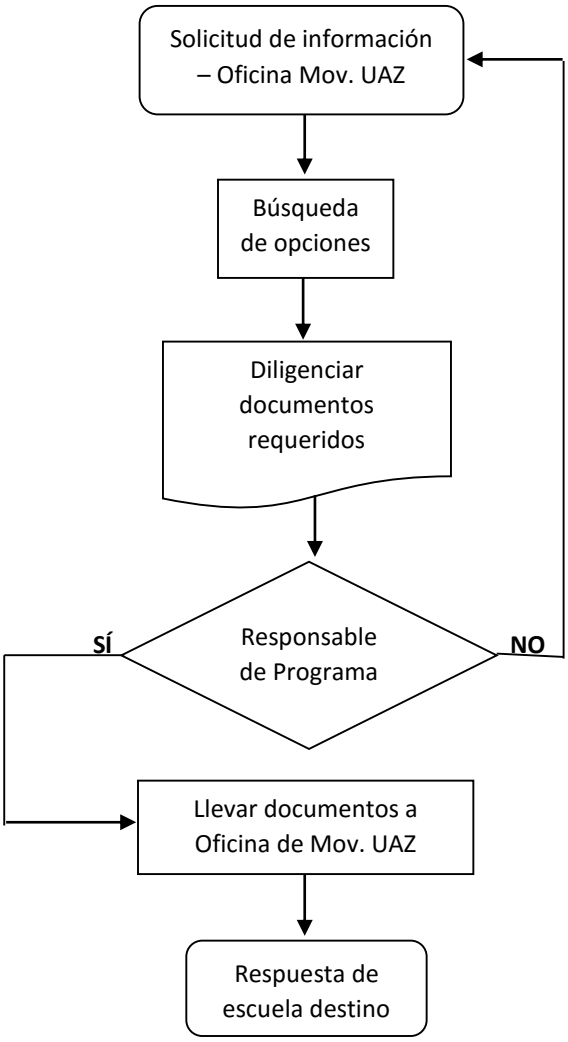
6. DIAGRAMA DE FLUJO

Ver al final del presente documento.

7. DOCUMENTOS RELACIONADOS

La documentación está sujeta a los requisitos establecidos por cada Universidad de destino.

8. SISTEMA DE SEGUIMIENTO



Anexo I: Fotografías.

Entrevista a director de la unidad académica, 2014. **Fuente:** Archivo fotográfico de los autores.

Instalaciones de la unidad académica año 2014. **Fuente:** Catalán Lerma, 2014.

Instalaciones de la unidad académica año 2015. **Fuente:** Archivo fotográfico de Pedro Murillo Pérez, colaborador de la unidad académica.

Instalaciones de la unidad académica año 2015. **Fuente:** Archivo fotográfico de Rocio Zavala, estudiante unidad académica.