



Universidad Autónoma de Nayarit

PLAN DE DESARROLLO 2006-2010

SECRETARÍA DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

Diciembre 2006





ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Presentación.	2
1. Introducción.	4
2. Contexto de la Secretaría de Finanzas y Administración.	8
2.1 Antecedentes Históricos de la Secretaría de Finanzas y Administración.	8
2.2 Situación actual.	13
2.3 Aspectos normativos.	16
2.3.1 Marco jurídico.	16
2.3.2 Marco normativo.	21
3. Diagnostico situacional.	25
3.1 Definición de la Secretaría de Finanzas y Administración.	25
3.1.1 Servicios que presta la secretaría de finanzas y administración.	26
3.1.2 Servicios a satisfacer.	27
3.1.3 ¿Quienes son sus clientes?	29
3.1.4 Tecnología.	29
3.2 Análisis FODA.	33
3.2.1 Fortalezas.	33
3.2.2 Debilidades.	35
3.2.3 Oportunidades.	39
3.2.4 Amenazas	40
4. Estrategia de desarrollo de la Secretaría de Finanzas y Administración al 2010.	42
4.1 Filosofía.	42
4.2 Misión.	42
4.3 Visión.	44
4.4 Valores.	45
4.5 Políticas.	49
4.6 Objetivos estratégicos.	51
5. Líneas y programas estratégicos de desarrollo.	51
Programa Estratégico 1.1: Planeación y optimización de los recursos financieros y materiales.	53
Programa Estratégico 2.1: Mejoramiento de la estructura orgánica.	55
Programa Estratégico 3.1: Fortalecimiento de la Certificación de Procesos administrativos.	57
Programa Estratégico 4.1: Fortalecimiento de la infraestructura y servicios administrativos universitarios.	59
6 Evaluación y Seguimiento.	62
Bibliografía	



Presentación

Atendiendo a lo dispuesto en el artículo 77, fracciones II y IV, del Estatuto de Gobierno de la Universidad Autónoma de Nayarit, se presenta a la comunidad universitaria y a todos aquellos interesados en la administración de la educación, el Plan de Desarrollo 2006-2010 de la Secretaría de Finanzas y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit.

Este plan de desarrollo, es el resultado del trabajo participativo del personal de la Secretaría de Finanzas y Administración (SFA), para cuya realización se tomó como base la metodología de la planeación estratégica, comprometiéndose las entidades que la integran, a tomarlo como su plan rector y el referente básico para las acciones que se desarrollarán.

Los programas, objetivos y las metas que contiene el presente documento surgieron del proceso de discusión y consenso de personal adscrito a la Secretaría en todos sus niveles: directivos, docentes, administrativos y manuales, quienes trabajaron en grupos de discusión, talleres, pláticas y cursos para contar con un documento orientador de las tareas a cargo de las dependencias de la SFA.

Los objetivos del presente plan se enmarcan dentro de las siguientes ideas: una mayor cobertura de los servicios, atender con calidad y calidez a sus usuarios tanto internos como externos, consolidar los procesos certificados con sistemas automatizados, entre otras, cumpliendo su misión y buscando alcanzar la visión que como entidad administrativa se ha fijado, para ser el soporte que las funciones sustantivas requieren en este proceso de consolidación de la reforma universitaria.

El ejercicio de planeación realizado mostró que los cambios del entorno ofrecen oportunidades para imprimir nuevo impulso a las tareas de la SFA, al



aprovechar las experiencias y fortalezas, así mismo, pudieron identificarse situaciones amenazantes relacionadas con las debilidades internas y que aún no se han resuelto del todo.

Este plan estratégico propone la manera de atender en forma decidida y planeada las debilidades y la construcción del nuevo estilo de gestión institucional que se requiere. Así, el horizonte de la Secretaría de Finanzas y Administración que se pretende, será el de una instancia estratégica de la Universidad, competitiva, innovadora, eficaz, ágil, flexible y comprometida con la calidad administrativa y educativa. Una secretaria que ejerza sus recursos con transparencia, eficiencia y pertinencia, que rinda cuentas claras, que aprenda y sea capaz de adaptarse eficazmente a los cambios que exige el entorno.



1.- Introducción

La Universidad autónoma de Nayarit es la institución educativa con mayor cobertura e influencia cultural en el Estado. Es una institución con libertad para establecer sus prioridades, diseñar sus proyectos, acordar sus reglas y formas de operar, cuya discusión y decisión descansan en una larga tradición de organización colegiada y en ámbitos de autoridad compartidos y representativos.

La Universidad ha pasado por diversas etapas: algunas críticas, otras de estabilización o bien de auge ya sea en los aspectos académicos, de matrícula, financieros, entre otros; sin embargo, en todo momento ha respondido con solidaridad y empeño a las necesidades de la sociedad, atendiendo las demandas de formación y generación de conocimiento. Con todo y que en estos momentos se requiere de una mayor atención a la matrícula, especialmente en el nivel superior, cuando los recursos físicos y financieros son insuficientes, la Institución está haciendo esfuerzos importantes por consolidar los aspectos académicos, a partir de la reforma universitaria iniciada en el anterior período rectoral, tocándole al actual su consolidación.

Por su parte la Secretaría de Finanzas y Administración busca la simplificación permanente y mejora continua de los procedimientos y trámites administrativos, desarrollando los instrumentos y criterios que permitan una mejor aplicación y control, con el fin de actuar con efectividad, economía y transparencia en la administración de los recursos humanos, financieros y materiales que la institución le ha confiado.

Este plan estratégico de mediano plazo de la SFA 2004-2010, es parte de la tarea social del personal administrativo y directivo de las entidades que la conforman, compromiso que se ha adquirido, para alcanzar una administración



de calidad, con transparencia y equidad, que sirva de plataforma para el fortalecimiento de las tareas sustantivas y adjetivas de la Universidad.

El plan se considera por tanto la piedra angular del quehacer institucional de la Secretaría durante la presente administración, y será complementado con los programas operativos anuales de las entidades que la integran, en los que se contemplan objetivos, metas y acciones concretas; sin dejar le lado las evoluciones periódicas que de ellos se realizan.

La SFA tiene como una de sus prioridades pugnar porque se formalice una estructura administrativa de la Institución y de cada una de las entidades académicas y administrativas, simplificando los procesos administrativos en el interior de cada entidad, que propicien el uso óptimo y transparente del patrimonio y los recursos institucionales. Para ello, el objetivo del presente plan es el de formular y desarrollar programas de mediano plazo, que permitan mejorar su operación y control, a través de una administración integral que incorpore el uso de la tecnología,

Todos los elementos que aparecen en los subsecuentes apartados de este documento, han sido producto de un ejercicio de planeación estratégica; realizándose a través de reuniones de trabajo, cursos y talleres de planeación, como el realizado los días 19 y 20 de septiembre y los implementados en noviembre del 2006. Cada evento tuvo distintos propósitos, pero todos encaminados a construir tanto los elementos teóricos, prácticos y metodológicos, como detección y construcción de los contenidos del presente documento.

Dichos elementos finalmente se concretizan en el presente plan, donde en el apartado dos, que le precede a esta introducción, se refiere al contexto en el que se ha desenvuelto la función adjetiva que principalmente se refiere a la administración de los recursos humanos, financieros y materiales que hoy están



a cargo de la Secretaría de Finanzas y administración, por lo que el apartado se subdivide en tres subtemas: antecedentes históricos, situación actual y el marco jurídico de la función adjetiva.

Posteriormente, en el apartado tres, se aborda el diagnóstico situacional de la función administrativa, en esta parte se registran los resultados de las aportaciones del grupo de administrativos y directivos, iniciando por la definición de lo que es la Secretaría de Finanzas y Administración en el entorno universitario, los servicios que otorga y que no otorga, la identificación de los usuarios o clientes de sus servicios, la tecnología que utiliza y la que hace falta, y al final el análisis FODA, es decir la identificación de sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

Para concluir con el apartado cuatro, se presente la estrategia de desarrollo, que consiste básicamente en la definición de su filosofía, misión, visión, sus valores y las políticas de gestión, así como los objetivos estratégicos, cerrando este rubro con las líneas y programas estratégicos de desarrollo de la secretaría.

Se reflejan en esos puntos, las necesidades y características de cambio requerido ante las nuevas circunstancias del entorno institucional y estatal en concordancia con el nacional, desde la perspectiva de la realidad misma y de nuestra educación superior y media superior, avanzando en la mejora continua a través de su sistema administrativo de calidad en el cual participamos, como integrantes de la Secretaría de Finanzas y Administración.

Es importante destacar el trabajo integrador de la comisión de trabajo que se formó para darle contenido al presente plan, conformada por un representante de cada entidad de la SFA, coordinados por personal de la oficina central de la secretaría, donde en reuniones - talleres continuos y permanentes, se



analizaron las propuestas de sus compañeros emitidas en el taller de planeación estratégica.

Existe el compromiso del personal, que como instancia administrativa, se continúe construyendo un ambiente en el que se mejore y retroalimente el clima organizacional, que busque y logre consensos, que permita discutir perspectivas del futuro, que proporcione espacios para identificar y analizar coincidencias y divergencias. Espacios donde se anteponga el interés de la universidad, al interés individual o de grupo, donde se pueda aportar el mejor esfuerzo en la construcción y consolidación de la reforma académica y administrativa, en la implementación total del sistema administrativo de calidad.

Pero que además, en este proceso haya apertura a nuevas ideas, concepciones y formas de trabajo administrativo que tengan como resultado posicionar a la UAN como la mejor institución de educación superior del estado, y con una organización innovadora y flexible que aprende constructivamente de su historia y su experiencia, que retome sus valores y los transforme para responder de la mejor manera posible a los requerimientos del desarrollo del estado y por ende del país.

En consecuencia de todo lo anterior, el presente Plan de Desarrollo de la SFA, proporciona un marco de referencia para orientar el trabajo administrativo; toma en cuenta los pronunciamientos en los que la comunidad universitaria ha manifestado su preocupación por el mejoramiento de la calidad del trabajo administrativo de la Institución. También se tienen como fondo de reflexión los procesos de cambio que se realizan alrededor de un nuevo concepto de universidad pública, a niveles nacional e internacional.



2.- CONTEXTO DE LA SECRETARIA DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

2.1 Antecedentes

La Universidad Autónoma de Nayarit, desde su fundación en 1969, tuvo una estructura administrativa conformada por: Rector, Secretario General y 16 dependencias administrativas, en el mismo nivel de importancia que las escuelas de nivel medio superior y superior, número que fue creciendo con la evolución natural de la institución, de manera que hasta mayo de 1998 ascendía a 26 direcciones administrativas y 28 escuelas y facultades, lo que representaba un modelo de organización casi obsoleto que reflejaba, entre otros, los siguientes problemas:

- Concentración de las decisiones en el Rector.
- Existencia de un tramo de control dependiente del Rector, de más de 50 directivos que acordaban con la autoridad rectoral.
- Duplicidad de mandos y de funciones al no existir documentos orientadores que guiaran el hacer cotidiano: manuales de organización y procedimientos, análisis de puestos, plan de desarrollo, políticas, etc.
- Deficiente interrelación entre las diversas instancias administrativas, dada la inexistencia de mecanismos de coordinación interdepartamental.

En diferentes momentos la Universidad ha realizado intentos por mejorar los aspectos administrativos partiendo de estudios diagnósticos, como por ejemplo el efectuado en 1993, cuando se realiza un análisis profundo de la función adjetiva, identificándose las siguientes cuatro áreas funcionales de la administración universitaria, de acuerdo al organigrama funcional de ese



momento donde se detectaron, de igual forma, los problemas arriba señalados y algunos otros más específicos de cada una de esas áreas:

- Área funcional: Recursos Humanos.
- Área funcional: Recursos Financieros.
- Área funcional: Recursos Materiales.
- Área funcional: Servicios Generales.
- Área funcional: Control Escolar.

En la administración de los recursos humanos, intervenían tres dependencias directivas, una de ellas, la Coordinación de Enseñanza, con funciones diferentes a las propiamente administrativas, con una unidad que atendía los aspectos de capacitación y desarrollo del personal administrativo. Los servicios médicos universitarios para los académicos de la UAN, eran proporcionados por una Coordinación, separada de la Dirección de Personal, con el mismo nivel de mando.

En cuanto a los recursos financieros, las responsabilidades de coordinación y control, estaban asignadas a cuatro dependencias administrativas, siendo: la Dirección de Administración y Finanzas, la Tesorería General, la Contraloría y la Dirección de Personal. Se observó duplicidad de funciones, falta de asignación de responsabilidades formales a la principal dependencia, asignación de funciones a dependencias que por su naturaleza no les correspondían, falta de una estructura orgánica que delimitara niveles y tramos de autoridad y control; así como vicios, usos y costumbres en el manejo de los recursos, fueron algunos de los problemas que limitaban una adecuada administración de los recursos financieros. Esto sin considerar la administración de los recursos financieros por parte de las escuelas y facultades que obtenían vía ingresos propios.

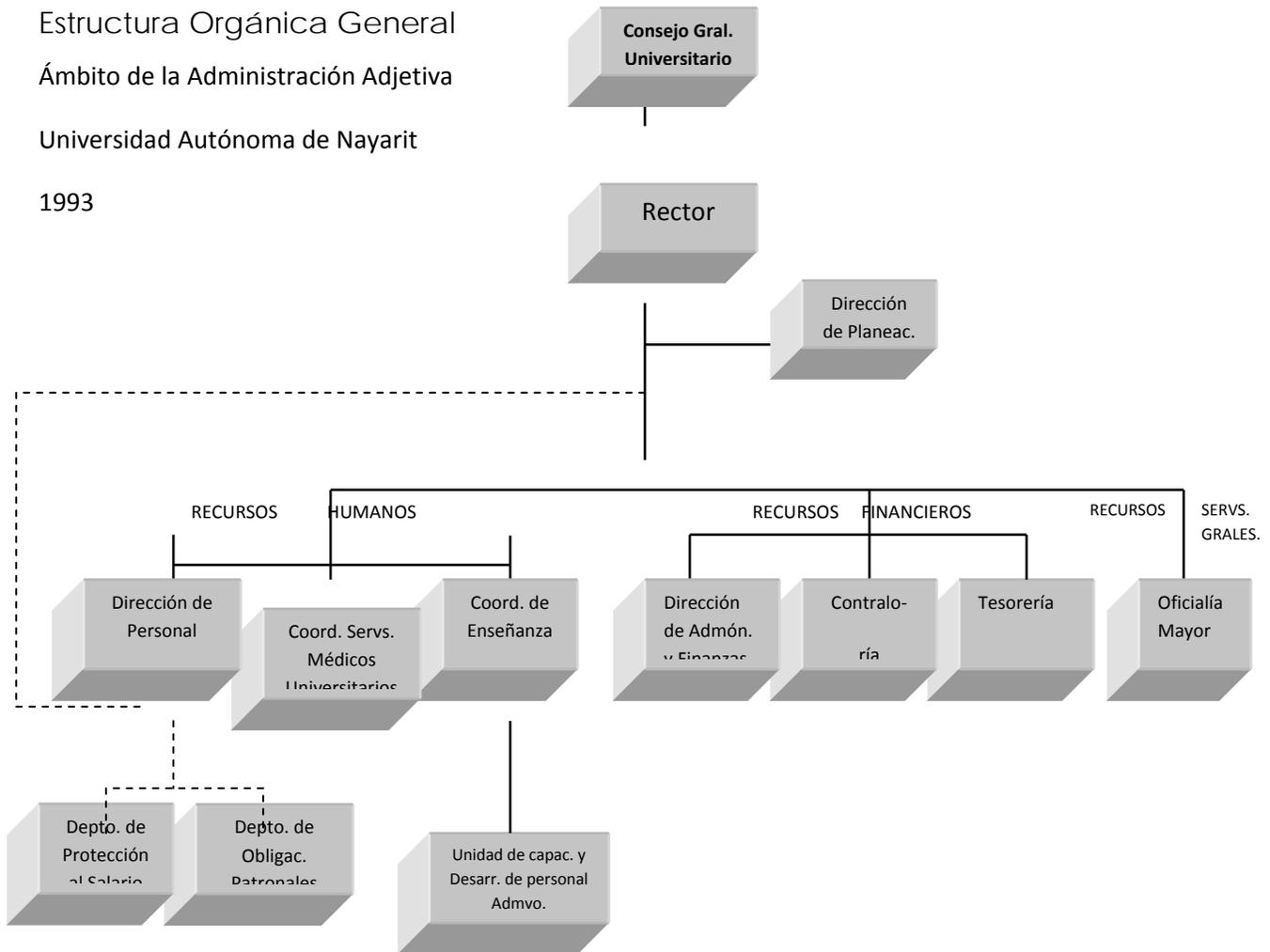


Respecto a las áreas funcionales de recursos materiales y la de servicios generales, operativamente estaban bajo un mismo mando, a través de la Oficialía Mayor. La atención de los servicios generales dependía de siete departamentos: Proyectos, Conservación y Mantenimiento, Actividades Deportivas y Recreativas, Vigilancia, Eventos Especiales, Áreas Verdes y el de Vehículos; además de las áreas: Gimnasio Universitario, Imprenta Central y Conmutador. Igualmente, en esta función también se registraron problemas organizacionales y de operación, y en algunos casos avances.

Mientras que la gestión de los recursos materiales se hacía a través de un encargado de compras, un Contador y un Auxiliar -en funciones de Jefe de Departamento de Patrimonio e Inventarios-. Algunos de los problemas fueron por ejemplo: la falta de control y disfuncionalidad operativa en el sistema de administración de los recursos materiales (adquisiciones, proveeduría, inventarios), las causas de esta inoperatividad se debían a que la oficialía mayor era responsable solamente de lo que afectaba al presupuesto ordinario, mientras que otras instancias se hacían cargo de lo que afectaban los subsidios extraordinarios o ingresos propios en el caso de las unidades académicas; no existía un sistema de control de activo fijo, en donde se registrara la información completa tanto del bien, como del usuario; responsabilizando a éste último.

Algunos problemas dentro de los servicios generales, la conservación y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles era con carácter de correctivo, sin acciones preventivas; carencia de un control de los vehículos de la Universidad; no existía un perfil integral del trabajador de servicios generales. Sobresalió como un acierto, la creación del Departamento de Proyectos cuyas funciones eran la de coordinar, supervisar y controlar las actividades de diagnóstico, adecuación y desarrollo de planta física e instalaciones de la Universidad; aunque faltó más apoyo a este departamento, aún existe pero con otro nombre y con mayores responsabilidades en algunos aspectos.

Estructura Orgánica General
Ámbito de la Administración Adjetiva
Universidad Autónoma de Nayarit
1993



En términos generales, como ya se mencionó, la característica que prevalecía en la administración es que todos los titulares de esas dependencias acordaban directamente con el rector, lo que retrazaba la toma de decisiones y la operatividad de los servicios administrativos.

Otro antecedente más inmediato de la actual Secretaría de Finanzas y Administración es el implementado en 1998, en un intento por mejorar las



características de la función administrativa, y por considerarse el momento oportuno de hacerlo, ya que se presentó un cambio en la administración rectoral en junio de 1998, y uno de sus objetivos fue precisamente implementar una nueva organización académica-administrativa, denominándosele de esa forma por su configuración mixta en instancias exclusivamente administrativas y de administración académica, las cuales se expresan en el organigrama de la siguiente página.

La propuesta consideró cuatro secretarías: Secretaría Administrativa y de Recursos Económicos, Secretaría Académica, Secretaría de Investigación Científica y Postgrado y la Secretaría de Vinculación y Extensión. Cabe hacer mención que aunque la propuesta fue en el sentido de que existieran esas cuatro Secretarías, la académica y la investigación y postgrado, operativamente fueron fusionadas en una, quedando ambas como Secretaría Académica, absorbiendo las funciones de investigación en el llamado Centro Multidisciplinario de Investigación Científica.

La Secretaría Administrativa y de Recursos Económicos (SARE), enfocada a administrar las funciones de recursos humanos, financieras y patrimoniales de la Universidad, desarrollando estrategias para gestionar recursos ante las autoridades de los ámbitos federal, estatal y municipal, quedó constituida por las siguientes direcciones:

- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Recursos Financieros
- Dirección de Recursos Materiales
- Dirección de Servicios Generales
- Dirección de Servicios de Salud
- Dirección de Computo Administrativo



Esa estructura organizacional universitaria, surgió para fortalecer las funciones sustantivas a partir de una estructura que permitiera la fluidez y flexibilidad en los procesos, de tal manera que se superaran las prácticas administrativas anteriores.

A pesar de esa nueva propuesta administrativa, durante los primeros dos años hubo resistencia de los directores a acordar con el titular de la SARE los asuntos de administración de los recursos humanos, materiales y financieros y persistía el enlace directo con el Rector. Es hasta dos años después, en el 2000, cuando se da el primer cambio de titular de la SARE, y los requerimientos planteados al Rector en esta materia fueron derivados a la nueva titular y ésta a su vez a las direcciones correspondientes, y conforme a sus programas de trabajo se emprendieron acciones en las diferentes unidades académicas, aunque no con la eficiencia deseada, ya que uno de los problemas estructurales que ha persistido a lo largo de las administraciones es la falta de asignación formal de techos financieros en cada entidad universitaria.

Un aspecto, no menos importante en la consolidación de la Secretaría de Finanzas y Administración es la construcción e inauguración del edificio administrativo en la que se instalan sus oficinas y se comparte el edificio con la Secretaría Académica, que ahora es la Secretaría de Docencia.

2.2 Situación Actual

Al final de la administración rectoral del período 1998-2004, se formaliza una nueva estructura organizacional en el momento que el Consejo General Universitario aprueba el Estatuto de Gobierno de la Universidad Autónoma de Nayarit, el 7 de mayo del 2004. Sin embargo es la actual administración del periodo 2004-2010, del MC Omar Wicab Gutiérrez, quien inicia su gestión respetando la estructura y creando las nuevas Secretarías, consideradas también autoridades unitarias y el llamado Secretariado Universitario:

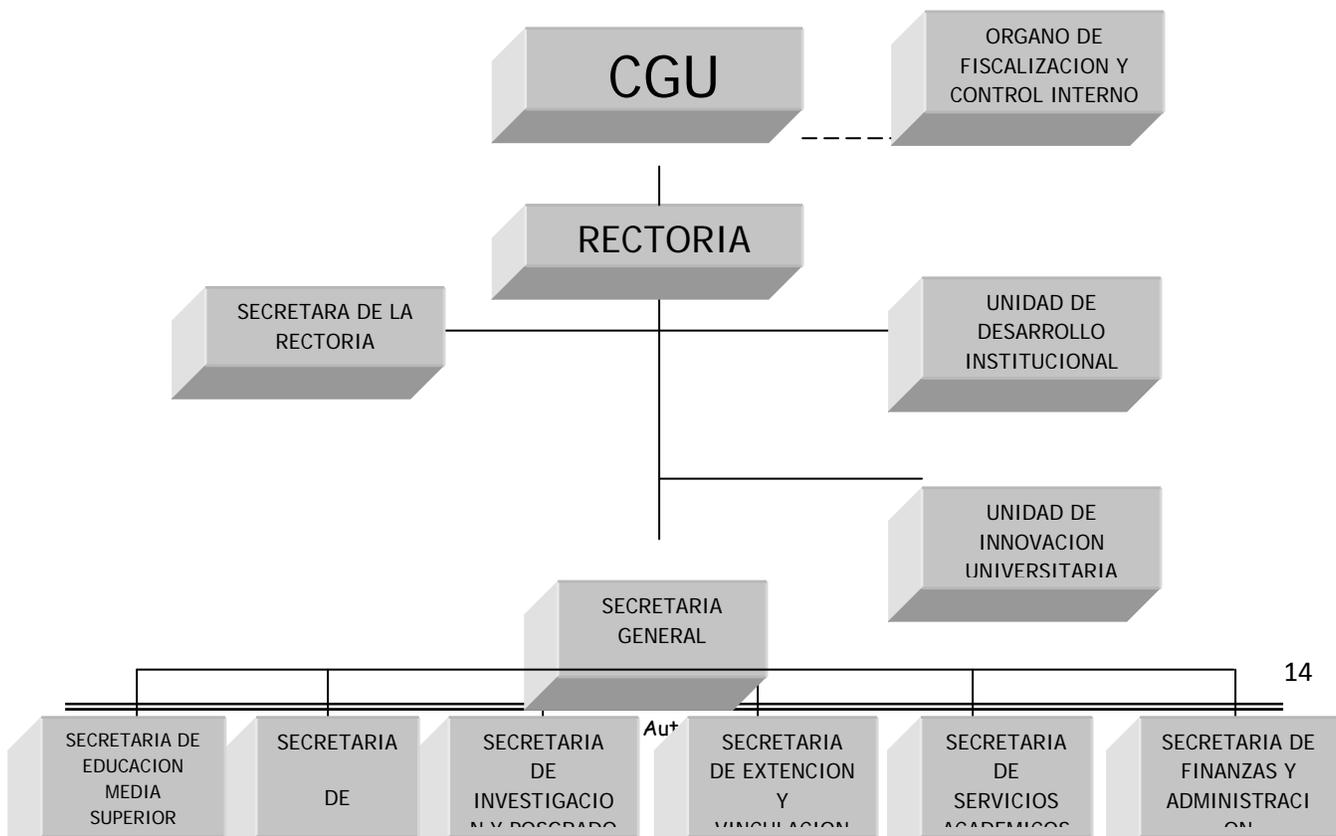
⇒ Secretario General



- ⇒ Secretario de Docencia.
- ⇒ Secretario de Investigación y Postgrado
- ⇒ Secretario de Extensión y Vinculación.
- ⇒ Secretario de Finanzas y Administración.
- ⇒ Las demás que determine el rector para el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad.

Como se aprecia, se da un cambio en la denominación del cargo del titular de la SARE de ser Secretario Administrativo y de Recursos Económicos pasa a ser Secretario de Finanzas y Administración, quedando como consecuencia la nueva denominación: Secretaría de Finanzas y Administración (SFA), con las facultades y atribuciones que se describen, en el artículo 56 del mismo estatuto, mismas que en apartados más adelante se registran.

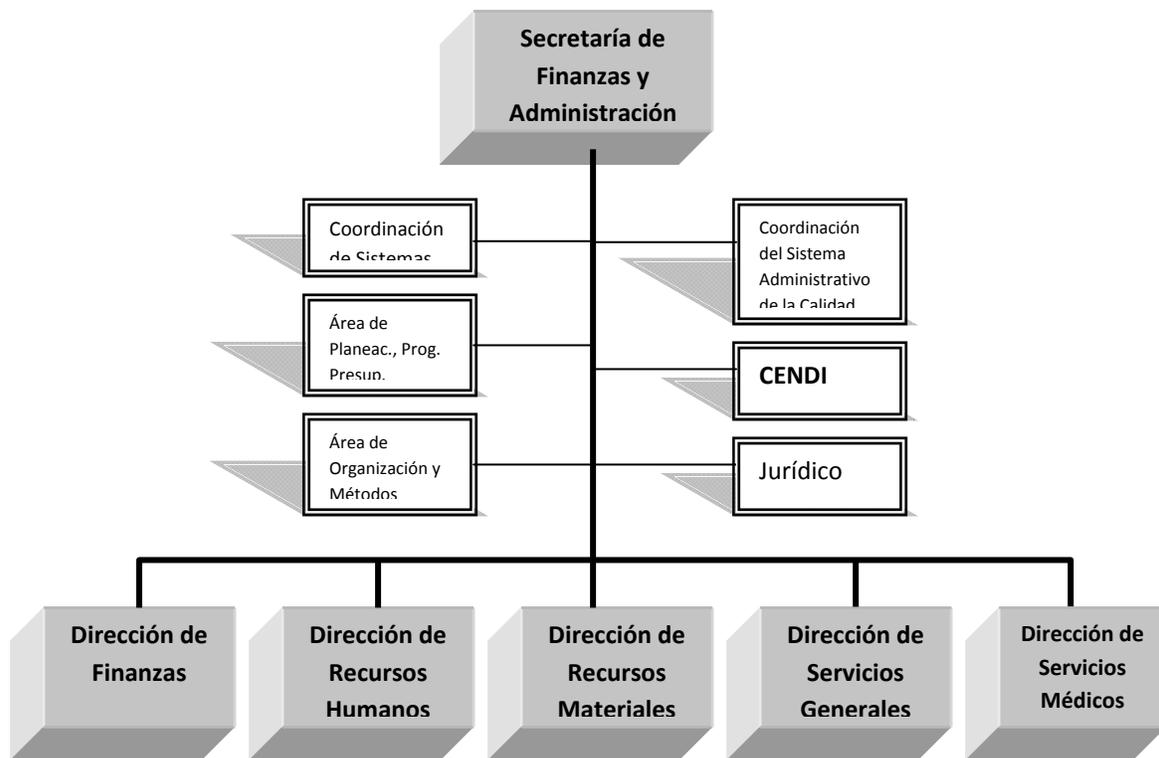
Bajo esa denominación se forma el organigrama, donde se considera además de las secretarías anteriores, la Secretaría de Servicios Académicos y la Secretaría de Educación Media Superior, haciendo un total de seis, como se especifican en el siguiente **estructura con base en el dictamen de la Comisión Permanente de Legislación Universitaria del H. Consejo General Universitario del 23 de Febrero del 2005.**





En tanto que la estructura administrativa de la SFA, está integrada por cinco direcciones, dos coordinaciones, y tres áreas de acuerdo al siguiente organigrama de la estructura funcional administrativa de la Secretaría de Finanzas y Administración.

Estructura Funcional Operativa de la Secretaría de Finanzas y Administración





2.3 Aspectos Normativos

Las normas administrativas y jurídicas son medios que contribuyen a la buena operación de las funciones sustantivas y a su vez instituir con precisión derechos, obligaciones, facultades y responsabilidades.

2.3.1 Marco Jurídico

Es importante resaltar que las funciones administrativas, al igual que las sustantivas, también tienen un sustento jurídico. En los siguientes párrafos se citan los preceptos en los cuales se basa la Secretaría de Finanzas y Administración, para planear y operar las tareas que le han sido encomendadas, que son la prestación de servicios administrativos, así como administrar con transparencia los recursos humanos, financieros y materiales de la Institución.

A. Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Nayarit promulgada el 23 de agosto de 2003, decreto num. 8500:

En el Capítulo II, Objeto de la Universidad, Artículo 7°, para la realización de su objeto, la Universidad tiene varias atribuciones, una de ellas es la de la Fracción II *Integrar sus planes y programas de enseñanza e investigación, así como los de extensión de la cultura y servicios.*

B. Estatuto de Gobierno de la Universidad Autónoma de Nayarit, promulgado el 07 de mayo de 2004.

Las facultades y obligaciones del Secretario de Finanzas y Administración se estipulan en el



Título Segundo, Capítulo Segundo: De las Autoridades Unitarias de la Universidad; Sección. II, Del Secretariado Universitario, Artículo 56, fracciones siguientes:

- I. Coordinar, promover y evaluar el desarrollo general de las actividades financieras y administrativas de la Universidad de acuerdo con el Rector.
- II. Proponer y ejecutar las políticas financieras y administrativas de la UAN.
- III. Elaborar, ejercer y controlar los presupuestos de Ingresos y de Egresos de la Universidad de acuerdo con el Rector, con base en las previsiones establecidas por el Consejo General Universitario.
- IV. Proponer y ejecutar la política de capacitación y desarrollo del personal administrativo y manual.
- V. Procurar la eficiencia del personal administrativo y manual.
- VI. Definir estrategias para la optimización de los recursos materiales y financieros conforme a las políticas de desarrollo institucional.
- VII. Proponer los lineamientos y criterios para regular el ejercicio del gasto universitario.
- VIII. Autorizar las convocatorias, coordinar los concursos y vigilar los procedimientos para la adquisición, construcción de obras universitarias y suministro de bienes y servicios que requieran las unidades académicas y dependencias de acuerdo a los montos asignados en el presupuesto correspondiente en términos de la legislación aplicable.
- IX. Salvaguardar el patrimonio universitario a través del control y registro pormenorizado de los bienes que lo integran y la actualización del inventario.
- X. Intervenir en los procesos de auto evaluación institucional y coadyuvar en el control, fiscalización y evaluación externa.
- XI. Integrar los informes de cuenta pública de la Universidad Autónoma de Nayarit.
- XII. Fungir como la instancia de recaudación de los ingresos de la Universidad Autónoma de Nayarit y definir los sistemas para su control.



- XIII. Vigilar los procedimientos para la venta de desechos y bienes sin utilidad para la Universidad Autónoma de Nayarit.
- XIV. Informar, anualmente y por escrito, al Rector y al Consejo General Universitario cuando le sea requerido, de las actividades a su cargo desarrolladas durante el año anterior y;
- XV. Las demás que establezca la legislación universitaria.

Otro aspecto objeto de este estudio, que hasta cierto punto había estado ausente de la Secretaría de Finanzas y Administración es el relacionado a la planeación institucional de mediano y largo plazo para que se le facilite cumplir de manera racional con las facultades y obligaciones que le han sido asignadas. En ese sentido, el articulado del Estatuto en cuestión, en su Título Quinto: De la Planeación Universitaria; Capítulo Único: del Sistema de Planeación; Artículo 76, al pie de la letra dice:

El Sistema de Planeación Universitaria tiene por objeto consolidar el modelo de desarrollo institucional para cumplir con los fines de la Universidad. Depende directamente del Rector y funcionará a través de un órgano colegiado, que se regirá por su propio reglamento.

Además el Artículo 77, señala que:

El sistema de planeación universitaria es de carácter obligatorio e institucional, permanente, participativo e integral y se conforma de los siguientes instrumentos:

- I. El plan de desarrollo institucional.
- II. Los planes de desarrollo de los órganos de gestión académica y dependencias administrativas.
- III. El programa Operativo anual
- IV. Los programas de Desarrollo
- V. Los proyectos específicos



VI. Los demás que se establezcan en la legislación universitaria y aprueben los órganos competentes.

De esta manera con el fin de respetar este ordenamiento, es como se efectuó el presente plan y se han trabajado año con año el programa operativo anual, así también se han diseñado algunos proyectos específicos.

C. Reglamento de Programación y Control Presupuestal de la Universidad Autónoma de Nayarit

Por su importancia y por ser un documento jurídico-normativo muy enfocado a orientar algunas de las funciones propias de la Secretaría de Finanzas y Administración, en los siguientes párrafos se cita de manera textual los ordenamientos en materia de programación y control emitidos y aprobados por el H. Consejo General Universitario, mediante acuerdo no. 2001.9.1 de Febrero de 2001.

Título Primero: Disposiciones Generales.

Artículo 1.- El presente reglamento tiene por objeto establecer las disposiciones aplicables a la planeación, programación, elaboración y control del presupuesto universitario.

Artículo 7.- Los titulares de las Dependencias y entidades académicas serán responsables del ejercicio y control del presupuesto de egresos de su área.

Artículo 8.- Para los efectos del artículo anterior, las dependencias y entidades académicas deberán:



- I. Conducir sus actividades en forma programada para el logro de sus objetivos y metas del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad y en estricto apego al techo financiero y calendario de gastos autorizados.

Titulo Segundo: De la planeación y programación del presupuesto;

Capitulo I: De la Planeación, programación del gasto Universitario;

Artículo 12.- La planeación –Programación del gasto universitario comprende:

- I.- Las acciones que deberán realizar las dependencias y entidades académicas para dar cumplimiento a las funciones, programas, subprogramas y proyectos institucionales derivados del Plan de Desarrollo Institucional.

Artículo 13.- La planeación-Programación del gasto se realizará con base en:

- I.- Las Políticas y Directrices del Plan de Desarrollo Institucional y conforme a los ordenamientos legales y administrativos aplicables en la materia.

Artículo 15.- Para alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional, las actividades administrativas y académicas, deberán establecerse en los programas operativos anuales, mismos que deberán ser elaborados por las dependencias y entidades académicas y analizados, validados e integrados por la Dirección.

Capitulo IV: Del Programa Anual de Adquisiciones;

Artículo 30.- El programa anual de adquisiciones deberá contemplar:

- I.-La vinculación de los bienes y servicios que se pretendan adquirir, con los programas, proyectos, objetivos y metas del Plan Institucional de Desarrollo y sus programas operativos anuales.

Si bien es cierto algunos de estos ordenamientos no ha sido factible aplicarlos al pie de la letra, las administraciones pasadas y específicamente la actual está pugnando porque se cumplan tal y como se asienta, para ello está implementando diversas estrategias, por ejemplo: creando manuales de



organización para que las áreas tengan claras tanto sus funciones generales como específicas, elaborando programas operativos anuales, presentando proyectos específicos para captar recursos adicionales que atiendan necesidades que no pueden ser cubiertas por el subsidio ordinario, promoviendo el diseño de sistemas de cómputo administrativo que soporten los procesos administrativos para que los hagan más eficientes, entre otras.

2.3.2.- Marco Normativo

Se considera importante identificar y tener presente que las tareas que realiza una organización, deben ser congruentes con las políticas y lineamientos normativos que han emitido instancias superiores, como parte del contexto en el que se desenvuelve, en este caso, la SFA..

A. Plan estatal de Desarrollo Nayarit 2005-2011.

En primer Término, en el nivel institucional se atienden los lineamientos del Plan estatal de Desarrollo Nayarit 2005-2011, en el cual se identificaron que a nivel estatal existen problemas que de alguna manera afectan a la institución; por ejemplo, en lo que respecta a la educación superior y media superior se identificaron a nivel estatal dos problemas:

- Funcionamiento Irregular de la planeación.
- Financiamiento inercial inadecuado de la educación superior publica.

En cuanto a las Políticas Públicas emitidas por el gobierno estatal, la Universidad y sus diversas instancias están insertas en ellas y las atienden a través de sus responsabilidades. Particularmente la que se refiere a:

Ubicar como ejes centrales de la política educativa estatal los siguientes: cobertura, calidad, equidad, pertinencia, relevancia y planeación prospectiva participativa.



Igualmente, la UAN, se apega a las estrategias del Plan Estatal, como son:

Desarrollo social incluyente y democrático

Proyectos estratégicos para el desarrollo de la infraestructura.

Desarrollo institucional y adecuación del marco jurídico para promover el desarrollo.

En su cartera de proyectos indica:

Institucionalización de la planeación estratégica participativa.

Esto último lo cumple la Universidad, y en buena medida la SFA está contribuyendo con el presente trabajo, registrando, de igual forma, un significativo avance en esa importante fase de la función administrativa.

B. Plan de Desarrollo Institucional 2004-2010, “Calidad para el Desarrollo Institucional”.

Todas las unidades académicas y administrativas de la Universidad deben considerar obligatoriamente los lineamientos de Plan de Desarrollo Institucional 2004-2010, como lo dicta su marco jurídico. En el caso de la SFA, no solo ese es el motivo lo que la hace trabajar con dinamismo sus obligaciones y atribuciones, sino que el mismo plan le da orientación y sentido a las funciones administrativas describiendo de manera clara y concisa algunos de los problemas medulares de la función administrativa.

En el apartado de diagnóstico, apartado 2.4 que se refiere a las Estructuras de autoridad, gestión, apoyo y consulta; en el inciso e) Administración y gestión: se considera a la función adjetiva la que sustenta el desarrollo y articulación de las funciones sustantivas, pero sin embargo prevalecen algunos factores negativos para que su organización sea eficiente; por ejemplo se destaca la



indefinición de una estructura organizacional que permita fluidez y flexibilidad en los procesos que superen las inadecuadas prácticas administrativas, como son: falta de comunicación, indefinición de líneas de mando, duplicidad de funciones, ausencia de políticas de promoción, ingreso, y permanencia del personal docente y administrativo, así como la consolidación y aplicación del marco normativo.

Se reconoce dentro del mismo documento y, fuera de el, en distintos foros y documentos, que ha habido importantes logros en el reordenamiento administrativo, a partir de los trabajos constantes para la certificación de procesos administrativos, en donde académicos y administrativos que se dedican a la gestión universitaria en diversas áreas, han puesto todo su esfuerzo y empeño, por lo que a partir de la Secretaría de Finanzas y Administración, a través de la Coordinación del sistema Administrativo de la Calidad, se han certificado bajo la norma ISO 9001:2000 en total de 48 procedimientos administrativo: 12 de la Secretaría de Servicios Académicos y 36 de la misma SFA..

En materia de certificación de procesos administrativos para la mejora continua de la calidad, planeación y evaluación, atención de los aspectos estructurales, infraestructura y equipamiento, transparencia y redición de cuentas, optimización de los recursos disponibles, capacitación del personal y normatividad la Secretaría de Finanzas y Administración está atendiendo los lineamientos que a nivel institucional la administración central ha emitido tanto en su plan como en los demás ordenamientos jurídico y normativos mencionados y no en este documento.

Por mencionar un ejemplo, aparte de lo ya mencionado respecto a la certificación de procesos, el titular de la Secretaría de Finanzas y Administración y el personal que labora en sus distintas áreas, están comprometidos con la planeación y evaluación Institucional, ya que las han



puesto en práctica y asumido como procesos permanentes y directrices de las funciones y procesos administrativos universitarios, lo que le da congruencia a esta instancia universitaria, con los lineamientos que marca el Plan de Desarrollo Institucional 2004-2010, "Calidad para el Desarrollo Institucional".

Por otra parte, y es uno de los puntos centrales del contexto actual de la SFA, es que con el presente plan se da atención prioritaria a los siguientes lineamientos específicos del Plan de Desarrollo Institucional:

Línea estratégica: Mejoramiento de la gestión institucional.

Objetivo estratégico: Mejorar la gestión institucional para contribuir al desarrollo de las funciones sustantivas.

Estrategia: Estableciendo un sistema de planeación y evaluación participativa.

Objetivo particular: Consolidar la planeación como elemento central para la toma de decisiones

Meta: Lograr al 2007 un sistema integral de planeación que propicie la participación de los diversos sectores de la universidad.

Objetivo particular: incrementar el nivel de participación y compromiso de la comunidad universitaria en las decisiones y tareas institucionales

Participar en cursos, seminarios, y eventos para incentivar y capacitar a la comunidad universitaria en las tareas de planeación.

Objetivo particular: Proponer un sistema institucional de información universitaria

Contar con un sistema de planeación institucional.

Poner en práctica la operación de un sistema automatizado de planeación participativa

Consolidar el proceso de evaluación del POA



3. Diagnóstico situacional.

Resulta importante identificar con lo que la SFA cuenta y lo que hace falta para hacer realidad la visión de futuro, sin duda es un paso necesario en la elaboración del plan de mediano y largo plazo. Con ello, se definen los objetivos y metas estratégicas. Pero este proceso no es posible si no se identifican, conocen y valoran los impactos que los cambios en el entorno pueden llegar a tener en la UAN, así como también, si no se define el grado de influencia que tendrán en el trabajo institucional e incluso en la propia sobrevivencia de la Universidad.

Esta parte del proceso de planeación estratégica permite determinar las características actuales de la Secretaría de Finanzas y Administración, que son suficientes o adecuadas para enfrentar los cambios del entorno, pero también se identifican aquellos de los que se carece, así como los aspectos que pudieran llegar a generar un problema, riesgo o amenaza, si no se toman las acciones o medidas pertinentes para incidir sobre las mismas.

3.1 Definición de la Secretaría de Finanzas y Administración.

Dentro de este apartado de diagnóstico se consideró importante primeramente describir cómo se concibe a la Secretaría de Finanzas y Administración, es decir, la definición que sus propios integrantes le otorgan, siendo el punto de partida, que ubica a esta entidad, dentro del contexto Institucional. De ahí que se considere que:

"Es la Secretaría que planea, administra y controla los recursos humanos, financieros y materiales, salvaguarda el orden y patrimonio universitario, en apoyo a las funciones sustantivas, mediante la implementación de procesos



administrativos soportados por sistemas informáticos, que le permiten proporcionar servicios de calidad a usuarios internos y externos de la UAN.”

3.1.1 Servicios que presta la secretaría de finanzas y administración.

En este diagnóstico se realizó también una descripción de los servicios que brinda la SFA, tomando en cuenta los factores organizacionales y de recursos que se combinan para ofrecer esos servicios.

- Realiza el pago oportuno a clientes y proveedores.
- Proporciona a las dependencias y unidades académicas, los recursos para la operación de las funciones sustantivas y adjetivas de la UAN
- Brinda asesorías e implementa el Sistema Administrativo de Calidad (SAC), para ofertar servicios de calidad, de acuerdo a la norma ISO 9001-2000.
- Brinda asesorías a las dependencias que cuentan con procesos certificados para conservarlos y para la implementación de procesos de mejora continua.
- Brinda asesorías a las unidades académicas y dependencias administrativas, para la elaboración de sus manuales de organización.
- Analiza, desarrolla e implementa sistemas y tecnología informática de acuerdo a las necesidades de las Unidades Académicas y Dependencias de la UAN.
- Efectúa el pago de nómina y prestaciones del personal de las unidades académicas y dependencias administrativas de la UAN.
- Facilita al personal universitario los trámites en las dependencias de asistencia social (IMSS, INFONAVIT y FONACOT).
- Oferta y administra programas de Capacitación y desarrollo al personal universitario (cursos, talleres, etc.).
- Proporciona el servicio médico universitario al trabajador docente que no esta inscrito al IMSS y a sus derechohabientes vigentes.
- Proporciona servicio educativo y asistencial (CENDI) a los hijos de las trabajadoras y trabajadores de la UAN que laboran el turno matutino.



- Suministra los recursos materiales, bienes y servicios a las unidades académicas y dependencias administrativas.
- Mantiene actualizado el control de inventarios de bienes muebles de las unidades académicas y dependencias administrativas.
- Administra los inventarios de bienes muebles de las unidades académicas y dependencias administrativas.
- Proporciona el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones universitarias.
- Salvaguarda el orden y seguridad en las instalaciones universitarias.
- Elabora y proporciona información a dependencias de la UAN y a instituciones federales o estatales.

3.1.2. Servicios a satisfacer.

Completada la relación de servicios que ofrece la SFA, se considera que existen algunos otros que no se han atendido. A juicio del personal adscrito a la Secretaría, a continuación se enlistan los que se consideran pendientes de ofrecer a los distintos usuarios:

- Asignar oportuna y objetivamente el presupuesto por unidades académicas y dependencias administrativas.
- Difundir, implementar y mantener procesos y sistemas en las unidades académicas y dependencias administrativas de la UAN.
- Realizar cobros y pagos a usuarios internos y externos en forma electrónica.
- Proporcionar información ejecutiva para la toma de decisiones con base principalmente a indicadores institucionales.
- Proporcionar transferencias bancarias para pago a proveedores foráneos.
- Ofrecer asesoría para la implementación y mantenimiento del SAC al total de unidades académicas y dependencias administrativas de la UAN.
- Desarrollar sistemas informáticos que soporten los procesos administrativos bajo políticas universitarias y apegadas a ley.



- Realizar el pago de sueldo y prestaciones al personal de la UAN vía electrónica.
- Ofrecer programas de capacitación, actualización y especialización para el personal de la UAN, en forma permanente y continua.
- Realizar la selección e inducción del personal, de acuerdo a la normatividad universitaria.
- Difundir la normatividad actualizada y vigente al personal de acuerdo a su área de responsabilidad.
- Asesorar a las dependencias y unidades académicas en la elaboración de los manuales generales de organización.
- Suministrar la entrega de material en tiempo y forma a las unidades académicas y dependencias administrativas.
- Proporcionar el servicio de inventarios de bienes muebles e inmuebles a las dependencias y unidades académicas para eficientar su control y actualización.
- Proporcionar mantenimiento a las instalaciones universitarias a través de programas preventivos.
- Administrar el parque vehicular.
- Ofrecer el servicio de estacionamiento que reúna las condiciones necesarias de seguridad y funcionalidad.
- Proporcionar al personal docente y a sus derechohabientes el servicio médico de forma oportuna, con calidad y calidez.
- Ofrecer al personal universitario que lo requiera el servicio educativo y asistencial para sus hijos menores de 6 años.

Cabe hacer mención, que de los servicios anteriores hay algunos que ya están en proceso, sin embargo se consideraron para no perder su continuidad y llegar a su implementación total; por otro lado, quizás se hayan registrado algunos otros de difícil implementación, por lo que su factibilidad será evaluada y, si fuera el caso, su implementación se reflejará en los programas operativos



anuales de las áreas de la SFA, así como en la implementación de acciones estratégicas.

3.1.3 ¿Quiénes son sus clientes?

Resultó interesante identificar y registrar a los sujetos que hacen uso de los servicios administrativos a cargo de la SFA, ya que para esta entidad administrativa son su razón de ser, de ahí la importancia de tenerlos identificados y clasificados, según su origen.

Clientes internos:

- Alumnos
- Personal docente
- Personal administrativo y directivo
- Personal jubilado
- Beneficiarios de trabajadores académicos, administrativos y de jubilados.
- Unidades Académicas y dependencias administrativas.

Clientes externos:

- Egresados
- Instituciones públicas estatales y federales
- Instituciones privadas
- Público en general (proveedores, aspirantes, entre otros).

3.1.4.-Tecnología

Otra variable que influye para que la Secretaría de Finanzas y Administración cumpla con sus atribuciones, es la de la tecnología, refiriéndose a las herramientas tecnológicas, sean estas: equipos, métodos, sistemas informáticos



y técnicas, que se utilizan para la producción y prestación de los servicios administrativos que solicitan los usuarios tanto internos como externos.

Bajo este enfoque, se citan por un lado la tecnología con la que se cuenta y, por otro, la que hace falta, como se describe en la tabla 5.1. Observándose, que en lo existente sobresale el uso de sistemas de sistemas informáticos, de comunicación y los equipos mínimos necesarios para la administración de los recursos y prestación de servicios. Sin embargo, todavía se requiere desarrollar subsistemas en las distintas áreas, así como software, equipos de cómputo, audiovisual y de comunicación.

Herramientas Tecnológicas de la Secretaría de Finanzas y Administración

tabla 3.1

Tecnología existente	Tecnología Faltante
<ul style="list-style-type: none">• Tecnología aplicada (sistemas)• Subsistema de Contabilidad• Subsistema de nómina• Subsistema de información institucionales• SADCE• Sistemas de telefonía interna• Servidores de redes• Red Universitaria e inalámbrica• Equipos de trabajo de alta tecnología• Servidores de redes• Hardware• Software para desarrollo de sistemas• Aplicaciones computacionales diversas• Equipo De Cómputo• Computadoras• Laptop• Impresoras• Scanner• Chocador• Equipo de oficina• Fotocopiadoras• Sumadoras• Aire Acondicionado• Rotafolio• Trituradora de papel• Comunicaciones.• Teléfono• Fax• Internet• Radios portátiles• Internet*• Radio Comunicación• Audio Visuales• Cañones• Proyectoros• Cámaras• Pantallas.• T.V.• Otros• Firmadora de cheques (FACSIMIL)• Lámparas para detectar billetes falsos• Cámara de circuito cerrado• Centro de Lavandería• Lavadora de platos industrial	<p><u>Desarrollo de Sistemas:</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Subsistema de recursos materiales:<ul style="list-style-type: none">• Compras.• Inventarios.• Almacén.-Subsistema de recursos financieros:<ul style="list-style-type: none">• Programa Operativo Anual (proyectos y gasto ordinario).• Actualización del sistema contable.-Subsistema de recursos humanos:<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo del subsistema.• Actualización del módulo de nómina.- Subsistema de control escolar para el CENDI:<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo del subsistema.- Subsistema de servicios médicos:<ul style="list-style-type: none">• Actualización del subsistema.- Subsistema de servicios generales:<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo del subsistema de mantenimiento e insumos.-Subsistema del Sistema Admvo. De Calidad:<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo del módulo de control de documentos.• Mantenimiento de la página Web.-Software (adquisición y actualiz. De licencias):<ul style="list-style-type: none">• Para Oficina.• Para Desarrollo.• Educativos y capacitación.• Para Administración.• De Seguridad.- Equipo De Cómputo.- Computadoras de escritorio actualizadas.- Laptops actualizadas.- Impresoras a color.- Scanner.- Servidores.-Equipo audio visual:<ul style="list-style-type: none">• Cañones.• Pantalla para proyección.• Cámaras fotográficas.



Tabla 5.1 (Continuación)

Tecnología existente	Tecnología Faltante
	<p>-Comunicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Extensiones telefónicas.• Conexiones de red.• Ruteadores.• Comunicación móvil.• Faxes. <p>-Equipo de oficina:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fotocopiadoras.• Sumadoras.• Máquinas de escribir.• Trituradoras de papel. <p>-Equipo médico (CENDI):</p> <ul style="list-style-type: none">• Báscula.• Otros.

3.2 Análisis FODA.

A través del diagnóstico FODA, se evaluaron las características de la SFA, primeramente se partió de las características internas a la misma; valorando sus fortalezas y debilidades y las externas o del entorno que se compone de oportunidades y amenazas, como a continuación se definen:

3.2.1 Fortalezas.

De acuerdo a la forma en que se plantearon en el taller de planeación estratégica, las fortalezas son los factores o actividades de una organización que se manejan o hacen bien y producen los mejores resultados. Son las capacidades especiales con que cuenta la organización que le dan una posición privilegiada. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros aspectos.

En ese sentido la Subcomisión de Programación Operativa, Seguimiento y Evaluación, en pleno definió los temas de análisis de la matriz FODA: Administración financiamiento y normatividad, recursos humanos, infraestructura, articulación con unidades académicas y dependencias universitarias, y, finalmente intercambio con otras organizaciones públicas y privadas.

A. Administración financiamiento y normatividad:

- ✓ Se han fortalecido las gestiones para la negociación, autorización e incrementos de los subsidios federal y estatal.
- ✓ Se tiene acceso a fondos específicos para fortalecer y mejorar la gestión institucional.
- ✓ Se implementó la planeación estratégica en la SFA.
- ✓ Contar con procedimientos certificados bajo la Norma ISO 9001-2000; y otros en procesos de certificación.



- ✓ Se realizan acciones de mejora para conservar la certificación y mantener un sistema administrativo de calidad.
- ✓ Se cuenta con mobiliario y equipo de cómputo mínimo adecuado a las necesidades de gestión institucional.
- ✓ Se ha incrementado el nivel de estudios del personal administrativo alcanzando grados académicos de licenciatura y postgrado.
- ✓ Se puso en operación el Departamento de Capacitación y Desarrollo del personal.
- ✓ Existen procesos administrativos apoyados por sistemas de cómputo.
- ✓ Se cuenta con un Staff de médicos especialistas de los mejores en el estado.
- ✓ En servicios hospitalarios se cuenta con los mejores del Estado.
- ✓ Los servicios paraclínicos son de calidad (rayos X, análisis clínicos, estudios histopatológicos).
- ✓ Se proporcionan otros servicios médicos de calidad como: optometría, ortopedia, dental.
- ✓ Se le proporciona al personal universitario que tenga hijos menores de 6 años el servicio educativo y asistencial, a través del CENDI.
- ✓ Se brinda a las unidades académicas y dependencias administrativas asesorías para la elaboración de manuales de organización.
- ✓ Varias unidades académicas y dependencias administrativas cuentan con su manual de organización.
- ✓ Existe una propuesta de estructura organizacional de la SFA.
- ✓ Existen normas y políticas.

B. Recursos humanos:

- ✓ El personal cuenta con experiencia laboral y formación profesional.
- ✓ El personal presenta una actitud adecuada hacia el trabajo.
- ✓ El personal proporciona atención con calidad a los usuarios.

C. Infraestructura:

- ✓ Se cuenta con instalaciones y equipo para proporcionar los servicios.



- ✓ Se cuenta con equipo para el mantenimiento y conservación de instalaciones.
- ✓ Red local e inalámbrica.
- ✓ Existen sistemas de apoyo a las actividades administrativas.

D. Articulación con unidades académicas y dependencias universitarias:

- ✓ Sistema de contabilidad central instalado en algunas dependencias y unidades académicas, y vinculado con el SADCE.
- ✓ Contar con el calendario de generación, emisión y pago de nómina.
- ✓ Se cuenta con un sistema de nómina eficaz.
- ✓ Se cuenta con un procedimiento de adquisiciones certificado bajo la Norma ISO 9001-2000, que se aplica a todas las dependencias y unidades académicas.
- ✓ Se aplica el programa de mantenimiento preventivo en el área eléctrica para todo el campus universitario.
- ✓ Las unidades académicas entregan a la DRH sus cargas horarias en tiempo y forma.
- ✓ Se cuenta con un sistema de registro de horario laboral en todas las unidades académicas.
- ✓ Existe en las unidades académicas y dependencias administrativas dispositivos electrónicos de registro de asistencia y puntualidad.
- ✓ Se cuenta con procedimientos administrativos certificados y otros en proceso.

E. Intercambio con otras organizaciones públicas y privadas:

- ✓ Existen convenios de colaboración para el desarrollo de proyectos.
- ✓ Intercambios académicos y deportivos con otras instituciones. (CENDI)
- ✓ Intercambios de experiencias con otras instituciones.
- ✓ Convenios con proveedores diversos.



3.2.2 Debilidades.

Por su parte, las debilidades son los factores o actividades de una organización que limitan la actuación de la SFA y requieren de mejoramiento para incrementar su eficiencia. Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable: recursos de los que se carece, habilidades que no existen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otras. Son las limitaciones o los aspectos vulnerables de la SFA, también son los factores que reducen la capacidad de actuación de la SFA y que le impiden o disminuyen la posibilidad de enfrentar con éxito los cambios.

De igual forma, las debilidades se abordaron en los mismos temas que las fortalezas, como se describen a continuación:

A. Administración financiamiento y normatividad:

- ❖ Presupuesto centralizado.
- ❖ Desconocimiento de la reglamentación para el uso de los recursos por parte de los usuarios.
- ❖ No se aplican mecanismos de asignación de un techo financiero para las unidades académicas y dependencias administrativas con base al POA.
- ❖ Insuficientes mecanismos de difusión de los trabajos que se realizan, de información, planes, políticas, normas, y otros.
- ❖ Persisten fallas en la comunicación horizontal y vertical, que limita la fluidez de la misma.
- ❖ Falta sustentar y empatar algunos aspectos de la reforma administrativa con la académica (aspectos organizacionales, por ej.).
- ❖ Parte de la Normatividad requiere de ser actualizada o en su caso la creación de otras de acuerdo a los programas y servicios que se ofertan.
- ❖ Creación y actualización de sistemas integrales para desarrollar procesos administrativos.



- ❖ Dependencias y áreas de la Secretaría que no cuentan con procesos certificados.
- ❖ En algunas Unidades Académicas y Dependencias no se ha realizado la implementación de los sistemas informáticos administrativos desarrollados.
- ❖ Escasa coordinación institucional para el desarrollo de sistemas informáticos administrativos.
- ❖ No se aplican procedimientos para la contratación del personal de la institución.
- ❖ No se cuenta con un programa de seguridad e higiene en el trabajo.
- ❖ Aún Persiste la falta de compromiso de algunos trabajadores.
- ❖ Algunos de manuales de organización no se encuentran debidamente autorizados.
- ❖ Inexistencia de reglamentos interiores de trabajo.
- ❖ No se aplica el programa de mantenimiento preventivo en su totalidad en la infraestructura universitaria.

B. Recursos humanos:

- ❖ **No existe control del personal jubilado ante el IMSS, la Universidad siguen pagando las cuotas obrero patronal.**
- ❖ Falta de implementación de un control de permanencia del recurso humano.
- ❖ Incumplimiento de horarios de trabajo.
- ❖ Falta disponibilidad e iniciativa de algunos trabajadores para el desempeño de sus actividades.
- ❖ Personal desmotivado por salarios bajos y pocas oportunidades de desarrollo.
- ❖ No existe un programa de estímulos de reconocimiento por puntualidad, productividad y eficiencia en el trabajo.
- ❖ Persisten Usos y costumbres que afectan el buen desempeño y desarrollo de las actividades



C. Infraestructura:

- ❖ Insuficientes e inadecuados espacios físicos en algunas áreas de la SFA.
- ❖ Equipo de cómputo obsoleto e insuficiente.
- ❖ Insuficiencia de recursos informativos y obsoletos.
- ❖ Falta de planes de contingencia para seguridad en la información electrónica.
- ❖ Desaprovechamiento de los sistemas administrativos informáticos.
- ❖ No existen criterios para asignación y reasignación de equipos de acuerdo a las necesidades.
- ❖ Falta de sistematización en algunos procesos administrativos.
- ❖ Se carece de un control y seguimiento del parque vehicular.
- ❖ No existe la instancia responsable del control vehicular de la Institución.
- ❖ Insuficientes planos de la planta física, lo que dificulta otorgar el mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones universitarias.

D. Articulación con unidades académicas y dependencias universitarias:

- ❖ Deficiencia en el abasto de materiales e insumos.
- ❖ Fallas en la comunicación con las unidades académicas y dependencias.
- ❖ No se ha implementado el sistema de contabilidad en algunas unidades académicas y dependencias.
- ❖ No se encuentra implementado el sistema informático administrativo de bienes muebles, materiales e insumos.
- ❖ Existe desconocimiento, por parte de los usuarios del Área de Compras, de la normatividad para la adquisición y control de bienes muebles e insumos, independientemente de la fuente de ingresos con que se adquieran.
- ❖ No existen o no se cumplen por desconocimiento los procedimientos de afiliación laboral a la Universidad (IMSS, Servicios Médicos, INFONAVIT, y otros).
- ❖ Falta de estandarización (unificación de criterios) en procedimiento para intercambio de información.



- ❖ Algunas dependencias y Unidades Académicas no cumplen con la formalidad en la entrega de información administrativa, que es requerida a la institución (se entrega con retraso o incompleta, no se entrega, entre otros).

E. Intercambio con otras organizaciones públicas y privadas:

- ❖ Reformas en la normatividad y en la operatividad de las diferentes instituciones con las cuales se relaciona la SFA.
- ❖ Faltan propuestas de proyectos que contribuyan a la mejora de la gestión universitaria.
- ❖ Inconformidad de los proveedores por demora en el pago.
- ❖ Incumplimiento por parte de algunos proveedores en la entrega oportuna de materiales, bienes muebles, medicamentos, etc.

3.2.3 Oportunidades.

Son situaciones del entorno potencialmente favorables y atractivas para ser aprovechadas y pueden tener un impacto positivo en el futuro de la SFA. Las oportunidades pueden darse al interior y al exterior de la universidad. No son controlables, pero si son influenciables por las acciones emprendidas por la SFA.

En ese sentido las oportunidades detectadas en el contexto de la Secretaría de Finanzas y Administración, son las siguientes:

- ✓ Contar con el subsidio federal y estatal oportunamente.
- ✓ Posibilidad de crear nuevas fuentes generadoras de ingresos propios.
- ✓ Libertad en decidir el ejercicio del gasto (subs. Ordinario).
- ✓ Proponer mecanismos para optimizar los recursos.
- ✓ Acceso a los proyectos de gestión.
- ✓ Estabilidad política, social y económica.
- ✓ Acceso a Capacitación externa en nuevas tecnologías.



- ✓ Fortalecer y adecuar el marco jurídico de las actividades de gestión.
- ✓ Cambios en políticas tributarias y de ley, así como en las normas de previsión social en beneficio de los trabajadores y de la institución.
- ✓ Modificaciones a los contratos colectivos de trabajo en beneficio de los trabajadores y de la institución (SCAP y otros).
- ✓ Homologación y reconocimiento de plazas.

3.2.4 Amenazas.

Son situaciones del entorno que representan riesgos y peligros para la SFA. Son factores que reducen o disminuyen la posibilidad de que una parte o toda la SFA se desarrollen. Son los riesgos o amenazas que le presenta el entorno. Se trata entonces de cambios adversos o desfavorables que impiden el avance de la SFA. Al igual que las oportunidades, pueden darse al interior y al exterior de la universidad.

Con la atención que merecen, a continuación se observan las amenazas latentes para la Secretaría y por ende para la Institución en general:

- ❖ Cambios en las políticas educativas del nuevo sexenio.
- ❖ Insuficientes mecanismos de captación de ingresos propios.
- ❖ Insuficientes recursos económicos para jubilados y pensionados.
- ❖ Situación del país y del estado por problemas políticos, económicos, sociales, culturales y catástrofes naturales.
- ❖ Creación de nuevas tecnologías que rebasan la capacidad instalada que dificulten las actividades universitarias.
- ❖ Falta de difusión y apego al marco jurídico vigente.
- ❖ Falta normatividad universitaria (reglamento interior de trabajo y otros).
- ❖ Cambios en políticas tributarias y de ley.
- ❖ Cambios en las normas de previsión social (IMSS, INFONAVIT).



- ❖ Resistencia al cambio por parte de los usuarios de los servicios de la Secretaría de Finanzas y Administración.
- ❖ Entrega tardía e incompleta de las adquisiciones por parte de los proveedores.
- ❖ Factores de riesgo que afectan la salud del personal universitario, repercutiendo el costo y servicio. (Instalaciones físicas inseguras, enfermedades crónicas degenerativas y otros.)

Una vez elaborado el diagnóstico estratégico, se procedió a identificar las mejores estrategias para cumplir la misión y lograr la visión de futuro; para ello, es crucial identificar los mejores cursos de acción que permitan convertir las debilidades en fortalezas, transformar las amenazas en oportunidades de desarrollo, incrementar las fortalezas y aprovechar al máximo las oportunidades



4.- Estrategia de desarrollo de la Secretaría de Finanzas y Administración al 2010.

Las políticas públicas para la educación superior, el plan sectorial y estatal, así como los contextos de planeación nacional e internacional, exigen la necesidad de plantearse objetivos, metas y estrategias para los siguientes cinco años, como horizontes de mediano plazo. Para la Universidad autónoma de Nayarit, La planeación del corto y mediano plazo tiene como horizontes temporales los años 2006 y 2007, y hasta el 2010 respectivamente de acuerdo al Plan de Desarrollo Institucional 2004-2010, "Calidad para el desarrollo Regional".

Por tanto, como parte del proceso de planeación estratégica de la Secretaría de Finanzas y Administración, es el presente plan de mediano plazo, mismo que incluye cuatro programas estratégicos con sus objetivos, para un periodo de tiempo de cinco años, así como estrategias para alcanzar objetivos y metas del corto y mediano plazo, permitiendo tender el puente entre la situación presente y la visión de futuro.

El reto de la UAN y específicamente de la SFA, es entonces, construir en el presente su visión de futuro y determinar las estrategias que le permitan alcanzarla. Para ello, como ya fue precisado en apartados anteriores se utilizó la metodología de la planeación estratégica. Y otros aspectos de la misma en los siguientes párrafos se describen.

El punto de partida de la estrategia de desarrollo de la Secretaría de Finanzas y Administración es su enfoque filosófico

4.1 Filosofía.

El manual de calidad de la Universidad Autónoma de Nayarit que se ha integrado a partir de la implementación del Sistema Administrativo de Calidad, concibe dentro de su filosofía, que "Somos una institución pública



comprometida con la administración eficiente de sus recursos y la rendición de cuentas; con los mecanismos de comunicación y planeación participativa, con la mejora continua de sus procesos administrativos, y el logro de una mayor efectividad en el cumplimiento de sus objetivos de formar individuos críticos, creativos y comprometidos con la sociedad nayarita.

La filosofía está centrada en llevar a cabo una administración de recursos de la Universidad Autónoma de Nayarit sustentada en la claridad y transparencia, de conformidad con la normatividad.

4.2 Misión.

A partir de esa filosofía, el planteamiento o esclarecimiento de la misión es uno de los pasos más importantes del proceso de planeación estratégica instrumentado. Una efectiva declaración de la misión sustenta la toma de decisiones internas de la Secretaría, en todos sus niveles administrativos, ya que permitirá determinar que todos los recursos, apoyos y esfuerzos estarán puestos al servicio de la misión, o bien, creará pautas para reasignarlos cuando no lo estén.

La Secretaría de Finanzas y Administración, en lo que a sus funciones y atribuciones le corresponde, se ha enfocado a aportar su grano de arena para que la misión institucional de la UAN sea cumplida; esta consiste en:

Formar profesionales de excelencia, impulsores del desarrollo integral y multicultural de la sociedad, que contribuyan a la solución de problemas a través de la generación y aplicación del conocimiento científico, con un alto nivel de competitividad, compromiso social y una visión global, crítica y plural.

Para que se cumpla esta misión universitaria, la SFA contribuye con su propia misión, definida dentro de un marco de participación de su personal considerando sus propias características.



Misión de la Secretaría de Finanzas y Administración:

Somos una Secretaría que administra con calidez, transparencia y honestidad los recursos humanos, financieros, materiales y servicios, mediante procesos administrativos de calidad contribuyendo al logro de las funciones sustantivas de la UAN y en beneficio de la sociedad.

Se observa, que a partir de sus propias especificidades la SFA apoya la misión institucional, administrando y dotando los recursos que requiere para dar soporte a la solución de los problemas que le demandan a la universidad.

Las misiones, tanto la general universitaria como la de secretaría, son entonces el núcleo, el centro que articula los esfuerzos en cada ámbito; por tanto, se considera que lo más importante no son su definición, sino que estas definiciones serán compartidas y se asumirán como compromiso y guía de las acciones cotidianas. En la SFA, su misión sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en su desarrollo.

4.3 Visión.

Se considera como una representación de la imagen, de cómo se desea y necesita que sea el futuro de la Secretaría, ante los ojos de sus clientes (estudiantes, académicos, administrativos, proveedores, y otros), ante el resto de la comunidad universitaria y de la sociedad, y sobre todo, ante las transformaciones del entorno y los desafíos de cambio que se le presentan. La visión es entonces, una imagen conceptual e incluyente de un escenario futuro deseado como guía de lo que buscamos llegar a ser, es el sueño realizable de la institución, por el cual se trabaja arduamente todos los días.



En este tenor, la visión de la UAN en el 2010, está definida de la siguiente manera:

Somos una institución de educación superior de calidad, acreditada y certificada, que forma integralmente profesionales en ambientes de aprendizaje centrados en la solución de problemas, comprometidos con los principios y valores institucionales y las necesidades del entorno.

Bajo ese enfoque, la visión de la Secretaría de finanzas y Administración fue construida de la siguiente manera:

“Ser al 2010 una Secretaría que cuenta con personal que administra humana y profesionalmente los recursos humanos, financieros y materiales mediante procesos certificados bajo la norma ISO 9000, contribuyendo así al desarrollo universitario.”

En esta visión, quedó implícito que para alcanzarla se orientará el trabajo diario a la mejora continua de los procesos administrativos, sustentados en sistemas informáticos desarrollados de manera profesional tanto por los propios diseñadores como por los usuarios de los mismos y por los ejecutores de los procedimientos administrativos, de tal forma que la prestación de los servicios administrativos sean de calidad y se otorguen con calidez, pero sobre todo que satisfagan las necesidades de los clientes tanto internos como externos, y, así mismo, que estos conceptos sean de aplicación en el trabajo cotidiano del personal que labora en la Secretaría de Finanzas y administración.

4.4 Valores.

Los valores son una cualidad, son los valores lógicos y los éticos los que guían primordialmente la conducta de las instituciones de educación superior pública. Estos se definen como un conjunto de convicciones profundas y fundamentales,



asumidas por los miembros de una organización, que manifiestan su identidad tanto en su vida interna como en su relación con el exterior, y que guiarán su actividad y generarán en sus miembros un estilo o manera de comportarse y actuar.

Los valores crean un marco a la normatividad; generan pautas para la solución de conflictos y la toma de decisiones; son un elemento de motivación y sirven de medio de formación de la identidad, integración y adaptación social, en el nivel individual, grupal y social. Los valores son así, la garantía de que la visión de futuro que se diseñe y se comparta será un proyecto benéfico y ético para todos, tendrá objetivos rectos de los cuales será difícil apartarse si están sustentados en un sólido sistema, por tanto, deben normar la vida institucional.

En un proceso de transformación y actualización institucional es importante reflexionar sobre los valores existentes en la institución y determinar cuáles de estos valores se necesitan fortalecer en las nuevas circunstancias de la institución y cuáles deben desalentarse, para garantizar que la visión de futuro sea adecuada a la esencia y misión de la institución y coincida con los ideales de la comunidad. Un listado de valores fundamentales será un instrumento útil para las acciones a realizar, los cuales han sido determinados como a continuación se describen y a propuesta del personal de la SFA, que participó en el curso taller de planeación estratégica y que a su vez se señalan como guía de su trabajo y de transformación de la SFA.

A continuación, se presentan dos columnas: en la primera se enlistan los valores descritos en el Plan Institucional de Desarrollo, mientras que en la columna de la derecha se retoman los mismos valores de la universidad, pero aplicados al entorno de la Secretaría de Finanzas y Administración, con su debida definición o aplicación en el ámbito administrativo.



VALORES:

PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO DE LA UAN	SECRETARÍA DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN
<p><u>RESPETO:</u> A la diversidad de pensamiento y cultura, a la institución y a lo que ésta representa para el desarrollo social.</p>	<p><u>RESPETO:</u> Al brindar los servicios aceptando la diversidad de pensamiento, creencias y cultura de toda persona.</p>
<p><u>HONESTIDAD:</u> La que hace posible el compromiso en el trabajo individual, colectivo y la confianza en la actuación cotidiana.</p>	<p><u>HONESTIDAD:</u> La que hace posible el compromiso en el trabajo individual, colectivo y la confianza en la actuación cotidiana.</p>
<p><u>LEALTAD:</u> Expresada en la identidad y orgullo de formar parte de la UAN.</p>	<p><u>LEALTAD:</u> Al actuar con fidelidad y compromiso a la Institución en la prestación de los servicios.</p>
<p><u>DISCIPLINA:</u> Para garantizar el cumplimiento de las metas previstas y de los grandes propósitos planteados.</p>	<p><u>DISCIPLINA:</u> Voluntad de trabajar de manera ordenada y sistemática para alcanzar las metas y objetivos planeados.</p>
<p><u>CALIDAD:</u> Como norma permanente que rige la vida universitaria en el logro de la excelencia.</p>	<p><u>CALIDAD:</u> Excelencia en el hacer constante, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes.</p>
<p><u>COLABORACIÓN:</u> Como factor multiplicador de las capacidades universitarias.</p>	<p><u>COLABORACIÓN:</u> Al sumar capacidades, esfuerzos y actitudes para trabajar en equipo y lograr objetivos.</p>
<p><u>LIBERTAD:</u> Como el ejercicio irrestricto de las ideas para impulsar la innovación y el mejoramiento continuo.</p>	<p><u>LIBERTAD:</u> Facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera o de otra, y de no obrar, por lo que es responsable de sus actos.</p>
<p><u>EQUIDAD:</u> En el acceso a oportunidades y beneficios en la vida institucional.</p>	<p><u>EQUIDAD:</u> Al tratar con igualdad a las personas sin discriminación de ninguna naturaleza, brindando las mismas oportunidades y beneficios.</p>

VALORES (continuación):

PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO DE LA UAN	SECRETARÍA DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN
<u>TOLERANCIA:</u> Respeto a las ideas, creencias o prácticas cuando son diferentes o contrarias a las propias, fortaleciendo la esencia universitaria de la unidad en la diversidad.	<u>TOLERANCIA:</u> Al respetar las ideas, actitudes o prácticas de los demás, cuando son diferentes o contrarias a las propias, fortaleciendo la esencia de la Secretaría.
<u>SOLIDARIDAD:</u> Adhesión circunstancial a la causa de otros.	<u>SOLIDARIDAD:</u> Al buscar permanentemente el bien común, que propicie el compañerismo para crear agradables ambientes de trabajo.
<u>DEMOCRACIA:</u> Participación abierta de la comunidad universitaria en la toma de decisiones.	<u>DEMOCRACIA:</u> Al permitir expresar las ideas para coadyuvar en la toma de decisiones.
	<u>TRANSPARENCIA:</u> En la administración y redición de cuentas de los recursos financieros, humanos y materiales, tanto al interior como al exterior de la Institución.
	<u>HUMANISMO:</u> Al aplicar los valores humanos al proporcionar los servicios institucionales a cargo de la Secretaría de Finanzas y Administración.

Como se observa, aparte de los valores universitarios que se retomaron del Plan de Desarrollo Institucional, la SFA, incorpora los de *Transparencia* y *Humanismo*, los cuales, al igual que los otros están implícitos tanto en la misión como en la visión, obligando a su personal a asumirlos y aplicarlos, ya que de no ser así, difícilmente se cumpliría con esos dos pensamientos estratégicos del desarrollo Institucional y particular de la Secretaría de Finanzas y Administración.



Asimismo, algunos de los valores institucionales retomados por la SFA, son de entendimiento universal, por lo que no es necesario reformular su definición.

4.5 Política de Calidad.

A continuación se retoman las políticas establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional 2004-2010, que deban ser aplicadas por la Secretaría de Finanzas y Administración, con el fin de que su personal las tomen como lineamientos normativos que sustenten su trabajo diario y de esta manera se establezca la congruencia de acciones propias de la secretaría con las institucionales.

Políticas de Desarrollo del personal:

- ✓ Promover la certificación de competencias del personal tanto académico como administrativo.
- ✓ Desarrollo del personal administrativo con base en las necesidades institucionales.
- ✓ Es obligatoria la capacitación y formación del personal en general, de acuerdo a los programas previamente establecidos.
- ✓ Se contrata personal cuando se requieren perfiles que no existen en la plantilla, se justifican plenamente y se someten a los mecanismos de ingreso.
- ✓ Las promociones y permanencias se sustentan en la evaluación de desempeño, formación y productividad.
- ✓ Se cubre la falta de perfiles del personal administrativo a través de capacitación y desarrollo.

Políticas de fortalecimiento de las funciones institucionales:

- ✓ Tendrán máxima prioridad las acciones que consoliden el nuevo modelo académico, sin descuidar los procesos del modelo tradicional vigente.
- ✓ Se privilegiará la toma de decisiones mediante mecanismos colegiados.



- ✓ Se asume la planeación como directriz de las funciones universitarias.
- ✓ Prevalecerá la calidad y eficiencia en el desarrollo de todos los procesos.
- ✓ La función adjetiva se orientará por las necesidades identificadas en el desarrollo de las funciones sustantivas.
- ✓ Fundamentará la toma de decisiones para asegurar la calidad del quehacer universitario a través de procesos de evaluación internos y externos, permanentes y sistemáticos.

Fortalecimiento de la participación de la universidad en la política de desarrollo estatal.

- ✓ Participar activamente en los espacios existentes dentro del diseño y promoción de la política de desarrollo del estado, de acuerdo a las fortalezas institucionales existentes.

Financiamiento:

- ✓ Distribuir el gasto en función de las necesidades priorizadas durante el proceso de planeación.
- ✓ Racionalidad y transparencia en el ejercicio de los recursos.
- ✓ Continuar con el Manero de los recursos con apego a la norma.

Construcción, adecuación, remodelación y equipamiento de espacios y ambientes académicos.

- ✓ La construcción, adecuación, remodelación y equipamiento de espacios y ambientes académicos se realizará de acuerdo a los requerimientos del modelo educativo.

Como una síntesis de todo lo anterior, la universidad está aplicando una política de calidad, en la cual se enfoca todo el trabajo administrativo, y al pie de la letra dice:



Política de Calidad.

Los servicios académicos y administrativos que ofrece la UAN deberán tener como prioridad satisfacer las necesidades y expectativas de alumnos, del personal y de los diversos sectores de la sociedad regional y sustentarse en la implementación de un sistema de administración de la calidad conforme a la norma ISO 9001:2000, que promueva el desarrollo de nuestro personal y su participación activa en la mejora continua de los procesos académicos y administrativos.

4.6 Objetivos estratégicos

En una primera instancia, es conveniente citar en este documento los objetivos de calidad de la UAN, como una continuación de la anterior política de calidad, para no perder de vista hacia donde deben orientarse las líneas de acción particulares de la Secretaría de Finanzas y Administración, y sus dependencias se enfoquen al apoyo de su consecución.

Objetivos de la Calidad Estratégicos de la UAN:

- a. Implementar el sistema Administrativo de calidad en la UAN e incrementar la satisfacción de los usuarios semestralmente en las dependencias.
- b. Certificar todos los procesos administrativos estratégicos de la UAN, conforme a la norma ISO 9001:2000 al año 2006.

4.7 Líneas y programas estratégicos de desarrollo.

De acuerdo a los objetivos estratégicos del punto anterior, y al ejercicio de planeación desarrollado, se definieron cuatro líneas estratégicas de acción; y cada una cuenta con un programa estratégico, que para ser alcanzados se



definen sus estrategias, objetivos, metas e indicadores. Así mismo, para que no se diluyan las responsabilidades de cada área de la SFA, cada meta registra su o sus responsables.

Los programas están diseñados para el mediano plazo, al 2010, por lo que cada año las dependencias de la SFA plantearán las metas específicas a alcanzar en sus respectivos POA´s. En lo correspondiente a las metas, se observará que se describen las de mediano plazo 2010, pero también se especifican las del corto plazo 2007, que serán las que de manera inmediata abordarán las instancias de la SFA.

Cabe hacer la aclaración, que las metas del mediano plazo 2010, se abordarán conforme las circunstancias lo exijan en los años intermedios, al igual que las nuevas metas que vayan surgiendo a partir de la retroalimentación que se efectúe del plan.

En las siguientes páginas, se presentan los programas institucionales de la Secretaría de Finanzas y Administración con sus respectivas estrategias, objetivos, metas y responsables; Cabe hacer mención que en todos los programas, la principal responsabilidad recae en el Secretario de Finanzas y Administración, y el éxito o fracaso del plan se deberá en buena medida a la dirección y coordinación que ejerza para cumplir los compromisos asumidos.

**LINEA Y PROGRAMA ESTRATEGICO:**

Línea estratégica 1. Administración de los recursos financieros y materiales.

Programa Estratégico 1.1: Planeación y optimización de los recursos financieros y materiales.

Objetivo 1.1.1: Mejorar el proceso de planeación, Programación y presupuestación del gasto e incorporarlo a la evaluación y control.

Estrategia	Objetivos particulares	Metas	Indicadores	Responsables
Fortaleciendo el sistema de planeación estratégica.	Reorientar la formulación del proceso de planeación, programación y presupuestación, tomando como base el enfoque de la planeación estratégica.	Al 2006 contar con un plan estratégico de la SFA, formulado con la participación de las diversas dependencias de la misma.	Número de dependencias incorporadas al proceso de planeación estratégica.	Área de Planeación Programac. y Presup.
	Satisfacer las necesidades de recursos materiales mediante instrumentos de racionalización y planificación del gasto.	Al 2007, integrar la propuesta de un sistema automatizado de programación, presupuestación y ejercicio del gasto.	Número de dependencias que operan su programación mediante el sistema.	Coordinación de Sistemas, Dirección de Finanzas y Área de Planeación Programac. y Presup.
		Al 2010, consolidar el proceso sistematizado de planeación, Programación y presupuestación.	Proceso sistematizado.	Coordinación de Sistemas, Dirección de Finanzas y Área de Planeación Programac. y Presup.
	Consolidar los procesos de compras, almacén e inventarios mediante sistemas informáticos.	Al 2010 contar con sistemas informáticos que apoyen los procesos de compras, almacén e inventarios.	Número de procesos sistematizados.	Coordinación de Sistemas, Dirección de Finanzas y Dirección de Recursos Materiales



Estrategia	Objetivos particulares	Metas	Indicadores	Responsables
Evaluando el plan, los programas y proyectos de desarrollo de manera permanente.	Consolidar un sistema permanente de evaluación del plan, los programas y proyectos a cargo de la SFA, para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas	A fines del 2007 y principios del 2008 realizar la primera evaluación del plan, los programas y proyectos.	Número de metas evaluadas.	Dependencias de la SFA y Área de Planeación Programac. y Presup.
		Al 2010 contar con un procedimiento sistematizado de evaluación y realimentación del plan, los programas y proyectos.		Dependencias de la SFA y Área de Planeación Programac. y Presup.
Distribuyendo el financiamiento conforme a las prioridades institucionales.	Lograr que el financiamiento contribuya eficazmente al cumplimiento de los objetivos institucionales.	Lograr la asignación presupuestal a las unidades académicas y dependencias con base a sus POA´s.	Dependencias que operan bajo un presupuesto	Dirección de Finanzas, Área de Planeación Programac. y Presup.

**Línea Estratégica 2: Consolidar la estructura organizacional y actualizar la normatividad.****Programa Estratégico 2.1: Mejoramiento de la estructura orgánica.**

Objetivo 2.1.1: Establecer una estructura organizacional soportada normativamente, que permita determinar sistemas y procedimientos ágiles y eficientes en apoyo a las actividades sustantivas de la institución.

Estrategia	Objetivos particulares	Metas	Indicadores	Responsables
Consolidando el marco normativo de la SFA	Contar con el marco normativo actualizado que sustente las funciones y responsabilidades a cargo de la SFA.	Mantener actualizado el marco normativo que sustenta las facultades y responsabilidades de la SFA.	Número de normas actualizadas.	Jurídico Área de Organiz. y Métodos;
		Al 2007 compilar el marco normativo de la SFA.	Número de documentos normativos.	Área de Organiz. y Métodos; Jurídico
		Difundir el marco normativo a nivel institucional.	Número de documentos normativos difundidos.	Área de Organiz. y Métodos, Jurídico
Implementando un modelo organizacional que contribuya a los objetivos de la SFA.	Consolidar la estructura organizacional de la SFA.	Al 2007 formalizar la estructura organizacional de la SFA.	Número de dependencias con su estructura formalizada.	Dirección Recursos Humanos; Área de Organiz. y Métodos.
		Contar con un diagnóstico integral de mandos medios.		Dirección Recursos Humanos; Área de Organiz. y Métodos

Objetivo 2.1.2: Mejorar las condiciones de trabajo y propiciar la profesionalización del personal y su identificación con los fines institucionales.

Mejorando el clima organizacional.	Armonizar los procesos admvos. a partir del mejoramiento de los ambientes de trabajo.	Crear un programa para el mejoramiento del clima organizacional.		Dirección de Recursos Humanos
------------------------------------	---	--	--	-------------------------------

Estrategia	Objetivos	Metas	Indicadores	Respon-
-------------------	------------------	--------------	--------------------	----------------



	particulares			sables
Optimizando el aprovechamiento de las capacidades del personal.	Evaluar los perfiles y el desempeño del personal de la institución.	Contar al 2007, con un 10% del personal administrativo con perfil de puestos.	Porcentaje de personal administrativo con perfil de puestos.	Dirección de Recursos Humanos
		Aplicar un programa de capacitación del personal administrativo	Numero de trabajadores capacitados	Dirección de Recursos Humanos
		Al 2010 contar con avances en la evaluación al desempeño del personal.		Dirección de Recursos Humanos
Implementando un programa de formación de competencias del personal administrativo y directivo.	Mejorar la eficiencia del personal administrativo y directivo a partir de competencias laborales y profesionales.	Poner en Marcha un programa de competencias del personal administrativo Y directivo		Dirección de Recursos Humanos
Fortaleciendo la identidad universitaria.	Fortalecer la identidad universitaria en las dependencias de la SFA.	Al 2007, implementar al menos dos acciones que fortalezcan la identidad universitaria de los trabajadores administrativos y directivos de la SFA.	Número de acciones realizadas	Dirección de Recursos Humanos

**Línea Estratégica 3: Certificar procesos administrativos.****Programa Estratégico 3.1: Fortalecimiento de la Certificación de Procesos administrativos.**

Objetivo 3.1.1: Ampliar la implementación y certificación del Sistema Administrativo de Calidad (SAC) de la Institución, conforme a las normas ISO 9000.

Estrategia	Objetivos particulares	Metas	Indicadores	Responsables
Continuando con la implementación del SAC en unidades académicas y dependencias administrativas.	Capacitar al personal de las áreas donde se va a implementar el SAC, en los fundamentos de la normatividad y funcionamiento de los sistemas de gestión de calidad.	Al 2007 realizar 10 cursos talleres, en las áreas donde se va a implementar el SAC.	Numero de cursos impartidos.	Coord. del Sistema Administrativo de la calidad, Dirección de Recursos Humanos.
		Al 2010 capacitar al 100% del personal involucrado en los procesos administrativos estratégicos definidos por el Consejo de Calidad.	% de personal capacitado.	Coord. del Sistema Administrativo de la calidad, Dirección de Recursos Humanos.
	Especializar personal para el seguimiento y desarrollo del SAC.	Al 2010 consolidar dos equipos especializados en asesoría y auditoría del SAC, por lo menos con cinco integrantes cada uno.	Número de personas especializadas.	Coord. del Sistema Administrativo de la calidad.
	Implementar el SAC en unidades académicas y dependencias administrativas definidas por el Consejo de Calidad.	Al 2007 documentar 10 procedimientos de las unidades académicas y dependencias administrativas de la UAN.	Número de procedimientos documentados.	Coord. del Sistema Administrativo de la calidad,
		Al 2010, documentar el 100% de los procesos estratégicos definidos por el Consejo de Calidad.	% de procesos documentados	Sistema Administrativo de la calidad, unidades académicas y dependencias administrativas de la UAN.



Estrategia	Objetivos particulares	Metas	Indicadores	Responsables
	Medir el funcionamiento de los procedimientos en las unidades académicas y dependencias administrativas donde se implemente el SAC.	Al 2007 Efectuar cuatro auditorías internas de calidad.	Número de auditorías internas de calidad.	Sistema Administrativo de la calidad.
		Al 2007 realizar cuatro revisiones de la alta dirección para validar el desarrollo del SAC.	Número de revisiones de la alta dirección.	Sistema Administrativo de la calidad.
		Al 2010, realizar 12 auditorías internas de calidad.	Número de auditorías internas de calidad realizadas.	Sistema Administrativo de la calidad.
		Al 2010 realizar 12 revisiones de la alta dirección para validar el desarrollo del SAC.	Número de revisiones de la alta dirección.	Sistema Administrativo de la calidad.
Certificando los procedimientos identificados y documentados.	Certificar procedimientos y mantener la certificación donde se haya implementado el Sistema Administrativo de Calidad.	Al 2007 certificar siete procedimientos realizando dos auditorías externas por organismos certificadores, conforme a la norma ISO 9000.	Número de Procedimientos certificados.	Sistema Administrativo de la calidad.
		Al 2010 certificar el 100% de los procesos definidos como estratégicos por el Consejo de Calidad.	% de procesos certificados.	Sistema Administrativo de la calidad,

**Línea Estratégica 4: Mejorar la infraestructura y servicios administrativos universitarios.****Programa Estratégico 4.1: Fortalecer la infraestructura y servicios administrativos universitarios.**

Objetivo 4.1.1: Fortalecer la infraestructura y los servicios administrativos universitarios encaminados a la mejora continua.

Estrategia	Objetivos particulares	Metas	Indicadores	Responsables
Soportando los procesos administrativos mediante sistemas informáticos.	Mejorar la funcionalidad y seguridad de los procesos administrativos de la Secretaría de Finanzas y Administración soportándolos dentro de un Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA).	Al 2007, contar con un sistema informático que soporte los procedimientos administrativos de calidad de la Dirección de Recursos Humanos (nómina, vida y carrera, prestaciones laborales).	Procesos soportados por sistemas informáticos.	Coordinación de Sistemas.
		Al 2007, elaborar un plan de contingencia para la seguridad de la información administrativa que se genera en la SFA.		Coordinación de Sistemas.
		Al 2007, implementar la fase final del Subsistema de Control de Asistencia y Puntualidad SCAP en las unidades académicas y dependencias (usuarios) del Campus Universitario, y, en la Dirección de Recursos Humanos (administración); así como avanzar en las unidades académicas del exterior.		Coordinación de Sistemas.



Estrategia	Objetivos particulares	Metas	Indicadores	Responsables
		Al 2010, contar con los subsistemas administrativos de la Secretaría de Finanzas y Administración, integrados dentro del SIIA y acordes con los procesos de gestión de la calidad.		Coordinación de Sistemas.
		Actualizar permanentemente los módulos del subsistema financieros, humanos y materiales.	Procesos soportados por sistemas informáticos.	Coordinación de Sistemas.
	Apoyar las funciones sustantivas mediante la explotación del SIIA generando indicadores de la gestión universitaria.	Al 2010, contar con un proceso definido de generación de indicadores específicos de la gestión institucional, como resultado de la integración de los módulos administrativo.		Coordinación de Sistemas.
Fortaleciendo los servicios generales para el mantenimiento de la infraestructura universitaria.	Mejorar las condiciones de la infraestructura universitaria.	Al 2007, ejecutar el proyecto de electrificación de las instalaciones del campus universitario.	Número de instalaciones beneficiadas.	Dirección de Servicios Generales, en coordinación.
		Realizar un diagnóstico de los servicios generales que se ofrecen a las instalaciones universitarias.		Dirección de Servicios Generales, en coordinación
Eficientando los servicios médicos universitarios	Brindar servicios médicos universitarios con mayor eficiencia.	Al 2007, actualizar y ejecutar políticas acordes a las necesidades del servicio.		Dirección de Servicios Médicos.



Estrategia	Objetivos particulares	Metas	Indicadores	Responsables
		Al 2007, Realizar un proyecto donde se sustente médica y financieramente el beneficio del uso de medicamentos Genéricos Intercambiables (GI).		Dirección de Servicios Médicos.
		Al 2007, Programar acciones para promover la incorporación al IMSS del personal adscrito a los servicios médicos universitarios.	Número de acciones realizadas.	Dirección de Servicios Médicos.
		Documentar los procedimientos administrativos correspondientes a la prestación de los servicios.	Procedimientos documentados.	Dirección de Servicios Médicos.
Ofreciendo el servicio asistencial y recreativo.	Implementar el servicio asistencial y recreativo para los hijos de madres y padres trabajadores del turno vespertino.	Para el 2007 realizar el proyecto del servicio asistencial y recreativo para los hijos de trabajadoras y trabajadores universitarios del turno vespertino.	Proyecto realizado.	CENDI
		Para el 2010, establecer el servicio de asistencia y recreación para los hijos de trabajadoras y trabajadores universitarios del turno vespertino.	Número de trabajadores que se benefician con el servicio.	CENDI



5. Evaluación y seguimiento.

El presente Plan de Desarrollo requiere de una importante y necesaria actividad constante de evaluación y realimentación para conocer tanto su grado de avance como la necesidad del replanteamiento de metas, estrategias y acciones. Este proceso nos deberá asegurar alcanzar la visión de la SFA. Para lo cual se propone la siguiente Estrategia:

Establecer un proceso de evaluación y realimentación del plan de manera participativa horizontal y vertical donde se tome en cuenta a los beneficiarios y usuarios de los servicios que ofrece esta secretaría.

Con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos establecidos en este Plan de Desarrollo de la SFA, se propone que la Subcomisión de Programación Operativa, Seguimiento y Evaluación (SCPOSE), se reúna semestralmente para evaluar los logros obtenidos del Plan de Desarrollo. Ya que quienes integran esta subcomisión son los responsable de la elaboración del presente plan, siendo los mas indicados para realizar la medición de las metas.

En esencia, nos proponemos cumplir con estos compromisos, porque así podremos proporcionar un servicio de mayor calidad.