

Título: Legislación y mapa global, como parte de la Reforma en la Universidad Autónoma de Nayarit.

Línea temática: VI. Académicos y Gestores: su reconfiguración al interior de la organización universitaria en el marco de los cambios mundiales

Campos Ochoa, J. Isabel; jico@nayar.uan.mx; isabelco8@hotmail.com

Valdez Montoya, Ana Francisca. avm333@nayar.uan.mx

Universidad Autónoma de Nayarit (UAN).

Ciudad de la Cultura "Amado Nervo"; Tepic, Nayarit, México.

PALABRAS CLAVE: Legislación, procesos, mapa global.

RESUMEN: A partir del 2000, la UAN desarrolla un proceso de Reforma para mejorar la gestión institucional, estableciendo un modelo educativo basado en un diseño curricular flexible con enfoque en competencias profesionales, espacios de reflexión e interacción con la sociedad, para formar profesionales centrados en la solución de problemas del entorno.

El Documento Rector para la Reforma Académica de la UAN, define lineamientos para dicha reforma, respecto del modelo educativo, establece dentro de los órganos de gestión académica, los Cuerpos Académicos, como base de la organización para definir líneas de investigación, programas de extensión y mapas curriculares de programas educativos; el Plan de Desarrollo Institucional 2004-2010, establece como misión y visión, formar profesionales de excelencia, comprometidos con el desarrollo regional; también señala como parte de su Reforma Administrativa, la implementación de un sistema de gestión de calidad (SGC), basado en el modelo de las Normas ISO 9000 y para la Reforma Normativa se propone actualizar su legislación interna para hacer operativo el modelo académico.

Como parte de la Reforma Normativa, se actualiza su Ley Orgánica en 2003, definiendo por primera vez, como funciones sustantivas, la investigación, la docencia y la extensión, estableciendo las bases de la organización académica y administrativa de los órganos de autoridad y de apoyo, así como órganos de gestión académica, para analizar y resolver sobre el desarrollo de las funciones sustantivas, que si bien, se han venido desarrollando, la normatividad universitaria para el soporte del proceso de Reforma, es hasta ahora incompleto e insuficiente.

El SGC, se implanta en la UAN a partir de 2004, en procesos administrativos, no obstante que los académicos son los sustantivos, de conformidad con su legislación; en 2008 se diseña su mapa global de procesos, buscando mayor claridad sobre la identificación, secuencia e interacción de los procesos que se realizan en la Universidad para una mejor planeación de la Institución, al tener mayor claridad sobre el flujo que siguen sus procesos.

Tomando como base la investigación para elaborar el Mapa Global de la UAN, realizada por el ponente principal, se propone implementar el SGC en los procesos académicos, diagnosticar la normatividad necesaria para el desarrollo de la reforma académica, incorporando en su elaboración, una amplia participación de la comunidad universitaria, incluido el personal académico y administrativo, así como de las organizaciones gremiales y de gestión académica.

INTRODUCCIÓN

En 1969, nace oficialmente la Universidad de Nayarit a partir del Instituto de Ciencias y Letras de Nayarit, mediante el Decreto 5162, promulgado por el gobernador Julián Gazcón Mercado, que contiene la Ley Orgánica de la Universidad; en 1975, mediante Decreto 5759 promulgado por el gobernador Roberto Gómez Reyes, se otorga la autonomía universitaria y en 2003, mediante Decreto 8500, promulgado por el gobernador Antonio Echevarría Domínguez, se establece la actual Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Nayarit (Campos, J. I. 2003).

La nueva Ley Orgánica define como funciones sustantivas de la institución, la docencia, la investigación y la extensión de la cultura, así como los servicios que se desarrollarán en los diversos tipos, niveles y modalidades educativas; como funciones adjetivas señala que son las relacionadas con las labores manuales, administrativas y de apoyo a la docencia, también dice que la integración y el funcionamiento académico y administrativo de la Universidad se sustenta en unidades académicas organizadas por áreas del conocimiento (Periódico Oficial, 23 de agosto de 2003).

Por otra parte, el Plan de Desarrollo Institucional de la UAN 2005-2010 (Gaceta UAN, 4 de enero de 2006), establece como misión de la Universidad, formar profesionales de excelencia, impulsores del desarrollo integral e intercultural 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, y, como visión al 2010, ser una institución de educación superior, acreditada y certificada, que forma integralmente profesionales en ambiente de aprendizajes, centrados en la solución de problemas, comprometidos con los principios y valores institucionales y las necesidades del entorno.

De la revisión de la normatividad universitaria, encontramos que faltan definiciones que hagan compatible, el modelo de organización actual, establecido en la legislación, y en el Plan de Desarrollo Institucional, pues si bien la actual Ley Orgánica de la UAN representa un avance en la legislación universitaria nayarita, al tratar de flexibilizar su estructura administrativa, buscando que permita facilitar el cumplimiento de las funciones sustantivas, es incompleta, puesto que no desarrolla la integración, funciones y facultades de los órganos de gestión académica.

Si bien en el Estatuto de Gobierno de la Universidad Autónoma de Nayarit, se establecieron como órganos de gestión académica, los Consejos de Área Académica, los Coordinadores de Área Académica, los Consejos de Programa Académico y los Coordinadores de Programa académico y se desarrollaron o complementaron la integración, facultades y funciones de los integrantes de la administración universitaria, los Cuerpos Académicos, que de acuerdo con el Documento Rector para la Reforma Académica de la UAN, son la base de la organización del personal académico para el análisis y la definición de las líneas de investigación, así como la integración de mapas curriculares de los programas educativos, quedaron pendientes, también están pendientes una serie de normas internas universitarias que le den sustento al desarrollo de su reforma académica, o en otros casos, la implementación de planes y programas han rebasado la normatividad, por lo que se requiere actualizarla a las condiciones actuales del quehacer universitario (UAN 2002).

Como se ve, los cuerpos académicos que deberán organizar el desarrollo académico de la institución, no se encuentran definidos en la estructura de la Administración Universitaria establecida en la Ley Orgánica y en el Estatuto de Gobierno de la Universidad, y los órganos de autoridad tienen mayor preponderancia con respecto a los órganos de gestión académica (4, 6).

Respecto de la Reforma Administrativa, la Institución se propuso mejorar la gestión institucional, a partir de fomentar la cultura de la planeación y rendición de cuentas, así como implantar un sistema

de gestión de la calidad basado en las orientaciones de las normas ISO 9000, denominado en la UAN, Sistema Administrativo de Calidad (SAC) (SAC de la UAN, enero de 2007); para ello se promovieron talleres de sensibilización entre las autoridades y trabajadores universitarios y se capacitó personal para darle seguimiento a la implantación del sistema en la Institución.

A partir de 2005 se han certificado varios procesos universitarios; el mapa del alcance del proceso certificado, tal como se muestra en la figura 1, se incorporó como anexo del Manual de Calidad de la UAN (SAC de la UAN, diciembre de 2004), pero en dicho mapa, hasta julio del 2007, no se identificaban con precisión los procesos que se realizan en la Universidad, así como la secuencia e interacción de los mismos, generando confusión para quienes no están involucrados directamente en el SAC, incluso los auditores externos, en la auditoria de seguimiento a la certificación, realizada en junio del 2007, señalaron que no habían encontrado definidos correctamente los procesos universitarios, así como sus interacciones (SAC de la UAN, 2007).

Para atender dicha situación, se realizó investigación descriptiva como estudio de caso, con la finalidad de elaborar el Mapa Global de Procesos de la Institución, buscando proporcionar herramientas que permitan entender la organización del conjunto de actividades universitarias e identificar la línea operativa de los procesos que se realizan en la UAN, entendiendo que con el conjunto de procesos, la Universidad busca cumplir la Misión y Visión establecida en su Plan de Desarrollo Institucional.

La investigación se propuso como objetivo general: Elaborar el Mapa Global de Procesos de la UAN, así como 3 objetivos particulares: 1). Identificar los procesos que se realizan en la Institución; 2). Definir los procesos relevantes, los de apoyo, y la línea operativa de procesos de la Universidad; y, 3). Establecer la secuencia e interacción de los procesos universitarios.

Las preguntas planteadas fueron: ¿Qué procesos realiza la UAN?, ¿Qué secuencia siguen en su desarrollo?, ¿Cuáles procesos son relevantes para cumplir con la misión y la visión universitaria?, ¿Cuál es la línea operativa de los procesos universitarios?

En el desarrollo de la investigación, se revisó información bibliográfica y hemerográfica sobre el tema, además de realizar reuniones y talleres con personal involucrado en los procesos, funcionarios de la Administración Central y de Unidades Académicas, así como revisión de los reportes de encuestas con los clientes o usuarios y de auditorías internas de calidad (SAC de la UAN (2007-2009).

METODOLOGÍA Y RESULTADOS DEL PROYECTO

Los trabajos que se desarrollaron como un proyecto aplicativo para obtener el grado de Maestro en Ciencias, con especialidad de Administración Pública en la Unidad Académica de Comercio y Administración de la UAN, mediante investigación descriptiva, como estudio de caso (Salkind N., 1999), produjo una importante cantidad de detalles y entendimiento de la dinámica del funcionamiento del SAC, los procesos que se realizan en la UAN y su interrelación; podemos definirla también, como investigación participante (López A. A. y Arriero P., 2007), ya que fue realizada en coordinación con personal de la UAN, que participa en la implementación del sistema de gestión de calidad; así mismo se puede ubicar en la categoría de “problemas de administración” ya que su resolución consiste en informarse y analizar la situación, posteriormente decidir sobre acciones y llevarlas a la práctica para aliviar los problemas percibidos (Orizaga C., 2004).

El proyecto aplicativo, se desarrolló, fundamentalmente en 4 etapas que pueden sintetizarse de la siguiente forma:

1. Planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y delimitación del tema; con el fin, de aportar una fuente de información útil para el desarrollo o diseño de mapas globales de procesos, como acciones de mejora a los SGC en las IES Públicas.

2. Desarrollo del marco teórico, referencial y de contexto; analizando y seleccionando, aquella información que se adecuara a las necesidades del proyecto.

3. Una vez desarrollado tanto el marco teórico, como los de referencia y de contexto, se procedió a identificar los procesos que se realizan en la Institución; definir los procesos relevantes y la línea operativa de los procesos de la UAN; y, establecer la secuencia e interacción que tienen los procesos universitarios. Para ello se realizaron entrevistas, reuniones, entrevistas, y talleres donde participó, tanto el personal involucrado en los procesos, como los responsables de la Administración General universitaria.

4. Finalmente, el resultado fue la elaboración del Mapa Global de Procesos de la UAN, el cual permite identificar los procesos globales o macroprocesos que se realizan en la Universidad, buscando con ello que los integrantes de la comunidad universitaria no involucrados directamente en el SAC, así como personal no universitario, comprendan la secuencia que tienen los procesos de la Institución.

La metodología realizada para su desarrollo, consistió en una serie de pasos, que puede sintetizarse en la siguiente secuencia:

Paso 1. Formación del equipo y planificación del proyecto.

Se integro un equipo de trabajo central de 5 personas que participan en la implementación y seguimiento del SGC, apoyado por asesores y coordinadores de calidad de la Institución. Los integrantes del equipo central, tenían conocimiento de las técnicas de trabajo en grupo y de las herramientas básicas del SGC, dada la naturaleza de sus actividades; en las primeras reuniones de trabajo se realizó un programa para el resto de las actividades a desarrollar, entre las que se incluyeron elaboración de materiales de capacitación, cursos-talleres y reuniones de revisión de avances.

Paso 2. Diseño de materiales y capacitación del personal.

Definido el cronograma de actividades, se elaboraron materiales de capacitación para realizar talleres con personal involucrado en los procesos; uno de inducción a los SGC, otro sobre mapeo de procesos, dirigidos al personal responsable de procesos, con la finalidad de dar a los participantes un panorama general del sistema, que les permitiera comprender su participación dentro del mismo, así como la importancia de su implantación en la UAN y los beneficios derivados de su cumplimiento. Una vez elaborados los materiales, se desarrolló un programa de capacitación y actualización del personal involucrado en los procesos, así como a los integrantes de la Alta Dirección.

Paso 3. Identificación de los actores y procesos de la Institución.

Siguiendo las definiciones de la Ley Orgánica vigente (Periódico Oficial, 23 de agosto de 2003), la del Estatuto de Gobierno de la UAN (Gaceta UAN, mayo de 2004), así como las Bases de Operación del Sistema Administrativo de Calidad establecidas en el Acuerdo Administrativo, emitido por el Rector (Gaceta UAN, septiembre de 2004) y entendiendo que la Institución tiene clientes o usuarios que atender, que depende de sus proveedores y otras organizaciones de su entorno para el cumplimiento de sus funciones sustantivas, se identificaron los agentes o actores que tienen relevancia para la calidad de la Universidad.

También se identificaron los procesos que proporciona la UAN relacionados con sus funciones sustantivas, así como los relacionados con las funciones adjetivas, con la finalidad de definir o precisar los procesos que determinan la razón de ser de la Institución, de conformidad con lo establecido en su Ley Orgánica; así como la planificación y ejecución de dichos servicios.

Paso 4. Definición de los procesos relevantes.

Como procesos relevantes, se consideró aquellos que tienen relación directa con la razón de ser de la Institución, es decir, los que soportan la Misión y Visión, atendiendo lo establecido en la Ley Orgánica, el Plan de Desarrollo Institucional, Programas de Desarrollo de la Entidades de la Administración Central y Administración de Unidades Académicas, así como los mapas curriculares de programas educativos, información permanentemente disponible en la página Web de la Institución (UAN <http://www.uan.edu.mx/>).

Una vez identificado el listado de los procesos generales, relacionados con sus funciones sustantivas y adjetivas, se trabajó en la identificación de los procesos considerados como claves, esto es, aquellos que permiten desarrollar los programas académicos, sean de docencia, investigación o extensión, luego aquellos que tienen un impacto importante para el desarrollo de los procesos clave; ambos fueron considerados como procesos relevantes.

Paso 5. Identificación de la línea operativa.

La línea operativa fue considerada como la secuencia encadenada de los procesos llevados a cabo en la Institución, cuya finalidad es realizar las tareas académicas y de administración universitaria, para cumplir con la Misión y alcanzar la Visión; para su identificación, se buscó determinar las relaciones o interacciones existentes entre los procesos universitarios.

La línea operativa fue considerada la espina dorsal de nuestro sistema de gestión, por lo que cualquier actividad que no forme parte de ella, debe adaptarse a ella, para evitar que se presente un problema típico en las administraciones públicas, donde los procesos burocráticos de soporte frenan el servicio a clientes o usuarios; para tal efecto, en la identificación de la línea operativa, se buscó ordenar, adecuando la disposición en el mapa, de los procesos clave que se realizan en la Institución, al cumplimiento de su Misión y Visión

Paso 6. Elaboración del Mapa Global de Procesos de la UAN.

Una vez identificados los procesos y la línea operativa, se fue confeccionando el mapa global, para visualizar los procesos identificados a todos los niveles; en su diseño se utilizó una simbología de bloques y flujo funcional, a base de rectángulos y flechas direccionales, por considerar que permite mayor facilidad para la comprensión y entendimiento de su contenido a simple vista, dando una visión rápida y sencilla de la secuencia de los procesos, a través de las diferentes áreas implicadas en su realización.

En el diseño del mapa, los participantes manifestaban sus criterios de conformidad o no, con relación la secuencia de los procesos en el mapa que se estaba conformando; quienes moderaban, iban atendiendo las observaciones, buscando consenso sobre lo que debía incluirse en el mapa.

Como resultado de la investigación, se identificaron y definieron como actores:

Los alumnos, que reciben los servicios de las funciones sustantivas y adjetivas; la evaluación del valor agregado se puede ejemplificar señalando que al ingresar un alumno a la Institución, tiene un nivel de información x y al egresar, el nivel de la información es $x+y$; y en nuestra Institución debe tomarse en cuenta el examen EXHCOBA que se realiza para seleccionar alumnos de nuevo

ingreso, y el EGEL, que se aplica al terminar los estudios de licenciatura; también se debe considerar las competencias adquiridas por los egresados;

Personal académico, que coordinan la realización de las funciones sustantivas de la universidad,;

Trabajadores administrativos, responsables de la función adjetiva, cuya tarea principal es apoyar la realización de funciones académicas;

Las autoridades de la Universidad, a quienes corresponde la administración universitaria, clientes o usuarios más importantes; la parte central de la gestión de los servicios de la Universidad se debe a los órganos de autoridad, aunque los destinatarios principales de su producto sean los integrantes de la comunidad universitaria y la sociedad en general;

El sistema informático, su importancia es vital e ineludible y lo más probable es que todos los procesos universitarios interaccionen con el sistema informático, donde las distintas páginas WEB de la Institución, cumplen un papel destacado;

Otros servicios e infraestructura de la universidad, entre los que se puede señalar los de control escolar, servicios bibliotecarios, instalaciones, talleres, laboratorios y equipos indispensables para el desarrollo de las funciones y servicios universitarios;

La Administración Pública, que incluye autoridades municipales, estatales y federales, ya que conforme la legislación educativa.

Otros proveedores y suministradores, entre los que se encuentran las personas y organizaciones que nos proporcionan productos y servicios, así como las instituciones que preparan alumnos y profesionales que luego utilizarán nuestros servicios universitarios, también como partes interesadas, podríamos incluir al conjunto de la sociedad, es uno de los beneficiarios principales de los servicios académicos universitarios.

Los procesos relevantes y la línea operativa de la Universidad.

Tomando como punto de partida que el objeto y las funciones sustantivas establecidas en la Ley Orgánica de la UAN, son las Académicas, los primeros procesos considerados como clave, fueron los relacionados de manera general con la docencia, la investigación y la extensión; a ellos se añadieron los de diseño curricular, desarrollo curricular, evaluación curricular y evaluación docente, considerados como elementos esenciales para el desarrollo de los procesos de las funciones sustantivas universitarias.

Para el cumplimiento de la Misión, la Visión, Las Políticas y Prioridades Institucionales, se consideraron como relevantes, además de los procesos claves señalados en el párrafo anterior, los de admisión de estudiantes, educación continua, servicios escolares, apoyo estudiantil, becas y seguimiento de egresados.

Establecer la línea operativa de la Universidad, tuvo cierta dosis de complejidad, ya que si bien, el objeto y las funciones sustantivas están claramente definidas en la Ley Orgánica de la UAN, este mismo ordenamiento mandata a la Institución a elaborar el Plan de Desarrollo Institucional, donde se incorporen las estrategias globales de transformación y precisamente, el Plan de Desarrollo Institucional, establece un conjunto de Políticas Institucionales, que deben estar consideradas en su línea operativa, para cumplir con la realización del objeto de la Institución.

Tomando en cuenta que para las especificaciones de los servicios educativos y académicos, las autoridades realizan procesos de diseño, rediseño, desarrollo y evaluación curricular, desarrolladas

por conducto de la administración central y administración de unidades académicas, se consideraron como etapas básicas de la línea operativa las siguientes:

1. La definición de los programas académicos que ofrece la Institución; que se contienen en los mapas curriculares de cada uno de programas educativos y en los proyectos y programas de investigación y extensión; cuyas directrices y requisitos, condicionan considerablemente la etapa de planificación;
2. La planificación de la realización de los programas; que comprende la evaluación de las actividades universitarias y que debe dirigir y controlar a los procesos de la prestación de los servicios académicos, para esta etapa se consideran las necesidades del servicio en función de los recursos disponibles y de las directrices establecidas por la autoridades de la Universidad; y,
3. Ejecución de los servicios académicos; que son fundamentalmente la formación de profesionales, especialistas e investigadores, formación y actualización de personal académico, así como la realización de investigaciones y programas de extensión; en esta etapa tienen relevancia los procesos de servicios escolares y de apoyo académico.

MAPA GLOBAL DE PROCESOS DE LA UAN.

El ejercicio concluyo con la propuesta de Mapa Global de Procesos de la UAN, que fue aprobado por el Consejo de Calidad de la Institución

La versión del mapa global de procesos de la UAN, producto de la investigación (Figura 2), se presenta en 3 grandes bloques; a la izquierda, las entradas y los suministradores de insumos; el siguiente bloque, integra como procesos centrales, los académicos y los de gestión de servicios académicos, considerados ambos como procesos relevantes, y, como procesos de apoyo, los de la coordinación del Sistema Administrativo de Calidad, Provisión de Recursos Humanos, Materiales y Financieros, así como la Evaluación, que impactan a todos los procesos universitarios, todos se presentan en rectángulos, unidos por líneas y flechas, para dar idea del trayectos que sigue la interacción de los procesos; en el bloque de la derecha, los clientes y las salidas (figura 2).

Dicho mapa, permite visualizar de manera sencilla los macroprocesos que se desarrollan en la Institución, así como la secuencia que sigue el flujo de las actividades en la Universidad, tiene ciertas similitudes con otros trabajos realizados para elaborar mapas globales, aunque también características propias que lo distinguen y que nos llevan a proponer la metodología descrita en el apartado anterior para su elaboración en IES públicas.

Con Castro M. y Murillo J. (2008), que realizan un trabajo similar sobre la Universidad de Sevilla, coinciden en que se presenta en bloques y los procesos se señalan en rectángulos, pero los bloques con sentido horizontal son solamente 2, a la izquierda se encuentran los clientes internos y externos y a la derecha los procesos, que a su vez se presentan en 3 bloques verticales.

Pozo, M. y Rodríguez, Z. (2005), nos presentan 2 mapas realizados en la Habana, que también tienen ciertas similitudes, puesto que se componen de 3 bloque en dirección horizontal y sus procesos están señalados en rectángulos, agrupados por tipo de servicio que prestan, teniendo flechas que señalan el flujo funcional que siguen sus procesos, pero los servicios están presentados en bloques con sentido vertical y no se encuentra señalada la interacción que tienen unos procesos con otros, ni cuál es la salida hacia los clientes.

Vergara, G. (2008), en un trabajo presentado sobre el mapa de procesos de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), tiene cierta similitud con el de la Universidad de Sevilla, peros este en tres bloques con disposición horizontal, pero en el primero se presenta el entorno, en

la parte central los procesos agrupados por bloques con disposición vertical y a la derecha un bloque señalando el nivel organizacional a que corresponden dichos procesos.

PROPUESTA DE TRABAJO PARA ELABORAR LEGISLACION UNIVERSITARIA

Considerando que la metodología utilizada y los resultados alcanzados, permitieron elaborar el Mapa Global de Procesos de la UAN, incorporando en su definición, los actores claves de la Institución que tienen que ver con estas actividades, así como identificar su línea operativa a nivel institucional, proponemos desarrollar el ejercicio a nivel de Unidades Académicas y Áreas Académicas para tener completos los mapas de procesos particulares.

Por otra parte proponemos, siguiendo la metodología utilizada en lo que proceda, realizar Seminarios sobre legislación universitaria con una amplia participación de la comunidad universitaria, incluido el personal académico y administrativo, así como de las organizaciones gremiales y de gestión académica, coordinado por un equipo central de expertos en legislación universitaria, para identificar la legislación que requiere la Institución para profundizar su reforma académica, considerando que el mapa global nos sirve de guía en la identificación de su línea operativa y desarrollo de sus procesos.

Este ejercicio nos ayudara a identificar las características y tipos de normas que requerimos y a partir de ahí, con la coordinación del equipo central, elaborar las propuestas de legislación para ser puestas a consideración de los órganos de gobierno correspondientes para su aprobación.

CONCLUSIONES:

El Mapa Global de Procesos de una Organización, es un método efectivo para visualizar los procesos a todos los niveles; ordenados por sus jerarquías y relaciones, que proporciona a la Alta Dirección una visión integrada de las actividades que necesita para cumplir sus responsabilidades y obligaciones en el entorno que se desarrolla.

Su elaboración, entendida como la representación gráfica de los procesos de ésta y de sus interrelaciones, una simbología utilizada en su diseño, a base de rectángulos y flechas direccionales, con flujo funcional claro, facilita la comprensión y entendimiento a simple vista, de su contenido, sobre todo por los clientes o usuarios, que tienen expectativas con relación a la calidad de la Institución, pues esperan satisfacer sus necesidades una vez que reciban el producto o servicio que se les brinda, en las Instituciones de Educación Superior Públicas.

El Mapa debe ser entendido y compartido por todos los miembros de la organización, desde su elaboración, para comprometer a todos los integrantes con el cumplimiento de la razón de ser de la misma, por lo que se debe comprender que la elaboración del Mapa, más que tarea de algunos, es responsabilidad de todos.

Para la identificación de los actores, procesos, definición procesos claves y relevantes, así como de la línea operativa de las Instituciones de Educación Superior Públicas, de debe atender lo establecido en la legislación general que las sustenta, así como en su normatividad interna, planes de desarrollo, mapas curriculares, y demás documentación que normen su desarrollo, para identificar adecuadamente los procesos y la secuencia de ellos, que permiten a dichas Instituciones cumplir con su Misión y Visión.

En el caso de la UAN, en virtud de que su legislación es incompleta, se debe desarrollar la normatividad faltante, así como actualizar la existente, a partir de la definición de su línea operativa y procesos identificados y establecidos en su mapa global, para hacerla coincidir con las modificaciones que se considere pertinente introducir al proceso de reforma universitaria,

incorporando una amplia participación de la comunidad universitaria, sobre todo el personal académico y administrativo, así como sus organizaciones, para asegurar un mayor consenso.

BIBLIOGRAFÍA:

- Campos J. I. (21 de junio de 2003). En Semanario Junio7, Tepic, Nay.
- CASTRO, M. y MURILLO, J. (2008). Mapas de procesos de la Universidad de Sevilla, España; consultado el 5 de abril de 2008. En <http://kurtlewin.wordpress.com/2008/03/04/57>.
- Gaceta UAN, Órgano de la Universidad Autónoma de Nayarit (mayo de 2004). Estatuto de Gobierno de la Universidad Autónoma de Nayarit, 7 de mayo de 2004.
- Gaceta UAN, Órgano de la Universidad Autónoma de Nayarit (septiembre 2004). Bases de Operación del Sistema Administrativo de Calidad de la Universidad Autónoma de Nayarit, 6 de Septiembre de 2004.
- Gaceta UAN, Órgano de la Universidad Autónoma de Nayarit (septiembre 2004). Plan de Desarrollo Institucional de la UAN, 4 de enero de 2006.
- López A. A. y Arriero P. (2007). Propuesta metodológica de planeación estratégica para ser aplicada en la Secretaría de Finanzas y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit; Tesis para obtener el Grado de Maestro en Administración, por el Instituto Tecnológico de Tepic. Tepic, Nayarit, México.
- Orizaga C. (2004). Documentación de procesos para la administración de la calidad con base en la norma ISO 9001:2000: el caso de la Dirección de Desarrollo Bibliotecario de la Universidad Autónoma de Nayarit; Tesis para obtener el Grado de Maestro en Administración, por el Instituto Tecnológico de Tepic. Tepic, Nayarit, México.
- Periódico Oficial, Órgano del Gobierno de Nayarit (23 de agosto de 2003). Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Nayarit, decreto 8500.
- POZO, J. M. y RODRIGUEZ, Z. (2005). Consideraciones Teóricas y Experiencias en el Análisis y Mejora de los Procesos. Departamento de Ciencias Empresariales. Universidad de la Habana; Habana, Cuba.
- SAC de la UAN (enero de 2007). Diplomado para la Formación del Asesor-Auditor de Calidad de la UAN, en <http://calidad.uan.edu.mx/>, consultado el 12 de mayo de 2008.
- SAC de la UAN (diciembre de 2004) Manual de Calidad de la UAN. En <http://calidad.uan.edu.mx/>, consultado el 10 de julio de 2007.
- SAC de la UAN (2007). Reporte de Auditoría no. 2007-QE-E, 18 de junio de 2007; archivo Auditorías Externas, consultado el 10 de julio de 2007
- SAC de la UAN (2007-2009). Presentaciones Alta Dirección, en <http://calidad.uan.edu.mx/>, consultado durante la realización del proyecto.
- Salkind N. (1999). Métodos de Investigación. México. Prentice Hall. Tercera Edición.
- (UAN: <http://www.uan.edu.mx/>). Planes y programas de las entidades de la Administración General de la Universidad, mapas curriculares de la oferta educativa, se localizan en sus diferentes ventanas. Página consultada durante todo el año de 2008.
- UAN. (2002). Documento Rector para la Reforma Académica de la Universidad Autónoma de Nayarit.
- VERGARA, G. (2008). Mejoramiento de la Calidad Organizacional en la UAEH, basado en el Enfoque de Sistemas y Procesos Estratégicos. Ponencia presentada en el Seminario Buenas Prácticas de la Aplicación de ISO 9000 en Educación (IWA2) realizado en noviembre. México D. F.

Mapa Global de Procesos de la Universidad Autónoma de Nayarit

