



Universidad Autónoma de Chiapas  
Facultad de Contaduría y Administración C-I  
Coordinación de Investigación y Posgrado



---

*Propuesta de un Manual de Procedimientos para la  
ejecución de recursos del Programa de  
Fortalecimiento a la Calidad Educativa en la  
Universidad Autónoma de Chiapas: Fundamentos  
Normativos y Aplicación Práctica*

## **TESIS**

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

*PRESENTA:*

***Junuet Helena Gutiérrez Núñez PS1425***

*DIRECTOR DE TESIS:*

***Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano***

***Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; México, 2021.***



**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 06 de abril de 2022.  
Oficio No. D/CIP/TIP/142/2022.

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO**


**C. JUNUET HELENA GUTIÉRREZ NUÑEZ  
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN  
CON TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.  
PRESENTE**

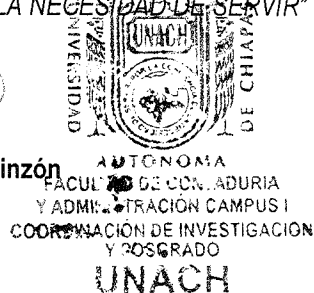
Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE RECURSOS DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO A LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS: FUNDAMENTOS NORMATIVOS Y APLICACIÓN PRÁCTICA.”**, toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha julio 02 de 2021, suscrito por el Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

**Atentamente**

**“POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR”**

  
**Dra. María Cruz Villagrán Pinzón**  
**Coordinadora**  
C.c.p. Archivo Minutario  
\*MCVP/ssg





Código: FO-113-05-20

Revisión: 0

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LIBROS, EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS (RIUNACH)**

El (la) suscrito (a) C. Junuet Helena Gutiérrez Núñez, autor (a) del libro titulado:

“ **Propuesta de un Manual de Procedimientos para la ejecución de recursos del Programa de**

**Fortalecimiento a la Calidad Educativa en la Universidad**

**Autónoma de Chiapas: Fundamentos Normativos y Aplicación Práctica**

”.

Manifiesto que dicho libro no cuenta con fecha de embargo, no se ha publicado en alguna editorial distinta a la Universidad Autónoma de Chiapas, ni se tiene compromiso con editoriales con fines de lucro, manifestado lo anterior, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión y divulgación de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para su consulta, reproducción parcial y/o total, citando la fuente, que contribuya a la divulgación del conocimiento humanístico, científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido a través del Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH), ubicado en <https://repositorio.unach.mx/jspui/>, así también, en la Biblioteca Digital disponible, en el OPAC del SIBI-UNACH a través de la siguiente dirección electrónica: <https://biblioteca.unach.mx>

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 03 días, del mes de Mayo de 20 22.

  
C. Junuet Helena Gutiérrez Núñez

Nombre y firma

## RESUMEN

En este trabajo de investigación, el objetivo es el diseño de un manual de procedimientos para la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Universidad Autónoma de Chiapas. Lo anterior es debido a la carencia de procedimientos, responsabilidades y políticas, en las operaciones y actividades, con respecto a los recursos del programa. La propuesta se enfoca en utilizar la metodología del autor Enrique Benjamin Franklin Fincowski, basada en el estudio de sistemas administrativos. Las fases indispensables del desarrollo de la investigación son: planeación de estudio, análisis de las operaciones y diseño de los procedimientos. Se divide a los procesos en dos categorías: los macroprocesos y los microprocesos de la unidad. Dentro de los macroprocesos, se identifica el análisis y la ejecución de las actividades, mientras que los microprocesos definidos son cinco etapas, estas son: autorización, dictamen, valoración, supervisión y aplicación, dichas etapas son esenciales para la gestión del programa. En seguida, se presentan los flujos de trabajo, que se relacionan con los procesos identificados anteriormente. Se deduce que el manual de procedimientos, es una tentativa de solución al problema que presenta la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, sin considerar el nivel de implementación.

**Palabras clave:** Manual, Procesos, Macroprocesos, Microprocesos.

## **DEDICATORIAS**

Dedico con todo mi corazón esta tesis a mi madre. Por tu ejemplo de lucha que me lleva a cruzar los caminos más difíciles. Por haberme protegido y alentado siempre, hasta el último día que Dios quiso tenernos juntas, para ti con todo mi esfuerzo en donde quiera que estés.

A mi padre, por compartir conmigo su gran conocimiento y experiencia, por ser fuente de motivación e inspiración para superarme cada día, por creer en mi capacidad, por enseñarme a ser diferente, por el amor que me diste.

A mi hermana, por el respaldo incondicional, sin ti no lo habría logrado.

A mis tías, a mis tíos, a mis primas, quienes aún en la distancia, siempre estuvieron presentes ayudándome e impulsándome a continuar.

A mi Universidad, por darme la oportunidad de obtener mi preparación académica de Licenciatura y Maestría, por su gran aportación a mi vida dentro y fuera de aulas y oficinas.

Agradezco mucho a mis profesores, mis asesores y mi director de tesis, por su invaluable guía, su entrega y paciencia.

A mis compañeros y amigos, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su valioso tiempo, la autenticidad de sus ideas, sus alegrías y tristezas.

A todas aquellas personas que durante este tiempo estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

A Dios, gracias por acompañarme siempre.

A mis familiares quienes me cuidan desde el cielo, su bendición me protege y su esencia permanece en mí.

## Contenido

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                       | 9  |
| CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO ..... | 10 |
| 1.1. Planteamiento del problema.....                     | 10 |
| 1.2. Objetivos de la investigación.....                  | 14 |
| 1.2.1. Objetivo general.....                             | 14 |
| 1.2.2. Objetivos específicos.....                        | 14 |
| 1.3. Justificación de la investigación .....             | 14 |
| 1.4. Delimitaciones de la investigación .....            | 15 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....                          | 17 |
| 2.1. Procesos administrativos .....                      | 17 |
| 2.1.1. Planeación.....                                   | 19 |
| 2.1.2. Organización.....                                 | 19 |
| 2.1.3. Dirección.....                                    | 20 |
| 2.1.4. Control .....                                     | 21 |
| 2.2. Proceso.....                                        | 22 |
| 2.2.1. Macroprocesos y Microprocesos .....               | 23 |
| 2.2.2. Proceso de entrada y salida .....                 | 25 |
| 2.3. Arquitectura de procesos .....                      | 26 |
| 2.3.1. Diagrama de procesos.....                         | 28 |
| 2.3.2. Diagrama de flujo de proceso .....                | 30 |
| 2.4. Manual de procedimientos .....                      | 31 |
| 2.4.1. Procedimiento administrativo.....                 | 32 |
| 2.4.2. Estructura de procedimientos .....                | 33 |
| 2.4.3. Análisis de procedimientos administrativos .....  | 36 |

|                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL.....                                                                                                                     | 38 |
| 3.1. La Universidad Autónoma de Chiapas .....                                                                                                         | 38 |
| 3.1.1. Misión y Visión de la UNACH .....                                                                                                              | 40 |
| 3.2. Secretaría Administrativa .....                                                                                                                  | 40 |
| 3.2.1. Misión y Visión de la Secretaría Administrativa .....                                                                                          | 41 |
| 3.2.2. Objetivos de la Secretaría Administrativa .....                                                                                                | 42 |
| 3.2.3. Organización funcional de la Secretaría Administrativa.....                                                                                    | 43 |
| 3.3. Unidad de Control de Proyectos Etiquetados .....                                                                                                 | 45 |
| 3.3.1. Misión y Visión de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados .....                                                                         | 47 |
| 3.3.2. Objetivo y estructura de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados...48                                                                    |    |
| 3.3.3. Organismos y departamentos que trabajan con la Unidad de Control de<br>Proyectos Etiquetados .....                                             | 48 |
| 3.4. Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa .....                                                                                           | 49 |
| CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA .....                                                                                                                         | 51 |
| 4.1. Determinación del tipo de investigación .....                                                                                                    | 51 |
| 4.2. Formulación de la hipótesis de la investigación .....                                                                                            | 53 |
| 4.2.1. Identificación de las variables .....                                                                                                          | 54 |
| 4.3. Diseño de la investigación.....                                                                                                                  | 55 |
| 4.4. Selección del universo y delimitación de la muestra .....                                                                                        | 56 |
| 4.5. Instrumentos de investigación.....                                                                                                               | 59 |
| 4.6. Propuesta de solución al problema de investigación .....                                                                                         | 61 |
| CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA<br>EJECUCIÓN DE RECURSOS DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO A LA<br>CALIDAD EDUCATIVA ..... | 63 |
| 5.1. Planeación del estudio .....                                                                                                                     | 63 |
| 5.2. Introducción del manual de procedimientos .....                                                                                                  | 67 |

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.3. Marco jurídico.....                                                                                                                   | 68 |
| 5.4. Objetivo general del manual de procedimientos .....                                                                                   | 68 |
| 5.5. Objetivos específicos del manual de procedimientos.....                                                                               | 68 |
| 5.6. Organigrama funcional.....                                                                                                            | 69 |
| 5.7. Estructura de procesos .....                                                                                                          | 70 |
| 5.8. Procedimientos del manual .....                                                                                                       | 70 |
| 5.8.1. Procedimiento de recepción de solicitudes para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa .....                          | 70 |
| 5.8.2. Procedimiento de revisión de la documentación del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa .....                          | 73 |
| 5.8.3. Aplicación de solicitudes de las Dependencias de Educación Superior para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa..... | 76 |
| 5.8.4. Seguimiento de evidencias de gastos para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.....                                 | 81 |
| 5.8.5. Aplicación y registro de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa .....                                  | 83 |
| CAPÍTULO 6. CONCLUSIÓN .....                                                                                                               | 87 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                                                                                           | 89 |
| ANEXOS.....                                                                                                                                | 93 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1.1. Ubicación de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados en Secretaría Administrativa UNACH. ....                                        | 16 |
| Figura 2.1. El proceso administrativo. ....                                                                                                            | 18 |
| Figura 2.2. Proceso de los vínculos entre los departamentos en una organización. ....                                                                  | 23 |
| Figura 2.3. Jerarquía de los procesos. ....                                                                                                            | 24 |
| Figura 2.4. Representación de procesos en teoría de sistemas. ....                                                                                     | 25 |
| Figura 2.5. Arquitectura de procesos. ....                                                                                                             | 28 |
| Figura 2.6. Diagrama de procesos. ....                                                                                                                 | 29 |
| Figura 2.7. Simbología de diagrama de flujo de proceso. ....                                                                                           | 31 |
| Figura 2.8. Estructura de procedimientos. ....                                                                                                         | 34 |
| Figura 2.9. Interacción entre políticas, procedimientos y métodos. ....                                                                                | 35 |
| Figura 2.10. Funciones esenciales del análisis. ....                                                                                                   | 36 |
| Figura 3.1. Organización de la Secretaría Administrativa. ....                                                                                         | 44 |
| Figura 3.2. Organigrama de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados. ....                                                                         | 48 |
| Figura 4.1. Estructura de la metodología en el estudio de sistemas administrativos. ....                                                               | 61 |
| Figura 5.2. Estructura jerárquica de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados. ...                                                                | 69 |
| Figura 5.3. Distribución de procesos para la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados .....                                                          | 70 |
| Figura 5.4. Flujo de procesos de recepción de solicitudes para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa. ....                             | 72 |
| Figura 5.5. Flujo de proceso de Revisión de la documentación del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa. ....                              | 75 |
| Figura 5.6. Flujo de proceso de solicitudes de las Dependencias de Educación Superior para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa. .... | 80 |
| Figura 5.7. Flujo de proceso de seguimiento de evidencias de gastos para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa .....                   | 82 |
| Figura 5.8. Flujo de proceso de Aplicación y registro de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa. ....                     | 86 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 3.1. Unidades de apoyo de la Secretaría Administrativa.....                                                                              | 45 |
| Tabla 4.1. Definición conceptual de las variables.....                                                                                         | 55 |
| Tabla 4.2. Personal administrativo de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la UNACH.....           | 58 |
| Tabla 5.1. Cronología de actividades.....                                                                                                      | 63 |
| Tabla 5.2. Entrevista de requisitos.....                                                                                                       | 64 |
| Tabla 5.3. Procedimiento de Recepción de solicitudes para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.....                           | 71 |
| Tabla 5.4. Procedimiento de Revisión de la documentación del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.....                           | 73 |
| Tabla 5.5. Aplicación de solicitudes de las Dependencias de Educación Superior para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa..... | 76 |
| Tabla 5.6. Procedimiento de Seguimiento de evidencias de gastos para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.....                | 81 |
| Tabla 5.7. Procedimiento de aplicación y registro de los recursos del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa.....                 | 83 |

## **ABREVIATURAS**

“UNACH”: Universidad Autónoma de Chiapas.

“UCPE”: Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.

“PFCE”: Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.

“SEP”: Secretaría de Educación Pública.

“IES”: Instituto de Educación Superior.

"IMNC": Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.

"UA": Unidades Académicas.

"DAC": Dependencias de la Administración Central.

"UPF": Universidades Públicas Federales.

"UI": Universidades Interculturales.

"ANSI": American National Standards Institute.

“DES”: Dependencia de Educación Superior.

## INTRODUCCIÓN

La propuesta de un manual de procedimientos para la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, del departamento de Secretaría Administrativa de la Universidad Autónoma de Chiapas representa un instrumento para definir los procesos internos de la unidad, lo anterior es debido a una carencia de procedimientos, responsabilidades y políticas, en las operaciones y actividades de dicho programa. A partir de la propuesta se identifica las actividades laborales, los procedimientos y los flujos de trabajo para esclarecer las responsabilidades del personal.

En este trabajo de investigación se presenta cinco capítulos. En el primer capítulo se destina a describir el planteamiento del problema a partir de la idea de investigación; posteriormente se exhibe los objetivos que integran el trabajo, se divide en objetivo general y específico, en seguida se encuentra la justificación y la delimitación de la investigación. Para el segundo capítulo se expone el marco teórico que aborda los fundamentos de los procesos administrativos, que sirve de apoyo para identificar los procesos, asimismo se hace referencia a la arquitectura de proceso para posterior identificar el manual de procedimientos como eje central de la investigación. El tercer capítulo se establece a detalle el contexto que rodea al objeto de estudio, el propósito de esta contextualización responde a la necesidad de complementar lo mencionado en el primer capítulo; lo cual, a su vez, permite un mejor análisis del manual de procedimientos. Seguidamente en el cuarto capítulo se menciona el tipo de alcance de la investigación considerando las variables del objeto de estudio, también, se determina el diseño del manual para la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, la finalidad es presentar los procesos necesarios para esclarecer las actividades de la unidad. En el capítulo final se desarrolla la conclusión en la cual se identifica los objetivos alcanzados que determina si se resuelve el problema de investigación.

# **CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Esta sección está destinada a describir la problemática en la que se centra la presente investigación, la cual desde un punto de vista personal es de gran interés. Además, se describe los objetivos a alcanzar, la delimitación y la justificación, con la finalidad de exponer lo que se desea lograr y en dónde.

## **1.1. Planteamiento del problema**

A nivel mundial, los manuales de procedimientos son una herramienta de vital importancia para la ejecución de las etapas del proceso administrativo, que dan la estructura de la administración en general. El autor Vivanco (2017) indica que las organizaciones se mueven mediante procesos y emerge la necesidad de controlar cada proceso, esto debido a que todo proceso requiere un desarrollo, manejo y precisión en cada actividad interna de la organización. Por ello, es de suma importancia el control interno aplicado a manuales, ya que permite una mejor gestión para el personal, recursos y tiempos. Estos manuales hacen referencia a información sistematizada, secuencial y cronológica de cada actividad (Aguirre, Martínez, Velazquez y Salas, 2016), es decir, los manuales de procedimientos presentan una visión de un conjunto de las actividades organizadas y la ejecución correcta de cada actividad, que supone una eficiente administración. La administración pública es uno de los sectores donde la utilización de manuales está presente. De acuerdo con estudios de la Universidad Pública de Navarra (2003), la elaboración de manuales de procedimientos administrativos, constituye una de las medidas que mayormente debe caracterizar a la modernización de la administración pública, de modo que se tienda a adoptar actuaciones de índole interna que repercuten indudablemente en los usuarios de los diferentes servicios públicos. Los manuales, en la administración pública, radican en señalar las bases para la elaboración, presentación y actualización de los procedimientos, unificando criterios de contenido que permitan la realización de las funciones de dirección, coordinación y evaluación administrativa, a través de la sistematización de las actividades, la identificación de los procesos y la definición del

método para efectuarlas. El contenido de este tipo de guía, comprende el objetivo, la base legal y las políticas para su elaboración, así como la metodología para desarrollar cada uno de sus apartados y los lineamientos para su actualización, presentación y aprobación.

En México, los manuales de procedimientos en la administración pública, tienen como finalidad reducir, estandarizar y simplificar las normas internas, homologar las actividades e incrementar la eficiencia de los procesos en todas las entidades gubernamentales, públicas y federales (Gobierno de México, 2015). Esto sirve para llevar una correcta administración del ejercicio público y reducir la brecha en la aplicación de los procesos que contiene las acciones no reguladas. Entre la administración pública figuran las universidades, ellas ambicionan asumir servicios de calidad que conlleven a la excelencia y buen uso de los recursos financieros en tiempo y forma. La Universidad Nacional Autónoma de México (2017), refiere que los manuales de procedimientos de las entidades y dependencias universitarias que la conforman son un instrumento para la inducción y capacitación del personal, dado que en éstos se especifican los deberes y responsabilidades de cada instancia, por lo que facilitan la toma de decisiones a los directivos, proporcionando información clara y precisa. Asimismo, constituyen una herramienta para realizar estudios de métodos y sistemas que redunden en la mejora de tiempos y costos administrativos. Por ello, la UNAM adecúa las funciones laborales a las necesidades de cada dependencia, constituyendo un eje para las asignaciones de funciones administrativas, con miras a mejorar los servicios y reducir costos. Por otro lado, la Universidad Autónoma de Chiapas (2015) concibe a los manuales de procedimientos como un conjunto de acciones y actividades a seguir entre unidades, dependencias y centros para lograr resultados de éxito; cada acción o actividad debe justificarse en la medida que aporte valor agregado en el servicio o producto final para los posibles clientes, usuarios o consumidores. La UNACH reconoce que las acciones o actividades son una unidad de procedimientos capaz de dar un valor a sus servicios. En el proceso, se busca sistematizar las dependencias administrativas que desarrollen actividades dentro de la universidad. La meta es diseñar una estructura ágil y simplificada con normas y estándares de calidad. Todo ello refiere a la Universidad Autónoma de Chiapas (2015) en normas que rigen las áreas

administrativas, estableciendo las funciones claras y específicas dentro de la institución. Por lo tanto, el manual dentro de la UNACH representa un instrumento administrativo que permite orientar e inducir actividades a su planta de trabajadores, así como la identificación de objetivos de la unidad, dependencia y centros que ejercen dentro de la universidad.

En este sentido, es preciso que la UNACH revise permanentemente sus trámites y servicios, a efecto de rediseñar y documentar los procesos de trabajo, medir y mejorar la calidad de los servicios, disminuir instancias de gestión, atender con oportunidad las solicitudes y demandas de sus beneficiarios o usuarios, y reducir el manejo de documentación a lo estrictamente necesario. Estas acciones contribuirán a que el vínculo académico y administrativo se lleve a cabo de forma más sencilla, ágil, directa y transparente. En la actualidad, la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados (UCPE), del departamento de Secretaría Administrativa, en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), presenta inconvenientes para administrar el ejercicio de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa (PFCE), esto debido a una carencia de procedimientos, responsabilidades y políticas, en las operaciones y actividades de dicho programa. Entre las diferentes causas que pueden estar originando el problema, se detecta las siguientes: la falta de coordinación en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, para gestionar los recursos del PFCE, también el limitado conocimiento para desarrollar las operaciones y actividades de la unidad, en el ejercicio de los recursos del programa, así como la deficiente comunicación entre la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados y los Dependencias de Educación Superior dentro de la UNACH. Es así que los efectos de dicho problema causan: el desfase del tiempo estimado para compras, del Departamento de Adquisición; que la ejecución del ejercicio abarque más de tres meses, el cual es el tiempo estimado para cumplir con las comprobaciones, por ello la comprobación no concuerda entre las dos áreas responsables y la universidad devuelve parte del recurso del PFCE que éste le otorga; además, la Secretaría de Educación Pública (SEP) ha disminuido los recursos orientados al programa, mismos que en un futuro se pueden dejar de percibir. A raíz de ello, el presente trabajo de investigación pretende dar una propuesta de un manual de procedimientos para responsabilidades y políticas, en operaciones y actividades, de

cada puesto de trabajo de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados (UCPE), del departamento de Secretaría Administrativa, en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), con fundamentos normativos. El manual de procedimientos que se propone, contiene información relevante sobre las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo en la UPCE, con el fin de gestionar los niveles de desempeño laboral de los colaboradores de la institución, de aprovechar y utilizar al máximo los recursos asignados para el PFCE, facilitando el manejo de tiempos y movimientos, al realizar cada una de las funciones encomendadas, reflejándose esto en el logro de metas y objetivos planteados por la Universidad y las Instituciones de Educación Superior (IES). Para orientar el trabajo, se desarrolla la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cómo se diseña un manual de procedimientos para la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados del departamento de Secretaría Administrativa, de la Universidad Autónoma de Chiapas?

En seguida, se establecen las subpreguntas:

- ¿Cuáles son las características de un manual de procedimientos para la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados?
- ¿Qué elementos son los necesarios para un manual de procedimientos en la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa?
- ¿Cuáles son las metodologías en el diseño de un manual de procedimientos para la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa?
- ¿Qué roles son necesarios para para la asignación de procedimientos en la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa dentro de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados?



## **1.2. Objetivos de la investigación**

Es importante esclarecer el fin que se pretende alcanzar con el trabajo de investigación, para tener en claro el propósito de la misma y plantear el resultado esperado, por ello se define el objetivo general y los objetivos específicos.

### **1.2.1. Objetivo general**

Diseñar un manual de procedimientos para la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, del departamento de Secretaría Administrativa de la Universidad Autónoma de Chiapas.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar las características de un manual de procedimientos para la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados en la UNACH.
- Definir los elementos necesarios para un manual de procedimientos en la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.
- Examinar las metodologías en el diseño de un manual de procedimientos para gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.
- Identificar los roles para la asignación de procedimientos en la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa dentro de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.

## **1.3. Justificación de la investigación**

La ausencia de descripción de procesos es uno de los orígenes principales en la deficiencia del desarrollo y ejecución de actividades en las organizaciones, instituciones y universidades, esto provoca que se produzca incertidumbre e inseguridad en el trabajo al momento de cumplir con las responsabilidades y funciones del puesto, por consecuencia afecta directamente a los empleados y de manera indirecta a los usuarios y consumidores. Esta inexistencia de planificación del trabajo, provoca que los

empleados no cumplan los objetivos personales ni los objetivos organizacionales, ya que no tienen establecidos límites de tiempo para cada actividad a realizar.

Es así que la falta de un manual de procedimientos incide en el desempeño laboral de la UCPE y de la universidad, en donde se detectan los efectos de las improvisaciones en la gestión de los recursos, incumplimiento de objetivos, duplicidad y desconocimiento de funciones por parte del trabajador, además de la pérdida de tiempo, y lo más grave: la insatisfacción e inconformidad en otras dependencias beneficiarias

Lo antes expuesto, ocasiona la falta de descripción de actividades, inexistencia de planificación del trabajo, desinterés de los directivos, capacitación insuficiente acerca del tema y desconocimiento de actividades por parte de los trabajadores. Para atender tales circunstancias, el diseño de un manual de procedimientos puede ser sumamente beneficioso para la atención del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa en la Universidad. Derivado de lo anterior, se deduce que un manual de procedimientos genera ventajas para la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el trabajador, ya que le permite cumplir de manera eficiente con sus actividades administrativas y utilizar los medios adecuados para así contribuir a los objetivos institucionales; de esta forma se impulsa a la unidad a crear metas para los procedimientos que se realizan.

#### **1.4. Delimitaciones de la investigación**

En este trabajo de investigación, se aborda el tema de la teoría administrativa con aspectos teóricos y empíricos en relación con los manuales de procedimientos, por ello es un tema que se ha investigado recurrentemente, en diversas situaciones y contextos. Existe una inmensa cantidad de contenido bibliográfico que estudia los manuales de procedimientos, desde diferentes enfoques: por su aplicación, por su naturaleza, por su contenido, por su ámbito dentro de la organización, entre otros. Por otro lado, se observa que toca el tema desde un punto de implementación en una empresa pequeña, mediana o grande, así como por su volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores; de igual manera, las universidades como ecosistema, forma de

organización, procesos internos, procesos externos, entre otros. Se deduce que la viabilidad de las fuentes es extensa y da un sustento a la investigación.



**Figura 1.1. Ubicación de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados en Secretaría Administrativa UNACH.**

Fuente: Google. (febrero de 2017). Google maps. Recuperado el 27 de octubre de 2020, de <https://www.google.com/maps/place/Rector%C3%ADa+De+La+Universidad+Aut%C3%B3noma+De+Chiapas/@16.753542,-93.156758,19z>

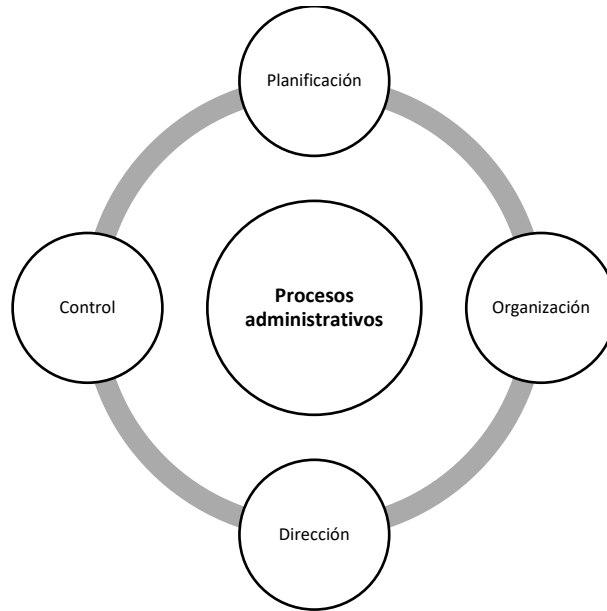
Asimismo, se considera adoptar una perspectiva diferente en la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa; por lo tanto, el tipo de investigación es descriptiva con enfoque cualitativo, los recursos a utilizar son: computadora, ofimática y formularios de Google. La investigación comprende el periodo del 01 de septiembre al 30 de noviembre del 2020. La Unidad de Control de Proyectos Etiquetados dependiente de la Secretaría Administrativa, de la Universidad Autónoma de Chiapas se encuentra ubicada en Edificio de Rectoría Blvd. Belisario Domínguez Km. 1081 Colina Universitaria s/n, Col. Terán, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, C.P. 29050, ver figura 1.1.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

El propósito de este capítulo es, presentar un enfoque sobre el manual de procedimientos y sus beneficios; brindar información explicativa de los elementos que lo integran y establecer una propuesta sobre su concepto en la actualidad, dando a conocer así las bondades que puede brindar esta útil herramienta. También se aborda el tema de procesos administrativos, el proceso y la arquitectura de procesos, como eje central de la investigación.

### **2.1. Procesos administrativos**

Los procesos administrativos permiten a la empresa una gestión de los recursos y tiempos que sustenta la existencia de la misma. Es así que forman un conjunto de funciones administrativas dentro de la institución, que busca aprovechar el capital, recursos y materia existente de forma rápida, correcta y controlada (Luna, 2015). El autor Ricalde (2014) menciona que los procesos administrativos se conectan con las actividades internas de la empresa, éstas son: planeación, organización, dirección y control, ver figura 2.1. Estos puntos sirven para lograr el aprovechamiento del factor humano, económico, técnico y material. Cada una de las actividades se rige por las normas y reglas dentro de la organización, la meta consiste en consolidar las estrategias, los procesos y los recursos.



**Figura 2.1. El proceso administrativo.**

Fuente: Adaptado de Ricalde, M. d. (2014). Proceso Administrativo. México: Editorial digital UNID.

Los procesos administrativos se aplican en cualquier tipo de empresa u organización y cada uno de los miembros de la organización debe conocer su rol dentro del proceso. La planificación y organización de los procesos administrativos suele ser el deber de los puestos jerárquicos, cuyas funciones son menos técnicas y más administrativas (Ortega, 2017). A partir de esto, los procesos son universales y proliferan en el contexto organizacional para esclarecer las bases de las funciones y operaciones de la misma organización. De aquí se desprenden, según el autor Ortega (2017), las características del proceso administrativo.

- Permite administrar y utilizar los recursos eficientemente.
- Organiza procedimientos y metas.
- Las fases son interrelacionadas.
- Son etapas repetitivas y constantes.
- Debe ser conocido por todos los miembros de la organización.
- Tiene que ser regulado por los niveles gerenciales o directivos.

- Son aplicados en cualquier tipo de organización.

En concreto, el proceso administrativo se produce para lograr las metas propuestas y satisfacer las necesidades organizacionales, de tal manera que debe ser continuo y ordenado para el éxito.

### **2.1.1. Planeación**

La planeación es la primera etapa dentro del proceso administrativo. Los autores Cisternas y Muños (2017), exteriorizan que es el principio de previsibilidad, puesto que siempre existe un riesgo, se debe realizar tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, en tanto, la práctica administrativa debe apoyarse en hechos. Por otra parte, se vislumbra que se incluya los objetivos y metas de la organización a cumplir y es inevitable desarrollar un plan que contenga las actividades presentes y futuras. El autor Mallar (2010) afirma que la planeación comprende la definición de las metas organizacionales, desarrollo de estrategias generales y los efectos de planes prioritarios para coordinar todas las actividades. En esta etapa se determina la situación actual de la empresa, es decir, la revisión del estado de la organización; de lo anterior, se fijan los objetivos para alcanzarlos mediante la determinación de estrategias y tácticas que posibiliten la coordinación y el cumplimiento de tareas.

Dentro de las actividades de la planeación, según Mallar (2010), se encuentran:

- Predefinir los objetivos a lograrse durante un tiempo determinado.
- Pronosticar las actividades.
- Establecer estrategias con sus correspondientes métodos y técnicas a llevar a cabo.
- Operar frente a problemas futuros.

### **2.1.2. Organización**

Después de la planeación, la siguiente fase es la organización, la cual consiste en

distribuir y asignar las diferentes actividades a los grupos de trabajo que conforman la organización, esto permite la utilización equitativa de los recursos, para crear una relación entre el personal y el trabajo que debe ejecutar (Cisternas & Muños, 2017). Por otro lado, el autor Ricalde (2014) señala a la fase de organización como la división del trabajo en actividades concretas, permitiendo que los empleados reditúen mayor eficiencia, precisión y destreza, al responsabilizarlos de una actividad más limitada y concreta.

Organizar es utilizar el trabajo en busca de metas para la empresa, incluye fijar las tareas a realizar, definir el perfil de los trabajadores, la toma de decisiones y a quién deben rendir cuentas. Es decir, la organización permite conocer lo que debe hacerse para alcanzar una finalidad planeada, dividiendo y coordinando las actividades y proporcionando los recursos necesarios (Serrano & Ortiz, 2012).

Las funciones de organización, que indica el autor Mallar (2010), son:

- Designar el perfil laboral a cada actividad.
- Subdividir cada tarea en unidades operativas.
- Seleccionar una autoridad administrativa para cada sector.
- Proporcionar materiales y recursos útiles a cada sector.

Se refiere al proceso de definir las tareas, asignar responsabilidades y coordinar los recursos para lograr los objetivos de la organización. El principal propósito de la organización es detallar el objetivo asignado a cada actividad, para que se cumpla con el mínimo gasto y con un grado máximo de satisfacción.

### **2.1.3. Dirección**

La tercera fase es la dirección, aquí se lleva a cabo la ejecución de los planes, la comunicación, la motivación y la supervisión necesaria para alcanzar las metas de la empresa, igualmente, es importante lograr una comunión particular y general (Ortega, 2017). Es así que la dirección figura como un mando con capacidad de dirigir, tomar

decisiones, capacitar y ayudar a los diferentes sectores laborales de menor rango, puesto que se busca designar actividades a los empleados de acuerdo con sus habilidades y destrezas (Cisternas & Muños, 2017). Cada grupo de trabajo se rige por normas y medidas que buscan mejorar su funcionamiento, la dirección trata de administrar que todos los trabajadores contribuyan al logro de los objetivos.

Según el autor Mallar (2010), la dirección se ejerce a través de:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación

La dirección permite la gestión del personal para canalizar problemas, motivación y asignación de tareas, buscando establecer la comunicación con los empleados.

#### **2.1.4. Control**

La última fase es el control, cuyo propósito es garantizar que la organización esté encaminada hacia el rumbo del éxito. Si bien cada función puede ser realizada al pie de la letra, eso no garantizará que la entidad se sesgue hacia un camino positivo sustentable (Cisternas & Muños, 2017). El control de las actividades desarrolladas en la empresa ofrece un análisis de los altos y bajos de las mismas, para luego, basado en los resultados, hacer las diferentes modificaciones que sean factibles llevarse a cabo para corregir las debilidades y puntos bajos percibidos (Ricalde, 2014). La principal función del control es efectuar una medición de los resultados obtenidos, compararlos con los resultados planeados para buscar una mejora continua. Por ello, esta fase se considera una labor de seguimiento enfocada a corregir las desviaciones que puedan presentarse, respecto a los objetivos planteados. Luego contrasta lo planeado y lo conseguido, para desatar las acciones correctivas que mantengan el sistema orientado hacia los objetivos (Ortega, 2017).



El autor Mallar (2010) indica los procesos de la fase de control:

- Comparar los resultados obtenidos con los planes previamente hechos.
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos.
- Iniciar las acciones de corrección correspondientes.

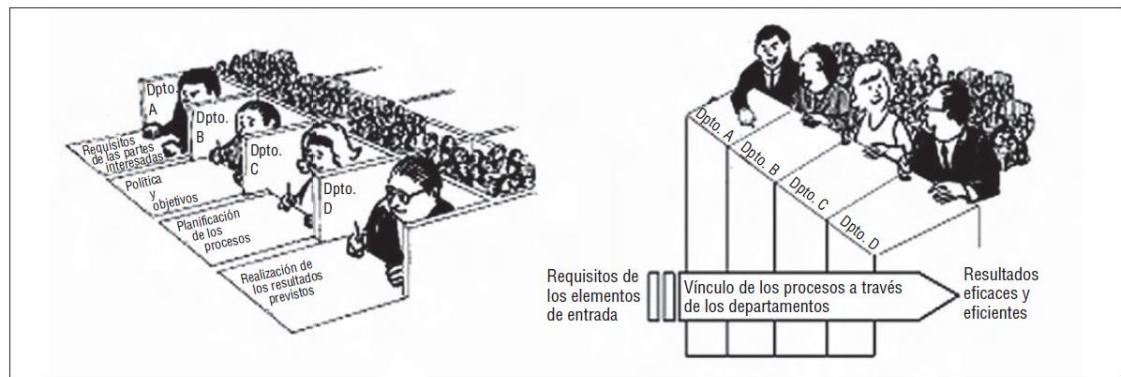
En esta fase, es posible esclarecer si el rumbo de las actividades concuerdan con los objetivos propuestos en la fase de planeación, asimismo permite analizar los resultados obtenidos durante todo el proceso administrativo.

## **2.2. Proceso**

El elemento clave para los procesos administrativos es el proceso, éste es considerado como parte del lenguaje habitual de las organizaciones, es así que se considera un concepto imprescindible para alcanzar la eficiencia operativa en el entorno empresarial. La norma ISO 9000 (2015), señala que un proceso es un conjunto de actividades relacionadas que tienen entradas, las cuales proporcionan un resultado conocido. Además, los procesos necesitan estar planificados para las actividades en concreto. También, se necesita la participación de personas y recursos materiales para obtener los objetivos señalados dentro de la empresa (Cantón, 2010), es decir, los procesos son iterativos y se realizan en forma y secuencia, con la finalidad de lograr una meta precisa. Los autores Serrano y Ortiz (2012) conciben a los procesos como mecanismos con ciertas series de acciones, tomando en cuenta aspectos de la organización en los productos o servicios. Igualmente, la Gerencia Universidad de Cantabria (2016) explica que los procesos son grupos de recursos y actividades interrelacionadas que convierten elementos de entrada en elementos de salida, con valor para el cliente o usuario. Mallar (2010) expone que un proceso comprende una serie de actividades que se deben realizar en diferentes áreas de la organización y que tienen un determinado tiempo para ejecutarlas.

Por lo tanto, el proceso es una serie o secuencia de actividades, que tiene un origen y un efecto previo definido como acción dentro de la organización; la finalidad es

controlar y mejorar cada actividad, es decir, se centra en ejercicios laborales que tiene que hacer una persona con un perfil determinado, en una organización. En consecuencia, los procesos son una de las formas de organizar y gestionar las actividades, creando valor para el cliente o usuario y otras partes interesadas. Esto permite que las instituciones estructuren una jerarquía de unidades funcionales y se gestione de manera vertical, asimismo, se eliminan las barreras entre las distintas unidades y se mejora la gestión, ver figura 2.2.



**Figura 2.2. Proceso de los vínculos entre los departamentos en una organización.**  
 Fuente: Serrano, G. L., & Ortiz, P. N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22.

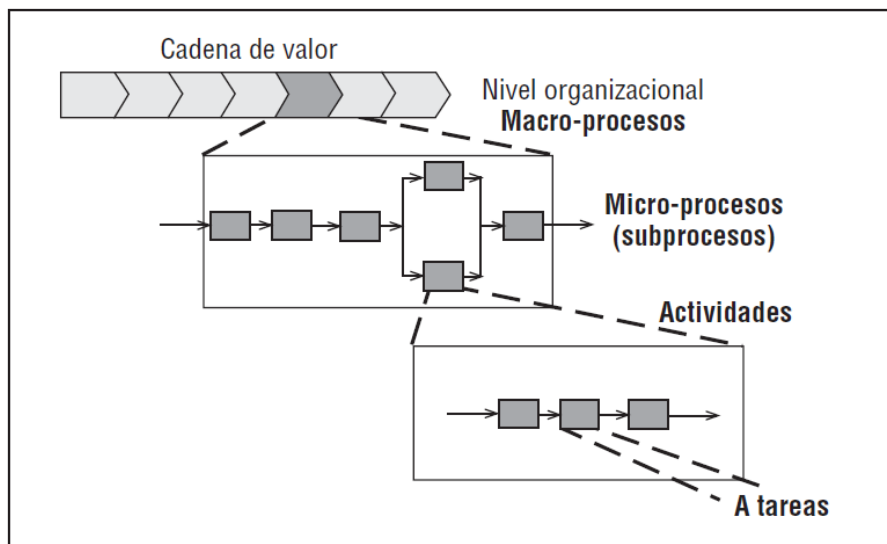
Los efectos de establecer y definir procesos, radican en el cliente y en las partes involucradas, ya que recibirán un servicio eficiente, con lo cual sus necesidades serán satisfechas, todo esto como resultado de los procesos. En adición, no se encontrarán con los problemas propios de cada unidad funcional, cuando se trabaja bajo este enfoque, gracias al incremento de la productividad encaminada hacia una mejor competitividad; a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos; a la reducción de diversos recursos y, por ende, a la reducción de los costos en su consumo.

### 2.2.1. Macroprocesos y Microprocesos

Los autores Serrano y Ortiz (2012) clasifican a los procesos en dos grupos, los cuales son macroprocesos y microprocesos. Los macroprocesos son considerados como un grupo que tiene un fin o meta, así como un propósito de existir en la

organización (García, 2009). Serrano y Ortiz (2012) explican que los macroprocesos están lógicamente constituidos por múltiples procesos que operan a un nivel jerárquico de la estructura organizacional. También se expone que los macroprocesos son la característica y representación global de todas las actividades y procesos que realiza la organización, se explica y se detalla cómo se agrupa cada actividad. Por lo tanto, los macroprocesos se originan por un grupo de procesos que le da la visión a la organización para cada actividad, a un nivel gerencial o directivo, buscando que las metas de la organización se cumplan.

En segundo término, se encuentran los microprocesos. En palabras de Serrano y Ortiz (2012), son procesos muy específicos denominados actividades, mientras que Cantón (2010) define que los microprocesos son una secuencia de acciones indispensables y específicas para que una organización funcione, así mismo se considera como un subproceso o tareas. Entonces, los microprocesos son actividades únicas integradas por una serie de pasos y acciones detalladas que podrían ser llevadas a cabo por una sola persona en la organización, ver figura 2.3.



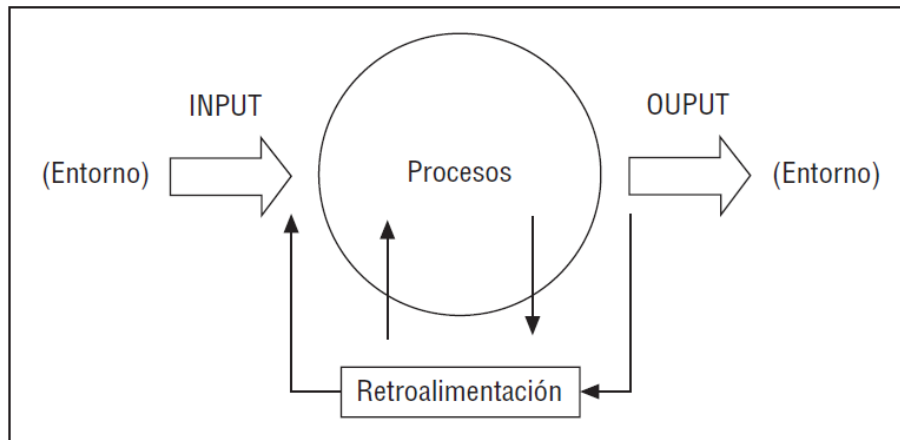
**Figura 2.3. Jerarquía de los procesos.**

Fuente: Serrano, G. L., & Ortiz, P. N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22.

## 2.2.2. Proceso de entrada y salida

Otra forma de ver a los procesos, es concebida por la teoría de sistemas. La lógica que sigue este enfoque es, para toda entrada existe una salida. Las entradas se conciben como recursos financieros, materiales, personas, información, entre otros. Después que se tiene la entrada, se pasa a una fase de instrucciones, las cuales son las tareas o actividades a realizar, por último, se encuentra la salida en la que los elementos anteriores se conjugan para formar un servicio o producto, todo ello siguiendo patrones determinados, ver figura 2.4 (Serrano y Ortiz, 2012).

Por otro lado, el autor Mallar (2010) manifiesta que el proceso agrupa actividades de trabajo interrelacionadas y se caracterizan por solicitar ciertos insumos llamados inputs o entradas, lo anterior son productos o servicios obtenidos de otros proveedores. En seguida, se encuentra las actividades específicas que implican agregar valor, para obtener un resultado, que es outputs o salidas. Cuando se ejecuta el proceso de entradas y salidas, se tiene un ciclo de actividades que inicia y se termina con un cliente o usuario determinado. La idea de este proceso con enfoque de teoría de sistemas, consiste en comprender entradas que finalizan en un producto o servicio en particular que da un valor, utilidad o recurso.



**Figura 2.4. Representación de procesos en teoría de sistemas.**

Fuente: Serrano, G. L., & Ortiz, P. N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22.

Entre los elementos que señala el autor Mallar (2010), en el enfoque de teoría de sistemas, relacionado con el proceso, se encuentra:

- Input: recursos a transformar, materia a cambiar, persona a formar, información a procesar, conocimiento a plasmar, entre otros.
- Proceso: acción de cambiar o transformar de una entrada.
- Output: pueden ser bienes o servicios para satisfacer a un cliente.

Por otra parte, el autor Luna (2015) precisa que no todas las actividades en una organización son procesos. Para establecer si una actividad es un proceso, se tiene que verificar las siguientes características:

- La actividad debe ser clara.
- La actividad tiene un motivo o propósito.
- Se relaciona con un tiempo de ejecución.
- Tiene una correlación con el tiempo, el costo y el beneficio.
- Se asigna cada proceso a una persona.

Por lo tanto, el proceso comprende, en teoría de sistemas, una salida única para cada entrada, donde se necesita tiempo, recursos y un cambio de estado.

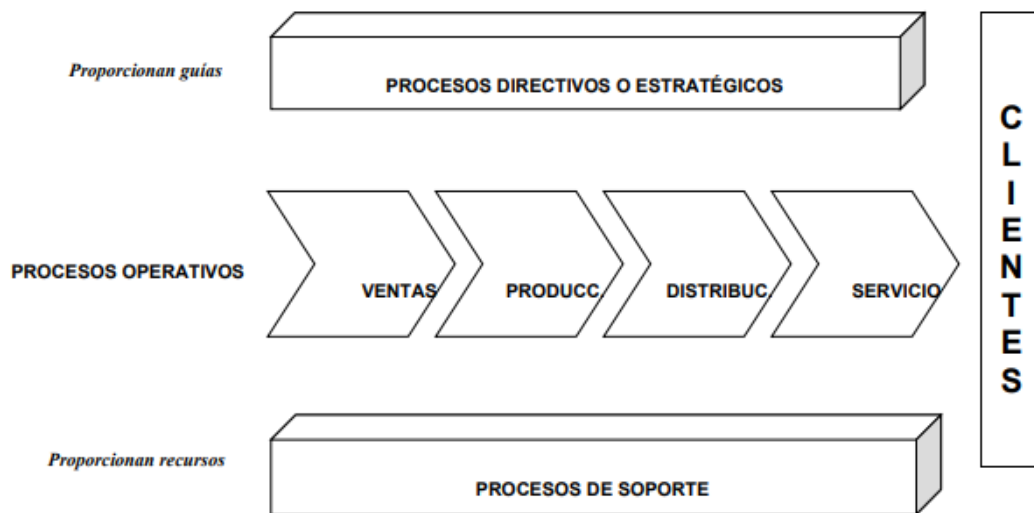
### **2.3. Arquitectura de procesos**

Todas las instituciones requieren de unidades de trabajo, éstas están compuestas por procesos, los cuales se agrupan y asignan de manera que se prevea un mínimo de gastos o un máximo rendimiento, de aquí parte el concepto de arquitectura de procesos. La arquitectura de procesos, define una estructura funcional y planificada que anticipa el proceso con la finalidad de que se logren los objetivos propuestos de la empresa (Ortega, 2017). Serrano y Ortiz (2012) identifican a la arquitectura de procesos como un conjunto de actividades sistemáticas implementadas en una institución, con el propósito de clarificar y mejorar cada proceso en la operación, para proveer productos o servicios. Según el autor Mallar (2010), los procesos deben tener un orden que permita tener un grado de control y dirección de los mismos, para crear un diseño utilizable en los procesos. Entonces, la arquitectura de procesos tiene como fin garantizar que una

organización automatice y mejore los procesos con el menor esfuerzo, por tal motivo, Serrano y Ortiz (2012) y Mallar (2010) distinguen dos tipos básicos de procesos dentro de una arquitectura, éstos son:

- Proceso del negocio
- Proceso de apoyo

En el caso de los procesos del negocio, Mallar (2010) deduce que tienen relación directa con la misión de la organización, también se considera satisfacer las necesidades concretas y reales de los clientes o usuarios. Este proceso se enfoca en la planeación y ejecución de las operaciones, con impacto en los objetivos y en la misión de la organización. En los procesos del negocio, se distinguen dos clasificaciones que son: procesos directivos y procesos operativos. Los Procesos Directivos o Estratégicos, en palabras de Serrano y Ortiz (2012), son aquellos de los cuales una empresa, o una dirección conjunta de una red, planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos. También es el paso para conseguir los objetivos de la empresa. Mediante la aplicación de las fases del proceso administrativo, proporcionan el direccionamiento a los demás procesos, es decir, indican cómo éstos se deben realizar para que se orienten a la misión y a la visión de la empresa. Por otro lado, los procesos operativos son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización, de acuerdo con Mallar (2010). Habitualmente, componen la actividad primaria en la cadena de producción de valor. Algunos ejemplos de procesos operativos son: producción, venta y post-venta. Para los procesos de apoyo, se describe aquellos servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio, también se los llama procesos secundarios (Mallar, 2010). Es decir, lo que necesita la empresa para operar normalmente, como actividades de compra de materiales, pago a proveedores, pago de impuestos, pago de salarios, mantenimiento de equipos, entre otros. Los procesos de apoyo son actividades que no están relacionadas directamente con la misión de la organización, pero resultan necesarias para que los procesos operativos puedan ser ejecutados sin ninguna dificultad, ver figura 2.5.



**Figura 2.5. Arquitectura de procesos.**

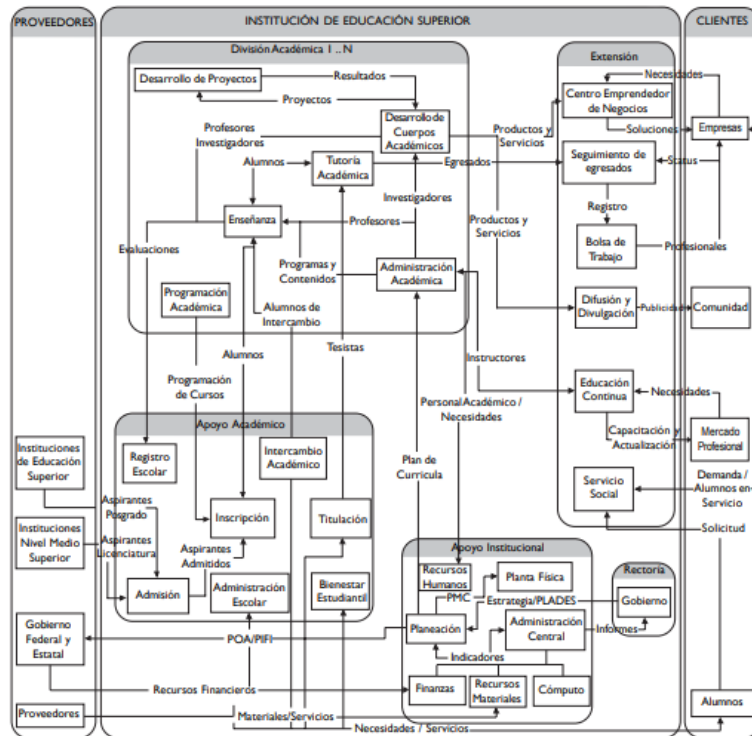
Fuente: Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1).

Se trata de actividades orientadas al personal de la organización que sirven de infraestructura a los procesos operativos, es decir, dan soporte a los procesos operativos y proporcionan los medios para llevarlos a cabo. Los procesos de apoyo se consideran como actividades de tipo administrativas o actividades secundarias.

### 2.3.1. Diagrama de procesos

Dentro de la arquitectura de procesos, existe un elemento que ayuda a la gestión de la misma, estos son los diagramas de procesos. En cada organización se requiere recursos técnicos que permitan precisar las actividades, mediante diagramas de procesos o de flujo de trabajo. Cada recurso técnico tiene una forma lógica y detallada para llevar a cabo una función (Franklin, 2013). Los diagramas son un grupo ilustrativo que muestra las unidades de trabajo, las cuales se definen en departamentos, actividades y requisitos del puesto (Ortega, 2017). También es considerado como una herramienta del pensamiento que permite organizar, clasificar y analizar los diferentes modelos administrativos, mediante la ilustración y flujos de trabajo de una organización, el propósito es exponer cada proceso para que la organización contemple los medios para la ejecución (Maldonado y Velázquez, 2006). Para los autores Hernández y Medina (2009), un diagrama de procesos es una ayuda visual para conjeturar el proceso, ya que se necesita de una entrada, una salida y una tarea. Es una técnica

difundida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los clientes (Ricalde, 2014). Por lo cual, el diagrama de procesos permite obtener, de forma fácil y rápida, una perspectiva del conjunto de actividades dentro de la institución, ver figura 2.6.



**Figura 2.6. Diagrama de procesos.**

Fuente: Velázquez, M. A., & Maldonado, T. A. (2005). Arquitectura de procesos para las instituciones públicas de educación superior. *Teoría y Praxis*(1), 109-124.

Su función radica principalmente en la capacidad de evocar una imagen de la compañía de forma unificada, lo que ayuda a una comprensión completa a pesar de la sencillez de este tipo de diagramas. Entonces, el diagrama de procesos ilustra de manera precisa los procesos, las fases de cada uno y la relación de cada actividad, por lo tanto, el proceso es una consecuencia de la unión de las actividades y los recursos utilizados que permite obtener una visión conjunta de todos los elementos asociados a cada proceso, así como la interrelación de cada uno de éstos. También son una herramienta estratégica que permite elevar el desempeño de la fuerza de trabajo, economizar los bienes o prestación de servicios y mejorar la coordinación de los grupos de trabajo en una organización.



Los autores Hernández y Medina (2009), precisan los beneficios de utilizar el diagrama de procesos, estos son:

















- Explicación de cada proceso.
- Visualización de los recursos necesarios.
- Esquematización de las tareas.
- Ilustración manifiesta de los involucrados con las actividades.
- Rediseño de los procesos de ser necesario.
- Compresión de las tareas y problemas dentro de la organización.

El beneficio de un diagrama de procesos reside en el hecho de que permite definir y describir correctamente el proceso en cuestión. Esto se interpreta en que el personal que trabaja en un proceso tienen un documento que le aporta una información comprensible y tangible, lo que evita fallos en el desarrollo del proceso, puesto que todo el personal implicado en el proyecto parte de un mismo punto de inicio, que delimita el tiempo para llevar a cabo el proceso.

### **2.3.2. Diagrama de flujo de proceso**

Otra herramienta útil en la arquitectura de proceso, es el diagrama de flujo de proceso. Los diagramas de flujo, en administración, representan abstracciones gráficas basadas en hechos, situaciones, relación o movimiento de todo tipo dentro de la empresa (Ortega, 2017). A su vez, Sáez (2014), menciona que un diagrama de flujo es un lenguaje gráfico coherente y accesible para comunicar de forma clara el procedimiento a llevar a cabo en la empresa. Como tal, los diagramas de flujo constituyen un elemento de juicio lógico para individuos y organizaciones de trabajo, en ellos se puede describir de forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que facilita la consolidación de ideas claras para los empleados con respecto al trabajo a realizar, mientras que a las empresas les permite dar seguimiento y continuidad de las operaciones, así como simplificar el trabajo. Para elaborar un diagrama de flujo de

procesos, se toma la simbología desarrollada por instituciones internacionales, tal es el caso de la American National Standards Institute (ANSI), la cual ha desarrollado símbolos pensados en flujos de información del procedimiento electrónico de datos, que además se enfoca en algunos símbolos para diagramas administrativos.

| Símbolo                                                                             | Representa                                                                                                                                                                                   | Símbolo                                                                             | Representa                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <b>Terminal.</b> Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información. |    | <b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.                                  |
|    | <b>Disparador.</b> Indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.                                             |    | <b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.                          |
|    | <b>Operación.</b> Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.                                                                                        |    | <b>Dirección de flujo o línea de unión.</b> Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.                |
|    | <b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.                                                                                          |    | <b>Operación con teclado.</b> Representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.                                       |
|    | <b>Documento.</b> Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.                                                                         |    | <b>Tarjeta perforada.</b> Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.                                           |
|   | <b>Archivo.</b> Representa un archivo común y corriente de oficina.                                                                                                                          |   | <b>Cinta perforada.</b> Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.                                               |
|  | <b>Nota aclaratoria.</b> No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.                  |  | <b>Cinta magnética.</b> Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.                                               |
|  | <b>Línea de comunicación.</b> Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etcétera.                                     |  | <b>Teclado en línea.</b> Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella. |

**Figura 2.7. Simbología de diagrama de flujo de proceso.**

Fuente: Franklin, F. E. (2013). *Organización de Empresas: 4 edición*. México: Mc Graw Hill.

Los diagramas de flujo de procesos, son una representación ilustrativa mediante simbología que refleja diversas actividades esenciales de una organización, la finalidad es la capacidad de transmitir una acción laboral clara y sencilla, que comprende la eficiencia de dicha acción.

## 2.4. Manual de procedimientos

Los manuales son una herramienta o instrumento que permite conocer las funciones y actividades del personal dentro de una organización. Los autores Stagnaro, Camblong, y Nicolini (2015) definen a un manual procedimientos como un conjunto de

instrucciones o secuencia de pasos que se realiza para llevar a cabo una determinada actividad, en un contexto único. Es así que el manual de procedimientos integra información de continuidad ordenada y secuencial de operaciones, que ayuda a la realizar cada función, tarea y actividad específica de la empresa (Asanza, Miranda, Ortiz y Espín, 2016). Así mismo, los manuales son considerados como un aparato administrativo que define a cualquier organización la forma de trabajar para sus empleados y normalizar las operaciones internas (Loango, 2019). También se puede concebir como un objeto escrito para el funcionamiento del negocio o institución, que permite medir y asegurar la calidad en los procesos y las técnicas para su buena ejecución (Entrepreneur en Español, 2019).

El objetivo principal de un Manual de Procedimientos es poder sistematizar las principales actividades que se realizan en la unidad administrativa. No sólo se debe tener en cuenta la realización de este tipo de documentos como un mecanismo de control, también se debe tener en cuenta como una herramienta útil para la gestión administrativa, debido a los múltiples beneficios que trae consigo este tipo de documentos (Rebolledo, 2010). Es decir, el manual representa un texto de conocimiento ordenado que permite esclarecer y dictaminar las actividades de los empleados, cabe destacar que la actividad es un grupo de tareas que se debe realizar de una forma específica y en un orden determinado, es así que se establece una cierta calidad en las labores del personal. Al tener unos procesos definidos se establece una normalización, esta normalización es la base sobre la cual se sustenta el crecimiento, desarrollo y calidad de las instituciones, de ahí la importancia de los manuales de procedimientos.

#### **2.4.1. Procedimiento administrativo**

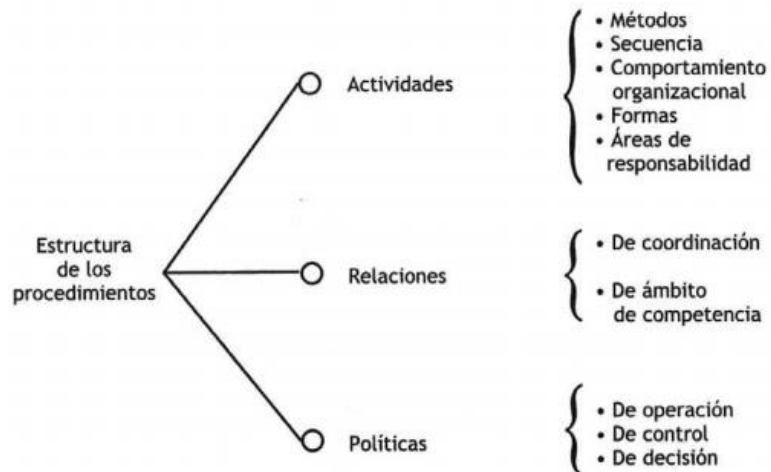
Los procedimientos administrativos se consideran parte de la planeación, esto debido a que es el conjunto de rutinas específicas de trabajo en las que se incluyen el flujo de documentos, los registros, el establecimiento de normas de trabajo, jerarquías, entre otros (Rincón & Vergara, 2017). Asimismo, el procedimiento engloba una idea de estrategias y técnicas de aprendizaje con la intención de mejorar la gestión de la institución (Sáez, 2014). También, se identifica como un conjunto de acciones en un

orden con ideas de destrezas, técnicas y estrategias para cumplir con las metas de la empresa (Cisternas & Muños, 2017). Para Luna (2015), los procedimientos son un método para manejar actividades futuras y planes, por lo cual, son las guías de acción que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Mientras que el autor Rodríguez (2012) hace referencia a los procedimientos como indicaciones para realizar un trabajo en concreto y los procesos a utilizar respecto al trabajo, además, se diseña para representar el flujo de trabajo, se espera que los procedimientos tengan relación con la tarea o actividad en dos tiempos: presente y futuro. El diseño del procedimiento pretende exponer los objetivos, las políticas y las responsabilidades de cada unidad, buscando detallar el procedimiento para llevarlo a cabo sin tener repercusiones negativas en la empresa.

Entonces, por procedimiento se entiende un conjunto de actividades interrelacionadas que satisface una cierta función o varias funciones; por sistematización del procedimiento, entiéndase el establecimiento de un conjunto de métodos o reglas lógicas para realizar ciertas actividades, todo ello con el objetivo de cumplir con la misión de la empresa.

#### **2.4.2. Estructura de procedimientos**

La organización de los procedimientos es fundamental para esclarecer todo problema en relación con las tareas y responsabilidades de la empresa, es así que una institución que estructura los procedimientos permite ver a detalle las metas y procesos en ellos mismos. El autor Rodríguez (2012) infiere una estructura de procedimientos, los cuales son una serialización de pasos en un departamento, unidad o grupo de trabajo, que por lo general es ejecutada por más de una persona, constituyendo una forma reconocida y aceptada de llevar a cabo la actividad en una fase de inicio. Lo anterior orienta a los procedimientos a establecer esquemas de actividades para obtener un resultado esperado en un grupo laboral.



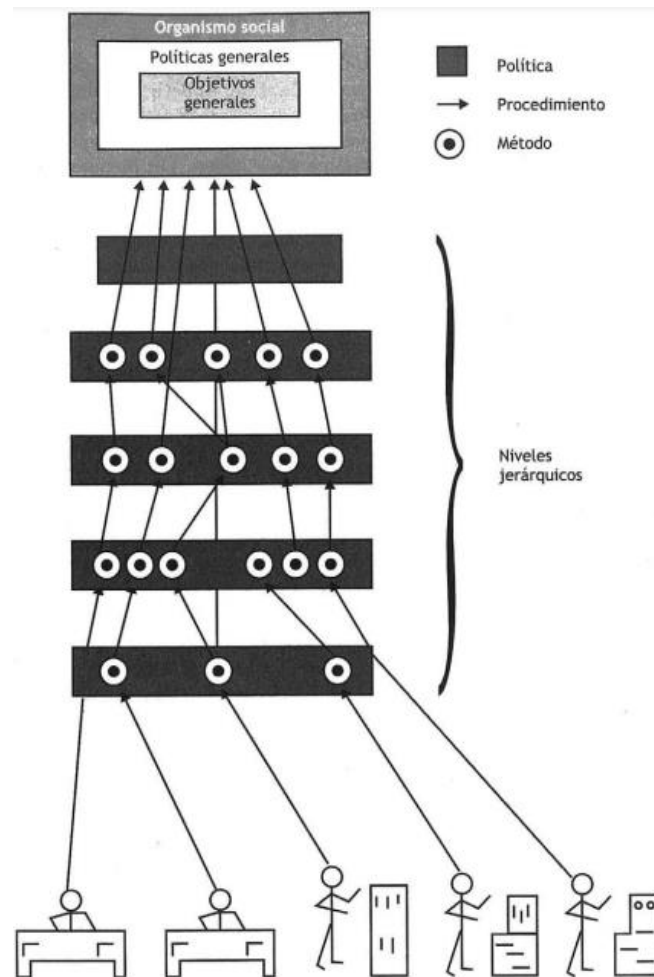
**Figura 2.8. Estructura de procedimientos.**

Fuente: Rodríguez, V. J. (2012). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. México: Económico Administrativo.

Dentro de la estructura de procedimientos, existen al menos dos constantes que son: los métodos y las políticas. El autor Sáez (2014) señala que los métodos son técnicas ya probadas para llevar a cabo un trabajo considerando el objetivo, contexto, tiempo, costo y esfuerzo. A diferencia del procedimiento, el método se enfoca en realizar una etapa de la tarea, ya que explica exactamente cómo se debe efectuar dicha etapa; por ende, el método son instrucciones más detalladas y exactas para realizar una actividad. Por su parte, las políticas son alineaciones, orientaciones y disposiciones verbales o escritas, de decisiones permanentes que se toman, de asuntos y problemas determinados, cuya amplitud es determinada por los objetivos y actividades de la organización (Sáez, 2014). Las políticas permiten establecer normas y toma de decisiones para la gerencia, es decir, permiten actuar de mejor manera cuando se presenta un problema para poder resolverlo en un tiempo corto. En muchas de las instituciones existe la necesidad de llevar a cabo ciertas actividades que deben realizarse exactamente de la misma forma, sin importar el contexto. Por lo tanto, el procedimiento, el método y las políticas, son necesarios para tener un resultado uniforme, el diseño es alcanzar un resultado previsto de manera rápida y eficaz.

La meta de los procedimientos es simplificar el trabajo, así como eliminar operaciones y documentación innecesaria, con la finalidad de reducir los costos, dar fluidez y mejorar las actividades (Luna, 2015). Es así que, una secuencia de operación

marca el flujo a través del sector de las políticas y métodos, brindando una secuencia cronológica de acciones que deben ejecutarse. Las políticas siempre establecen las guías para orientar la acción y los métodos detallan las actividades a desarrollar, ver figura 2.8.



**Figura 2.9. Interacción entre políticas, procedimientos y métodos.**

Fuente: Rodríguez, V. J. (2012). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. México: Económico Administrativo.

Al combinar políticas, procedimientos y métodos, se pretende eliminar operaciones innecesarias y duplicadas; cambiar el orden de las operaciones, para que sean eficientes; identificar los tiempos de los procesos y la materia necesaria para realizar una actividad; enlazar el trabajo del personal, de acuerdo con el flujo de trabajo de los procedimientos y, por último, determinar responsabilidades de cada actividad.

### 2.4.3. Análisis de procedimientos administrativos

El éxito de un procedimiento es su eficiencia, pero para que se lleve a cabo se necesita un correcto desempeño de las actividades laborales descritas y la facilidad en comunicar la tarea. Según el autor Rodríguez (2012), la labor de un procedimiento útil, es dar a conocer parte total de la información para ejecutar un trabajo, de aquí su importancia. Por ello, el análisis de un procedimiento es la herramienta de estudio con la que se ordena diversas acciones, en relación con el número de personas necesarias en una secuencia lógica (Cisternas & Muños, 2017). Este análisis comienza con una entrada o hecho inicial, detallando cada una de la acciones, hasta el paso final. Mallar (2010) indica, que la función del análisis radica en los sistemas, ya que consiste en generar acciones y asegurar una actividad que apunte a un resultado en beneficio de la organización. Asimismo, la acción por sí sola no es suficiente, puesto que se debe asegurar la eficiencia en ella. La forma de cómo se debe lograr radica en tres funciones necesarias (Franklin, 2013).



**Figura 2.10. Funciones esenciales del análisis.**

Fuente: Franklin, F. E. (2013). *Organización de Empresas: 4 edición*. México: Mc Graw Hill.

Estas tres acciones, son las siguientes:

1. Autoridad para tomar acción.
2. Establecer una memoria sistemática.
3. Reportar el resultado.

Cada una de las tres funciones forma parte necesaria de un sistema de procedimientos efectivo. Sin embargo, el análisis se debe concentrar en el contexto de la acción, cada sistema debe tener la necesidad de informar y comunicar cada procedimiento. La metodología que señala Franklin (2013) en el análisis de procedimiento es:

- Seleccionar el procedimiento o trabajo a analizar.
- Registrar todos los datos relacionados con el procedimiento mediante la preparación de diagrama de flujo.
- Examinar los datos del procedimiento, teniendo en cuenta las preguntas: ¿cómo?, ¿quién?, ¿dónde? y ¿cuándo?
- Desarrollar el procedimiento en correspondencia de los objetivos y políticas de la organización.
- Implantar el procedimiento propuesto y actualizar cuando sea necesario.

En consecuencia, el análisis demuestra cómo un procedimiento es más eficiente que otro, y también se busca mejorar los procedimientos no tan eficientes para asegurar la labor de los empleados dentro de la organización y los objetivos de la misma.



## **CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL**

Para este Capítulo, se establece a detalle el contexto que rodea al objeto de estudio. El propósito de esta contextualización responde a la necesidad de complementar lo mencionado en la primera sección; lo cual, a su vez, permitirá un mejor análisis del manual de procedimientos, que se diseña como resultado de este trabajo de investigación.

### **3.1. La Universidad Autónoma de Chiapas**

La creación de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) data de 1974, cuando por iniciativa del Dr. Manuel Velasco Suárez, Gobernador Constitucional del Estado de Chiapas, el Congreso del Estado expide el decreto número 98, del 28 de septiembre de 1974, publicado en el Diario Oficial del Estado con fecha 23 de octubre del mismo año, en el cual se aprueba la ley orgánica que da origen a la UNACH, pero es a partir del 17 de abril de 1975 cuando se inician las actividades formales. Debido a la heterogeneidad que presenta el Estado y las políticas nacionales de desconcentración de la administración pública, la UNACH adoptó la estructura por campus universitarios, situados en las ciudades más importantes de la entidad. En este decreto fue consignada la función de las escuelas superiores existentes en el Estado. La organización inicial de las áreas académicas era departamental, pero pronto se modificó por el sistema tradicional europeo de escuelas y facultades. Se anunciaron 23 carreras al inicio, de las cuales algunas modificaron su nombre, otras se duplicaron debido a la división territorial de la universidad en campus, algunas pasaron a otras instituciones de educación superior y otras simplemente desaparecieron.

En esa época, la Universidad Autónoma de Chiapas ofreció 24 carreras; para 1975, fecha en que comienzan las actividades docentes de la Universidad, se producen modificaciones al proyecto inicial, debido a que algunas de las carreras cambiaron de nombre, otras fueron sustituidas y otras más se duplicaron en función de las existentes en otras regiones del estado; hubo otras que no entraron en operación. Finalmente, entran en funcionamiento los programas agrupados por campus, distribuidos éstos en

tres ciudades de tres regiones económicas de la entidad: Centro, Altos y Soconusco. Posteriormente, se incorporó el campus V, con las carreras de Ingeniero Agrónomo Parasitólogo, Ingeniero Agrónomo Fitotecnista e Ingeniero Agrónomo Zootecnista, en Villaflores, además surgió el campus VI, con las carreras de Pedagogía y Letras Latinoamericanas, en Tuxtla Gutiérrez.

Desde su origen, la cobertura de la UNACH abarcó tres regiones: I Centro, II Altos y VIII Soconusco, posteriormente se extendió a las regiones III Fronteriza, IV Frailesca Norte y IX Istmo-Costa. En la actualidad, la Universidad se conforma por 16 escuelas facultades, 9 centros y un Instituto, distribuidos en doce campus; con esto se cubren todas las regiones económicas del Estado; los campus de creación reciente son el VII en Pichucalco, VIII en Comitán y IX en Tonalá, Arriaga, Copainalá, Palenque y Ocozocoautla de Espinosa. Por otra parte, también se integraron los departamentos de lenguas distribuidos en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las Casas y Tapachula, y estos departamentos ofrecían los idiomas extranjeros inglés, francés, italiano y alemán, así como los dialectos Tzotzil y Tzeltal (en el caso de San Cristóbal de las Casas). Hoy en día se encuentran en funcionamiento los programas académicos agrupados por campus, con presencia en todas las regiones económicas de la entidad, quedando integrados de la siguiente forma:

CAMPUS I (Tuxtla Gutiérrez)

CAMPUS II (Tuxtla Gutiérrez, área de Ciencias Biomédicas: Medicina humana)

CAMPUS III (San Cristóbal de las Casas)

CAMPUS IV (Tapachula)

CAMPUS V (Villaflores)

CAMPUS VI (Tuxtla Gutiérrez)

CAMPUS VII (Pichucalco)

CAMPUS VIII (Comitán de Domínguez)

CAMPUS IX (Istmo-Costa: Tonalá/Arriaga)

CAMPUS Mezcalapa

CAMPUS Ocozocoautla de Espinosa

CAMPUS Palenque

### **3.1.1. Misión y Visión de la UNACH**

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

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

### **3.2. Secretaría Administrativa**

Es un departamento de la Universidad Autónoma de Chiapas, con el propósito de gestionar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, requeridos para el cumplimiento de los objetivos institucionales universitarios, a través de la aplicación de los recursos, la gestión y el fortalecimiento organizacional, fomentando en su

personal la vocación de servicio y el desarrollo humano. La Ley Orgánica y el Estatuto General de la Universidad Autónoma de Chiapas, en el capítulo VI, en su artículo 65, establece que el Secretario Administrativo auxiliará al Rector en el desarrollo de los programas de carácter administrativo, económico y contable, y tendrá las facultades y obligaciones siguientes:

1. Coordinar las actividades de administración de personal, de recursos materiales y de prestación de servicios y promoverá la aplicación de las técnicas adecuadas para la optimización de dichos recursos.
2. Coordinar, efectuar y controlar la adquisición de bienes y servicios solicitados por las diferentes dependencias de la Universidad.
3. Vigilar que se realice un adecuado control de los bienes en posesión o propiedad de la Universidad.

Así mismo en el capítulo IX, en el artículo 28, establece que el Secretario Administrativo colaborará con el Rector en el desarrollo de los programas de carácter administrativo, económico y contable.

### **3.2.1. Misión y Visión de la Secretaría Administrativa**

La misión de la Secretaría Administrativa (SA) es normar, coordinar y promover el desarrollo de las Unidades Académicas y Dependencias de la Administración Central de la Universidad, aplicando los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos requeridos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por otra parte, la visión es ser una Secretaría eficiente y normativa conformada por personal capacitado con profunda cultura de servicio, valores éticos y con alta tecnología, de tal manera que tenga amplio reconocimiento por los estándares de calidad en los servicios que presta a las Unidades Académicas y Dependencias de la Administración Central.

### **3.2.2. Objetivos de la Secretaría Administrativa**

El objetivo general de la Secretaría Administrativa (SA) es, coadyuvar con la rectoría en la planeación, organización, supervisión y evaluación de los programas y acciones en materia de recursos presupuestarios, financieros, humanos y materiales mediante el diseño e instrumentación de políticas, normas y procedimientos articulados con las líneas de acción del Proyecto Académico y el Plan de Desarrollo Institucional.

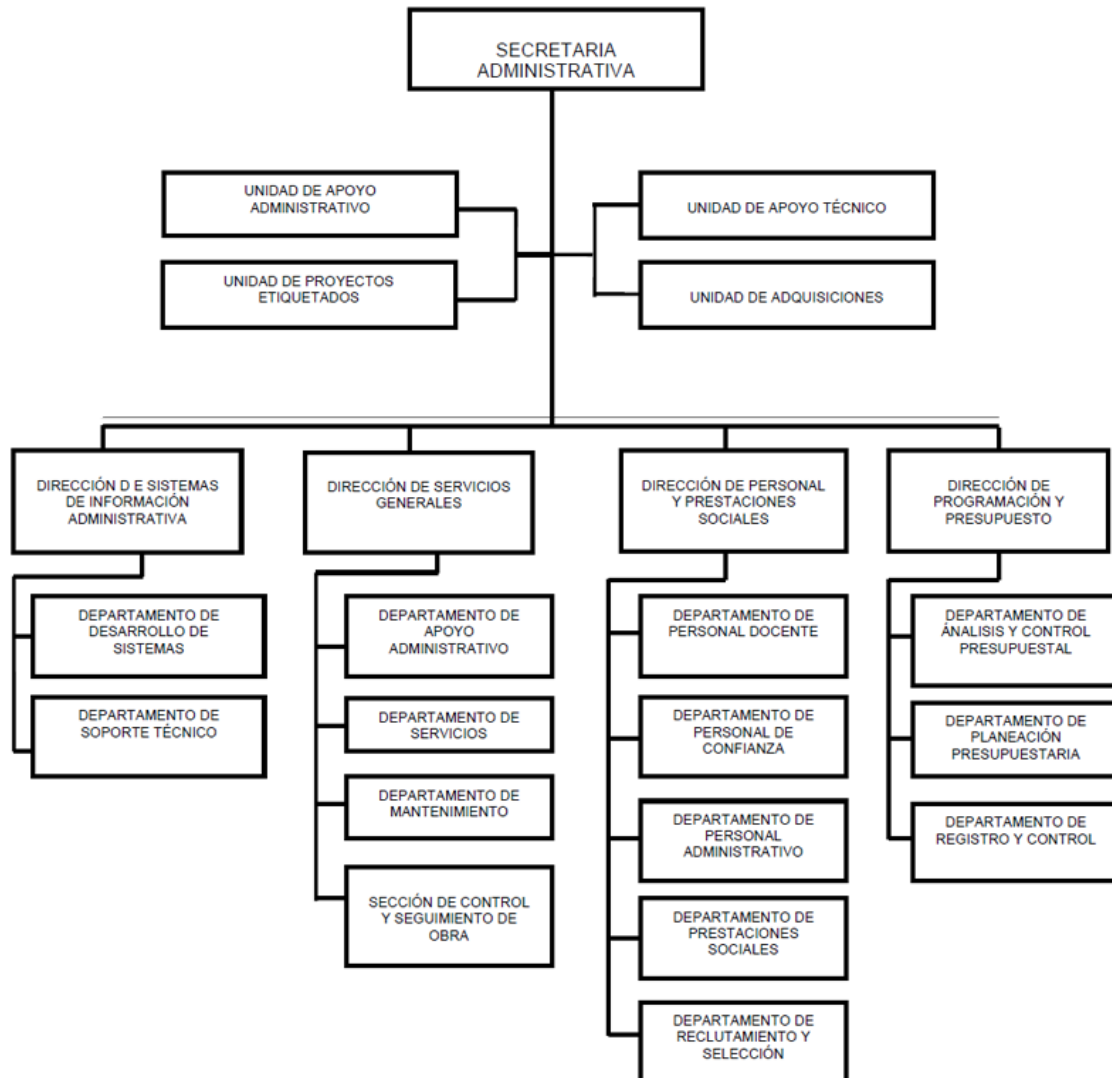
Para llevar a cabo el objetivo general, la SA define sus objetivos específicos, que son:

- Establecer políticas y lineamientos para la elaboración del anteproyecto de presupuesto de ingresos y egresos de la universidad.
- Coordinar los trabajos relativos a la estimación de los subsidios y gestionar su liberación ante la Secretaría de Educación Pública y el Gobierno del Estado.
- Proponer políticas de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria del gasto al c. rector para su aprobación.
- Establecer mecanismos de coordinación que permitan la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales.
- Coadyuvar en las negociaciones sindicales del Sindicato de Trabajadores Administrativos de la Universidad Autónoma de Chiapas (STAUNACH) y el Sindicato del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Chiapas (SPAUNACH).
- Evaluar el cumplimiento de las políticas y normas en materia presupuestal, de recursos humanos, financieros y materiales.

### **3.2.3. Organización funcional de la Secretaría Administrativa**

Actualmente la Secretaría Administrativa está integrada en 4 direcciones y 4 unidades de apoyo, para el cumplimiento de sus objetivos. Las unidades de apoyo son:

- Unidad de Apoyo Técnico.
- Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.
- Unidad de Apoyo Administrativo.
- Unidad de Adquisiciones.



**Figura 3.1. Organización de la Secretaría Administrativa.**

Fuente: Universidad Autónoma de Chiapas. (s.f.). *Secretaría Administrativa*. Recuperado el 30 de octubre de 2020, de Organización Funcional: <https://secadva.unach.mx/index.php/acerca-de#organigrama-acerca>

**Tabla 3.1. Unidades de apoyo de la Secretaría Administrativa.**

| <b>Unidades</b>                            | <b>Actividades</b>                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unidad de Apoyo Técnico                    | Establece acciones de coordinación para impulsar el cumplimiento de las actividades a cargo de las áreas que integran la Secretaría Administrativa, verificando que se atiendan de manera oportuna. |
| Unidad de Control de Proyectos Etiquetados | Es la encargada de analizar, evaluar, y dar seguimiento a los proyectos que opera esta Universidad, como lo son el PIFI y el PRODEP, vigilando los lineamientos que establezcan los proyectos.      |
| Unidad de Apoyo Administrativo             | Administra los Recursos Humanos, Financieros y Materiales de la Secretaría Administrativa.                                                                                                          |
| Unidad de Adquisiciones                    | Norma y coordina la adquisición de bienes y contratación de servicios para satisfacer los requerimientos que presenten las dependencias y facultades de la Universidad.                             |

Fuente: Universidad Autónoma de Chiapas. (s.f.). *Secretaría Administrativa*. Recuperado el 28 de octubre de 2020, de Unidades: <https://www.secadva.unach.mx/index.php/unidades>

### **3.3. Unidad de Control de Proyectos Etiquetados**

El proceso de compras y servicios, es un proceso de Apoyo Certificado por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), dentro del sistema de gestión de la calidad de la Universidad Autónoma de Chiapas, que tiene como objetivo proveer a las Unidades Académicas (UA) y Dependencias de la Administración Central (DAC) de la institución, de los bienes y servicios con las formalidades que implica su ejecución, a través de procedimientos de comunicación ágiles y transparentes, permitiendo disminuir los tiempos totales de cada proceso que se efectúan al interior y basado en la normativa legal vigente de compras y contrataciones públicas y su reglamentación vigente. Esta unidad tiene como propósito, dentro de la Secretaría Administrativa, analizar, evaluar, y dar seguimiento a los proyectos que operan en la



Universidad, vigilando los lineamientos que establezcan los proyectos. Dentro de las funciones se encuentra:

- Control financiero del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional y del Programa de Mejoramiento del Profesorado.
- Recepción de las solicitudes de recursos de las diferentes áreas beneficiadas con el Programa.
- Análisis de las solicitudes de recursos de las áreas beneficiadas, para verificar su coincidencia con los rubros autorizados. Si no hay coincidencia, se informa al área solicitante, para que haga las adecuaciones correspondientes; si existe coincidencia, se procede a verificar que se tenga el saldo suficiente para cubrir lo solicitado y en su caso, si se trata de adquisiciones, que éstas se apeguen a la Ley de Adquisiciones, arrendamientos y servicios.
- Elaboración de las solicitudes a las instituciones bancarias, para el traspaso de los recursos, de las cuentas del fideicomiso a las de cheques.
- Control individual por proyecto del PIFI de la liberación de recursos, así como de los maestros en los diferentes componentes (becario, ex-becario, perfil deseable y cuerpo académico) que autoriza el PROMEP.
- Emitir los cheques a proveedores y prestadores de servicios y el reintegro de los recursos en su caso, a las facultades, escuelas y áreas o maestros beneficiados por PROMEP.
- Entregar las pólizas y documentación comprobatoria a la Dirección de Planeación para que en esa instancia procedan a la comprobación correspondiente, de los recursos del PIFI.
- Entregar las pólizas y documentación comprobatoria a la S. E. P. para efecto de comprobar los recursos PROMEP en los formatos establecidos

por la instancia federal.

- Elaboración de conciliaciones bancarias y entrega a las áreas correspondientes.
- Establecer las acciones de coordinación que permitan el control, la rendición de cuentas y la comprobación del manejo de los recursos públicos.
- Dar cumplimiento a los requerimientos de información solicitados por las instancias fiscalizadoras, relativos al manejo y destino de recursos federales, para verificar su aplicación a los fines específicos para los cuales fueron otorgados.
- Comunicar a quienes intervienen en el ejercicio de los recursos públicos asignados a los fideicomisos, que están obligados a transparentar y rendir cuentas sobre el manejo de dichos recursos y a proporcionar los informes que faciliten su fiscalización.
- Efectuar los registros contables y de cédulas presupuestales a efecto de cumplir con los requerimientos normativos y de transparencia.
- Enviar al departamento de Patrimonio las facturas comprobadas en primera instancia con la S.E.P. que contienen los sellos correspondientes, a fin de que se efectúe el registro correspondiente.
- Recibir de Patrimonio las fotocopias de las facturas registradas a fin de que se conforme el archivo final para el control y guarda correspondiente.

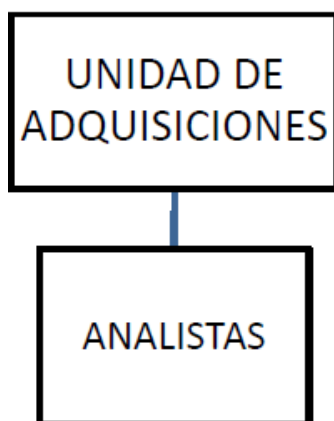
### **3.3.1. Misión y Visión de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados**

La misión de la UCPE es normar, coordinar y promover el desarrollo de las Unidades Académicas y Dependencias de la Administración Central de la Universidad, aplicando los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos requeridos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Mientras que la visión es, ser una Secretaría eficiente y normativa conformada por personal capacitado con profunda cultura de servicio, valores éticos y con alta tecnología, de tal manera que tenga amplio reconocimiento por los estándares de calidad en los servicios que presta a las Unidades Académicas y Dependencias de la Administración Central.

### 3.3.2. Objetivo y estructura de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados

El objetivo de la UCPE es: coadyuvar con la Secretaría Administrativa en la Planeación, Organización, Supervisión y Evaluación de los programas y acciones en materia de recursos presupuestarios, financieros, humanos y materiales, mediante el diseño e instrumentación de políticas, normas y procedimientos articulados con las líneas de acción del Proyecto Académico y el Plan de Desarrollo Institucional. Mientras que los objetivos específicos no están descritos. El organigrama se compone de la siguiente forma:



**Figura 3.2. Organigrama de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.**

Fuente: Universidad Autónoma de Chiapas. (2014). *Manual de Organización de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados*. Chiapas.

### 3.3.3. Organismos y departamentos que trabajan con la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados

Existen unidades que se relacionan con la ejecución de funciones de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados. En primer lugar, se tiene a la Institución de

Educación Superior (IES), que es un conjunto de departamentos, escuelas, facultades, institutos, centros y/o unidades académicas de la Universidad Autónoma de Chiapas, con afinidad temática o disciplinaria, que se asocian para el óptimo uso de recursos humanos y materiales, los cuales pueden o no, corresponder a una dependencia de la Universidad. Después, están las Dependencias de la Administración Central (DAC), las cuales son las Secretarías, Direcciones Generales, Coordinaciones Generales, Direcciones y demás órganos administrativos que tengan línea directa de mando de la Rectoría.

Por último, se encuentran los Cuerpos Académicos (CA), el cual es un conjunto de profesores-investigadores que comparten una o más líneas de estudio, cuyos objetivos y metas están destinados a la generación y/o aplicación de nuevos conocimientos, a través de los cuales se sustentan las funciones académicas institucionales que contribuyen al desarrollo de la Universidad.

### **3.4. Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa**

El Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE) es una iniciativa de la SEP que se enmarca en lo establecido por los artículos 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 1 y 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 1, 3, fracciones XI, XIV, XXI, XXII y penúltimo y último párrafos, 7, fracción V, 24, 26, 29, 30, 31, 40, 41, 43 y Anexos 10, 13, 17, 18, 25, 26, 29.1. y 38 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2017; 176 del Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 1, 4 y 5 del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, y constituye un medio estratégico para contribuir al logro de las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, mediante el otorgamiento de recursos financieros extraordinarios, para que a partir de ejercicios de planeación estratégica participativa implementen las Instituciones de Educación Superior (IES), proyectos académicos para la mejora de la gestión (servicios) y que impacten en la calidad de sus programas educativos, a fin de que contribuyan al desarrollo de México.

La cobertura potencial del programa es de nivel nacional, abarcando las 32 Entidades Federativas que cuenten con Universidades Públicas Estatales (UPES), Universidades Públicas Estatales de Apoyo Solidario (UPEAS), Universidades Públicas Federales (UPF) y Universidades Interculturales (UI), que ofrezcan programas educativos de nivel licenciatura y posgrado en las modalidades presencial, semipresencial y a distancia.

## **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA**

En esta sección, se mencionan los tipos de alcances de la investigación, los cuales se analizan, considerando las variables del objeto de estudio, por otra parte, se determina el diseño del manual para la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados. La finalidad es presentar los procesos necesarios para esclarecer las actividades de la unidad.

### **4.1. Determinación del tipo de investigación**

Para realizar la investigación, con respecto al Diseño de un manual de procedimientos, para la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, se define el enfoque en que se centra. La importancia de definir este punto reside en la idea de cada uno de los enfoques como guía de la metodología, por tal razón, se apuntan a tres tipos de investigación que son: cuantitativa, cualitativa y mixto (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

A grandes rasgos, el enfoque cuantitativo simboliza un conjunto de procesos bien organizados de manera secuencial para establecer un supuesto, esto con ayuda de la recolección y el análisis de datos para dar respuesta a las preguntas de investigación y probar si las hipótesis propuestas son genuinas o no. Los datos se consiguen mediante la medición numérica, estadística, conteo e igualación; el proceso de este enfoque va de lo general a lo particular (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Por otro lado, el enfoque cualitativo se centraliza en describir, caracterizar y definir las propiedades de la naturaleza del problema. El proceso de investigación es deductivo, esto es, va de lo particular a lo general, este proceso es flexible, por lo que las hipótesis se van formando durante el desarrollo de la investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Por último, está el enfoque mixto, el cual es la mezcla de los dos enfoques anteriores, incorpora un conjunto de procesos empíricos y sistemáticos que implica la recolección de datos cuantitativos y el análisis cualitativo de los elementos del fenómeno (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Por tal motivo, el enfoque de esta investigación es cualitativo, mientras que el

alcance de este tipo de investigación puede tomar las siguientes vertientes: exploratoria, descriptiva, correlacional, o explicativa. El estudio exploratorio se realiza cuando no se tiene un estudio previo sobre el problema a investigar, se recomienda cuando el investigador se enfrenta a un fenómeno poco conocido para él, ya que se buscan los hechos sin preocuparse por predecir sus relaciones existentes, también suele surgir cuando aparece un nuevo fenómeno que, por su novedad, no admite todavía una descripción sistemática (Baena, 2017). El estudio exploratorio averigua y examina, con nuevas perspectivas novedosas que no se han abordado con anterioridad.

La investigación descriptiva, por su parte, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. La palabra clave para estos estudios de investigación es medir, esto en virtud de que presentan datos que muestran medidas de fenómenos que se han trabajado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La investigación descriptiva, por su parte, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. La palabra clave para estos estudios de investigación es medir, esto en virtud de que presentan datos que muestran medidas de fenómenos que se han trabajado. Uno de los grandes beneficios que se obtiene gracias a los estudios descriptivos es, que con los resultados se pueden hacer predicciones, se desarrollan mediante herramientas probabilísticas sin tener como propósito explicar la relación con otra variable (Heinemann, 2016).

Por otro lado, las investigaciones correlacionales se utilizan para determinar la medida en que dos variables se correlacionan entre sí, es decir, el grado en que las variaciones que sufre un factor se corresponden con las que experimenta el otro. Las variables pueden hallarse estrecha o parcialmente relacionadas entre sí, pero también es posible que no exista entre ellas relación alguna (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Puede decirse, en general, que la magnitud de una correlación depende de la medida en que los valores de dos variables aumenten o disminuyan. Si bien el coeficiente de correlación sólo permite expresar en términos cuantitativos el grado de

relación que dos variables guardan entre sí, no significa que tal relación sea de orden causal. Para interpretar el significado de una relación se debe recurrir al análisis lógico, porque la computación estadística no dilucida el problema (Baena, 2017).

Por último, las investigaciones explicativas son aquellas en las que el investigador se centra en establecer los orígenes o las causas de determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por qué suceden ciertos hechos, a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones que en ellos se producen (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Éste es el tipo de investigación que más profundiza en el conocimiento de la realidad porque explica la razón, el porqué de las cosas, y es, por tanto, más complejo y delicado, pues el riesgo de cometer errores aumenta considerablemente (Baena, 2017).

Para la presente investigación y con sustento en el análisis anterior, se elige un alcance explicativo, que permita esclarecer los procesos internos para la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, de la Secretaría Administrativa en la Universidad Autónoma de Chiapas.

## **4.2. Formulación de la hipótesis de la investigación**

En este apartado de la investigación, se determina la hipótesis para sacar de ello una consecuencia: tratar de probar y definir el problema de investigación. El autor Baena (2017) indica que la hipótesis es una respuesta provisoria y que aún no ha sido confirmada para un determinado problema, además podrá tener un menor o mayor grado de fiabilidad. También se especifica como una premisa tentativa al problema de investigación que consiste en una declaración que puede validarse estadísticamente o mediante información empírica (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Como resultado, la hipótesis es un componente que ayuda al investigador a establecer el diseño de la metodología. Existen diversos tipos de hipótesis para resolver el problema de un tema específico. En esta investigación, se utiliza una hipótesis de causal, la cual establece una relación entre dos variables. Cuando una de las dos variables aumenta o disminuye, la otra sufre un aumento o disminución, no sólo afirma las relaciones entre dos o más variables, sino que además propone un sentido de entendimiento de ellas



(Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Por tanto, la hipótesis causal establece una relación causa y efecto entre las variables estudiadas. El objetivo de la investigación es diseñar un manual de procedimientos para la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, por lo que la hipótesis es:

“Si se diseña un manual de procedimientos para la gestión de los recursos del programa de fortalecimiento a la calidad educativa, entonces la unidad de control de proyectos etiquetados de la UNACH podrá establecer los procesos y funciones de trabajo”.

#### **4.2.1. Identificación de las variables**

Una vez que se describe la hipótesis de investigación, se procede a identificar las variables. La importancia de la variable radica en evitar la ambigüedad de los términos que pueden dar lugar a falsas interpretaciones, que puedan observarse o medirse. Las variables, son las características medibles en los elementos de estudio que se pueden describir según un esquema de clasificación bien definido (Baena, 2017).

El término “variable” se usa por lo regular para identificar un factor o componente al cual se le pueden asignar diversos valores. Para los propósitos del proyecto de una investigación, se asume que existe una relación de las variables del tipo causa-efecto en todo estudio que se pretenda realizar, que la observación de un fenómeno que se considera la causa será la variable independiente, y que la influencia que ejerce sobre otro elemento tratará de la variable dependiente, o sea, su efecto (Gómez, 2006). La variable dependiente es la que el investigador tiene como propósito explicar. En cambio, la variable independiente es la que explicará el cambio de la dependiente, por lo que se deriva que la variable dependiente es el efecto esperado de las variables independientes. Para esta investigación las variables son:

- Variable independiente: **Manual de procedimientos**
- Variable dependiente: **Establecer los procesos y funciones de trabajo.**

Una vez identificadas las variables, es necesario realizar la definición conceptual.

**Tabla 4.1. Definición conceptual de las variables**

| Variable                                                              | Definición Conceptual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Variable independiente: Manual de procedimientos.                     | Documento que sirve de guía para establecer la sucesión de pasos, en la gestión de los recursos del programa de fortalecimiento a la calidad educativa, con el propósito de llevar a cabo una tarea específica para un grupo de trabajo o un empleado y definir el tiempo estimado, responsabilidades y reglas de las actividades a desempeñar. |
| Variable dependiente: Establecer los procesos y funciones de trabajo. | Orden estructurado de los pasos necesarios para llevar a cabo un proceso y las labores esenciales a efectuar en la unidad de control de proyectos etiquetados de la UNACH.                                                                                                                                                                      |

Fuente: Autor.

### **4.3. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación consiste, según Maxwell (2019), en un conjunto de técnicas y métodos científicos para realizar un diseño e implementación de un experimento, que engloba pasos, reglas y normas concretos que permiten su réplica, es decir, permite desarrollar investigación mediante una serie de pasos que sirven de guía para el investigador. La importancia de crear un diseño de investigación radica en responder a las preguntas de investigación, cumplir los objetivos y poner a prueba la hipótesis planteada. Los dos tipos de diseños que exponen los autores Baena (2017) Gómez (2006) y Toscano (2018), son: experimentales y no experimentales.

Los diseños experimentales, a su vez se dividen en pre-experimentos, los cuales tienen un grado de control mínimo; los cuasi experimentos que implican grupos intactos;

y los experimentos puros, que requieren la manipulación intencional de las variables, una medición válida y confiable, debiendo cumplir también con el control y la validez interna de la situación experimental, además de cumplir con dos o más grupos de comparación y participantes asignados al azar (Toscano, 2018). Los diseños no experimentales se realizan sin manipular deliberadamente las variables, es decir, se trata de estudios donde no se altera en forma intencional la variable independiente para ver su efecto sobre otras variables (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Por ello, la investigación no experimental consiste en observar fenómenos tal como ocurren en su contexto natural.

Los tipos de diseños no experimentales se clasifican en longitudinales o evolutivos y transaccionales o transversales. Los longitudinales analizan los cambios, a través del tiempo, de determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades, para hacer referencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Por otro lado, los transaccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único; su propósito es describir variables y analizar su incidencia y su interrelación en un momento dado, pueden ser de tipo: exploratorio, descriptivo y correlacional causal (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Para la presente investigación, el autor opta por utilizar el diseño de investigación no experimental, ya que la variable del manual de procedimientos se observa en un contexto sin interrupción, es así que no se pretende manipular dicha variable. Por otro lado, es transversal porque se van a recopilar datos de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, de la Secretaría Administrativa de la UNACH en un periodo único.

#### **4.4. Selección del universo y delimitación de la muestra**

El universo, en la investigación, es el conjunto de todos los casos que concuerdan o poseen una similitud con determinadas especificaciones. Mientras que la muestra es una herramienta de la investigación científica, cuya función es determinar qué parte de una realidad en estudio, de la población o universo, debe examinarse con la finalidad de hacer deducciones sobre dicha población. Obtener una muestra adecuada significa

lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Por su parte, Baena (2017) menciona que la muestra es un subconjunto de la población, del cual se recolectan datos y debe ser representativo de ésta; es decir, una muestra se compone de algunos de los individuos, objetivos o medidas de una población en concreto. A su vez, existen dos clases de muestras: la probabilística y la no probabilística.

La muestra probabilística se identifica como una muestra aleatoria de selección del universo o población, que permite que cada persona de esa población tenga la misma oportunidad de ser escogida, puesto que supone un procedimiento de selección orientado por las características de investigación, más que por un criterio estadístico de generalización (Toscano, 2018). Caso contrario sucede con la muestra no probabilística, en este tipo de muestra, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí, el procedimiento no es mecánico ni sobre la base de fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). La conveniencia de una muestra no probabilística, desde la perspectiva cuantitativa, es su factor para diversos diseños de estudios que requieren, no tanto una representatividad de elementos de una población, sino de una metódica y controlada selección de casos con ciertas características especificadas en el planteamiento del problema. En esta investigación, se ha considerado utilizar el universo o población total, ya que el personal administrativo involucrado en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados es de ocho personas.

**Tabla 4.2. Personal administrativo de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la UNACH.**

| PUESTO          | ACTIVIDADES PREPONDERANTES                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| JEFE DE LA UCPE | Responsable de verificar la aplicación y comprobación de los recursos públicos que se otorgan a través de los proyectos autorizados por la SEP, vigilando el cumplimiento de la normatividad aplicable, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas.                        |
| ANALISTA        | Realizar el análisis de solicitudes para la ejecución de recursos de las áreas beneficiadas, verificando su coincidencia con los rubros autorizados, así como del apego a la normatividad y leyes vigentes, dando seguimiento de la evidencia que establecen las instancias federales. |
| AUXILIAR ADMVO. | Efectuar los registros contables, patrimoniales y de cédulas presupuestales, y la elaboración de conciliaciones bancarias, a efecto de cumplir con los requerimientos normativos y de transparencia.                                                                                   |

Fuente: Autor.

## 4.5. Instrumentos de investigación

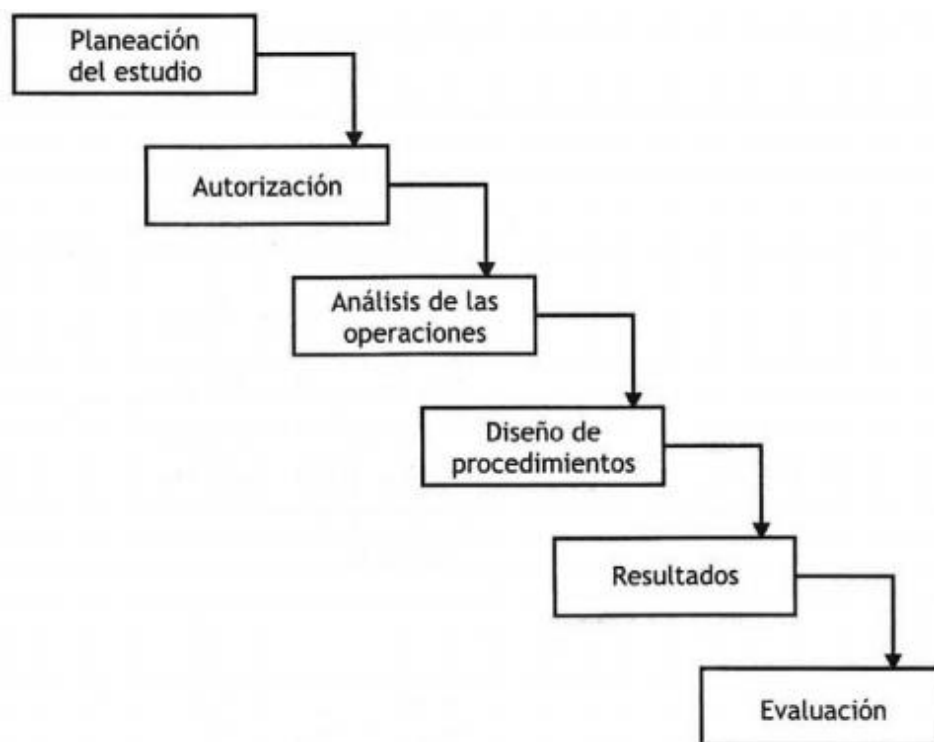
Para recolectar los datos en el trabajo de investigación se tiene que determinar la forma ideal de reunir la información, de acuerdo con lo establecido en el planteamiento del problema. Por lo tanto, los instrumentos de investigación o medición son la herramienta a partir de la cual se obtiene la información requerida para dar respuesta al problema de investigación, es así, que los instrumentos de medición deben tener confiabilidad, es decir, que sean consistentes y coherentes y que en una acción repetida produzcan resultados iguales. Los autores Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) identifican varios tipos de instrumentos de medición que deben reflejar bien las variables de investigación. En los trabajos de investigación se disponen de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse. Cada uno de estos instrumentos requiere del profundo conocimiento de sus características, ventajas, desventajas y utilidad por parte del investigador. Algunos de estos instrumentos que señalan los autores Toscano (2018) y Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), son:

- La observación, que es el proceso de mirar detenidamente, es decir, en sentido amplio, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas, de acuerdo con ciertos principios para llevar a cabo la observación. Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.
- Pruebas estandarizadas e inventarios, que miden variables específicas, como la inteligencia, la personalidad, la personalidad autoritaria, el razonamiento matemático, el sentido de vida, la satisfacción laboral, el tipo de cultura organizacional, el estrés preoperatorio, la depresión posparto, la adaptación al colegio, intereses vocacionales, la jerarquía de valores, el amor romántico, la calidad de vida, la lealtad a una marca de algún producto, entre otros.

- La entrevista, que contribuye a la construcción de la realidad, es un instrumento eficaz de gran precisión en la medida en que se fundamenta en la interrelación humana. Puede ser una entrevista estructurada, es decir, preguntas establecidas, de las cuales no se pierde la guía, y la entrevista semi-estructurada, también se basa en una guía de asuntos o preguntas; sin embargo, el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados. Se debe estar preparado para decidir previamente qué áreas de la problemática abordar con el sujeto por entrevistar. Para desarrollar y determinar si las respuestas otorgadas en el instrumento tienen validez y confiabilidad, habrá que planificar la entrevista tomando en consideración las condiciones y las líneas generales de los puntos por tratar, en relación con los propósitos de la entrevista.
- El cuestionario, consiste en una serie de preguntas respecto de una o más variables a medir, según sea el trabajo de investigación con preguntas abiertas o cerradas, que a su vez se pueden utilizar. Las preguntas del cuestionario pueden ser estructuradas o semi-estructuradas. Es necesario mencionar que el cuestionario es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativo y tiene un alto grado científico y objetivo desde su construcción, aplicación y tabulación, porque elaborar un cuestionario con validez no es nada fácil, puesto que se deben analizar las variables, determinar los elementos y realizar un cruce de cada uno de ellos para que se puedan considerar todas las implicaciones de cada variable, pero es un medio útil y eficaz para recolectar información de una forma más ágil que con la entrevista. Para efectos de esta investigación, se considera el cuestionario, de manera digital con preguntas cerradas. Lo anterior es posible, gracias a los servicios de formulario en línea de Google.

## 4.6. Propuesta de solución al problema de investigación

Existe una gran diversidad de metodologías para el diseño de un manual de procedimientos, puesto que permite organizar el proceso de creación mediante las reglas y limitaciones que se tiene con respecto a las necesidades del problema. Como consecuencia, una metodología puede variar el resultado a obtener por el amplio contexto de trabajo. Para esta investigación se considera la metodología propuesta por el autor Franklin basada en el estudio de sistemas administrativos, ver figura 4.1.



**Figura 4.1. Estructura de la metodología en el estudio de sistemas administrativos.**  
Fuente: Franklin, F. E. (2013). *Organización de Empresas: 4 edición*. México: Mc Graw Hill.

La metodología establece seis fases para el desarrollo de un manual, se considera el uso cuando existe una necesidad concreta pero no se tiene claridad en los detalles, únicamente en los aspectos operativos que son observables en los procesos. Con ello se busca disminuir los riesgos que conlleva la falta de los requerimientos, así mismo, se trata de tener un acercamiento a la posible solución que requiere la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados en relación con la ejecución del ejercicio del Programa de



Fortalecimiento a la Calidad Educativa. Por otro lado, admite modificar ciertas fases según el problema central, seguidamente se puede corregir, modificar, agregar y excluir los componentes que no se alinean a los objetivos de la unidad. Para diseñar el manual, en este trabajo de investigación se utilizaron tres fases de la metodología en el estudio de sistemas, las cuales son: planeación del estudio, análisis de las operaciones y el diseño de las operaciones, esto debido al enfoque del estudio.

# CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE RECURSOS DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO A LA CALIDAD EDUCATIVA

## 5.1. Planeación del estudio

En esta fase se determina los límites de tiempo y las metas del manual, la finalidad es fijar hasta donde se pretende involucrar los aspectos del manual de procedimientos.

**Tabla 5.1. Cronología de actividades**

| Actividad                                                      | Tiempo               |                     |                               |                  |
|----------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|-------------------------------|------------------|
| Establecer los objetivos y reglas del manual de procedimientos | ENERO-<br>ABRIL 2020 |                     |                               |                  |
| Creación de instrumentos de análisis.                          |                      | MAYO-<br>JULIO 2020 |                               |                  |
| Análisis de las operaciones                                    |                      |                     | AGOSTO-<br>DICIEMBRE-<br>2020 |                  |
| Diseño de los procedimientos                                   |                      |                     |                               | ENERO-JUNIO 2021 |

Fuente: Autor.

Para determinar las metas, es necesario realizar una entrevista al encargado de la unidad, este instrumento permite establecer una aproximación de los requerimientos con el personal involucrado dentro de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, para la ejecución del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.

**Tabla 5.2. Entrevista de requisitos**

| <b>Preguntas</b>                                                                                                                                                                | <b>Respuestas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.- ¿Cuenta con el personal adecuado para la ejecución del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa?                                                                  | El personal no es suficiente ya que muchas dejamos en espera por lapsos considerables de tiempo, para atender a los responsables de proyectos. Sería bueno considerar más personal sobre todo cuando los tiempos de ejecución están próximos.                                                                                                                                                      |
| 2.- ¿El personal de la unidad está capacitado para ejecutar el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa?                                                              | El personal se encuentra capacitado para la ejecución del Proyecto, pero en su mayoría no siguen los procesos establecidos.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 3.- ¿Cuáles son los principales problemas que presenta la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, para la ejecución del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa? | Al principio, para cualquier responsable del proyecto, es el desconocimiento de la normatividad ya que la mayoría es personal académico que no tienen experiencia en los procesos administrativos de las áreas de proyectos etiquetados y adquisiciones, lo que conlleva a depender del acompañamiento del analista de proyectos etiquetados para poder realizar las gestiones de manera correcta. |

|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                  | <p>Posteriormente los problemas se presentan en la adquisición de los bienes o servicios, los cuales deben pasar por un proceso en el departamento de adquisiciones, donde los responsables de dicho departamento, a su vez tienen una carga de trabajo considerable pues atienden a nivel central todas las peticiones de la Universidad, lo que evita agilizar los procesos.</p> <p>Finalmente, se vuelve a depender del analista para realizar correctamente las comprobaciones financieras y académicas, las cuales muchas veces discrepan de las reglas de operación del programa que dicta la SES-SEP y la normatividad interna de la Universidad.</p> <p>Deberían ser anexados formatos para el contenido de documentación comprobatoria, según sea el caso, detectando los movimientos comunes o repetitivos.</p> |
| <p>4.- ¿Cómo afectan dichos problemas a la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados?</p>                                       | <p>La mayor parte de los problemas recaen en dicha área ya que somos los responsables de proveer la información financiera y comprobación académica a la Dirección General de Planeación, quien a su vez reporta a la SEP.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>5.- ¿Qué procesos se han identificado para la gestión y ejecución del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa?</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización y reprogramación del Proyecto (DGP)</li> <li>2. Programación Operativa Anual (SA y DGP)</li> <li>3. Proceso de adquisición (compras menores y compras mayores) (SA)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           | Comprobación académica del Proyecto (SA y DGP)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 6.- Tiene propuesta de mejora en los procesos detectados? | <p>- Que el analista del proyecto le proporcione al Coordinador, los requerimientos de su proyecto por escrito, ya que se evitan muchas confusiones y así todos tienen el conocimiento de lo que se queda pendiente.</p> <p>- Que se capacite a los responsables del proyecto, o brindar acompañamiento de asesoría financiera para nociones de ejecución de gastos.</p> <p>- Tratar de evitar en su mayoría los remanentes, ya que pueden ocasionar observaciones por los entes fiscalizadores.</p> |

Fuente: Autor.

A partir de la realización de las entrevistas de requisitos y su análisis, se establecen las metas del manual de procedimientos para la ejecución del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, las cuales son:

- Proveer la información para la gestión del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.
- Establecer los procedimientos para la ejecución del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.
- Guiar al personal de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados en las funciones, para la ejecución del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.

## **5.2. Introducción del manual de procedimientos**

El presente Manual tiene como finalidad, describir de forma detallada los procedimientos necesarios para la ejecución de recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, estableciendo un orden de realización de las actividades. Con el diseño de este manual, se pretende ofrecer a la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la UNACH, un instrumento que contribuya a la ejecución eficiente y efectiva de las actividades que permitan el desarrollo del PFCE. Es así que el presente Manual tiene el propósito de servir como una herramienta de apoyo en el funcionamiento institucional, al reunir en forma sencilla, objetiva, ordenada, secuencial y estandarizada, las operaciones realizadas por la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, además de constituir una fuente formal y permanente de información. Además, este Manual orienta sobre la forma de ejecutar una actividad determinada, con apego a las normas y políticas vigentes, con una visión integral del funcionamiento y operación de la unidad, que permita la optimización de tiempo y recurso.

Para el diseño del manual ha sido necesario realizar las siguientes actividades:

- Informar sobre los procedimientos que se realizan para cumplir las funciones de la unidad.
- Preservar la experiencia laboral.
- Definir estrategias de mejora continua.
- Contar con un instrumento de apoyo administrativo para capacitar al personal de nuevo ingreso en sus funciones.
- Disminuir los tiempos de ejecución en el desarrollo de las actividades para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.

### **5.3. Marco jurídico**

- Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas
- Estatuto de la Universidad Autónoma de Chiapas
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Reglamento de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos de bienes muebles y contratación de Servicios para el Estado de Chiapas.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos de bienes muebles y contratación de Servicios para el Estado de Chiapas.
- Manual de Programación y Presupuesto

### **5.4. Objetivo general del manual de procedimientos**

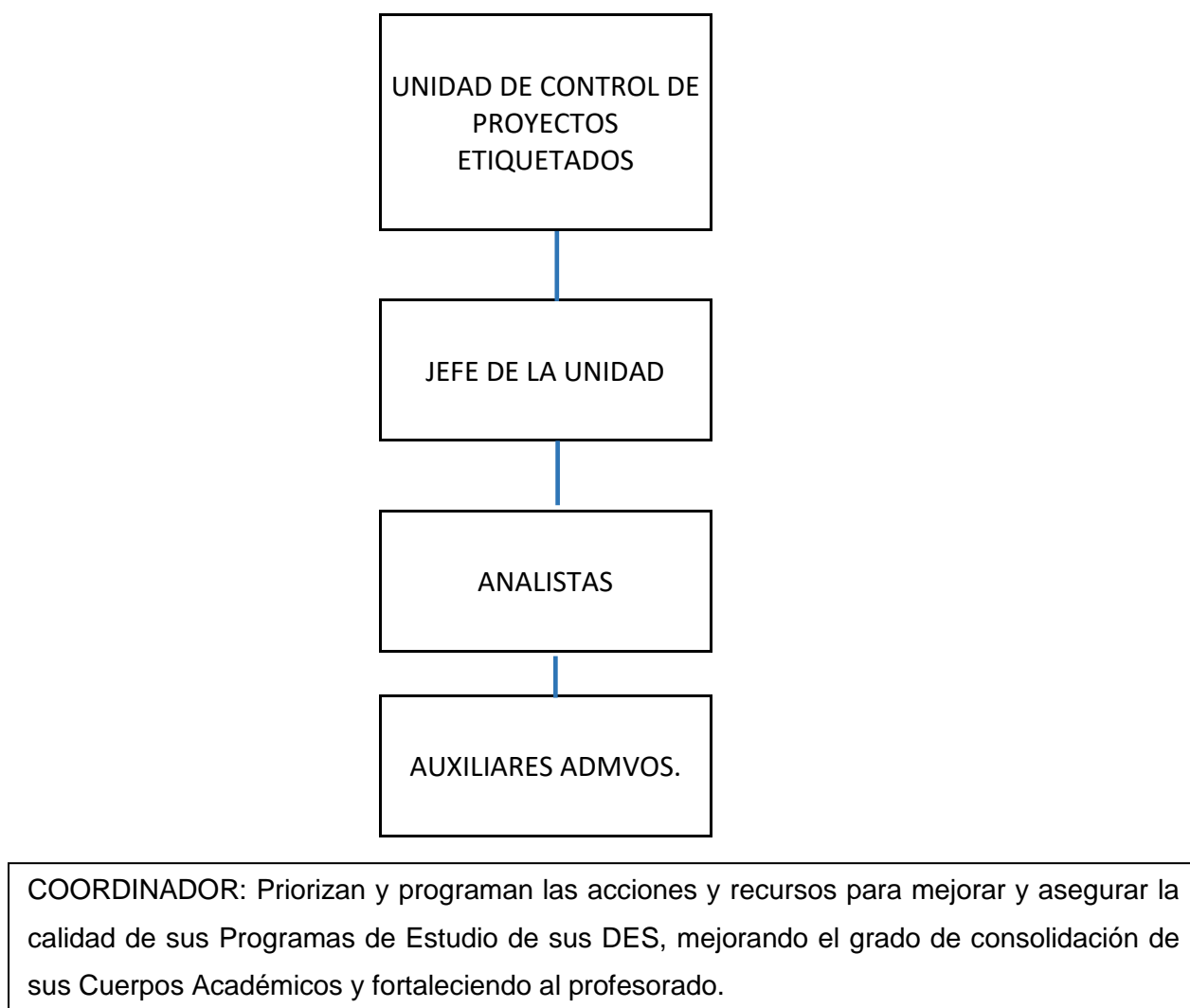
Describir de forma específica los procedimientos necesarios para la ejecución del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, a fin de permitir un seguimiento ordenado de las actividades y facilitar la incorporación de nuevo personal en las actividades, de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la UNACH.

### **5.5. Objetivos específicos del manual de procedimientos**

- Definir el nivel jerárquico para la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, en relación con la ejecución del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.
- Identificar las actividades para la ejecución del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.

- Especificar las actividades a realizar en orden a su ejecución.
- Tener a disposición un instrumento de capacitación y entrenamiento laboral para los empleados.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de Unidad de Control de Proyectos Etiquetados en relación con el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.

## 5.6. Organigrama funcional



**Figura 5.1. Estructura jerárquica de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.**

Fuente: Fuente: Universidad Autónoma de Chiapas . (2014). *Manual de Organización de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados*. Chiapas.



## 5.7. Estructura de procesos

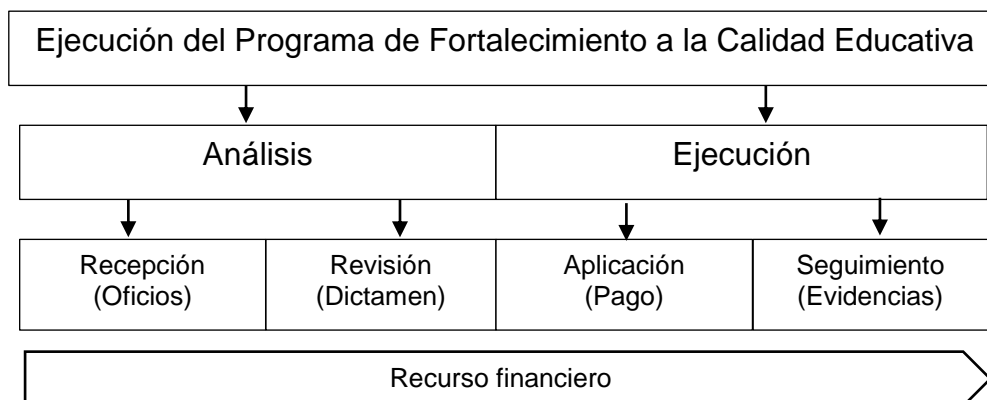


Figura 5.2. Distribución de procesos para la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados  
Fuente: Autor.

## 5.8. Procedimientos del manual

### 5.8.1. Procedimiento de recepción de solicitudes para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa

**Alcance:** este procedimiento tiene repercusión en las Dependencias de Educación Superior, que conforman el dominio de la Universidad Autónoma de Chiapas, en relación con la Unidad de Proyectos Etiquetados, los cuales emiten solicitud de aplicación de recursos otorgados por la Secretaría de Educación Pública, para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa. El análisis de la solicitud para su aplicación financiera, se realiza en la Unidad de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa.

**Responsabilidades:** Coordinador-DES y Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.

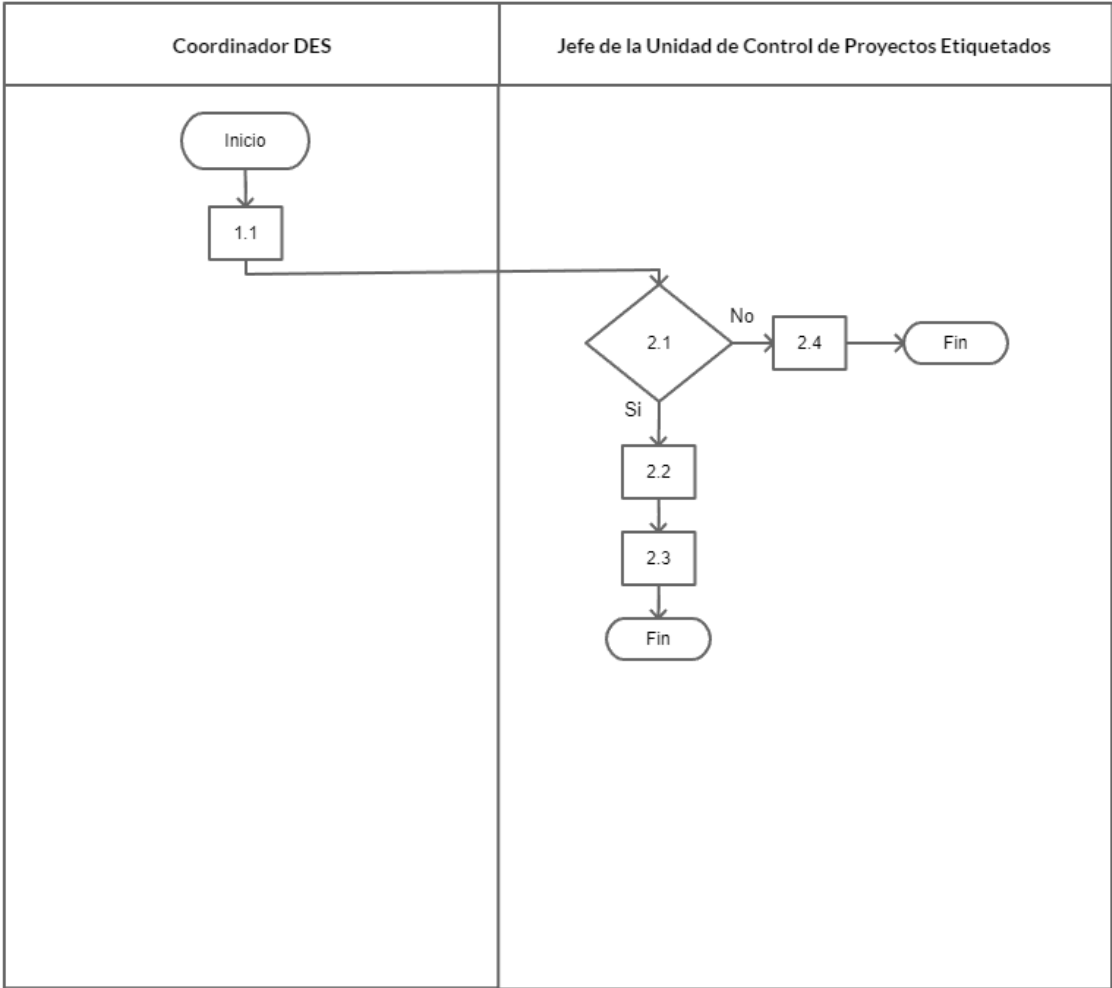
- Proporciona solicitud de aplicación de recursos de los Dependencias de Educación Superior, autorizados por la Secretaría de Educación Pública.
- Recibe solicitud de aplicación de recursos.

**Tabla 5.3. Procedimiento de Recepción de solicitudes para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.**

| <b>Etapa</b>                                         | <b>Actividad</b>                                                                                                                                                                                         | <b>Responsable</b>                                                                                 |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.- Proporciona solicitud de aplicación de recursos. | 1.1.- Entrega oficio de solicitud con la documentación anexa correspondiente para aplicación de recursos autorizados para las Dependencias de Educación Superior, por la Secretaría de Educación Pública | Coordinador-DES                                                                                    |
| 2.- Recibe solicitud de aplicación de recursos.      | 2.1.- Recibe oficio de solicitud de autorización para aplicación de recursos de verificación. ¿Procede? Si (2.2), No (2.4).                                                                              | Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la UNACH. |
|                                                      | 2.2.- Identifica número de Proyecto de las Dependencias de Educación Superior.                                                                                                                           |                                                                                                    |
|                                                      | 2.3.- Solicita y Turna al analista verificar información autorizada de cada proyecto aprobado bajo el sello de <i>“Sujeto a Revisión”</i> .                                                              |                                                                                                    |
|                                                      | 2.4.- Enviar rechazo de proyecto.                                                                                                                                                                        |                                                                                                    |

Fuente: Autor.

**Diagrama de Flujo:**



**Figura 5.3. Flujo de procesos de recepción de solicitudes para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.**

Fuente: Autor.

### 5.8.2. Procedimiento de revisión de la documentación del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa

**Alcance:** Este procedimiento se relaciona con la documentación presentada por las Dependencias de Educación Superior de la Universidad Autónoma de Chiapas, esto permite detectar observaciones a las solicitudes de ejecución de los recursos que se resguardan en el fideicomiso en el que son ingresados de acuerdo a lo autorizado por la Secretaría de Educación Pública. El análisis de los informes se realiza en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la Universidad Autónoma de Chiapas, de acuerdo a la normatividad vigente.

**Responsabilidades:** Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados y Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados

- Analiza y evalúa la información.
- Informa de saldo de las Dependencias de Educación Superior.
- Revisión de la documentación soporte para aplicación de gastos

**Tabla 5.4. Procedimiento de Revisión de la documentación del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.**

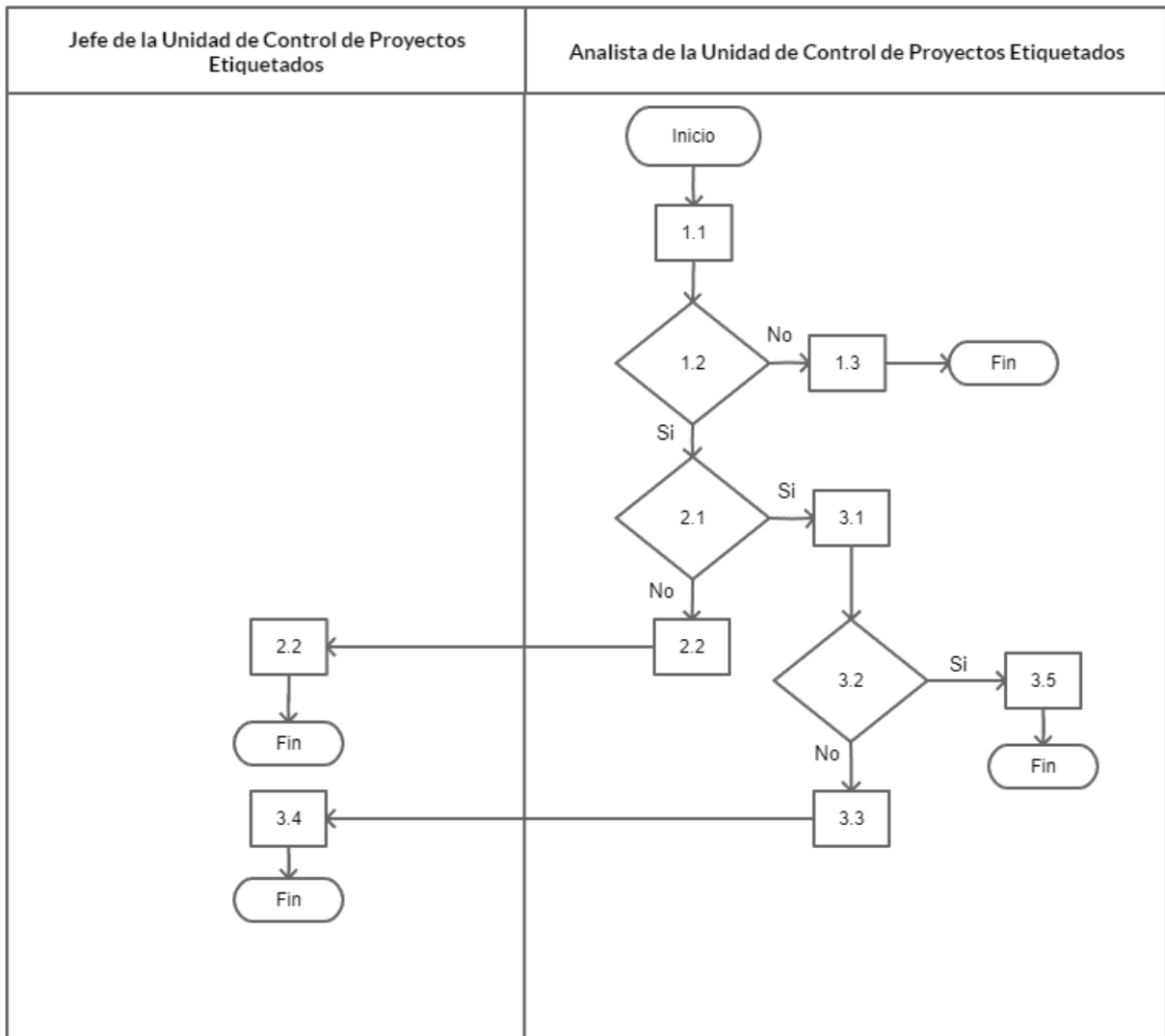
| Etapa                                | Actividad                                                                                                                                                                                      | Responsable                                                |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1.- Analiza y evalúa la información. | 1.1.- Recibe la información proporcionada de los proyectos autorizados por la Secretaría de Educación Pública para las Dependencias de Educación Superior.                                     | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados. |
|                                      | 1.2.- Compara la información proporcionada, contra la información cargada en el Sistema de Proyectos Etiquetados (SPEI) del sitio universitario SYSWEB.UNACH.MX. ¿Procede? Si (2.1), No (1.3). |                                                            |
|                                      | 1.3.- Reporta al Dirección de Servicios Informáticos y Administrativos de la UNACH.                                                                                                            |                                                            |

| Etapa                                                              | Actividad                                                                                                                                                                              | Responsable                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.- Informa de saldo de las Dependencias de Educación Superior.    | 2.1.- Verifica el saldo autorizado en el sistema SPEI. ¿Saldo suficiente? Sí (3.1) No (2.2).                                                                                           | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                                         |
|                                                                    | 2.2.- Informa de saldo insuficiente al Jefe de la UCPE.                                                                                                                                |                                                                                                    |
|                                                                    | 2.3.- Elabora oficio de saldo insuficiente del proyecto para corrección e iniciar nuevamente el trámite.                                                                               | Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la UNACH. |
| 3.- Revisión de la documentación soporte para aplicación de gastos | 3.1.- Recibe e identifica el tipo de gasto (mayor, menor, servicio o remanente).                                                                                                       | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                                         |
|                                                                    | 3.2.- Verifica que la solicitud cumpla con la normativa establecida por el departamento de adquisiciones de la UNACH en relación con la operación vigente. ¿Procede? No (3.3) Sí (3.5) | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                                         |
|                                                                    | 3.3.- Rechaza e informa al jefe de la Unidad de Proyectos Etiquetados.                                                                                                                 | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                                         |
|                                                                    | 3.4.- Elabora y envía oficio de observación de gastos para entregar al Coordinador-DES.                                                                                                | Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la UNACH. |

| Etapa | Actividad                                                                                                          | Responsable                                                |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|       | 3.5.- Recibe la documentación para elaborar los pagos según solicitudes de las Dependencias de Educación Superior. | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados. |

Fuente: Autor.

**Diagrama de Flujo:**



**Figura 5.4. Flujo de proceso de Revisión de la documentación del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.**

Fuente: Autor.

### 5.8.3. Aplicación de solicitudes de las Dependencias de Educación Superior para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa

**Alcance:** Se desarrolla en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Universidad Autónoma de Chiapas, para ejecutar los recursos programados por las Dependencias de Educación Superior de la UNACH, de acuerdo a la legislación y normatividad aplicable.

**Responsabilidades:** Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados y Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.

- Aplicación de gastos.
- Aplicación de gasto para compra menor.
- Aplicación de gasto para compras mayores.
- Aplicación de gasto para remanentes

**Tabla 5.5. Aplicación de solicitudes de las Dependencias de Educación Superior para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.**

| Etapa                                      | Actividad                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Responsable                                                                                        |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.- Aplicación de gastos.                  | 1.1.- Solicita al analista continuar con el trámite de pago.                                                                                                                                                                                                                                 | Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la UNACH. |
|                                            | 1.2.- Clasifica el tipo de aplicación de gastos:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra menor a \$15,000 más IVA. Pasar a (2.1)</li> <li>- Compras mayores a \$15,000 más IVA. Pasar a (3.1)</li> <li>- Servicios. Pasar a (4.1)</li> <li>- Remanentes. Pasar a (5.1)</li> </ul> | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                                         |
| 2.- Aplicación de gasto para compra menor. | 2.1.- Recibe y cataloga el tipo de pago:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago directo a proveedor.</li> <li>- Reembolso a personal docente.</li> </ul>                                                                                                                           | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                                         |

| <b>Etapa</b>                               | <b>Actividad</b>                                                                                                                                         | <b>Responsable</b>                                                                                 |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.- Aplicación de gasto para compra menor. | 2.2.- Selecciona el medio de pago:<br>- Pago por cheque. Pasar a (2.3).<br>- Pago por transferencia. Pasar a (2.9).                                      |                                                                                                    |
|                                            | 2.3.- Revisa los datos de la unidad académica: nombre completo del beneficiario, institución bancaria y número de cuenta. ¿Procede? Sí (2.4); No (2.10). | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                                         |
|                                            | 2.4.- Solicita liberación de pago al Jefe de la Unidad.                                                                                                  |                                                                                                    |
|                                            | 2.5.- Autoriza el pago y se remite al analista.                                                                                                          | Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la UNACH. |
|                                            | 2.6.- Elabora el cheque.                                                                                                                                 | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados                                          |
|                                            | 2.7.- Realiza las transferencias interbancarias correspondientes.                                                                                        |                                                                                                    |
|                                            | 2.8.- Solicita plasmar sello, nombre y firma de quien recibe. Asimismo se anexa copia de identificación oficial.                                         | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                                         |
| 2.- Aplicación de gasto para compra menor. | 2.9.- Se informa al Coordinador de la DES la transferencia y se anexa a la póliza la caratula.                                                           | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                                         |
|                                            | 2.10.- Informa al jefe de la Unidad el rechazo.                                                                                                          |                                                                                                    |

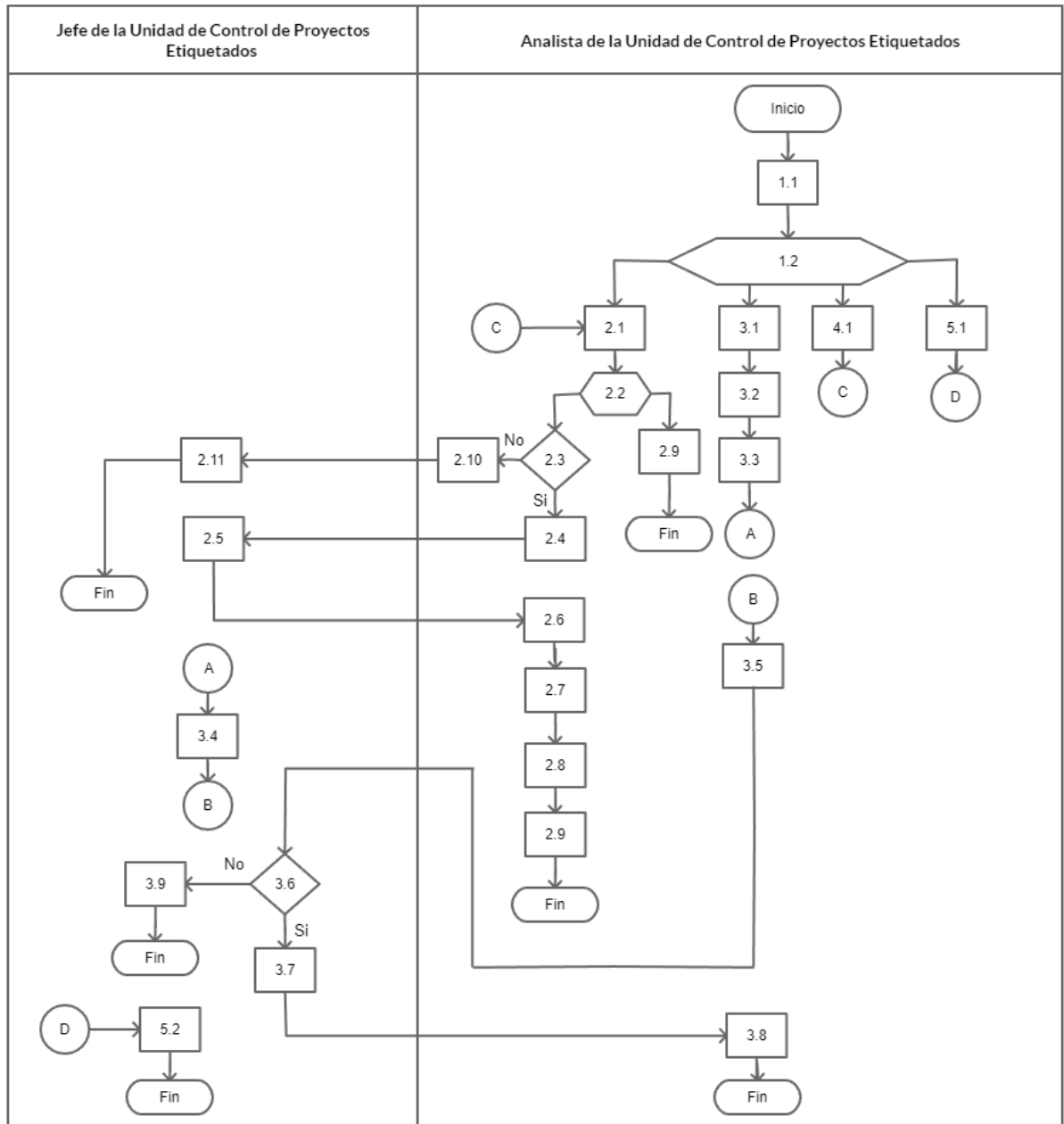


| <b>Etapas</b>                                 | <b>Actividad</b>                                                                                          | <b>Responsable</b>                                                                                 |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | 2.11.- Devuelve la documentación al Coordinador DES e inicia nuevamente el proceso.                       | Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la UNACH. |
| 3.- Aplicación de gasto para compras mayores. | 3.1.- Turna la solicitud de compra mayor al departamento de adquisiciones de la UNACH.                    | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados                                          |
|                                               | 3.2.- Se compromete el importe del pago en el sistema (SYSWEB) de proyectos etiquetados.                  |                                                                                                    |
|                                               | 3.3.- Entrega el FODAS 01 al Jefe de la Unidad.                                                           | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                                         |
|                                               | 3.4.- Firma el formato de compras mayores (FODAS 01).                                                     | Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la UNACH. |
|                                               | 3.5.- Recibe, revisa y tramita la orden de compra autorizada.                                             | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados                                          |
| 3.- Aplicación de gasto para compras mayores. | 3.6.- Solicita la autorización final del Coordinador DES para realizar el pago. Procede Si (3.7) No (3.9) | Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la UNACH. |

| <b>Etapa</b>                                  | <b>Actividad</b>                                                                     | <b>Responsable</b>                                                                                 |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.- Aplicación de gasto para compras mayores. | 3.7.- Autoriza la ejecución de gasto                                                 | Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la UNACH. |
|                                               | 3.8.- Ejecución del gasto.                                                           | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados                                          |
|                                               | 3.9.- Devuelve la documentación al Coordinador DES e inicia nuevamente el proceso.   | Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la UNACH. |
| 4.- Aplicación de gasto para servicio.        | 4.1.- Recibe el tipo de pago. Pasar a (2.1)                                          | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados                                          |
| 5.- Aplicación de gasto para remanentes.      | 5.1.- Identifica e informa al Jefe de la Unidad la existencia de saldos remanentes.  | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                                         |
|                                               | 5.2.- Informa al Coordinador DES que se tiene un saldo remanente para su aplicación. | Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la UNACH. |

Fuente: Autor.

**Diagrama de flujo:**



**Figura 5.5. Flujo de proceso de solicitudes de las Dependencias de Educación Superior para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa**

Fuente: Autor.

#### 5.8.4. Seguimiento de evidencias de gastos para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa

**Alcance:** Se desarrolla en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Universidad Autónoma de Chiapas para la supervisión y el seguimiento de las evidencias que conforman la comprobación y transparencia del gasto aplicado en las Dependencias de Educación Superior de la Universidad Autónoma de Chiapas.

**Responsabilidades:** Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados y Auxiliar administrativo de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados

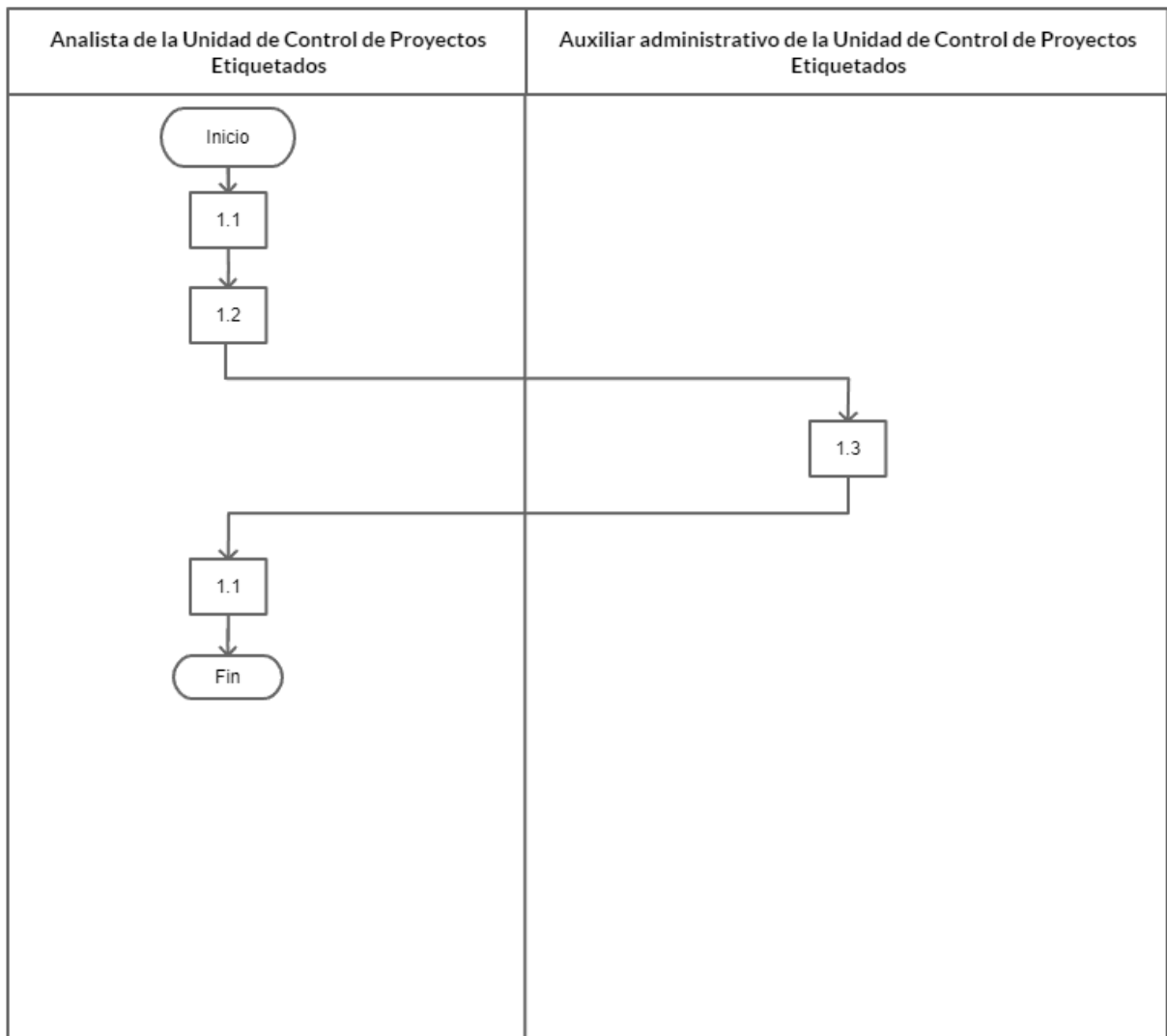
- Entrega y valida documentación de gastos.

**Tabla 5.6. Procedimiento de Seguimiento de evidencias de gastos para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.**

| <b>Etapa</b>                                  | <b>Actividad</b>                                                                                                           | <b>Responsable</b>                                                        |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1.- Entrega y valida documentación de gastos. | 1.1. Recibe y valida la documentación que integra la comprobación del gasto de las Dependencias de Educación Superior.     | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                |
|                                               | 1.2. Entrega al auxiliar administrativo la documentación para registro contable de las Dependencias de Educación Superior. |                                                                           |
|                                               | 1.3. Devuelve el expediente completo con sus originales al Analista de la Unidad.                                          | Auxiliar administrativo de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados. |
|                                               | 1.4. Integración del expediente por proyecto ejecutado.                                                                    | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                |

Fuente: Autor.

**Diagrama de flujo:**



**Figura 5.6. Flujo de proceso de seguimiento de evidencias de gastos para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa**  
Fuente: Autor.

### 5.8.5. Aplicación y registro de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa

**Alcance:** Se desarrolla en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Universidad Autónoma de Chiapas, para la aplicación y registro del presupuesto en relación con el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.

**Responsabilidades:** Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados y Auxiliar Administrativo de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.

- Revisión de la documentación soporte para aplicación de gastos.
- Aplicación de gasto para compra menor.
- Aplicación de gasto para compras mayores.
- Aplicación de gasto para servicio.
- Observación para aplicación de pago en proyecto.

**Tabla 5.7. Procedimiento de aplicación y registro de los recursos del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa.**

| <b>Etapa</b>                                                        | <b>Actividad</b>                                                                                                   | <b>Responsable</b>                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.- Revisión de la documentación soporte para aplicación de gastos. | 1.1. Identifica número de Proyecto de las Dependencias de Educación Superior.                                      | Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados de la Secretaría Administrativa de la UNACH. |
|                                                                     | 1.2. Solicita al administrador verificar información autorizada de cada proyecto aprobado, según el tipo de gasto. |                                                                                                    |
|                                                                     | 1.3. Recibe y revisa si corresponde una compra menor (2.1), compra mayor (3.1) o pago de servicio (4.1).           | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                                         |
| 2.- Aplicación de gasto para compra menor.                          | 2.1. Solicita al auxiliar iniciar el trámite.                                                                      | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                                         |

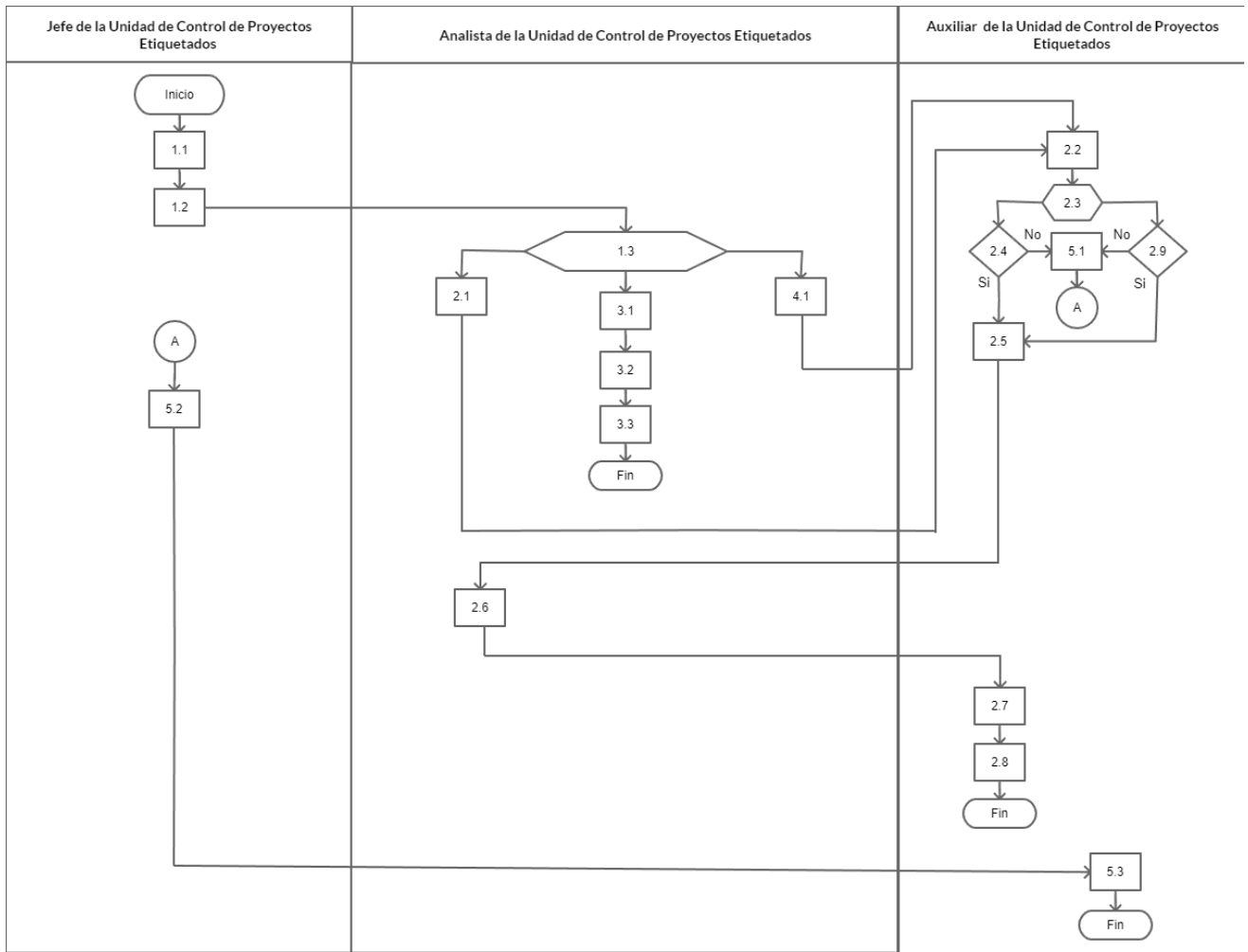
| <b>Etapa</b>                                  | <b>Actividad</b>                                                                                                                                                                                              | <b>Responsable</b>                                                       |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                                               | 2.2. Cataloga el tipo de pago:<br>- Pago directo a proveedor.<br>- Reembolso a personal docente.                                                                                                              | Auxiliar Administrativo de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados |
|                                               | 2.3. Selecciona el medio de pago:<br>- Pago por cheque. Pasar a 2.4.<br>- Pago por transferencia. Pasar a 2.9.                                                                                                |                                                                          |
|                                               | 2.4. Solicita los datos de: unidad académica, nombre completo del beneficiario, institución bancaria y número de cuenta. ¿Procede? Sí (2.5); No (5.1).                                                        |                                                                          |
| 2.- Aplicación de gasto para compra menor.    | 2.5. Solicita liberación de pago al administrador.                                                                                                                                                            | Auxiliar Administrativo de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados |
|                                               | 2.6. Autoriza liberación de pago.                                                                                                                                                                             | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados                |
|                                               | 2.7. Libera el pago del proyecto a la parte interesada.                                                                                                                                                       | Auxiliar Administrativo de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados |
|                                               | 2.8. Informa al jefe de la unidad sobre la liberación de pago.                                                                                                                                                |                                                                          |
|                                               | 2.9. Solicita los datos de: unidad académica, nombre completo del beneficiario, RFC, institución bancaria, cuenta, clave interbancaria, sucursal, teléfono, correo electrónico. ¿Procede? Sí (2.5); No (5.1). |                                                                          |
| 3.- Aplicación de gasto para compras mayores. | 3.1. Turna al departamento de adquisiciones.                                                                                                                                                                  | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.               |

| <b>Etapas</b>                                        | <b>Actividad</b>                                                                                                  | <b>Responsable</b>                                                        |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                                      | 3.2. Se compromete el pago en el sistema de proyectos etiquetados.                                                |                                                                           |
|                                                      | 3.3. Informa al jefe de la unidad.                                                                                |                                                                           |
| 4.- Aplicación de gasto para servicio.               | 4.1. Solicita al auxiliar iniciar el trámite. Pasar a 2.2.                                                        | Analista de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                |
| 5.- Observación para aplicación de pago en proyecto. | 5.1. Elabora y envía al jefe de la unidad el oficio de observación para aplicación de pago en proyecto.           | Auxiliar Administrativo de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados. |
|                                                      | 5.2. Recibe, valida y envía oficio de observación para aplicación de pago en proyecto al auxiliar administrativo. | Jefe de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados.                    |
|                                                      | 5.3. Envía oficio de observación para aplicación de pago en proyecto a las partes interesadas.                    | Auxiliar Administrativo de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados. |

Fuente: Autor.



## Diagrama de flujo:



**Figura 5.7. Flujo de proceso de Aplicación y registro de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.**

Fuente: Autor.

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIÓN**

En esta investigación, se diseñó un manual de procedimientos para la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, en la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, del departamento de Secretaría Administrativa de la Universidad Autónoma de Chiapas, el designio es dar una propuesta de trabajo. Lo más importante fue especificar los procedimientos para efectuar las actividades indispensables, en la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa. Para ello, se identificó las características de un manual de procedimientos en la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa.

Se estableció macroprocesos y microprocesos, en relación con los procesos de entrada y salida, de esta manera se pudo ver, en la distribución de procesos, la necesidad de dos macroprocesos, los cuales son el análisis y la ejecución, mientras que los cuatro microprocesos definidos son: recepción, revisión, aplicación y seguimiento. Asimismo, se definió los elementos necesarios para un manual de procedimientos, basados en la arquitectura de procesos, para explicar de manera concreta cada actividad imprescindible, esto con ayuda de los diagramas de flujo, en los que se definieron los flujos de trabajo para llevar a cabo los microprocesos.

También, se examinó las metodologías en el diseño de un manual de procedimientos, para la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, destacándose la metodología propuesta por el autor Franklin, basada en el estudio de sistemas administrativos, catalogado en seis fases que son: planeación de estudio, autorización, análisis de las operaciones, diseño de los procedimientos, resultados y evaluación. La utilización de dicha metodología se enfoca en la flexibilidad de adaptar cada fase, de acuerdo con las necesidades o requisitos del problema en los procesos, las fases indispensables para la investigación fueron: planeación de estudio, análisis de las operaciones y diseño de los procedimientos.

Por otro lado, se identificó las actividades para la asignación de procedimientos, en la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa,

dentro de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, esto facilitó la identificación de los procesos concretos para cada empleado, en relación con los microprocesos diseñados. Partiendo de la hipótesis, se infiere que la investigación arrojó una tentativa de solución al problema que presenta la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados, en relación con la gestión de los recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa, ya que se identificaron los procesos esenciales y los flujos de trabajo para poder operar los recursos, por ende, se cumplió con los objetivos propuestos de la investigación.

Dentro de la investigación, no se consideró el nivel de implementación, ni el grado de eficiencia que debe tener el manual de procedimientos para ejecutar cada actividad. Asimismo, es necesario implementar los tiempos de cada procedimiento descrito en la investigación, para complementar los flujos de trabajo, por ello se hace hincapié en la importancia de la realización de futuras investigaciones, que contemplen los puntos señalados anteriormente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, R. E., Martínez, R. J., Velazquez, V. J., & Salas, M. A. (2016). *Manual de Procedimientos: Una Herramienta de Administración y Control*. Borderland Studies Publishing House.
- Asanza, M. M., Miranda, T. M., Ortiz, Z. R., & Espín, M. J. (2016). Manual de Procedimientos en la Empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Baena, P. G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Cantón, M. I. (2010). Introducción a los Procesos de Calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 3-18.
- Cisternas, A. B., & Muños, A. G. (2017). *Teoría Administrativa*. Obtenido de [http://sb.uta.cl/libros/TEORIA\\_ADMINISTRATIVA2017.pdf](http://sb.uta.cl/libros/TEORIA_ADMINISTRATIVA2017.pdf)
- Entrepreneur en Español. (27 de enero de 2019). *Cómo diseñar un manual de procedimientos*. Recuperado el 29 de octubre de 2020, de <https://www.entrepreneur.com/article/263642>
- Franklin, F. E. (2013). *Organización de Empresas: 4 edición*. México: Mc Graw Hill.
- García, S. M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Revista científica Pensamiento y Gestión*(27).
- Gerencia Universidad de Cantabria. (15 de julio de 2016). Obtenido de <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>
- Gobierno de México. (26 de mayo de 2015). *Manuales Administrativos de Aplicación General*. Obtenido de <https://www.gob.mx/sfp/documentos/manuales-administrativos-de-aplicacion-general>
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.

- Google. (febrero de 2017). *Google maps*. Recuperado el 27 de octubre de 2020, de <https://www.google.com/maps/place/Rector%C3%ADa+De+La+Universidad+Aut%C3%B3noma+De+Chiapas/@16.753542,-93.156758,19z>
- Heinemann, K. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Alemania: Paidotribo.
- Hernández, N. A., & Medina, L. A. (2009). Procedimiento de elaboración de mapas de procesos en servicios hospitalarios. *Revista Avanzada Científica*, 123(1).
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, T. C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- ISO 9000. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Loango, C. L. (2019). Actualización del manual de procedimientos . Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Cali, Colombia.
- Luna, G. A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo editorial patricia.
- Maldonado, A., & Velázquez, A. (2006). Un Método para definir la Arquitectura de Procesos. *Connecting the Americas. 12th Americas Conference on Information Systems*, (págs. 4-6). Acapulco.
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1).
- Maxwell, J. A. (2019). *Diseño de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Ortega, O. (2017). *Mejoramiento continuo de procesos: Aspectos Conceptuales*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rebolledo, V. J. (2010). *Gestión de Procesos*. Obtenido de Aragon: [https://www.aragon.es/documents/20127/674325/GESTION\\_PROCESOS.pdf/65a4a4d1-dfe7-4bd4-335a-4870463e13e9](https://www.aragon.es/documents/20127/674325/GESTION_PROCESOS.pdf/65a4a4d1-dfe7-4bd4-335a-4870463e13e9)
- Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Editorial digital UNID.

- Rincón, C. E., & Vergara, C. (2017). *Administración pública electrónica: hacia el procedimiento administrativo electrónico*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rodríguez, V. J. (2012). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. México: Economico Administrativo.
- Sáez, P. C. (2014). *Los procedimientos*. Obtenido de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/931/Los%20Procedimientos.pdf?sequence=1>
- Serrano, G. L., & Ortiz, P. N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22.
- Stagnaro, D., Camblong, J., & Nicolini, J. (2015). *wac.colostate.edu*. Recuperado el 30 de octubre de 2020, de <https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro.pdf>
- Toscano, F. (2018). *Metodología de la Investigación*. Colombia: U. Externado de Colombia.
- Universidad Autónoma de Chiapas . (2014). *Manual de Organización de la Unidad de Control de Proyectos Etiquetados*. Chiapas.
- Universidad Autónoma de Chiapas. (agosto de 2015). *Contaduría y Administración*. Obtenido de [http://transparencia2016.unach.mx/images/IV\\_servicios/uni\\_academicas/contaduria\\_y\\_administracion\\_c1.pdf](http://transparencia2016.unach.mx/images/IV_servicios/uni_academicas/contaduria_y_administracion_c1.pdf)
- Universidad Autónoma de Chiapas. (agosto de 2015). *transparencia2016*. Obtenido de [http://transparencia2016.unach.mx/images/IV\\_servicios/sec\\_administrativa/direccion\\_de\\_programacion\\_y\\_presupuesto.pdf](http://transparencia2016.unach.mx/images/IV_servicios/sec_administrativa/direccion_de_programacion_y_presupuesto.pdf)
- Universidad Autónoma de Chiapas. (s.f.). *Secretaría Administrativa*. Recuperado el 28 de octubre de 2020, de Unidades: <https://www.secadva.unach.mx/index.php/unidades>

Universidad Autónoma de Chiapas. (s.f.). *Secretaría Administrativa*. Recuperado el 30 de octubre de 2020, de Organización Funcional: <https://secadva.unach.mx/index.php/acerca-de#organigrama-acerca>

Universidad Nacional Autónoma de México. (30 de enero de 2017). *Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Obtenido de [https://www.cuautitlan.unam.mx/institucional/descargas/depto\\_adm\\_evaluacion/guia\\_procedimientos.pdf](https://www.cuautitlan.unam.mx/institucional/descargas/depto_adm_evaluacion/guia_procedimientos.pdf)

Universidad Pública de Navarra. (2012). Manual de procedimientos administrativos. *Revista Jurídica de Navarra*, 485-486.

Velázquez, M. A., & Maldonado, T. A. (2005). Arquitectura de procesos para las instituciones públicas de educación superior. *Teoría y Praxis*(1), 109-124.

Vivanco, V. M. (2017). Los Manuales de Procedimientos como Herramientas de Control Interno de una Organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252.

## ANEXOS



**Universidad Autónoma de Chiapas**  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
**UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS**

| Anexo 01                                                                                                      | BIENES INFORMÁTICOS                                                                                                                                                                                                   | Entregado |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>La factura debe contener el RFC de la UNACH.</b>                                                           |                                                                                                                                                                                                                       |           |
| 1                                                                                                             | Al menos una cotización del equipo que desea adquirir.                                                                                                                                                                |           |
| 2                                                                                                             | Dictamen técnico de la Coordinación de tecnologías de información (CTI) de la UNACH                                                                                                                                   |           |
| 3                                                                                                             | FODAS 01 y 02 de compras menores o compras mayores, según sea el caso.                                                                                                                                                |           |
| 4                                                                                                             | En caso de compras mayores, esperar el enlace del Departamento de Adquisiciones para el seguimiento de la compra.                                                                                                     |           |
| 5                                                                                                             | En caso de compras menores, plasmar en el oficio de solicitud de pago, si es pago directo a proveedor o reembolso, con los datos del beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono. |           |
| 6                                                                                                             | Entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital <b>PDF</b> y <b>XML</b>                                                                                                          |           |
| <b>*NOTA:</b> Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042 |                                                                                                                                                                                                                       |           |





Universidad Autónoma de Chiapas  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS

| Anexo 02                                                                                                             | BIENES Y MUEBLES                                                                                                                                                                                                      | Entregado |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>La factura debe contener el RFC de la UNACH.</b>                                                                  |                                                                                                                                                                                                                       |           |
| 1                                                                                                                    | Al menos una cotización del equipo que desea adquirir.                                                                                                                                                                |           |
| 2                                                                                                                    | FODAS 01 y 02 de compras menores o compras mayores, según sea el caso.                                                                                                                                                |           |
| 3                                                                                                                    | En caso de compras mayores, esperar el enlace del Departamento de Adquisiciones para el seguimiento de la compra.                                                                                                     |           |
| 4                                                                                                                    | En caso de compras menores, plasmar en el oficio de solicitud de pago, si es pago directo a proveedor o reembolso, con los datos del beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono. |           |
| 5                                                                                                                    | Entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital <b>PDF</b> y <b>XML</b>                                                                                                          |           |
| <p><b>*NOTA:</b> Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042</p> |                                                                                                                                                                                                                       |           |



Universidad Autónoma de Chiapas  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS

| Anexo 03                                                                                                             | EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO                                                                                                                                                                                          | Entregado |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>La factura debe contener el RFC de la UNACH.</b>                                                                  |                                                                                                                                                                                                                       |           |
| 1                                                                                                                    | Al menos una cotización del equipo que desea adquirir.                                                                                                                                                                |           |
| 2                                                                                                                    | Especificaciones técnicas del equipo que desea adquirir.                                                                                                                                                              |           |
| 3                                                                                                                    | FODAS 01 y 02 de compras menores o compras mayores, según sea el caso.                                                                                                                                                |           |
| 4                                                                                                                    | En caso de compras mayores, esperar el enlace del Departamento de Adquisiciones para el seguimiento de la compra.                                                                                                     |           |
| 5                                                                                                                    | En caso de compras menores, plasmar en el oficio de solicitud de pago, si es pago directo a proveedor o reembolso, con los datos del beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono. |           |
| 6                                                                                                                    | Entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital <b>PDF</b> y <b>XML</b>                                                                                                          |           |
| <p><b>*NOTA:</b> Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042</p> |                                                                                                                                                                                                                       |           |



Universidad Autónoma de Chiapas  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
**UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS**

| Anexo 04                                                                                                             | EQUIPO DE LABORATORIO                                                                                                                                                                                                 | Entregado |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <p><b>La factura debe contener el RFC de la UNACH.</b></p>                                                           |                                                                                                                                                                                                                       |           |
| 1                                                                                                                    | Al menos una cotización del equipo que desea adquirir.                                                                                                                                                                |           |
| 2                                                                                                                    | Especificaciones técnicas del equipo que desea adquirir.                                                                                                                                                              |           |
| 3                                                                                                                    | FODAS 01 y 02 de compras menores o compras mayores, según sea el caso.                                                                                                                                                |           |
| 4                                                                                                                    | En caso de compras mayores, esperar el enlace del Departamento de Adquisiciones para el seguimiento de la compra.                                                                                                     |           |
| 5                                                                                                                    | En caso de compras menores, plasmar en el oficio de solicitud de pago, si es pago directo a proveedor o reembolso, con los datos del beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono. |           |
| 6                                                                                                                    | Entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital <b>PDF</b> y <b>XML</b>                                                                                                          |           |
| <p><b>*NOTA:</b> Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042</p> |                                                                                                                                                                                                                       |           |



Universidad Autónoma de Chiapas  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS

| Anexo 05                                                                                                             | TRANSPORTACIÓN ÁEREO                                                                                                                    | Entregado |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>La factura debe contener el RFC de la UNACH y nombre del pasajero.</b>                                            |                                                                                                                                         |           |
| 1                                                                                                                    | Factura original de boleto(s)                                                                                                           |           |
| 2                                                                                                                    | Itinerario de vuelo, fechas y horarios.                                                                                                 |           |
| 3                                                                                                                    | Pases de abordar                                                                                                                        |           |
| 4                                                                                                                    | Plasmar en el oficio de solicitud de pago los datos de beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono. |           |
| 5                                                                                                                    | Entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital <b>PDF</b> y <b>XML</b>                            |           |
| <p><b>*NOTA:</b> Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042</p> |                                                                                                                                         |           |



Universidad Autónoma de Chiapas  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS

| Anexo 06                                                                                                             | CONGRESOS                                                                                                                               | Entregado |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Todos los documentos deben contener el nombre del docente.</b>                                                    |                                                                                                                                         |           |
| 1                                                                                                                    | Convocatoria a nombre del docente                                                                                                       |           |
| 2                                                                                                                    | Factura original de boleto(s) aéreo o terrestre.                                                                                        |           |
| 3                                                                                                                    | Itinerario de vuelo, fechas y horarios.                                                                                                 |           |
| 4                                                                                                                    | Pases de abordar aéreos o boletos de autobús                                                                                            |           |
| 5                                                                                                                    | Identificación oficial                                                                                                                  |           |
| 6                                                                                                                    | Resumen de ponencia                                                                                                                     |           |
| 7                                                                                                                    | Constancia de participación                                                                                                             |           |
| 8                                                                                                                    | Evidencia fotográfica                                                                                                                   |           |
| 9                                                                                                                    | Relación de gastos.                                                                                                                     |           |
| 10                                                                                                                   | Plasmar en el oficio de solicitud de pago los datos de beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono. |           |
| 11                                                                                                                   | Entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital <b>PDF</b> y <b>XML</b>                            |           |
| <p><b>*NOTA:</b> Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042</p> |                                                                                                                                         |           |



Universidad Autónoma de Chiapas  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS

| Anexo 07                                                          | ESTANCIAS CORTAS                                                                                                                        | Entregado |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Todos los documentos deben contener el nombre del docente.</b> |                                                                                                                                         |           |
| 1                                                                 | Invitación a nombre del docente                                                                                                         |           |
| 2                                                                 | Aceptación                                                                                                                              |           |
| 3                                                                 | Oficio de comisión                                                                                                                      |           |
| 4                                                                 | Reporte de actividades                                                                                                                  |           |
| 5                                                                 | Oficio de participación de la Institución destino                                                                                       |           |
| 6                                                                 | Factura original de boleto(s) aéreo o terrestre.                                                                                        |           |
| 7                                                                 | Itinerario de vuelo, fechas y horarios.                                                                                                 |           |
| 8                                                                 | Pases de abordar aéreos o boletos de autobús                                                                                            |           |
| 9                                                                 | Identificación oficial                                                                                                                  |           |
| 10                                                                | Plasmar en el oficio de solicitud de pago los datos de beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono. |           |
| 11                                                                | Resumen de ponencia                                                                                                                     |           |
| 12                                                                | Constancia de participación                                                                                                             |           |
| 13                                                                | Evidencia fotográfica                                                                                                                   |           |
| 14                                                                | Relación de gastos                                                                                                                      |           |
| 15                                                                | Entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital <b>PDF</b> y <b>XML</b>                            |           |

**\*NOTA:** Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042



**Universidad Autónoma de Chiapas**  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
**UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS**

| Anexo 08                                                          | PONENTES O ASESORES INVITADO                                                                                                            | Entregado |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Todos los documentos deben contener el nombre del docente.</b> |                                                                                                                                         |           |
| 1                                                                 | Oficio de invitación                                                                                                                    |           |
| 2                                                                 | Escrito de aceptación del invitado                                                                                                      |           |
| 3                                                                 | Currículum académico                                                                                                                    |           |
| 4                                                                 | Programa de actividades                                                                                                                 |           |
| 5                                                                 | Factura original de boleto(s) aéreo o terrestre.                                                                                        |           |
| 6                                                                 | Itinerario de vuelo, fechas y horarios.                                                                                                 |           |
| 7                                                                 | Pases de abordar aéreos o boletos de autobús.                                                                                           |           |
| 8                                                                 | Identificación oficial.                                                                                                                 |           |
| 9                                                                 | Resumen de ponencia o participación.                                                                                                    |           |
| 10                                                                | Constancia de participación.                                                                                                            |           |
| 11                                                                | Evidencia fotográfica.                                                                                                                  |           |
| 12                                                                | Relación de gastos.                                                                                                                     |           |
| 13                                                                | Plasmar en el oficio de solicitud de pago los datos de beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono. |           |
| 14                                                                | Entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital <b>PDF</b> y <b>XML</b>                            |           |

**\*NOTA:** Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042



Universidad Autónoma de Chiapas  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS

| Anexo 09                                                                                                             | ALUMNOS EN CONCURSOS                                                                                                                    | Entregado |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>La factura debe contener el RFC de la UNACH y nombre del pasajero.</b>                                            |                                                                                                                                         |           |
| 1                                                                                                                    | Factura original de boleto(s) aéreo o terrestre.                                                                                        |           |
| 2                                                                                                                    | Itinerario de vuelo, fechas y horarios.                                                                                                 |           |
| 3                                                                                                                    | Pases de abordar aéreos o boletos de autobús                                                                                            |           |
| 4                                                                                                                    | Identificación oficial                                                                                                                  |           |
| 5                                                                                                                    | Credencial de estudiante                                                                                                                |           |
| 6                                                                                                                    | Constancia de estudios                                                                                                                  |           |
| 7                                                                                                                    | Responsiva de padres de familia                                                                                                         |           |
| 8                                                                                                                    | Convocatoria del concurso                                                                                                               |           |
| 9                                                                                                                    | Constancias de participación                                                                                                            |           |
| 10                                                                                                                   | Evidencia fotográfica                                                                                                                   |           |
| 11                                                                                                                   | Relación de gastos                                                                                                                      |           |
| 12                                                                                                                   | Plasmar en el oficio de solicitud de pago los datos de beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono. |           |
| 13                                                                                                                   | Entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital <b>PDF</b> y <b>XML</b>                            |           |
| <p><b>*NOTA:</b> Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042</p> |                                                                                                                                         |           |





Universidad Autónoma de Chiapas  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS

| Anexo 10                                                                                                             | MOVILIDAD INTERNACIONAL                                                                                                                 | Entregado |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>La factura debe contener el RFC de la UNACH y nombre del pasajero, ya sea Docente o alumno.</b>                   |                                                                                                                                         |           |
| 1                                                                                                                    | Factura original de boleto(s) aéreo o terrestre ruta nacional e internacional.                                                          |           |
| 2                                                                                                                    | Itinerario de vuelo, fechas y horarios.                                                                                                 |           |
| 3                                                                                                                    | Pases de abordar aéreos o boletos de autobús                                                                                            |           |
| 4                                                                                                                    | Identificación oficial ruta nacional y Pasaporte ruta internacional                                                                     |           |
| 5                                                                                                                    | Pasaporte ruta internacional                                                                                                            |           |
| 6                                                                                                                    | Credencial de estudiante para alumnos                                                                                                   |           |
| 7                                                                                                                    | Constancia de estudios para alumnos                                                                                                     |           |
| 8                                                                                                                    | Responsiva de padres de familia para alumnos                                                                                            |           |
| 9                                                                                                                    | Convocatoria del concurso                                                                                                               |           |
| 10                                                                                                                   | Constancias de participación                                                                                                            |           |
| 11                                                                                                                   | Evidencia fotográfica                                                                                                                   |           |
| 12                                                                                                                   | Relación de gastos                                                                                                                      |           |
| 13                                                                                                                   | Plasmar en el oficio de solicitud de pago los datos de beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono. |           |
| 14                                                                                                                   | Entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital <b>PDF</b> y <b>XML</b>                            |           |
| <p><b>*NOTA:</b> Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042</p> |                                                                                                                                         |           |



Universidad Autónoma de Chiapas  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS

| Anexo 11                                                                                                             | LIBROS                                                                                                                                  | Entregado |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>La factura debe contener el RFC de la UNACH.</b>                                                                  |                                                                                                                                         |           |
| 1                                                                                                                    | FODAS compra menor o mayor con relación de títulos                                                                                      |           |
| 2                                                                                                                    | Factura original                                                                                                                        |           |
| 3                                                                                                                    | Plasmar en el oficio de solicitud de pago los datos de beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono. |           |
| 4                                                                                                                    | Entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital <b>PDF</b> y <b>XML</b>                            |           |
| <p><b>*NOTA:</b> Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042</p> |                                                                                                                                         |           |



Universidad Autónoma de Chiapas  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS

| Anexo<br>12                                                                                                          | IMPRESIONES                                                                                                                                  | Entregado |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>La factura debe contener el RFC de la UNACH.</b>                                                                  |                                                                                                                                              |           |
| 1                                                                                                                    | FODAS compra menor o mayor según número de servicios de impresión.                                                                           |           |
| 2                                                                                                                    | Factura original.                                                                                                                            |           |
| 3                                                                                                                    | En caso de libro o revista, entregar únicamente carátula e índice.                                                                           |           |
| 4                                                                                                                    | En caso de carteles, lonas, constancias, programas, enviar el archivo digital con el diseño de los mismo.                                    |           |
| 5                                                                                                                    | Todas las impresiones deberán contener la leyenda del uso de recursos públicos, que se indique las Reglas de Operación vigentes al proyecto. |           |
| 6                                                                                                                    | Plasmar en el oficio de solicitud de pago los datos de beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono.      |           |
| 7                                                                                                                    | Entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital <b>PDF</b> y <b>XML</b> .                               |           |
| <p><b>*NOTA:</b> Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042</p> |                                                                                                                                              |           |



**Universidad Autónoma de Chiapas**  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
**UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS**

| Anexo 13                                                                                                      | TRABAJO DE CAMPO                                                                                                                        | Entregado |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Todos los documentos deben contener el nombre del docente.</b>                                             |                                                                                                                                         |           |
| 1                                                                                                             | Oficio de comisión con sello de la localidad                                                                                            |           |
| 2                                                                                                             | Facturas de hospedaje                                                                                                                   |           |
| 3                                                                                                             | Alimentación                                                                                                                            |           |
| 4                                                                                                             | Reporte de actividades                                                                                                                  |           |
| 5                                                                                                             | Factura original de boleto(s) aéreo o terrestre                                                                                         |           |
| 6                                                                                                             | Itinerario de vuelo, fechas y horarios.                                                                                                 |           |
| 7                                                                                                             | Pases de abordar aéreos o boletos de autobús                                                                                            |           |
| 8                                                                                                             | Identificación oficial                                                                                                                  |           |
| 9                                                                                                             | Plasmar en el oficio de solicitud de pago los datos de beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono. |           |
| 10                                                                                                            | Evidencia fotográfica                                                                                                                   |           |
| 11                                                                                                            | Relación de gastos                                                                                                                      |           |
| 12                                                                                                            | Entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital <b>PDF</b> y <b>XML</b>                            |           |
| <b>*NOTA:</b> Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042 |                                                                                                                                         |           |



**Universidad Autónoma de Chiapas**  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
**UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS**

| Anexo 14                                                                                                      | HONORARIOS                                                                                                                                                                               | Entregado |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Todos los documentos deben contener el nombre del docente.</b>                                             |                                                                                                                                                                                          |           |
| 1                                                                                                             | Autorización de pago de honorarios asimilables a sueldos y salarios o de honorarios profesionales, firmado por la Secretaría Administrativa y el área Jurídica de la UNACH.              |           |
| 2                                                                                                             | Contrato de honorarios asimilables a sueldos y salarios debidamente requisitado.                                                                                                         |           |
| 3                                                                                                             | Currículum académico                                                                                                                                                                     |           |
| 4                                                                                                             | Recibo de honorarios asimilables a sueldos y salarios firmado por el beneficiario.                                                                                                       |           |
| 5                                                                                                             | Identificación oficial                                                                                                                                                                   |           |
| 6                                                                                                             | Plasmar en el oficio de solicitud de pago los datos de beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono.                                                  |           |
| 7                                                                                                             | Solicitar en el Departamento de Caja General, la constancia de retención de sueldos y salarios.                                                                                          |           |
| 8                                                                                                             | En caso de ser una factura de honorarios profesionales, entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital PDF y XML, según sea el concepto del gasto. |           |
| <b>*NOTA:</b> Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042 |                                                                                                                                                                                          |           |



**Universidad Autónoma de Chiapas**  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
**UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS ETIQUETADOS**

| Anexo 15                                                                                                      | GASTOS A COMPROBAR                                                                                                                              | Entregado |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Todos los documentos deben contener el nombre del docente.</b>                                             |                                                                                                                                                 |           |
| 1                                                                                                             | Documentación de origen del gasto previamente requisitada.                                                                                      |           |
| 2                                                                                                             | Recibo firmado por el beneficiario con responsiva indicando el compromiso de cumplimiento de la comprobación.                                   |           |
| 3                                                                                                             | Identificación oficial                                                                                                                          |           |
| 4                                                                                                             | Plasmar en el oficio de solicitud de pago los datos de beneficiario: nombre, RFC, banco, cuenta, clabe interbancaria, correo, teléfono.         |           |
| 5                                                                                                             | Entregar en correo electrónico oficial y en USB la(s) factura(s), en archivo digital <b>PDF</b> y <b>XML</b> , según sea el concepto del gasto. |           |
| <b>*NOTA:</b> Antes de cualquier actividad, favor de consultar su saldo disponible al número 6178000 Ext 1042 |                                                                                                                                                 |           |