



Comités Interinstitucionales  
para la Evaluación de la Educación Superior, A.C.

*Administración y  
Gestión Institucional*

**Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas**

**Informe de evaluación  
(Primer seguimiento)**

Acreditada

Vigente de diciembre 7 de 2015 a enero de 2021

Número de control: 15-1-21-220

**Diciembre de 2015**

### ***Miembros del Comité***

M. A. Francisco Álvarez Vales  
Dr. José Luis Arcos Vega  
Dr. Antonio Ávila Storer  
Mtro. Ángel Eliseo Cano Garza  
Dr. Víctor Antonio Corrales Burgueño  
Dr. Juan De la Borbolla Rivero  
M. en C. Jesús Edgardo Hernández Chavero  
Mtra. Yolanda Legorreta Carranza  
Dr. Mario Maldonado Estrada  
Dr. Mario Nieves Soto  
M.I. Raúl Noriega Ponce  
Dr. Miguel Angel Vértiz Galván  
Dr. Juan José Sevilla García

### ***Comisión de Pares Académicos Externos***

Mtro. Joel Ávila Ontiveros  
CPC Ma. del Carmen Sonia Hernández Luna, MBA  
Lic. Edmundo Mendoza Gómez  
Dr. Mario Nieves Soto  
Lic. David Terán Mercado  
MPES Ma. Isabel Zapata Vásquez

### **Vocal Ejecutivo del Comité**

Dr. Enrique Gutiérrez López

### **Responsable a cargo del proceso e integración del informe**

Dr. Enrique Gutiérrez López

---

---

## *1. Informe ejecutivo*

**L**a evaluación de la función de administración y gestión institucional, de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), se integró con la autoevaluación desarrollada por la institución, la visita realizada por la Comisión de Pares Académicos Externos (CPAE) los días 9 al 11 de noviembre de 2015, así como con el análisis de la Vocalía Ejecutiva, y la discusión y dictamen por parte del Comité.

Todos los pares académicos evaluadores, los integrantes de la Vocalía Ejecutiva y los miembros de cada comité de los CIEES que participan en este proceso de evaluación guían sus acciones de acuerdo con los estándares internacionales para la evaluación de programas y funciones de la educación superior.

Este informe destaca las principales fortalezas y los aspectos que deben ser trabajados para la mejora del programa (función) evaluado, consigna las recomendaciones emitidas tanto por la CPAE como por los miembros del comité, así como su justificación y, finalmente, hace una valoración de los hallazgos significativos por cada eje y categoría analizados.

### *Fortalezas de la función*

Los siguientes aspectos aparecen en orden de importancia y constituyen el “activo” de la función evaluada, por lo que es conveniente asegurar su buena calidad con el paso del tiempo.

- Se mantiene una normativa adecuada y buen clima organizacional, por lo que se cuenta con un prestigio institucional en el estado y la región; y existe un reconocimiento generalizado por parte de los distintos sectores que integran la comunidad universitaria sobre el desarrollo institucional y la adecuada gestión y liderazgo del rector.
- La aprobación de una nueva Ley Orgánica en 2011 y la expedición de ocho ordenamientos jurídicos acordes con dicha Ley, le permite un funcionamiento adecuado en unidades académicas, así como el cumplimiento de su modelo educativo y de los fines institucionales.

- La UNICACH cuenta con un modelo educativo orientado al desarrollo de competencias profesionales y para la vida, a formar integralmente a sus estudiantes, vinculados socialmente y enfocados a generar conocimientos inter y transdisciplinarios.
- El alto impacto de sus proyectos de servicio social que benefician de manera significativa a los habitantes más vulnerables de la entidad.
- La oferta educativa de nuevos programas se ha incrementado de manera notable, y responden a las necesidades del entorno social de las sedes.
- La institución cuenta con 17 cuerpos académicos y 95 perfiles del Programa de Desarrollo Profesional Docente (Prodep), donde participan 77 académicos que desarrollan 21 líneas de generación y aplicación del conocimiento y 41 miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).
- Es de reconocerse el esfuerzo institucional para lograr impactar la competitividad y la capacidad académicas en lo que se refiere a la investigación y el posgrado, pues la combinación estratégica de estas capacidades tienen como resultado: el reconocimiento de ocho programas de posgrado en el Programa de Posgrados de Calidad (PNPC) del Conacyt, dos de doctorado y seis de maestría.
- La inclusión del área de internacionalización como un eje de desarrollo en el Plan de Desarrollo Institucional, le ha permitido desarrollar convenios y pertenencia a redes internacionales y experiencia en programas de posgrado con doble titulación.
- Se cuenta con siete centros de Investigación, localizados en Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las Casas y Tonalá con productos en investigación y desarrollo tecnológico en: energías renovables, ciencias biológicas y ciencias básicas y aplicadas.
- Para estimular la investigación y desarrollo se mantiene convenio con la Fundación Educación Superior Empresa y con la Red de incubadoras, por lo que exis-

ten casos de éxito en la incubadora universitaria: *Genera Incubadora de Empresas*.

- Utilización de una plataforma para el acceso de la información en formato electrónico por medio del sitio web, con más de 74 bases de datos en diferentes idiomas.

## *Oportunidades de mejora*

A continuación se consignan, en orden de importancia, los aspectos que a juicio de la CPAE y los miembros del Comité, deben ser atendidos con el objeto de mejorar la función evaluada.

- Ante el inminente cambio de autoridades universitarias, se recomienda que las nuevas autoridades consideren las oportunidades de mejora consignadas en este informe, así como mantener los perfiles profesionales en los puestos de la administración central.
  - La institución posee un sistema de planeación y evaluación profesional y pertinente, por lo que es necesario inicie estudios de investigación institucional sobre las problemáticas de la academia y la administración y gestión universitaria. Se requiere entonces desarrollar estudios de: clima organizacional, trayectorias escolares, reprobación y eficiencia terminal, evaluación de programas como el de internacionalización, tutorías, imagen e identidad institucional; entre otros. Con ello se busca conocer el impacto de los programas de la universidad, y con base en los resultados, apoyar la toma de decisiones.
  - Designar al Defensor de los Derechos Universitarios y expedir el Reglamento correspondiente para asesorar y procurar el respeto de los derechos de quienes integran la comunidad institucional.
  - Mejorar los canales de comunicación con los representantes del Sindicato de Empleados Administrativos.
  - Reestructurar la Oficina del Abogado General y otorgar al personal de apoyo mejores condiciones de trabajo que impactarán en su eficiencia laboral.
- 
-

- Consolidar la gestión académica en las distintas sedes de la UNICACH, orientándola a cerrar brechas de calidad en programas educativos y fortalecer la habilitación académica de los profesores que cuentan con estudios de licenciatura para que accedan al posgrado y se integren a políticas institucionales de mejora continua.
- Socializar el modelo educativo entre los estudiantes y profesores, tanto en licenciatura como en posgrado, en especial aquellos programas educativos de mayor antigüedad.
- Integrar en servicios estudiantiles programas orientados al fomento de la lectura, orientación educativa, programa de becas, así como el de aprendizaje de inglés y habilidades digitales y de tecnologías de la información y la comunicación.
- Consolidar la conectividad y ofertar programas educativos y asignaturas en línea para potencializar la infraestructura tecnológica existente.
- Establecer un programa integral de formación y actualización docente, que además establezca los procedimientos a seguir por toda la comunidad académica de tiempo completo y de asignatura.
- Dotar a las sedes de las condiciones académicas y administrativas necesarias para su buen funcionamiento, además de fortalecer la comunicación y la articulación entre sedes y el área central de la universidad.
- Establecer procesos de promoción y estímulos a la productividad de los profesores e incluir a los de asignatura que son mayoría en la planta académica.
- Impulsar el trabajo colegiado a través de academias para favorecer el intercambio de experiencias.
- Elaborar un nuevo ordenamiento en materia de servicio social para evitar duplicidades, inconsistencias y contradicciones entre el Reglamento de Servicio Social y el Reglamento General de Alumnos de Licenciatura.

- La información de los estudios de seguimiento de egresados, debe difundirse entre los miembros de la comunidad universitaria y utilizarse para toma de decisiones.
- Fortalecer un sistema integral de información, que esté integrado en sus diversos módulos y alineado al Plan de Desarrollo Institucional y que sea la base de información pertinente y oportuna para la toma de decisiones.
- Actualizar el El Organigrama General de la Institución de acuerdo con la operatividad actual de los puestos, funciones y las líneas de mando.
- Sistematizar el proceso de control de entradas y salidas del personal para optimizar tiempo y minimizar errores.
- Realizar un programa permanente de capacitación al personal administrativo que sea acorde con las necesidades generales y específicas de sus funciones.
- Realizar las gestiones antes las instancias indicadas para contar con una reserva territorial para el crecimiento planificado de la UNICACH;
- Creación de un área responsable de internacionalización y desarrollar un plan para cumplir lo establecido en el Plan de Desarrollo Institucional en su eje de internacionalización.
- La institución debe enfocarse a la acreditación internacional de algunos programas educativos de licenciatura y de posgrado, los más pertinentes y viables para este proceso, con el fin de ampliar el mercado de trabajo de los egresados.
- Se requiere que el perfil de egreso del estudiante se fortalezca en dominio de un segundo idioma.
- La institución no cuenta con infraestructura física propia para la operación de los programas de posgrado, por ello es necesario de un plan maestro de construcción para la generación de infraestructura propia de las unidades de posgrado.

- Los centros de investigación y el nivel de posgrado carecen de personal suficiente, por ello; los programas de retención, repatriación y cátedras de jóvenes investigadores doctores del Conacyt son una alternativa académica de corto y mediano plazo, su incorporación y permanencia en la institución es prioritaria, de ello dependen en gran medida la consolidación de sus programas de licenciatura y de posgrado, así como la transferencia de conocimiento.
- Elaborar un catálogo de servicios, el cual debe reflejarse en el portal universitario mostrando la oferta tecnológica y de servicios técnicos para ofrecer al sector productivo.
- Desarrollar un área de propiedad intelectual y transferencia de tecnología para incrementar los proyectos de vinculación, innovación y de generación de recursos externos con el sector privado y elaborar sus lineamientos para regular esta función.



## *Seguimiento de la evaluación*

La evaluación diagnóstica realizada en mayo de 1999 de la función de administración y gestión institucional de la UNICACH, emitió 57 recomendaciones, de las cuales se atendieron las siguientes:

- Elaborar un nuevo Reglamento de Personal Académico.
- Hacer funcional el Consejo Universitario y los otros órganos colegiados.
- Restringir las facultades de la Junta Directiva.
- Establecer un funcionamiento institucional autónomo de la UNICACH, sobre todo en los aspectos académicos.
- Definir la identidad de la UNICACH por medio de una imagen-objetivo que la distinga de otras instituciones de educación superior del estado de Chiapas y que contenga referentes empíricos.
- Incluir en el modelo de planeación de la UNICACH la determinación de indicadores específicos (metas cuantificables), de los medios para lograrlas y de criterios para verificar su consecución.
- Dar legitimidad al Plan de Desarrollo Institucional y ponerlo en marcha.
- Integrar la elaboración del presupuesto anual y su ejercicio al proceso de planeación-evaluación.
- Establecer un sistema integral de información capaz de servir de soporte a la planeación y a la toma de decisiones.
- Dar el sustento jurídico adecuado a la función de planeación-evaluación en la institución.
- Definir el proyecto educativo de la UNICACH.
- Desincorporar de la coordinación de asuntos académicos las actividades de carácter administrativo.
- Revisar la oferta educativa de la universidad.
- Elaborar una guía metodológica para la revisión de planes y programas de estudio.

- Dar al personal académico la permanencia indeterminada en la universidad.
  - Definir una política general de admisión para alumnos de nuevo ingreso con base en criterios académicos.
  - Empezar un programa de atención estudiantil.
  - Establecer un programa de apoyo a la titulación.
  - Hacer operativa a la Coordinación de Investigación y Posgrado.
  - Elaborar un plan de desarrollo de investigación y posgrado.
  - Conformar el comité de investigación y posgrado.
  - Impulsar un programa de formación de personal académico que se dedique a la investigación y a la impartición del posgrado.
  - Promover una participación más amplia de la UNICACH en programas de apoyo a la investigación y el posgrado.
  - Mejorar el servicio de mantenimiento de las instalaciones universitarias
  - Asignar el control y mantenimiento de los vehículos de la universidad a una unidad orgánica.
  - Administrar los servicios generales desde una unidad orgánica
  - Incorporar la función de auditoría interna en la organización universitaria.
  - Crear reglamentación específica para regular los recursos propios.
  - Formular un sistema que permita a cada área conocer el avance de su presupuesto.
  - Establecer un control adecuado de los inventarios y los activos fijos.
  - Dar a conocer los estados financieros a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.
  - Mantener una unidad orgánica responsable de la coordinación y vinculación con capacidad de dirección de las actividades.
  - Fortalecer las relaciones de la UNICACH con los sectores sociales que impulsen la función de coordinación y vinculación.
  - Establecer mecanismos de comunicación permanente con los exalumnos del ICACH.
  - Diversificar las actividades de coordinación con instituciones de educación superior.
-

Por otra parte, aquéllas que se atendieron de manera parcial o cuentan con un avance considerable en su desarrollo, son las siguientes:

- Revisar integralmente el marco normativo de la UNICACH con el fin de depurarlo y actualizarlo.
- Elaborar la exposición de motivos en cada ordenamiento reglamentario.
- Vincular los procesos de planeación y evaluación a la toma de decisiones institucionales.
- Crear un proceso de evaluación de los planes, programas y actividades de la institución.
- Realizar estudios de investigación institucional que ayuden a las dependencias académicas a la toma de decisiones.
- Establecer un programa de formación docente.
- Actualizar la normativa en materia administrativa.
- Reorganizar a la administración central de la UNICACH de acuerdo con su propio tamaño y a través de simplificar su operación.
- Vigilar que los responsables de unidades orgánicas cumplan con el perfil del puesto.
- Definir una estructura organizacional definitiva.
- Definir una política institucional para la administración de personal.
- Fomentar el conocimiento de la normativa financiera.
- Incrementar los recursos propios de la universidad.
- Implementar un sistema que presente información financiera contable.
- Elaborar el presupuesto anual de la universidad de acuerdo con el Plan de Desarrollo Institucional.
- Solicitar a los auditores externos que incluyan en su dictamen la carta de recomendaciones y sugerencias.
- Complementar la normativa para regular la función de coordinación y vinculación.

## *Recomendaciones*

**C**on base en la información documental recibida como producto de la autoevaluación, la visita de la CPAE, el análisis de la información por parte de la Vocalía Ejecutiva y la discusión en la sesión del Comité, se presentan a continuación las recomendaciones formuladas por el comité, con el deseo de que, al darles cumplimiento, la función tenga evidencias de su mejora.

### ***Eje: Proyecto Institucional***

#### ***Categoría 1: Normativa***

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
1.	Elaborar o modificar los ordenamientos que integran la legislación de la universidad.	Para continuar y concluir el proceso integral de revisión y adecuación de la legislación universitaria, es necesario revisar los instrumentos normativos que no fueron modificados y, en su caso, determinar otras materias necesarias de regulación de acuerdo con el ámbito de aplicación; los criterios de completitud, independencia, coherencia y consistencia de las normas, y la estructura utilizada para la elaboración del Estatuto y demás reglamentos expedidos durante 2014 y 2015.
2.	Formular las exposiciones de motivos de los ordenamientos jurídicos.	Tal como se realizó en la expedición de los últimos ordenamientos, es necesario elaborar las exposiciones de motivos como documento orientador que permita conocer el contenido y finalidad del texto, así como precisar aquellas disposiciones que requieren alguna explicación en particular con objeto de contribuir, en lo posible, a la claridad y comprensión de las normas, sin que ello implique transcribir el articulado.
3.	Designar al Defensor de los Derechos Universitarios y expedir el reglamento correspondiente.	Conforme a la evolución de los derechos humanos en nuestro país y como resultado de la reforma constitucional de 2011, las instituciones de educación superior han participado activamente en la implementación de dicha reforma; entre otras medidas, han constituido las defensorías de los derechos universitarios para asesorar y procurar el respeto de los derechos de quienes integran las comunidades de las universidades. En este sentido, la Ley Orgánica de la UNICACH dispone que el Consejo Universitario tiene la atribución de designar al Defensor de los Derechos Universitarios; asimismo, en el artículo 86 del Estatuto General se indica que el funcionamiento de esta Defensoría se establecerá en el Reglamento que para tal efecto expida el Consejo Universitario. Por lo anterior, para coadyuvar en el cumplimiento del

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
		orden jurídico universitario y garantizar el ejercicio pleno de los derechos de la comunidad, se requiere designar al Defensor de los Derechos Universitarios y nombrar al personal de apoyo que auxiliará a éste en el cumplimiento de sus funciones, con base en el Reglamento que para tal efecto se emita.
4.	Elaborar un nuevo ordenamiento en materia de servicio social, y atender los Lineamientos para la prestación del Servicio Social en las instituciones de educación superior, elaborados por la ANUIES.	<p>El Reglamento del Servicio Social fue aprobado por el Consejo Universitario el 11 de Diciembre de 2000 y continúa vigente desde esa fecha. Asimismo, en el Reglamento General de Alumnos de Licenciatura aprobado en 2001 se incluyó un Título relacionado con el Servicio Social;</p> <p>Por lo anterior y ante la duplicidad de disposiciones tanto en el Reglamento del Servicio Social como en el Reglamento General de Alumnos de Licenciatura, con las consecuentes inconsistencias y contradicciones, resulta necesario regular la materia en un solo documento normativo.</p> <p>En la elaboración del nuevo ordenamiento, se recomienda considerar, como orientaciones mínimas indispensables, los Lineamientos para la prestación del Servicio Social en las instituciones de educación superior, elaborados por la ANUIES.</p>
5.	Reestructurar la Oficina del Abogado General y otorgar al personal de apoyo mejores condiciones de trabajo.	<p>Debido al perfil profesional y trayectoria laboral del personal de apoyo que integra la Oficina del Abogado General, esta instancia de apoyo no cuenta con abogados especializados en el conocimiento de la legislación universitaria ni en la elaboración de documentos normativos (técnica legislativa) para cumplir de forma adecuada con las obligaciones que le corresponden, de acuerdo con lo previsto en el Estatuto General. Esta circunstancia genera una desintegración y falta de colaboración hacia el titular de la Oficina.</p> <p>Además, es necesario reestructurar administrativamente la Oficina para otorgar al personal mejores condiciones de trabajo, tanto de carácter salarial como de infraestructura.</p>
6.	Verificar el cumplimiento de las facultades y obligaciones que corresponden a la Secretaría General.	La Secretaría General, como instancia de apoyo del rector de conformidad con la Ley Orgánica y el Estatuto General, debe contribuir a la mejor atención de los asuntos administrativos de la universidad; sin embargo, se advierte cierto desconocimiento de los ejes primordiales establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional, lo cual podría afectar la gestión del rector y la de su equipo de trabajo.

### **Categoría 2: Gobierno y clima organizacional**

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
7.	Mejorar los canales de comunicación con los representantes del Sindicato de Empleados Administrativos.	De la entrevista con el secretario del Sindicato, si bien manifestó una opinión positiva de la gestión del rector y, en general, una relación abierta y sin conflictos laborales que afecten el desarrollo institucional, también señaló la necesidad de atender en el corto plazo algunas cuestiones sobre las funciones que desarrolla el personal de confianza ya que, desde su punto de vista, corresponden a las previstas para el personal administrativo de base.

### **Categoría 3: Planeación y evaluación**

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
8.	Alinear los diversos instrumentos de planeación: PDI, PRDI, planes por Unidad Académica, por programa educativo, cuerpo académico y Programa Operativo Anual (POA).	Al integrar diversos documentos de planeación se puede perder la congruencia vertical y horizontal por lo que es importante que se identifiquen de forma explícita la relación de cada uno de los ejes entre Plan de Desarrollo Institucional (PDI), Plan Rectoral de Desarrollo Institucional (PRDI), plan de Unidad Académica, plan de desarrollo de programa educativo; y de cuerpo académico. La congruencia horizontal permite identificar la contribución de cada uno de las áreas o elementos en el logro de cada objetivo o eje del PDI. La congruencia vertical permite identificar que las áreas contribuyan a alcanzar la visión establecida en el PDI.
9.	Integrar el Plan Anual de Labores y el Programa Operativo Anual (POA) como un ejercicio para la orientación y consecución de los objetivos del PDI, además de cumplir con los requerimientos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	El Programa Operativo Anual (POA) y el Plan Anual de Labores si bien se han orientado específicamente a los recursos ordinarios, deben responder a un ejercicio de planeación de corto plazo donde se integren todas las acciones a realizar en cada uno de los años e incluir todos los fondos de financiamiento que recibe la UNICACH. De tal forma que en un solo documento se integren todos los compromisos a alcanzar por año y su relación explícita con el PDI, siguiendo la metodología de planeación.
10.	Vincular la integración de metas e indicadores del POA con los documentos estratégicos PDI y PRDI, así como con la presupuestación.	En el proceso de planeación – evaluación cuando se integra el POA, cada una de los indicadores y sus metas a lograr en cada año deberían estar relacionados con los ejes establecidos en el PDI y en el PRDI. Así como con los costos (presupuesto) relacionados con cada uno de los indicadores a lograr.
11.	Fortalecer el proceso de eva-	La evaluación no se encuentra consolidada como un

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
	luación como parte de la mejora continua de la UNICACH.	ejercicio sistemático en el interior de la UNICACH, donde se definan tiempos, estructura y metodología para el análisis del desempeño de cada una de las áreas y su contribución con el logro de los objetivos. Asimismo, la evaluación debe cerrar el ciclo dentro del modelo de planeación-evaluación.
12.	Asegurar que la certificación a través de la norma ISO 9001 sea una herramienta útil a la UNICACH en la cultura de la mejora continua.	La UNICACH cuenta con la certificación conforme a la norma ISO 9001 de varios procesos, entre ellos el de la integración de la planeación y presupuestación, pero en la práctica el sistema de gestión de la calidad no contribuye o no se logra identificar como apoya esta herramienta del sistema ISO en la consolidación por la mejora continua de la UNICACH.
13.	Consolidar la participación de la comunidad universitaria en el proceso de planeación – evaluación.	Si bien existen instrumentos y metodología para el proceso de planeación-evaluación, es importante que todos los involucrados de todas las sedes participen activamente.
14.	Capacitar y asesorar a la alta dirección en el proceso de planeación - evaluación.	Al incorporarse a los puestos directivos no todos poseen y dominan los conocimientos básicos para el proceso de planeación-evaluación, por lo que es necesario se impartan cursos, seminarios y talleres que apoyen el desarrollo de estos conocimientos y habilidades.
15.	Consolidar el sistema de información institucional para la toma de decisiones.	Si bien se cuenta con un sistema de información institucional debe capacitarse e informarse a los involucrados en el uso de la información para la toma de decisiones. Así como emitir los reportes formales que sean útiles en los diversos ejercicios de evaluación.
16.	La institución posee un sistema de planeación y evaluación profesional y pertinente, por lo que es necesario inicie estudios de investigación institucional sobre las problemáticas de la academia y la administración y gestión universitaria	Se requiere entonces desarrollar estudios de: clima organizacional, trayectorias escolares, reprobación y eficiencia terminal, evaluación de programas como el de internacionalización, tutorías, imagen e identidad institucional; entre otros. Con ello se busca conocer el impacto de los programas de la universidad, y con base en los resultados, apoyar la toma de decisiones.

**Eje: Estructura**

**Categoría 4 Procesos académicos**

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
17.	Plantear las funciones de coordinadores de sede y la nueva	Para incrementar la calidad de la gestión y administración de las 13 sedes con las que cuenta la UNI-

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
	figura del coordinador académico, para un mejor funcionamiento institucional.	CACH, es necesario clarificar las nuevas figuras académico-administrativas que en la estructura académica se han incluido.
18.	Establecer organizacional y funcionalmente una articulación con las sedes distribuidas en los municipios.	Las 12 sedes fuera de Tuxtla Gutiérrez cuentan con un coordinador general de sede que atiende los aspectos académicos con cada Facultad en el campus principal de Tuxtla; sin embargo, no cuenta con una estructura académico-administrativa para atender a cada programa educativo que se imparte. Por lo que se requiere revisar las estructuras y el personal asignado a cada sede y el número de matrícula para mejorar el servicio estudiantil, además de los servicios escolares. La Secretaría Académica a través de la Dirección de Docencia debe coordinar y dar seguimiento a estas prácticas en las sedes, así como promover el trabajo colegiado en las sedes y entre las diversas sedes y facultades para favorecer el cierre de brechas académicas.
19.	Formular un programa de formación y capacitación de directivos orientado a sustentar las áreas académicas de la universidad.	La nueva estructura organizativa contempla el nombramiento de cuadros directivos intermedios que requieren un proceso de formación y capacitación para un mejor desempeño, aclarando y unificando las funciones a desempeñar en las sedes a las que fueron asignados.
20.	Impulsar estrategias de apertura de nuevos programas educativos en línea.	Se cuenta en la UNICACH con la plataforma tecnológica y académica para ofertar nuevos programas y asignaturas en línea, ya que solo un programa de maestría “tecnología de la educación” se ofrece por esta modalidad y las condiciones permiten más ofertas educativas no convencionales, sobre todo en entornos virtuales.

### **Categoría 5: Alumnos**

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
21.	Socializar y plantear estrategias para el conocimiento de los alumnos del modelo educativo.	En las entrevistas con alumnos se detectó que no están familiarizados con el modelo educativo, por lo que se requiere consolidar las campañas de socialización e información y las acciones para formar en este nuevo modelo a los estudiantes de todos los programas educativos de la universidad.

### **Categoría 6: Personal académico**



<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
22.	Integrar un programa de seguimiento a las acciones de capacitación, actualización y formación docente y su impacto en los espacios académicos.	La formación docente es el resultado a la evaluación estudiantil; sin embargo, no se ofrece un seguimiento al impacto que la formación tiene en la mejora de las prácticas del profesor en el aula.
23.	Establecer un programa institucional de formación y actualización docente.	Se realizan acciones de formación desde el área de docencia y más concretamente en el áreas de educación continua, pero no existe un programa institucional sistemático y permanente que permita una visión de corto, mediano y largo plazo en esta áreas de formación, actualización y capacitación de los profesores de la UNICACH.

### **Categoría 7: Investigación y posgrado**

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
24.	Elaborar un plan estratégico para el aseguramiento y consolidación de los programas reconocidos por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Conacyt.	La mayoría de los programas de posgrado incorporados en el PNPC del Conacyt son de reciente creación, por ello es necesario desarrollar estrategias con sustento académico que aseguren su permanencia en el citado programa y se consoliden en el mediano y largo plazo, con especial atención a las estructuras de los núcleos básicos, la eficiencia terminal, la producción de artículos científicos, la pertinencia de las líneas de investigación, el equilibrio de la actividad académica de los investigadores y del número de tesis por investigador, así como la movilidad de los estudiantes mediante estancias académicas instituciones en el país o en el extranjero.
25.	Poner en marcha estrategias para articular el posgrado y la investigación con la transferencia de conocimiento.	La institución no cuenta con una Oficina de Transferencia de Conocimiento, la creación de una unidad organizacional que cumpla con este objetivo, generará un efecto de sinergia en las actividades académicas del personal de la institución que participa en proyectos de investigación y en los posgrados en los cuales se asume y demuestran que son pertinentes e impactan el desarrollo económico y social del Estado y la región.
26.	Reformar el reglamento de investigación y posgrado.	El reglamento de investigación y posgrado en algunos de sus apartados son contradictorios a los criterios de calidad exigidos por la institución y por el Conacyt, una normativa institucional pertinente y su aplicación,

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
		coadyuva en la mejora permanente de la calidad de los programas de posgrado y de la investigación.
27.	Crear un programa para el fortalecimiento de la investigación y el posgrado.	La carencia de un programa institucional de fortalecimiento y apoyo a la investigación dificulta el aseguramiento de la calidad de los programas de posgrado, de la permanencia de los investigadores en el SNI y de los perfiles e impacta de manera directa a los cuerpos académicos y a los núcleos básicos del posgrado. Ante esta situación, es apremiante invertir fondos económicos y convocar cada año a los académicos para que participen con proyectos de investigación, de tal manera que les permita madurar proyectos de investigación, los cuales en el corto plazo podrán ser presentados con mayores posibilidades de éxito para su financiamiento en las convocatorias externas.
28.	Fortalecer la capacidad y la competitividad académicas.	El aseguramiento de los programas de posgrado y de investigación requiere de la promoción de los académicos ya contratados, siempre y cuando cumplan con el perfil académico e impacten la calidad de los programas educativos. Por otra parte los programas del Conacyt como son las retenciones, repatriaciones y cátedras patrimoniales para doctores jóvenes, ofrecen oportunidades de mejorar de forma notable la competitividad y capacidad académica de la institución, en este sentido la UNICACH ha sido exitosa; sin embargo, es necesario que la institución atienda al máximo posible los compromisos pactados mediante convenios específicos, y arraigar en el corto plazo a los doctores jóvenes, de no cumplirse los compromisos institucionales acordados se corre el riesgo de una descapitalización temprana que dará como consecuencia trastornos académicos que impactará la investigación, el posgrado y la transferencia de conocimiento.
29.	Formar un programa de apoyo a los estudiantes de posgrado para el dominio de un segundo idioma.	Los programas de posgrado exigen como requisito de ingreso y egreso niveles de dominio de un segundo idioma principalmente el inglés, ante esto, la presión académica en el currículo del posgrado es evidente debido a que los estudiantes pueden concluir con el proceso de obtención del grado; sin embargo, el dominio del idioma como requisito de egreso puede impedir que logren el concluir sus estudios de posgrado e impactar de forma negativa la eficiencia terminal.
30.	Mejorar el proceso del suministro y aplicación de los fondos de proyectos que cuentan con financiamiento externo.	En la institución, la ineficiencia en el suministro de los fondos de los proyectos que cuentan con financiamiento externo ya sea del Conacyt o de otras fuentes, mantiene a los investigadores responsables técnicos

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
		<p>de los mismos en preocupación permanente al no disponer en tiempo y forma de los recursos económicos para cumplir con las metas compromiso, declaradas en los convenios específicos firmados entre las partes involucradas; se observa que esta responsabilidad administrativa es ajena a la Dirección de Investigación y Posgrado la cual debe dar seguimiento administrativo y técnico a los proyectos, que de acuerdo con las reglas de operación del Conacyt, una vez ingresado el recurso económico a la institución el fondo debe radicarse en un plazo no mayor de diez días en una cuenta puente administrada por la Dirección de Administración y Posgrado, la cual se administrara mediante una chequera con cuenta mancomunada entre el investigador y el titular de la Dirección de Investigación y Posgrado.</p> <p>Hacer más eficiente la disposición de los fondos económicos de los proyectos, incentivará una mayor confianza y participación de los investigadores en las convocatorias externa, e impactará de manera positiva la capacidad y la competitividad académica en todos los niveles.</p>
31.	Liquidar los programas de posgrado cuyos indicadores académicos estén por debajo de los parámetros de calidad establecidos por la institución y los del PNPC del Conacyt.	<p>La UNICACH tiene al menos cinco programas que ya no han sido convocados para su refrendo institucional, en este sentido la Comisión de Investigación y Posgrado podría hacer las valoraciones académicas correspondientes para proponerle al Consejo Universitario la liquidación de los mismos y notificar a la SEP su baja definitiva, de esta manera ya no formarán parte de la oferta educativa en el posgrado y se tendrá la oportunidad de proponer nuevos programas que en el mediano plazo sean incorporados en el PNPC del Conacyt.</p>

***Eje: Gestión Institucional***

***Categoría 8: Estructura de organización***

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
32.	Reorganizar a la administración central de la UNICACH de acuerdo con su magnitud y a través de la simplificación de su operación.	El organigrama de la universidad está diseñado de acuerdo con las áreas de trabajo, y se cuenta además con un organigrama para cada dependencia; sin embargo, la institución presenta dos organigramas, por lo que se debe de definir y aprobar el organigrama que

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
		sea el marco de referencia para el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de la institución. Además, aún falta definir funciones y responsabilidades, así como la división de trabajo en algunos casos.

### **Categoría 9: Recursos humanos**

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
33.	Vigilar que los responsables de unidades orgánicas cumplan con el perfil del puesto.	Se cuenta con una manual de funciones que establece el perfil del puesto, pero en algunos casos aún no se cumple. Se debe de supervisar y asegurar que se cumplan con los perfiles del puesto o adecuar los perfiles de puesto.
34.	Definir una política institucional para la administración de personal.	Para el personal académico la institución considera el Reglamento de Ingreso Promoción y Permanencia del Personal Académico; sin embargo, para el personal administrativo no tienen establecido ni definido una política institucional para la administración del personal, por lo que no tienen determinadas las condiciones que regulan el ingreso, permanencia, contratación y desarrollo del personal.

### **Categoría 10: Procesos administrativos**

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
35.	Actualizar la normativa en materia administrativa.	Se actualizaron los ordenamientos siguientes: Lineamientos para la integración del Programa Operativo Anual, Manual de Calidad, Ley orgánica de la Universidad, Manuales y Procesos de Calidad, Reglamento de Personal Académico, Reglamento de Ingresos Extraordinarios; sin embargo, aún se debe de emitir normativa aplicable a procesos estratégicos y de control de recursos administrativos con la finalidad de que apoye las funciones sustantivas de la universidad.

### **Categoría 11: Finanzas**

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
36.	Fomentar el conocimiento y actualización de la normativa financiera.	Además de cuidar los perfiles de competencias profesionales que debe contar el personal que labore en las áreas administrativas y financieras, es necesario que se establezca un programa de capacitación permanente en la formación de recursos humanos de estas

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
		áreas. Bajo esta perspectiva, las modificaciones de normativa son permanentes por lo que el personal debe estar informado y capacitado para la aplicación y las modificaciones administrativas vigentes.
37.	Incrementar los recursos propios de la universidad.	Los ingresos propios se han incrementado solo en un uno punto once por ciento, por lo que se hace necesario que se establezca una estrategia para el incremento de estos ingresos.
38.	Implementar un sistema que presente información financiera contable.	En el año 2005 se inicia la implementación del Sistema Integral de Información Administrativa y en el año 2010 se modifica el sistema de acuerdo a las normas establecidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable; a través de este sistema se emiten los estados financieros; sin embargo, aún falta alinear e integrar los módulos de recursos humanos y adquisiciones con el módulo de finanzas con la finalidad de emitir información financiera confiable y oportuna. Además, algunos de los procedimientos se llevan de forma manual como es el caso de control de entradas y salidas que conlleva un margen de error y no se optimizan los recursos.
39.	Solicitar a los auditores externos que incluyan en su dictamen la carta de recomendaciones y sugerencias al control interno.	El dictamen presentado por los auditores externos no incluye la carta de recomendaciones y sugerencias al control interno, por lo que es necesario solicitarla y formular sus recomendaciones para aumentar la eficiencia de operación.

***Categoría 12: Recursos físicos e instalaciones***

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
40.	Elaborar un plan anual de mantenimiento y seguimiento de las instalaciones universitarias.	Se requiere que el Departamento de Servicios Generales dentro de sus funciones elabore un plan anual de mantenimiento y conservación de las instalaciones y espacios universitarios, con el fin de optimizar los lugares utilizados por la comunidad universitaria.
41.	Mejorar la infraestructura de los espacios asignados al desarrollo de las funciones de la gestión.	Es necesario que el personal que realiza las actividades de la gestión, cuenten con el espacio físico y la infraestructura adecuada, así como las condiciones óptimas de seguridad y resguardo de información para el desarrollo de sus actividades.

***Eje: Impacto y relación con el entorno***

### **Categoría 13: Vinculación**

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
42.	Desarrollar un sistema automatizado de información para el programa de servicio social.	Es necesario instrumentar un sistema de información que permita integrar los indicadores más relevantes en este rubro, facilite el acceso y la consulta de información actualizada, brinde pertinencia, disminuya la tramitología y brinde soporte a las decisiones de la administración central.
43.	Fortalecer el programa de tutoría en las subsedes.	Se requiere que en cada escuela, instituto o facultad se tenga un enlace que en coordinación con la sede supervise el quehacer de actividades sustantivas, el servicio social, las prácticas profesionales, el seguimiento de egresados y los proyectos de difusión cultural y de vinculación. Aunque es importante señalar que actualmente el programa de tutorías se opera con profesores de asignatura.
44.	Definir los criterios institucionales para los procesos de asignación, seguimiento y evaluación de Prácticas Profesionales.	Es fundamental establecer criterios uniformes en este rubro de tal forma que la universidad pueda delimitar lineamientos generales que permitan a las escuelas y facultades integrar su diferencias y orientarlas hacia un proyecto institucional para cumplir con lo expuesto en el modelo educativo por competencias.
45.	Socializar los estudios de seguimiento de egresados y estudios de empleadores.	Es sumamente importante que la información de estos estudios se difunda entre los miembros de la comunidad universitaria y se utilicen en toma de decisiones, para que las acciones y decisiones se fundamenten en indicadores de pertinencia.
46.	Elaborar un catálogo de servicios profesionales.	Esta es una estrategia básica, fundamental en aspectos de vinculación. Los sectores productivos desconocen la gama de productos y servicios que se generan en la universidad. Lo anterior deriva de la opinión de los empresarios quienes manifiestan un desconocimiento del quehacer de la universidad salvo en algunos casos exitosos relacionados con proyectos de investigación.
47.	Agilizar los trámites para los proyectos de vinculación.	Para dar respuesta en tiempo y forma a las necesidades de investigadores y empresarios del sector productivo, se requieren procesos ágiles y eficientes que permitan aplicar con éxito los proyectos de vinculación que tienen financiamiento externo.

### **Categoría 14: Internacionalización**

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
48.	Formalizar un área de internacionalización.	Existe avance en materia de intercambio y movilidad internacional y se llevan a cabo eventos internacionales, no obstante, aunque se cuenta con un responsable no aparece en el organigrama esta área ni se defi-

<b>No. Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
<p>49. Llevar a cabo un programa institucional de internacionalización.</p>	<p>nen sus funciones. Se encuentra el compromiso en el Plan de Desarrollo Institucional, pero no se ha concretado. No existen lineamientos que permitan disponer de información integrada de todas las actividades internacionales que se llevan a cabo, tampoco se ubica la responsabilidad para coordinar e integrar los esfuerzos, que se realizan en los centros y las unidades académicas. En un área así, podrán definirse metas institucionales, medir el avance de la internacionalización y optimizar la aplicación de recursos. También facilitara la incorporación en forma dirigida de la dimensión internacional en la enseñanza, la investigación y la extensión. Se podrán integrar áreas relacionadas como: la movilidad, la cooperación académica internacional y en forma transversal la enseñanza en idiomas así como los protocolos de las visitas y relaciones internacionales. Podrá asimismo instrumentar un programa de internacionalización en casa para que los que no tengan una experiencia en el extranjero, puedan egresar con una visión global internacional.</p> <p>Actualmente, no se cuenta con un programa institucional de Internacionalización. Un programa de este tipo, donde se establezcan compromisos, permitirá integrar metas institucionales, medir el avance y orientar la asignación de recursos. Es importante integrar acciones de carácter internacional tales como la enseñanza del inglés, programas de posgrado conjuntos, acreditaciones internacionales, cátedras internacionales, programas de movilidad, conferencias y seminarios internacionales, socios de investigación internacionales, proyectos interculturales , ferias gastronómicas y folclóricas, asociaciones de estudiantes, documentales, currículo internacional, estudios-trabajo en el extranjero; entre otros. El programa transversal estratégico hará que se involucren todas las funciones para que la docencia, la investigación, la extensión y el personal académico y administrativo participen en la internacionalización. No existe un programa de internacionalización en casa para que alumnos y profesores que no puedan tener una experiencia en el extranjero, puedan también tener vivencias con una visión global internacional. Un programa integral de este tipo, favorecerá las acreditaciones internacionales de los programas educativos.</p>

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
50.	Promover la acreditación internacional de programas educativos de licenciatura y de posgrado.	<p>La UNICAH cuenta con un atractivo internacional por su ubicación geográfica y su entorno cultural, antropológico y arqueológico, que le puede facilitar sus relaciones internacionales y con la experiencia ganada en las acreditaciones nacionales puede alcanzar sin mucha dificultad la acreditación internacional en algunos de los programas educativos. La universidad ya cuenta con experiencia en dobles titulaciones que puede ser aprovechada. La acreditación internacional le permitirá acceder a recursos extraordinarios provenientes de organismos internacionales y le ampliará la participación de profesores visitantes. De lograrlo, se reconocerá a la UNICACH como una institución por el alto estándar de sus programas y tendrán validez fuera de los marcos nacionales; tendrán un mayor reconocimiento y movilidad internacional los egresados y se facilitaran los proyectos de cooperación internacional.</p>
51.	Fortalecer el dominio de una segunda lengua en los egresados.	<p>El nivel de inglés, de acuerdo con los empresarios y egresados con el cual se gradúan los alumnos no es suficiente para enfrentar las demandas y exigencias laborales del mercado circundante, por lo que afecta su desenvolvimiento y rápida integración al sector laboral. Aunque es creciente la inclusión del inglés curricular, se deben revisar los requisitos y modalidades, para garantizar que los egresados tengan el grado de dominio del inglés que el sector productivo y la sociedad demandan.</p>
52.	Iniciar el seguimiento de indicadores de internacionalización.	<p>Aunque existen los indicadores de internacionalización del Consorcio de Universidades Mexicanas, no existe un referente nacional en los CIEES para calificar a todas las instituciones de educación superior en cuanto a indicadores de internacionalización. Es importante iniciar el registro de información relativa con este campo de actividad universitaria para disponer de un referente comparativo en los próximos años. La siguiente visita de la comisión de pares, considerará estos indicadores y comparará con el promedio nacional.</p> <p>Algunas de las áreas sugeridas para iniciar el seguimiento son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de estudiantes de otros países inscritos en programas educativos de licenciatura y de posgrado.</li> <li>Porcentaje de programas académicos de doble grado.</li> <li>Porcentaje de estudiantes y académicos que participan en programas de movilidad internacional.</li> </ul>



<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
		<p>Porcentaje de programas educativos con acreditación internacional.</p> <p>Porcentaje de convenios vigentes con otros países.</p> <p>Porcentaje de proyectos de investigación con financiamiento internacional.</p> <p>Porcentaje de proyectos de investigación con participación de académicos de otros países.</p> <p>Porcentaje de maestros con dominio de una segunda lengua.</p>

**Categoría 15: Innovación**

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
53.	Crear un área de propiedad intelectual y transferencia de tecnología.	<p>La UNICACH cuenta con potencial de investigación, pero requiere incrementar los proyectos de vinculación, innovación y de generación de recursos externos con el sector privado. Recientemente se ha nombrado a una persona para apoyar la solicitud de patentes en una de las unidades académicas, que puede ser aprovechada. No existe normativa que regule la propiedad intelectual. Se cuenta con patentes que no se tratan como oferta tecnológica universitaria. Es evidente la necesidad de crear una cultura tecnológica de transferencia de conocimiento para lo cual se puede optar por una Oficina de Transferencia de Tecnología certificada por el Conacyt. Es necesario disponer de una estructura de propiedad intelectual, de manera que se incentiven las contribuciones de conocimiento para generar riqueza y se desaliente la enajenación de bienes intelectuales. Es importante fortalecer y generar inercia de los proyectos de vinculación y transferencia de tecnología. También, una instancia debe responsabilizarse de sensibilizar e involucrar a más investigadores a través de un programa de capacitación en materia de innovación, propiedad intelectual y transferencia de tecnología. Todo lo anterior puede ser realizado en esta área, la cual pudiera ubicarse en la dirección de innovación y competitividad. De esta manera, se podrá articular la actividad de vinculación con la de investigación para producir innovaciones y conocimientos transferibles.</p>
54.	Establecer una normativa de propiedad intelectual y transfe-	La universidad avanza en el desarrollo de proyectos donde se gesta conocimiento que puede comercializar-

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
	rencia de tecnología.	se y tiene patentes registradas; sin embargo, algunas de ellas se han registrado directamente por los investigadores debido a que no se cuenta con reglamentación alguna. Los investigadores desconocen de la existencia de lineamientos en materia de propiedad intelectual. Se carece de criterios para dar valor a las tecnologías desarrolladas y se desconoce de quien y como se negocia una cesión de derechos así como de que solicitudes de patente se apoyan y cuales no y que procede en cada caso. Por lo anterior, es necesario disponer de una parte normativa sólida en propiedad intelectual, de manera que se incentiven las contribuciones de conocimiento para generar riqueza y se evite el plagio de los bienes intelectuales de la universidad.
55.	Efectuar un estudio de las necesidades de los sectores social y productivo.	Se presentan áreas de oportunidad para desarrollar proyectos de vinculación e innovación, no obstante, es necesario diagnosticar y dimensionar la demanda al tiempo de valorar la capacidad de respuesta de la UNICACH con los académicos las unidades y los centros. El conocimiento preciso de la realidad social y económica del entorno universitario, así como de la capacidad con la que cuenta la universidad para ofrecer servicios que contribuyan a satisfacerlas, puede optimizar el esfuerzo universitario de vinculación y planear mejor el desarrollo de capacidades institucionales que atiendan la demanda externa al tiempo de posicionar a la universidad y darle identidad en campos específicos.
56.	Integrar y difundir un catálogo institucional de servicios.	No existe un catálogo de servicios institucional de carácter integral dirigido a los sectores externos, en la página web tampoco se aprecia la oferta de servicios o capacidades disponibles. Los empresarios manifiestan desconocer a quien recurrir cuando requieren de un servicio particular. Se encuentra también una oferta de tecnologías disponibles pero se sabe poco de su aplicabilidad o problemas que resuelven. Los empresarios, desean conocer sobre el potencial de capacidades que tiene la UNICACH. Cursos de educación continua pudieran ser considerados en este catálogo institucional.
57.	Iniciar el registro de indicadores de innovación.	No existe un referente nacional para calificar a las instituciones de educación superior en cuanto a indicadores de innovación. Es importante iniciar el registro

<b>No.</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Justificación</b>
		<p>de información relativa a este campo de actividad universitaria para disponer de un referente comparativo en los próximos años. La siguiente visita de la comisión de pares, considerará estos indicadores y comparará con el promedio nacional. Algunos pueden ser: Venta de tecnología (patentes transferidas o licencias de uso de patentes de proceso y/o producto y software y diseño); resultados de investigación transferidos/ total de proyectos de investigación; número de empresas incubadas o creadas de base tecnológica; número de estudiantes de maestría o doctorado que realizan su tesis en convenios de investigación y desarrollo (I+D) o consultoría; número de profesores en actividades de consultoría y servicio en el año; entre otros.</p>
58.	Ampliar la incubación de empresas de base tecnológica.	<p>La incubadora <i>Genera</i> ha logrado buena penetración en el estado y pertenece a la red estatal de incubadoras. Ahora debe lograr que participen más académicos en sus proyectos. Un aspecto para hacerlo es que los investigadores que no desean licenciar sus patentes puedan ser parte de una empresa por lo que la incubación de empresas de base tecnológica es una actividad que debe promoverse ya que es un instrumento de transferencia de conocimiento y generación de riqueza. Con ello, podrá elaborar y dar seguimiento a planes de negocios basados en la inventiva de los investigadores de la UNICACH. Es necesario dotar de más estructura a la incubadora por las expectativas de impulso al emprendimiento futuro de los investigadores. Es este, un instrumento redituable para la universidad; la normativa tendrá que adecuarse, para permitir la venta o transferencia de las acciones o partes sociales que recibe la institución de los incubados y que la venta, se realice conforme a las leyes y normas de bienes que son patrimonio de la Universidad.</p>

## *2. Valoración por categoría de análisis*

### **Eje: Proyecto institucional**

#### **1. Normativa**

En cuanto a la revisión integral de la legislación, la UNICACH ha realizado un esfuerzo importante en esta labor; en particular, el trabajo reglamentario se desarrolló entre 2013 y 2015, lo cual se materializó en la expedición de ocho ordenamientos jurídicos con sus respectivas exposiciones de motivos, los que proveen a la UNICACH el marco normativo fundamental para su adecuado funcionamiento. No obstante, para concluir este proceso, es necesario revisar los otros reglamentos y demás disposiciones de aplicación general, para lo cual se requiere del personal especializado en la materia.

En particular, las modificaciones reglamentarias definen y precisan la estructura orgánica, así como las atribuciones y facultades de los órganos colegiados y personales de la universidad, además de las instancias de apoyo. Asimismo, se precisa el ámbito de aplicación de los reglamentos relacionados con el personal académico y los alumnos, y se expiden nuevas disposiciones relativas a la aprobación de planes de estudio y creación de unidades universitarias, entre otras materias.

El Reglamento de Ingreso Promoción y Permanencia del Personal Académico constituye un instrumento que permitirá a la universidad, con base en su autonomía, definir de manera exclusiva sus procesos para el ingreso, promoción y permanencia del personal académico, ya que se excluyeron todas las disposiciones relacionadas con asuntos de índole laboral que corresponden al pacto bilateral entre las autoridades universitarias y el Sindicato, lo cual es consistente con lo dispuesto en el artículo 47 de la Ley Orgánica.

El Reglamento del Servicio Social fue aprobado por el Consejo Universitario el 11 de diciembre de 2000 y continúa vigente desde esa fecha. Asimismo, en el Reglamento General de Alumnos de Licenciatura aprobado en 2001 se incluyó un Título relacionado con el Servicio Social; sin embargo, aun cuando este Reglamento fue derogado, en

el Transitorio Cuarto del Reglamento de Alumnos de Licenciatura (vigente desde agosto de 2014) se dispone que “*Se abroga el Reglamento General de Alumnos de Licenciatura del 28 de junio de 2001, aprobado en la Sexta Sesión Extraordinaria del Consejo Universitario, con excepción de las disposiciones sobre el servicio social que se mantendrán subsistentes*”. Es decir, permanecen vigentes tanto las disposiciones del Reglamento del Servicio Social (pues éste no ha sido abrogado), como las del Reglamento de Alumnos de Licenciatura (de 2001).

Lo anterior genera repeticiones e inconsistencias entre las disposiciones de ambos ordenamientos; por ejemplo, el Reglamento de Servicio Social, en el artículo 15, inciso e), señala que la Dirección General de Extensión Universitaria tendrá la función de **llevar el control y registro de los informes** bimestrales de los prestadores de servicio social y de los programas en los que están adscritos; sin embargo, el Reglamento General de Alumnos de 2001, artículo 129, fracción XII, otorga una función adicional a dicha Dirección, la cual consiste en **avaluar** los referidos informes.

De igual forma, con la abrogación del Reglamento General de Alumnos de Licenciatura (de 2001) se genera una contradicción entre en el artículo 137 y el 23 del Reglamento de Servicio Social, ya que en el primero se sustituye la figura de “egresado” por “pasante”, calidades que jurídicamente son distintas. Cabe señalar que el Reglamento abrogado, en su artículo 140, establecía el concepto de pasante.

Por lo anterior y ante la duplicidad de disposiciones tanto en el Reglamento de General de Alumnos de Licenciatura (de 2001) como en el de Servicio Social, con las consecuentes inconsistencias y contradicciones, resulta necesario regular la materia en un solo documento normativo.

En la elaboración del nuevo ordenamiento, se recomienda considerar, como orientaciones mínimas indispensables, los Lineamientos para la prestación del Servicio Social en las instituciones de educación superior, elaborados por la ANUIES.

En cuanto al funcionamiento de la Oficina del Abogado General, se advierte que no cuenta con el personal especializado en técnica legislativa que contribuya a la revisión del marco jurídico universitario, labor que ha recaído casi en su totalidad en el propio Abogado General y en otro colaborador adscrito a la Oficina. Se debe considerar que la especialización de los abogados puede implicar una retabulación salarial que motive el compromiso y dedicación de tiempo completo ya que atienden, además, los asuntos contenciosos y administrativos de la universidad. Por otra parte, al llevar a cabo una visita a la referida Oficina, se observó que las condiciones de infraestructura no son las óptimas debido a la aglomeración del personal en espacios reducidos, lo cual dificulta elaborar los diversos análisis que se requieren por la naturaleza del trabajo.

## **2. Gobierno y clima organizacional**

Existe un reconocimiento generalizado por parte de los distintos sectores que integran la comunidad universitaria sobre el desarrollo institucional y la adecuada gestión y liderazgo del rector.

Una definición importante es la relativa a los órganos colegiados académicos, como son el Consejo Universitario y los consejos académicos de las unidades, excluyéndose de esta categoría al Patronato y a la Junta Directiva por realizar funciones de otra naturaleza. Dicha definición permitió unificar las disposiciones sobre el funcionamiento de aquellos órganos y brindarles las condiciones jurídicas que faciliten su operatividad. De las entrevistas practicadas a seis integrantes de distintos sectores del Consejo Universitario, se advierte un funcionamiento regular y constante de dicho órgano colegiado, así como una conducción adecuada por parte del presidente, quien fomenta el análisis de los diversos puntos y propicia acuerdos en la toma de decisiones.

Con respecto a la Junta Directiva, su nueva composición y atribuciones tiene por objeto evitar cualquier tipo de dependencia o injerencia del gobierno estatal. El nombramiento de sus integrantes corresponde exclusivamente al Consejo Universitario. Debido a la naturaleza de su composición (mayoritariamente por miembros ajenos a la comunidad universitaria), puede emitir sus resoluciones de manera objetiva e imparcial al queha-

cer universitario, limitándose a la designación de los órganos personales y a la resolución de conflictos, fundamentalmente.

Finalmente, en esta categoría de evaluación es necesario mejorar los canales de comunicación con los representantes del Sindicato de Empleados Administrativos.

### **3. Planeación y evaluación**

Del cumplimiento global de los indicadores la atención se ha centrado principalmente a la parte de la planeación, toda vez que se cuenta con el Plan de Desarrollo Institucional con visión al año 2015 (PDI), el Plan Rectoral de Desarrollo Institucional 2012-2016 (PRDI), así como los planes de desarrollo de cada una de las unidades académicas, a través de estos planes se define la identidad institucional de la UNICACH; sin embargo, lo que no se observa es la interrelación o congruencia entre los diferentes niveles de planeación, es decir, poder determinar qué acciones de los planes de cada Unidad Académica están relacionadas con el PDI o el PRDI. Finalmente el Programa Operativo Anual (POA) está centrado en la integración del presupuesto ordinario y traducido en matrices de indicadores con metas trimestrales, pero no existe un documento o Plan Anual de Labores que defina los objetivos a alcanzar cada año y que integre todos los compromisos independientemente del fondo de financiamiento, como el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (Profocie), etc., de tal forma que a la alta dirección le permita identificar en concreto los compromisos a alcanzar en cada año. Asimismo, el POA no está referenciado de forma explícita al PDI, PRDI o a los Planes de cada unidad académica para determinar el avance en cada uno de los años de los ejes establecidos en los documentos rectores de planeación.

Con relación a la programación y presupuestación, se observó que se sigue la forma tradicional de la asignación de los recursos, a través de techos históricos presupuestales, por lo que los ejercicios de análisis, seguimiento y evaluación de los principales indicadores no son determinantes en la asignación de recursos. Tampoco se puede determinar los costos de cada uno de los ejes establecidos en los documentos estraté-

gicos de planeación, ya que la presupuestación no está vinculada de forma explícita al PDI, PRDI o a los planes de cada una de las unidades académicas.

El seguimiento de las metas e indicadores si bien se lleva a cabo, este seguimiento responde más a los requerimientos externos, como del Profocie, FAM, Secretaria de Hacienda y Crédito Público o cualquier otro organismo externo, en muy pocas ocasiones responde a una cultura interna por la mejora continua de la UNICACH.

Se cuenta con la certificación de varios procesos de la UNICACH con la norma ISO 9001 pero no se ve reflejado que sea una herramienta para la mejora de la organización, sí no más bien en cumplimiento a los criterios del Profocie para la certificación de procesos. La emisión de las estadísticas e indicadores se puede realizar en línea, en tiempo real pero el sistema no está preparado para que se emitan los reportes oficiales con firma y/o sello de la UNICACH para identificar los documentos que son emitidos de forma oficial y no que se reflejen en formato sencillo sin firma, sello e instancia que emite los reportes.

La evaluación es un proceso que en mucho de los casos responde a los requerimientos de las instancias externas: al elaborar Profocie, al integrar POA, entre otros. No es un ejercicio de forma continua, sistemática y con base en lo establecido en su certificación de procesos conforme a la norma ISO 9001. De esta forma las decisiones que se realizan ya sea a través del PDI y del PRDI o no planificadas no siempre están basadas en un ejercicio de evaluación.

Finalmente, la institución posee un sistema de planeación y evaluación profesional y pertinente, por lo que es necesario inicie estudios de investigación institucional sobre las problemáticas de la academia y la administración y gestión universitaria.

## **Eje: Estructura**

### **4. Procesos académicos**



La UNICACH ha dado en los últimos años pasos agigantados en sus indicadores de capacidad académica, competitividad, crecimiento en oferta educativa, ampliando su cobertura en educación superior en Chiapas. Se ha consolidado un modelo de regionalización, cuenta con 13 sedes en el estado y se han mejorado indicadores de calidad, certificación de procesos y normativa que responda a los nuevos tiempos que vive la universidad.

En esta categoría de procesos académicos, ya se cuenta con un modelo educativo que orienta su filosofía y sus paradigmas pedagógicos, ha mejorado sus indicadores de formación docente con la habilitación de grados académicos de sus docentes de tiempo completo; y ha mejorado los servicios estudiantiles y los mecanismos de ingreso, egreso y titulación.

## **5. Alumnos**

La matrícula de la institución es de 8,776 estudiantes de los cuales, 290 corresponden al posgrado y 8,486 a licenciatura, ofreciendo 34 programas educativos de licenciatura y 18 de posgrado en trece sedes: Tuxtla Gutiérrez, Chiapa de Corzo, San Cristóbal de las Casas, Villa Corzo, Venustiano Carranza, Tonalá, Huixtla, Mazatepec, Motozintla, Reforma, Palenque, Nueva Palestina y Acapetahua.

En esta categoría de alumnos, existen áreas de oportunidad: Socializar y consolidar la implementación del modelo educativo, mejorar los servicios estudiantiles en áreas como las tecnologías de la información y la comunicación e inglés, formar de manera permanente a los docentes en áreas pedagógicas de conocimiento del modelo educativo y del aspecto disciplinario.

## **6. Personal académico**

La UNICACH cuenta con 826 profesores, de los cuales 156 son profesores investigadores de tiempo completo, 569 profesores de asignatura, 39 investigadores de tiempo completo, y 62 técnicos académicos. Respecto a su habilitación académica son: 114 doctores, 249 maestros, 19 especialistas, 416 licenciados y 28 técnicos.

---

La institución, muestra un desarrollo articulado y ordenado en la gestión como en lo académico. Muestra de ello, es que han sido atendidas las recomendaciones y presentan una notable mejora en sus indicadores académicos. Para dar certeza y sostenibilidad a los mismos, se requiere de un proceso de seguimiento y evaluación de cada uno de ellos, principalmente de los elementos normativos y operativos para propiciar su continuidad y consolidación, como son: el Modelo Educativo por Competencias, el diseño curricular, la capacitación docente, y el número de profesores de tiempo completo; entre otros.

El Campus de Tuxtla, concentra a los Institutos – los cuales atienden únicamente la investigación y estudios de posgrado, que están integrados por profesores de tiempo completo y miembros del Sistema Nacional de Investigadores-, las Facultades mismas que concentran a las licenciaturas cuentan con profesores que atienden a los programas educativos de buena calidad acreditados o en nivel 1 de CIEES y una Escuela que coordina a programas educativos que se imparten en algunas sedes.

Las 13 sedes están distribuidas en igual número de municipios del estado, donde trabajan en su gran mayoría profesores de asignatura y que si bien tienen a un coordinador, carecen de una estructura administrativa acorde para atender el servicio educativo que ofrecen. Por lo anterior, es necesario desarrollar estrategias para cerrar las brechas administrativas que están presentes entre el campus de Tuxtla y las otras sedes.

Los profesores de asignatura, esperan una convocatoria para estudios de posgrado, pues este apoyo y los de Conacyt y el Programa de Desempeño Docente (Prodep) solo se ha otorgado a profesores de tiempo completo. Aunque ya se cuenta con el Reglamento de Ingreso Promoción y Permanencia del Personal Académico, no se publican convocatorias para las promociones.

Por su parte la operatividad de la oferta educativa, requiere atención y seguimiento, pues es necesaria una gestión y articulación entre las Facultades y las Sedes. Establecer un trabajo académico que favorezca el intercambio de experiencias y que un mismo programa educativo que se oferte en las sedes como en Tuxtla, según sea el caso, se desarrolle de acuerdo con los mismos estándares y el mismo perfil.

---

---

La capacitación docente, disciplinar y la formación en estudios de posgrado, también requieren de mayor impulso, mediante procedimientos operativos claros y precisos, que den certidumbre a los profesores de tiempo completo o de asignatura.

## **7. Investigación y posgrado**

La Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICAH) cuenta con 95 perfiles del Prodep, 17 cuerpos académicos que de acuerdo con el Prodep, cinco, son cuerpos académicos consolidados (CAC), cuatro cuerpos académicos en consolidación (CAEC) y ocho cuerpos académicos en formación (CAEF); en los cuerpos académicos participan 77 académicos desarrollando 21 líneas de generación y aplicación del conocimiento..

Por otra parte, la institución cuenta con 40 miembros en el Sistema Nacional de Investigadores, de los cuales un investigador es nivel 3, tres investigadores son niveles 2, 28 investigadores son nivel 1 y ocho con la distinción de candidato (C).

Es de reconocer el esfuerzo institucional aplicado en el cumplimiento de las recomendaciones para lograr impactar la competitividad y capacidad académica en lo que se refiere a la categoría de investigación y posgrado, de tal manera que la combinación estratégica de las capacidades antes descritas se materializan en el reconocimiento de ocho programas de posgrado en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Conacyt, dos son de doctorado y seis de maestría, la gran mayoría se encuentran en la categoría de reciente creación. Con base en lo anterior, la institución enfrenta el desafío de asegurar la calidad de sus programas estrechamente vinculada con la investigación y con una mayor definición en el rumbo de la transferencia de conocimiento, donde la participación comprometida de las autoridades universitarias, sus académicos, los estudiantes de la licenciatura y del posgrado es determinante en el fortalecimiento de la innovación social y tecnológica.

### **Eje: Gestión Institucional**

## **8. Estructura de organización**

---

---

El organigrama de la universidad está diseñado de acuerdo con las áreas de trabajo, y se cuenta además con un organigrama para cada dependencia; sin embargo, la institución presenta dos organigramas, por lo que se debe de definir y aprobar el organigrama que sea idóneo para el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de la institución. Además, aún falta definir funciones y responsabilidades, así como la división de trabajo en algunos casos.

## **9. Recursos humanos**

En general la UNICACH cuenta con un personal, responsable, comprometido con el avance de su institución y con una idea muy clara de la mejora continua en las actividades y con una visión clara para llegar en el año 2025 a cumplir sus metas y estrategias, pues cuentan con un Plan de Desarrollo Institucional, que guía el rumbo de la institución y marca una visión muy clara de hacia dónde se quiere llegar.

## **10. Procesos administrativos**

Se han realizado esfuerzos para avanzar en el Sistema de Información Administrativa, que ha permitido sistematizar algunos de los procesos; sin embargo, se hace necesario que exista una articulación entre los diferentes módulos y que incluya parámetros de control de autorización e independencia entre algunos de los procesos. Para garantizar un mejor servicio en los procesos se han certificado 25 procesos conforme a la norma ISO 9001-2008, y se han seleccionado aquéllos que sean procesos estratégicos que coadyuven al avance de los logros institucionales.

## **11. Finanzas**

La UNICACH en los últimos años ha tenido un crecimiento de oferta educativa, apertura de sedes y crecimiento en los indicadores de calidad, por lo que se ha visto fortalecida en sus programas académicos; en el ámbito de la gestión también ha tenido avances importantes, tiene una política de transparencia y rendición de cuentas que hace claro el uso de sus recursos.

La UNICAH en el año 2007 su subsidio ordinario representaba 75% estatal y 25% federal, para el año 2015 estas condiciones se han invertido, 57% con un monto de \$226, 674,987 del subsidio es federal y 43% con recursos de \$172, 674,097 es estatal, lo que genera una mayor certidumbre para recibir el subsidio, en virtud de que el estado no entrega en tiempo los recursos y va desfasado por meses en su compromiso.

## **Eje: Infraestructura**

### **12. Recursos físicos e instalaciones**

La Infraestructura de los campus están diseñadas conforme a un plan de trabajo y una homogenización que otorga identidad a la institución; sin embargo, la infraestructura para el ámbito de la gestión se ha quedado rezagada y es necesario que se fortalezca para que se tengan lugares más adecuados para el desarrollo de las actividades.

Un área de oportunidad institucional se presenta en la elaboración de un plan anual de mantenimiento y seguimiento de las instalaciones universitarias, con el fin de optimizar los espacios de los universitarios.

El parque vehicular de la universidad se compone de 67 vehículos, que están asegurados y que tienen un programa de mantenimiento preventivo programado para mantenerlo en las mejores condiciones.

## **Eje: Impacto y relación con el entorno**

### **13. Vinculación**

Los proyectos de servicio social universitario tienen alto impacto en los sectores vulnerables de la región chiapaneca, aunque no es suficiente para atender las necesidades de los sectores más necesitados, por lo que se requiere mayor participación de todos los órganos de los gobiernos federal y estatal.

En el rubro de servicio social; la institución se apega a las exigencias normativas del ámbito federal, posee reglamentos precisos y lineamientos claros en cuanto a los procedimientos de asignación, inscripción, desarrollo y término de este requisito, no obs-

tante, se presentan dos áreas de oportunidad: La definición de los procesos, y los instrumentos para dar seguimiento al programa de servicio social, así como los mecanismos de evaluación para medir el impacto que genera el servicio social en el entorno del Estado; y además, es necesario desarrollar un sistema de información automatizado que permita no solo la interconectividad entre las distintas sedes, sino también que favorezca la uniformidad en el manejo de expedientes y facilite el concentrado y acceso a la información estadística de este programa.

Respecto a las prácticas profesionales, se debe señalar que en algunas facultades se confunden las prácticas académicas con las prácticas profesionales; unas ligadas al ámbito de la docencia y otras más enfocadas a la vinculación. Una oportunidad de mejora se presenta en la elaboración de criterios institucionales para la asignación, inscripción y seguimiento de las prácticas profesionales.

La institución, requiere elaborar un catálogo de servicios que oriente a los usuarios para conocer las capacidades universitarias, y así solicitar servicios y apoyos que beneficien al sector productivo.

Respecto al seguimiento de egresados, es sumamente importante que la información de estos estudios se difunda entre los miembros de la comunidad universitaria y se utilicen para la toma de decisiones, para que las acciones y decisiones se fundamenten en indicadores de pertinencia.

El sector productivo y empresarial reconoce el avance que ha tenido la universidad en aspectos de vinculación, por lo que se muestra su disposición a colaborar en forma conjunta para el mejoramiento de la misma y el beneficio de ellos en proyectos conjuntos.

## **14. Internacionalización**

La Internacionalización universitaria se concibe como un eje estratégico en el Plan de Desarrollo Institucional Visión 2025 de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), la internacionalización representa una de las principales políticas que en

---

corto tiempo ha logrado sentar las primeras bases para su institucionalización como un componente sustantivo en la formación integral del estudiantado y mejoramiento de su competitividad académica.

La UNICACH ha construido lazos de cooperación con instituciones de otros países, con el fin de fortalecer la calidad de los programas educativos. Ha firmado convenios internacionales, con países como Japón, España, Alemania, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Perú, Uruguay, Brasil, Chile y Argentina, mismos que han fomentado la movilidad estudiantil y académica, y la celebración de eventos académicos internacionales. La institución desde 2012 forma parte de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), y en 2014, estableció convenio de colaboración académica con el Consejo Superior Universitario Centroamericano, organización regional que agrupa a 21 universidades públicas de siete países.

Los estudiantes de la UNICACH participan en movilidad internacional con base en convenios establecidos por la institución con el apoyo del Programa Iberoamérica de Grado del Banco Santander, el Programa Académico de Movilidad Estudiantil de la Unión de Universidades de América Latina (PAME UDUAL) y el Convenio de Movilidad Académica (Macmex) de la ANUIES.

Es necesario que la universidad integre un área de internacionalización que le permita impulsar y coordinar los procesos de esta actividad, cuya estructura de organización y sus funciones respondan a la importancia que se le otorga en el Plan de Desarrollo Institucional. No existe un programa que permita coordinar e integrar los esfuerzos, para definir metas institucionales y asignar adecuadamente los recursos de manera que se pueda medir el avance en materia de internacionalización por lo que un programa institucional de este tipo y un área operativa responsable se vuelven pertinentes para avanzar en esta función.

En cuanto a programas de posgrado que se imparten en colaboración con universidades, actualmente se desarrolla la Maestría en Artes Visuales, Práctica Artística y Pensamiento Contemporáneo con la Universidad Politécnica de Valencia y para el desarrollo del Doctorado en Ciencias Sociales y Humanísticas se tiene colaboración con la

---

Universidad de Alicante España, con el Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica, así como con L'Ecole des Hautes Études en Sciences Sociales, de Francia.

Es importante señalar en las acreditaciones internacionales, que a nivel de pregrado no se observan esfuerzos consistentes para lograrlo.

El nivel de inglés, de acuerdo con los empresarios y egresados con el cual se gradúan los alumnos no es suficiente para enfrentar las demandas y exigencias laborales del mercado circundante, por lo que afecta su desenvolvimiento y rápida integración al sector laboral. Aunque es creciente la inclusión del inglés curricular, se deben revisar los requisitos y modalidades, para garantizar que los egresados tengan el grado de dominio del inglés que la sociedad demanda.

## **15. Innovación**

El reglamento de ingresos extraordinarios en su artículo 10 de manera general señala que en atención a su origen están comprendidos los que se realicen para organismos o instancias externos como resultado de la realización de estudios, proyectos de investigación o desarrollo tecnológico y los que se generen por la explotación de patentes de invención, registros de modelos de utilidad, diseños industriales, marcas y otros productos de propiedad industrial; sin embargo, de forma particular la institución no cuenta con normativa específica en estos aspectos. Es por ello que los trámites de patentes que se solicitan, se realizan a través de los lineamientos del Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual y que incluso lo hacen directamente los investigadores incurriendo en invasión de los bienes intelectuales de la universidad.

Como una de sus fortalezas la UNICACH, cuenta con varios centros de investigación entre los que se encuentran:

- Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica, en San Cristóbal de las Casas.



- Centro de Investigación en Gestión de Riesgos y Cambio Climático, en Tuxtla Gutiérrez.
- Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Energías Renovables, en Tuxtla Gutiérrez.
- Centro de Investigaciones Costeras, en Tonalá.
- Centro Universitario de Información y Documentación, en Tuxtla Gutiérrez.
- Centro Universitario de Información y Documentación, Archivo Histórico, en Tuxtla Gutiérrez.
- Centro de monitoreo vulcanológico, en Tuxtla Gutiérrez.

Actualmente cuenta con diez solicitudes de patentes en investigación y desarrollo tecnológico en: energías renovables y en ciencias básicas y aplicadas y una patente en ciencias biológicas y otras más por registrar. Por lo anterior, es importante que se forme un área de transferencia de tecnología para facilitar la ubicación de receptores de innovaciones y acelerar la transferencia de los resultados de investigación. Resta decir que la universidad no cuenta con indicadores de innovación y que habrá de realizarse un esfuerzo a fin de disponer de un correcto seguimiento de las actividades en este renglón

En cuanto a promover la cultura emprendedora y la creación de empresas, la Universidad cuenta con *Genera Incubadora de Empresas* basada en el Modelo de Incubación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. A través de la captación de ideas de negocios y procesos en servicios de atención a la comunidad universitaria y externos, la incubadora, por medio de capacitación, acompañamiento y asesoría especializada le proporciona al emprendedor las herramientas necesarias para la elaboración del Plan de Negocios de su empresa y el inicio de operaciones. Es importante ahora que la incubadora, promueva más incubandos con proyectos de base tecnológica.

Como caso de éxito, en las instalaciones de la empresa Abiosa en Ocozocoautla, Chiapas, investigadores y estudiantes del Centro de Investigación y Desarrollo de Tecnologías en Energías Renovables instalaron la central solar fotovoltaica más grande de

---

Chiapas. El proyecto fue asesorado por la universidad para acceder a fondos del Programa de Estímulos a la Innovación del Conacyt. Con asesoría y vinculación adecuada, esta empresa desarrolló productos biológicos para atender la salud y producción de cultivos agrícolas para prevenir y combatir la roya del café, estos productos son comercializados en Chiapas y en el norte del país, Guatemala y posteriormente Colombia y Brasil.

No existe un catálogo de servicios institucional de carácter integral dirigido a los sectores externos, en la página web tampoco se aprecia la oferta de servicios o capacidades disponibles. Los empresarios manifiestan desconocer a quien recurrir cuando requieren de un servicio particular. Se encuentra también una oferta de tecnologías disponibles pero se sabe poco de su aplicabilidad o problemas que resuelven por lo que habrá de hacerse un esfuerzo para diseñar un catálogo y promocionarlo en el sector productivo y social de la entidad.

## *Directorio institucional*

**Mtro. Rafael Vidal Uribe**

Coordinador General

**Dr. Enrique Gutiérrez López**

Vocal Ejecutivo

Comité de Administración y Gestión Institucional

Comité de Ciencias Sociales y Administrativas

Comité de Difusión, Vinculación y Extensión de la Cultura

**Dr. Francisco Montes de Oca Garro**

Vocal Ejecutivo

Comité de Artes, Educación y Humanidades

Comité de Ciencias de la Salud

**Mtro. David René Thierry García**

Vocal Ejecutivo

Comité de Ciencias Agropecuarias

Comité de Ciencias Naturales y Exactas

**Mtro. Héctor Fernando Sánchez Posadas**

Vocal Ejecutivo

Comité de Arquitectura, Diseño y Urbanismo

Comité de Ingeniería y Tecnología

**Lic. Javier Ramón Díaz de la Serna Braojos**

Director Técnico

**C.P. Sergio Dávila Placencia**

Director Administrativo

## *Anexo 1*

### **Semblanza de los CIEES**

**L**a Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior puso en marcha, en 1990, un sistema de evaluación que asumió la tarea de coordinar la participación colegiada de las autoridades gubernamentales y de las propias instituciones de educación superior (IES). Este sistema incluye tres actividades fundamentales: la primera es la evaluación global del sistema y los subsistemas de este nivel, encomendada a la entonces Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, actualmente Subsecretaría de Educación Superior; a la Subsecretaría de Educación e Investigaciones Tecnológicas; a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, y al Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica. La segunda es la autoevaluación, encomendada a las propias IES. Y la tercera es la evaluación interinstitucional, que se otorgó a los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), creados en 1991.

Los CIEES realizan sus tareas mediante comités interinstitucionales colegiados, cuyos integrantes son pares representativos de la comunidad académica nacional. Se cuenta con un comité de evaluación por cada una de las áreas del conocimiento en las que está organizada la educación superior; a saber: Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Artes, Educación y Humanidades, Ciencias Agropecuarias, Ciencias de la Salud, Ciencias Naturales y Exactas, Ciencias Sociales y Administrativas, así como Ingeniería y Tecnología y los Comités de Funciones Institucionales, uno de Administración y Gestión Institucional y otro de Difusión, Vinculación y Extensión de la Cultura.

El principal objetivo de la evaluación que realizan los comités consiste en contribuir a mejorar la calidad y eficiencia de la educación superior en el país. Su tarea se inscribe en la búsqueda de modelos de educación superior que respondan no solo a la evaluación del conocimiento y la cultura, sino a las exigencias y necesidades sociales del país.

Para los CIEES, cada programa educativo representa una unidad académico-administrativa compleja, donde la instancia académica hace posible la actividad docente a partir de un plan de estudios formalmente establecido, que aspira a satisfacer un perfil del estudiante y del egresado, que responda a las necesidades académicas, laborales, sociales y culturales de una profesión específica en nuestra sociedad actual y en el contexto nacional; en tanto la instancia administrativa permite resolver y organizar los diversos recursos del programa, facilitando con ello que se alcancen los objetivos académicos determinados por el propio plan de estudios y el modelo educativo. Ante esta estructura funcional, los CIEES consideran los aspectos contextuales en los que está inserta la institución y el programa educativo, así como los insumos relacionados para ponerlo en operación, los cuales están establecidos en su normativa y planeación, los procesos que lleva a cabo para la concreción de las metas y objetivos en dicha planeación, así como los productos, los cuales son los referentes objetivos que dan cuenta del nivel o grado de logro de los objetivos y metas.

La interacción de los diferentes elementos de los programas debe corresponder a las decisiones académicas y administrativas plasmadas en los reglamentos, y también a los usos establecidos tanto por los sujetos directamente relacionados con la enseñanza, como por las autoridades centrales. Los CIEES retoman el concepto de estructura curricular, como referente teórico y metodológico que permite advertir la relación que se da entre los objetivos del programa, la participación de los profesores, los tiempos que lo rigen, las instalaciones que tienen, los recursos didácticos y las formas de evaluación. Igualmente, hace posible delimitar los espacios curriculares reales que se establecen para el aprendizaje.

Los criterios del análisis curricular que aplican los CIEES se refieren a la congruencia, consistencia y validez externa e interna. Los referentes externos son los avances de las disciplinas relacionados con la formación profesional, así como lo que demanda el mercado de trabajo y las necesidades de desarrollo del país. En cuanto a los referentes internos, se analiza la pertinencia de los objetivos y los contenidos de los programas, y la conformación de la estructura curricular en los términos arriba señalados; es decir, la gestión adecuada de los recursos institucionales para la docencia, además de otros referentes.

---

Los puntos anteriores determinan los aspectos relevantes a considerar en la evaluación. La información respectiva se obtiene de fuentes directas e indirectas. Se hace uso de diversas técnicas (análisis documental, entrevistas y observación, entre otras) con el fin de cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos. La investigación se complementa con datos de otras fuentes con el fin de validarla. El análisis se orienta con los criterios conceptuales y el enfoque metodológico antes señalados.

Los juicios de valor, que se incorporan en el informe de evaluación no solo se basan en parámetros preestablecidos, sino que el mismo enfoque posibilita evaluar cada caso de acuerdo con sus propias características. Por lo demás, las recomendaciones se refieren a decisiones posibles en el contexto actual de la institución.

## Anexo 2

### Metodología de la evaluación

**E**l proceso de evaluación tiene como fin obtener la opinión objetiva e imparcial de los CIEES, mediante sus Comités, acerca de los esfuerzos de la dependencia por superar la calidad de sus programas y de las funciones, y de su eficiencia y eficacia.

El Comité inicia el proceso de evaluación diagnóstica de un programa educativo o de una función tomando en cuenta su contexto regional e institucional, con el fin de considerar su pertinencia; prosigue identificando su ubicación dentro de la institución y de la dependencia, así como las leyes, estatutos y reglamentos que regulan las actividades que se realizan en la universidad, la facultad y el programa mismo.

La evaluación destaca los aspectos positivos del programa o de la función a manera de reconocimiento a las estrategias institucionales de mejora e identifica las áreas de oportunidad que requieren de atención para fortalecer o consolidar algún aspecto que los CIEES consideren no satisfactorio.

La evaluación se refiere a los siguientes elementos de las funciones:

#### **Eje: Proyecto Institucional**

1. Normativa
2. Gobierno y clima organizacional
3. Planeación y evaluación

#### **Eje: Estructura**

4. Procesos académicos
5. Alumnos
6. Personal académico
7. Investigación y posgrado

#### **Eje: Gestión Institucional**

8. Estructura de organización

- 9. Recursos humanos
- 10. Procesos administrativos
- 11. Finanzas

**Eje: Infraestructura**

- 12. Recursos físicos e instalaciones

**Eje: Impacto y relación con el entorno**

- 13. Vinculación
- 14. Internacionalización
- 15. Innovación

**Etapas de la evaluación**

Los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior consideran para la aplicación del proceso de evaluación las siguientes etapas:

1. *Solicitud de evaluación:* La institución de educación superior solicita a la Coordinación General de los CIEES formalmente y por escrito, la evaluación de los programas educativos o funciones que desea evaluar, una vez recibida y aceptada, la Coordinación General de los CIEES envía al responsable del proceso de evaluación la Metodología general para la evaluación de programas educativos o funciones de nivel superior, con los correspondientes formatos para la elaboración de su autoevaluación.
2. *La autoevaluación diagnóstica o de seguimiento:* Con base en esta metodología, la dependencia hace el ejercicio de autoevaluación, el cuál será la fuente principal de información para la evaluación diagnóstica. Para su aceptación será objeto de un dictamen técnico-académico por los propios CIEES.
3. *Visita de evaluación:* La Comisión de Pares Académicos Externos (CPAE), realiza la visita de evaluación a la dependencia responsable del programa y corrobora lo informado en la autoevaluación. Con base en la información completa y su apreciación directa y presencial sobre la situación que guarda el programa educativo, establece sus juicios de valor y emite sus recomendaciones. En esta visita se realizan entrevistas con los principales actores del proceso educativo:



directivos, profesores, alumnos, egresados y empleadores, y se hace un recorrido por las instalaciones donde se desarrolla el programa o las funciones.

4. *Informe final de la evaluación:* Concluida la visita, el personal académico de la Vocalía Ejecutiva correspondiente inicia la elaboración del informe de evaluación, el cual considera de manera especial la autoevaluación, la información recabada por la CPAE y las valoraciones de los integrantes del comité respectivo. El informe de evaluación está ordenado de la siguiente manera: un informe ejecutivo que sintetiza, con orden de prioridad, las fortalezas, así como la problemática por resolver; una serie de recomendaciones que los CIEES consideran necesarias para el mejoramiento de la calidad académica del programa educativo o función evaluados, también en orden de prioridad y, por último, una valoración por categoría de análisis de los asuntos que adquieren relevancia.