



TECNOLOGICO DE MONTERREY

EGE[®]

Escuela de Graduados en Educación

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR**

Tesis que para obtener el grado de

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

María de los Dolores Aguilera y Gómez

Asesor tutor:

Mtro. Rubén DeLucio

Asesor titular:

Dra. María Iliana Ruiz Cantisant

Tlalnepantla, Edo. de Méx. México

Noviembre de 2010

ÍNDICE

ÍNDICE	2
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
CAPÍTULO UNO	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 <i>Presentación de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FES Acatlán)</i>	10
1.2 <i>Antecedentes de la Planeación Estratégica</i>	12
1.2.1 <i>Estrategias planeadas</i>	12
1.2.2 <i>Estrategias emergentes</i>	13
1.3 <i>Planteamiento del Problema</i>	14
1.4 <i>Objetivos de investigación</i>	15
1.5 <i>Justificación</i>	16
1.6 <i>Limitaciones del Estudio</i>	17
CAPÍTULO DOS	19
2. Marco Teórico	19
2.1 <i>Planeación estratégica</i>	19
2.1.1 <i>Elementos básicos de la planeación estratégica</i>	19
2.1.5 <i>Concepto teórico de los objetivos</i>	20
2.1.6 <i>Diagnóstico de la empresa</i>	21
2.1.7 <i>Matriz FODA</i>	21
2.2 <i>El Proceso Estratégico</i>	22
2.2.1 <i>Formulación de estrategias</i>	23
2.2.2 <i>Estrategias deliberadas y estrategias emergentes</i>	24
2.2.3 <i>La planificación estratégica como aprendizaje</i>	25
2.2.4 <i>El papel de los altos mandos en la planeación estratégica</i>	25
2.2.5 <i>Retructores de la planeación estratégica</i>	26
2.3 <i>Planificación Emergente</i>	26
2.3.2 <i>La creatividad en la planeación estratégica emergente</i>	27
2.3.3 <i>Plan emergente contra el rezago educativo. El caso de Michoacán</i>	28
2.4 <i>Evolución de la Planeación Estratégica en la Educación de México</i>	29
2.4.1 <i>Antecedentes</i>	29
2.4.2 <i>Sistema Nacional de Planeación Permanente de Educación Superior (SINAPPES)</i>	30
2.4.4 <i>La planeación estratégica en la UNAM</i>	32
CAPÍTULO TRES	35

3. METODOLOGÍA.....	35
3.1 <i>Estudio de Caso</i>	35
3.1.1 <i>Paradigmas cuantitativo y cualitativo</i>	36
3.2 <i>Pregunta de Investigación</i>	37
3.3 <i>Contexto</i>	37
3.4 <i>Motivos de la Planeación</i>	38
3.4.1 <i>Planeación estratégica</i>	38
3.5 <i>Instrumentos de la investigación</i>	39
3.5.1 <i>La entrevista</i>	39
3.6 <i>La observación y análisis de documentos</i>	40
3.7 <i>La Muestra</i>	40
3.8 <i>Guía de entrevista</i>	41
3.9 <i>Estrategias de planeación de la FES Acatlán</i>	42
3.9.1 <i>Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013</i>	42
3.10 <i>Triangulación de la información</i>	43
CAPÍTULO CUATRO.....	45
4. TRABAJO DE CAMPO.....	45
4.1 <i>Contexto</i>	45
4.2 <i>Muestra</i>	46
4.3 <i>Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013</i>	46
4.4 <i>Guía de entrevistas</i>	48
4.4.1 <i>Planeación estratégica deliberada</i>	48
4.4.2 <i>Planeación estratégica emergente</i>	52
4.5.1 <i>Revisión de Planes y Programas de Estudio</i>	69
4.5.2 <i>Sistematización</i>	70
4.5.3 <i>Consejo de Planeación</i>	71
4.5 <i>Revisión de documentos</i>	73
CAPÍTULO CINCO.....	76
5. DISCUSIÓN.....	76
5.1 <i>Los resultados</i>	76
5.1.2 <i>Discordancia teórica</i>	78
5.2 <i>Validez</i>	79
5.2.1 <i>Validez interna</i>	79

5.2.2 Validez externa.....	80
5.3 Alcances y limitaciones	80
5.3.1. Alcances.....	81
5.3.2. Limitaciones.....	81
5.4 Futuros Estudios.....	82
5.5 Conclusiones.....	83
REFERENCIAS.....	85
APÉNDICE A.....	89
Memoria FES Acatlán 2008	89
Facultad de Estudios Superiores Acatlán.....	89
APÉNDICE B.....	101
Licenciaturas acreditadas en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán	101
APÉNDICE C.....	105
Comisión Revisora y Evaluadora de la Implantación del Nuevo Plan de Estudios.....	105
APÉNDICE D.....	108
Centro de Desarrollo Tecnológico (CEDETEC).....	108
APÉNDICE E.....	110
Consejo de Planeación.....	110
APÉNDICE F.....	114
Currículum Vitae.....	114

AGRADECIMIENTOS

A la Fuerza Intangible, pero Omnipresente,
que siempre me ha guiado

A mis dos amores:

Jorge, mi esposo, por su apoyo y comprensión.

A Maritza, mi hija, porque fue ella la que me motivo a
incursionar en estos estudios

A la Facultad de Estudios Superiores
Acatlán y sus profesores, en quienes siempre
encontré palabras de aliento y ayuda

Al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de
Monterrey y sus profesores por su valioso apoyo y
compartir conmigo su conocimiento

RESUMEN

El trabajo se inicia con la pregunta de investigación: ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación superior? Para encontrar la respuesta se revisó la literatura del tema, la cual arrojó información muy valiosa sobre la evolución de la planeación estratégica formal y la emergente en el área empresarial y en la educación. El trabajo de campo se realizó en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FES Acatlán), que es la Facultad multidisciplinaria más grande de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Se empleó un paradigma cualitativo para la aplicación de entrevistas semiestructuradas dirigidas a los funcionarios y profesores de la Facultad. Se recurrió a la observación directa al asistir a juntas de trabajo relacionadas con la planeación estratégica. Se muestran 3 ejemplos de planeación estratégica emergente que involucraron a toda la UNAM, así como tres ejemplos de planeación estratégica emergente que surgieron en la FES Acatlán. Se presentaron los hallazgos obtenidos y, por último, se hizo una discusión sobre los resultados arrojados en la investigación; se señaló la discordancia teórica con algunos autores, la validez interna y externa de la investigación, así como los alcances y limitaciones del trabajo. En las sugerencias se señalan algunas recomendaciones que puedan reforzar las estrategias emergentes de la Facultad. Todos los documentos de la Facultad que fueron consultados se encuentran en el apartado de los apéndices.

INTRODUCCIÓN

¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación superior? Para encontrar la respuesta se elaboró el presente trabajo de investigación formado por cinco capítulos que cumplen con la formalidad científica. En el Capítulo Uno, rubricado Planteamiento del Problema, se señala que la institución educativa seleccionada es la Facultad Estudios Superiores Acatlán, que pertenece a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Se hace la presentación de la facultad, los antecedentes de la planeación estratégica, formal y emergente. Se presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación. El Capítulo Dos se refiere al marco teórico, donde se hace la búsqueda de la literatura relacionada con el tema; se presentan los elementos propios de la Facultad como su diagnóstico, visión, misión, el proceso estratégico y la formulación de las estrategias deliberadas y las emergentes. Se presenta la importancia de los altos mandos en la planeación estratégica y vigilar sus logros. Se incluye información acerca de la evolución general de la planeación estratégica en la educación en México y, en particular, de la UNAM que fue de las primeras instituciones educativas en trabajar el tema de la planeación estratégica en la educación superior. Se menciona la importancia que ha tenido en la planeación estratégica de la educación, la Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior (ANUIES); y el surgimiento del Sistema Nacional de Planeación Permanente de Educación Superior (SINAPPES). Todas estas instituciones han sido relevantes en la planeación de la educación. De igual forma, en este capítulo se presenta la diferencia entre planeación estratégica deliberada y la planeación estratégica emergente que es el punto medular de la pregunta de investigación. El Capítulo Tres presenta la metodología empleada para la investigación basada en la técnica conocida como Estudio de Caso. Se explica la ventaja de emplear el paradigma cualitativo en las entrevistas aprovechando la cercanía con profesores y funcionarios que son los operadores de la planeación estratégica diseñada por la Facultad. Otro instrumento empleado es la Observación. Se tuvo la oportunidad de acudir como observadora a tres reuniones de trabajo relacionadas con los avances de las metas fijadas en el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013, que es el documento básico para la planeación estratégica de la Facultad. Estas reuniones se dieron en las siguientes áreas: En el programa de la licenciatura en Economía se realizó una reunión de trabajo con la Comisión Revisora y

Evaluadora de la Implementación del nuevo Plan de Estudios para conocer los avances de las sugerencias hechas por la institución acreditadora y planear la estrategia de trabajo para la próxima evaluación. En el Centro de Desarrollo Tecnológico (CEDETEC) se asistió a la reunión para plantear la automatización de los procedimientos de la Unidad de Administración Escolar. Por último, se tuvo la oportunidad de acudir a una reunión del Consejo de Planeación para conocer los logros del año 2009 y las metas para el presente año, en cuatro dependencias: Orientación Educativa, Formación Docente y Superación Académica, Bolsa de Trabajo y la Unidad de Administración Escolar. El Capítulo Cuatro se refiere al trabajo de campo, que es realmente donde se desarrolla la investigación que permite dar respuesta a la pregunta acerca del proceso de planeación estratégica emergente, iniciándose con la presentación del Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013 propuesto por el actual Director de la Facultad, en donde se señalan las estrategias para implementarse durante cuatro años con el fin de cumplir su visión, misión, objetivos y metas de la Facultad. En este capítulo se señala que la muestra se integró con la participación de maestros y funcionarios relacionados con el proceso de planeación. Se presentó la Guía de Entrevistas integrada por 10 preguntas con respuestas abiertas. Las cinco primeras preguntas se refieren a la planeación estratégica deliberada o formal, las cinco restantes están dirigidas a la planeación estratégica emergente. Se hizo la presentación de seis casos de planeación estratégica emergente. Tres de ellos se refieren a eventos emergentes que afectaron a toda la UNAM, tales como: el paro estudiantil del año 2009, la certificación de calidad de las carreras de licenciatura que ofrece la Universidad y la emergencia sanitaria causada por la aparición del virus de la influenza. De igual forma, se presentaron tres ejemplos de estrategias emergentes que surgieron en la FES Acatlán, las cuales tuvieron que ver con el incremento de las opciones de titulación, los problemas de espacio del Centro de Información y Documentación, y con la amenaza de bomba que recibió este Centro. Por último, el Capítulo Cinco denominado Discusión, es un balance de todo el proceso de la investigación, se presenta la discordancia teórica hallada en los postulados de Mintzberg (1997) cuando menciona que sólo la planeación estratégica emergente conduce al aprendizaje. Se señalan las limitaciones y sugerencias. En el rubro de las sugerencias se hace hincapié en la importancia de que la FES Acatlán cuente con un programa de planeación estratégica emergente para poder minimizar los riesgos de cualquier tipo de contingencia causada por acciones antropogénicas o naturales, lo cual permitirá en el futuro ampliar la investigación acerca de los procesos de planeación estratégica emergente en la FES Acatlán.

Ha sido una grata experiencia viajar por el mundo de la planeación estratégica y más cuando se ha tenido la oportunidad de realizarla en la Facultad interdisciplinaria más grande de la UNAM. Este año la FES Acatlán celebra 35 años de su fundación y la UNAM 100 años de su inauguración. Recordemos que la UNAM fue considerada en el año de 2005, dentro de las mejores instituciones de enseñanza superior en el mundo, obteniendo el lugar 20 en el Campo de las Artes y Humanidades, y el 93 en el área de Ciencias; de igual forma en 2009 fue galardonada con el Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades.

CAPÍTULO UNO

1. Planteamiento del Problema

El capítulo hace una exposición del tema de investigación relacionado con los procesos de planeación estratégica en una institución de Educación Superior. La institución educativa donde se realiza la investigación es la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FES Acatlán), por el acceso a la información y por ser la Facultad multidisciplinaria más grande la Universidad Nacional Autónoma de México.

1.1 Presentación de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FES Acatlán)

Dado que el sitio de la investigación es la FES Acatlán, se considera necesario hacer una presentación de las principales características de esta institución educativa, conocer su entorno y tener una semblanza de sus ofertas educativas y culturales.

Hace 35 años se dio el fenómeno del incremento en la demanda de educación, lo que llevó a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) a la realización del proyecto de ampliación de su oferta educativa. Así es como surgió la entonces llamada Escuela Superior de Estudios Profesionales Acatlán, ubicada en el Municipio de Naucalpan del área metropolitana de la Ciudad de México. Posteriormente, en marzo de 2004, por acuerdo del Consejo Universitario de la UNAM, adquiere el estatus de Facultad de Estudios Superiores Acatlán, por su crecimiento, calidad educativa y haber logrado ofrecer estudios de Doctorado.

La FESA ofrece 16 licenciaturas, organizada en 4 grandes áreas de conocimiento, las cuales son:

- Ciencias Jurídicas, donde se imparte la carrera de Derecho en sus dos modalidades: presencial y a distancia.
- Matemáticas e Ingeniería, donde se imparten las carreras de Actuaría, Ingeniería Civil y Matemáticas Aplicadas y Computación
- Ciencias Socioeconómicas, que ofrece las licenciaturas de Ciencias Políticas y Administración Pública, Economía, Sociología y Relaciones Internacionales, estas dos últimas en las modalidades a distancia y presencial.

- Humanidades, donde se ofrecen las carreras de Comunicación, Enseñanza de Inglés, Filosofía, Historia, Lengua y Literatura Hispánicas, Pedagogía y Enseñanza de Alemán, Español, Francés, Inglés, Italiano como lengua extranjera.

De igual manera, la FESA ofrece estudios de posgrado para la formación de investigadores, docentes y profesionistas de alto nivel, con 4 especializaciones en Sistemas de Calidad, Costos de la Construcción, Geotecnia e Instituciones Administrativas de Finanzas Públicas.

También se ofrecen 6 maestrías: Docencia para la Educación Media Superior, Derecho y Política Criminal, Economía, Estudios México-Estados Unidos, Urbanismo y Pedagogía.

A nivel doctorado, La FESA ofrece Derecho y Economía.

Los alumnos interesados en ingresar a nivel de licenciatura, pueden hacerlo a través de examen de selección, o por medio de pase reglamentario que incluye a los aspirantes que cursaron su preparatoria en alguna institución de la propia Universidad.

En el área de educación continua se ofrecen seminarios, diplomados y cursos, para todo público, interno y externo.

Se tiene un Centro Cultural donde se hacen exposiciones de artistas consagrados en las artes plásticas; se realizan representaciones teatrales y musicales de los propios alumnos y de grupos profesionales, nacionales y extranjeros.

Se cuenta con un Centro de Idiomas que ofrece la enseñanza de 15 lenguas, a saber: Alemán, Árabe, Chino, Español, Francés, Griego Clásico, Griego Moderno, Inglés, Italiano, Japonés, Latín, Nahuatl, Hñahña (Otomí), Portugués y Ruso.

Todo público puede consultar una extensa biblioteca y hemeroteca, y un importante acervo de documentos. Existe el préstamo a domicilio para profesores y alumnos.

Se cuenta con 4 publicaciones internas para tener informada la comunidad, éstas se conocen con los nombres de: Noticias, NotiFesa, Gaceta UNAM y Revista Multidisciplinaria.

En el año 2009, la FES Acatlán registró una población estudiantil de 18,347 en el Sistema Escolarizado, y 1,190 en el Sistema de Educación Abierta. Se trabajó con 172 profesores de carrera, 1,313 de asignatura y 29 adscritos al Sistema Nacional de Investigación. Se tienen 250 funcionarios y personal de confianza, y 600 trabajadores de base afiliados al Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México.

La FES Acatlán es la entidad multidisciplinaria más grande de la Universidad Nacional Autónoma de México, y la de mayor prestigio en la zona noreste del área metropolitana de la Ciudad de México.

1.2 Antecedentes de la Planeación Estratégica

A la planeación estratégica se le considera como una herramienta para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas y definir las estrategias para lograrlo. Debe ser flexible, sistémica y considerar los factores internos y externos, implica elaborar un diagnóstico interno y externo con el apoyo de la matriz FODA, para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Marsili, L., 1998).

El término *estrategia* se refiere a un plan coherente y estructural que indica los pasos a seguir para la consecución de las metas y objetivos trazados “ayuda a poner orden y asigna... los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno...” (Mintzberg, et al, p. 7).

Las estrategias son de dos tipos: las deliberadas que son el resultado de un proceso previo de planeación, y las emergentes, que son aquellas que se realizan sin contar con una intención planeada.

Para Mintzberg et al (1997) las estrategias deliberadas impiden el aprendizaje; en cambio, las estrategias emergentes promueven el aprendizaje; “así como la elaboración de estrategias de formas exclusivamente deliberadas impiden el aprendizaje, así también el desarrollo de estrategias exclusivamente emergentes impide el control.” (p. 124)

A continuación se presenta una explicación detallada de ambos tipos de estrategias:

1.2.1 Estrategias planeadas

Las estrategias se planean y se ejecutan; de ello nace el término de planeación estratégica. Al igual que toda empresa, las instituciones de educación deben preparar planes estratégicos para lograr sus metas y cumplir con su misión. . La planificación estratégica es considerada como un plan organizado para alcanzar un propósito establecido; se ha practicado en ambientes empresariales, públicos y privados, así como en

el campo científico y educativo. Para Mitzberg (1997) “las metas (u objetivos) establecen qué es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados”. (p. 7)

En 1960 Igor Ansoff, citado por Fernández (2001, p. 1), consideró a la planeación estratégica como “el proceso para trazar el mapa de una institución” por medio del cual se logra cumplir con la misión de una empresa. La misión se plantea para delimitar el campo de acción y hacer eficiente el uso de sus recursos dirigidos a un objetivo establecido.

Mintzberg (1997, p.57) menciona que “la planificación estratégica se desarrolló muchísimo, pero en términos cualitativos casi no se desarrolló”, y presenta un esquema básico consistente en el establecimiento de la misión, la revisión del ambiente interno y externo, la definición de estrategias y la elaboración de programas.

Para Alfredo Acle Tomasini, citado por Rodolfo Caldera Mejía (2006) la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Podemos sintetizar a la planeación estratégica como los pasos que se van a seguir para alcanzar los objetivos, a dónde se quiere llegar, o sea, lograr los resultados deseados en un tiempo determinado; es un apoyo metodológico que organiza las acciones que conducen al cumplimiento de la misión de la empresa.

1.2.2 Estrategias emergentes

Las estrategias emergentes son aquellas que se aplican para la solución de una situación no planeada, para atender una contingencia que surge fuera del control de cualquier institución. Para Mintzberg, et al (1997), la planeación estratégica es un conjunto de acciones, tanto las planeadas como las no planeadas (emergentes). La formulación de las estrategias emergentes demanda la creatividad para adaptarse a condiciones inéditas; o bien, cuando una estrategia planeada ya no cumple con las nuevas condiciones, es necesario elaborar estrategias emergentes.

Se recomienda observar los siguientes pasos importantes para la planeación estratégica:

- Evaluar la situación para identificar los riesgos
- Evaluar el impacto del problema

- Formular un plan de acción
- Decidir cómo y cuándo poner en marcha el plan
- Comunicar el plan y las estrategias
- Probar el plan y revisar las estrategias con el grupo encargado de su operación
- Considerar el plan de contingencia como un proceso dinámico
- Mantener una comunicación abierta en todos los niveles

1.3 Planteamiento del Problema

La FES Acatlán ha vivido cambios significativos en la calidad de la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y los procesos administrativos. La facultad es un ente vivo que está en continua transformación y aprendizaje, que puede “rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida” (Senge, et al 2002, p.17). Hay que verla desde una perspectiva sistémica, con sus interrelaciones en todos los niveles y tener una planeación estratégica que permita pensar la forma de alcanzar sus metas y cumplir su misión, a través de optimizar los recursos humanos, financieros y el uso apropiado de su infraestructura.

Lograr el funcionamiento de un cuerpo educativo tan grande y complejo, requiere de una planeación estratégica que inicia con la exploración de las condiciones internas y externas de la institución que permita afianzar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y conocer las amenazas. Mediante la planeación estratégica se logrará alcanzar la misión de la facultad que es *la* formación de docentes e investigadores comprometidos con el cambio y la innovación para la consecución de una sociedad más justa, culta y productiva.

Ante la complejidad social y económica de nuestro país, cada vez es más difícil asegurar la calidad académica. La masificación de la educación que surgió en la década de los años sesenta ha deteriorado la enseñanza-aprendizaje. Hargraves (2003) al hablar de la masificación, considera que ésta ha llevado al menoscabo de la calidad educativa, lo que repercute en una educación menos personalizada y más deficiente.

La FES Acatlán tiene como visión ser un referente prestigiado de educación y cultura de la Universidad Nacional Autónoma de México que asegure la calidad académica

y tener un mejor posicionamiento de los ámbitos nacional e internacional, a través de su proyecto académico, una oferta educativa innovadora y multidisciplinaria, una comunidad participativa de profesores e investigadores interesados en la solución de problemas, alumnos comprometidos con su formación integral, un ambiente propicio para la convivencia y colaboración entre alumnos, docentes, investigadores empleados y trabajadores. En este sentido, la FES Acatlán está en continua evolución, como lo dijo la Mtra. Hermelinda Osorio Carranza (2005), en la presentación del plan de Desarrollo 2005-2009 y citando al investigador de la UNAM, Daniel Reséndiz Núñez:

Lo que hagamos y lo que dejemos de hacer en el presente irá configurando uno de los muchos futuros posibles. Por ello, ocuparse del futuro no significa predecir, sino desear, diseñar, construir sobre lo que hoy somos y tenemos. Para ocuparnos del futuro de la educación superior debemos imaginar y explorar sus trayectorias y escenarios posibles, identificar y prevenir sus problemas, y acaso soñar en cómo la educación superior podría contribuir a la construcción colectiva de una sociedad nacional más armoniosa.

El planteamiento del tema de la planeación estratégica, nos conduce a revisar los objetivos de la investigación.

1.4 Objetivos de investigación

Los objetivos de una investigación son el motivo por el cual se realiza un estudio que “tiene como fin esclarecer la naturaleza de las relaciones entre un fenómeno y sus determinantes” (Giroux, S., y Tremblay, G., 2004, p. 66).

El objetivo general de esta investigación es:

- Conocer el proceso de la planeación estratégica emergente de la FES Acatlán

Los objetivos particulares son:

- Tener un acercamiento con el Comité de Planeación Estratégica.
- Conocer las características de la planeación estratégica formal y la emergente en la FES Acatlán
- Indagar cómo se ha actuado ante situaciones de planeación no formales, emergentes

- Conocer que acciones se han tomado para no afectar el programa educativo antes situaciones de planeación emergente.
- Saber cuál ha sido el aprendizaje de las situaciones de planeación emergente

1.5 Justificación

La planeación estratégica es una herramienta valiosa para lograr las metas y objetivos deseados en el futuro. El término de planeación estratégica se ha usado desde mucho tiempo atrás. El concepto de estrategia siempre ha estado presente en el ambiente militar y se emplea para señalar las acciones que se pretenden usar ante una situación específica. En años recientes, la Ciencia de la Administración ha acuñado el término para señalar el camino que deben seguir las empresas a fin de operar con eficiencia. Las estrategias son simple y sencillamente un conjunto de acciones, las que permiten que la organización o el grupo alcance sus metas. El sector público al referirse a las estrategias emplea el término *política*, que tiene la misma intención de indicar el camino para lograr determinados propósitos (Mintzberg et al 1995). La estrategia se establece una vez que se hayan definido los objetivos que se quieren alcanzar.

La planeación estratégica se encuentra en toda actividad económica, política y social. Los responsables de la administración de empresas la emplean en todas las áreas: arquitectura, mercadotecnia, comercio internacional, recursos humanos. Toda actividad lucrativa o no que busque la eficiencia se apoya en la planeación estratégica. En el sector público, cada seis años, al inicio de un nuevo gobierno, el ejecutivo presenta el Plan Nacional de Desarrollo que abarca su periodo de gestión donde se establecen los objetivos, las estrategias y la formulación de diversos programas para las acciones del gobierno.

En el aspecto educativo nacional, las actividades de las instituciones de nivel básico, medio y superior elaboran un plan estratégico, cuyos resultados son evaluados para corregir desviaciones y mejorar estrategias.

Con el propósito de difundir la importancia de la planeación, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), ha publicado las características de Planeación Estratégica. En el marco metodológico se explican los pasos seguidos en un estudio de caso, para poder hacer frente a los retos de la educación superior (González M, 2003).

Ante la nueva estructura global en todas las actividades humana, las universidades se han visto en la necesidad de elaborar prácticas de planeación. La planeación estratégica es una herramienta decisiva en el campo de la educación, que en el caso de las instituciones públicas le permitirá justificar los recursos financieros que reciben del Estado, promover la capacitación de sus docentes, estar al tanto de los vertiginosos cambios tecnológicos y de las necesidades educativas de la sociedad. (Torres, Villazán y Álvarez).

El Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (s/f) menciona que los procesos coordinados, sistémicos y generalizados de la planeación estratégica y su implementación eficiente, determinarán las acciones que permitan alcanzar el desarrollo equilibrado y eficiente para ofrecer una educación superior acorde con las necesidades del país.

La importancia de la planeación estratégica de la educación a través de procesos coordinados, sistémicos y generalizados, permite tomar las acciones para el desarrollo equilibrado y coherente de la educación para responder a las demandas de una sociedad en continuo cambio.

1.6 Limitaciones del Estudio

Todo proyecto de investigación tiene sus limitaciones y debilidades, tanto metodológicas como temporales.

En el aspecto metodológico la presente investigación se basa en un estudio de caso y utiliza como herramienta la entrevista cualitativa, cuyos resultados son de carácter inductivo (Senge, 2002). En el método cualitativo se busca la descripción de las cualidades de un fenómeno, no maneja hipótesis, ni permite un análisis estadístico. A partir de un caso concreto se llega a generalizaciones (Stake, R. 1999). Es recomendable investigar el tema de la planeación estratégica a través de un estudio cualitativo, que lleve de lo particular a lo general y señalar el comportamiento de variables significativas. (Sosa S. s/f).

En el aspecto temporal se tiene la limitación de la falta de seguimiento en la aplicación de los procesos de planeación, cuyos programas y proyectos son a largo plazo y los resultados sólo se pueden apreciar una vez concluida su implementación. Para el caso de la FES Acatlán los resultados que arroje la investigación deberán revisarse continuamente, para conocer los logros de la planeación estratégica y señalar sus

debilidades que orienten a la siguiente administración para trabajar en base a la continua superación académica y administrativa.

Otra limitación más es el acceso a la información y la obtención oportuna de las citas que den los funcionarios que se van a entrevistar. De igual manera, el investigador tendrá que sujetarse a las limitaciones del tiempo marcado para la elaboración de la investigación.

La planeación estratégica es un tema de gran relevancia y es una herramienta valiosa para señalar lo que se quiere lograr guiando los pasos del quehacer cotidiano para cumplir con la visión y misión de las instituciones educativas. El acercamiento a las particularidades de la planeación estratégica permite conocer su trascendencia y la necesidad de fortalecerla para optimizar los recursos humanos y materiales, a fin de poder ofrecer una educación de calidad que responda a las condiciones de una sociedad en continuo cambio. Por ello, la importancia de la pregunta de investigación relacionada acerca de ¿cuáles son los procesos de la planeación estratégica en una institución de educación superior? Como ya quedó asentado, la institución educativa seleccionada para realizar la investigación es la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, que es parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, por su importancia educativa y la facilidad de tener acceso a la información.

CAPÍTULO DOS

2. Marco Teórico

El presente capítulo aborda el marco teórico de la planeación estratégica que permite sustentar la investigación que dé respuesta a la pregunta inicial: ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación superior? Como ya quedó asentado en el capítulo precedente, la institución en donde se va a desarrollar la investigación es la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FES Acatlán).

2.1 Planeación estratégica.

El propósito de la planeación estratégica radica en fijar el curso de acción que se debe seguir para lograr determinados objetivos en el futuro (Salgueiro, 1998). Son las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones que se van a emprender y la asignación de los recursos para alcanzar las metas fijadas. El proceso de planeación estratégica relaciona las metas de una empresa, define las políticas y programas que reneceita para alcanzar los objetivos. Es el proceso que permite realizar las metas de una institución (Caldera M., 2004). Estas aseveraciones se muestran en el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013, donde se plasma las estrategias formales que guían la actividad académica y administrativa de la FES Acatlán, así como las estrategias emergentes, que serán abordadas en el capítulo cuatro de la presente investigación.

2.1.1 Elementos básicos de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica debe considerar una serie de pasos que permitan preparar el camino para responder al entorno interno y externo de la empresa. Se deben señalar cuáles son los objetivos y los recursos de la empresa.

El proceso de planeación implica plantear metas y visualizar un futuro planeado; al mismo tiempo, diseñar estrategias que permitan alcanzar las metas. Es un proceso disciplinado y sistémico, relacionado con la toma de decisiones y acciones para lograr el éxito en un futuro deseado, para lo cual es necesario hacer el análisis de la empresa:

Los elementos primordiales en el proceso de planeación de la empresa son: la misión, la visión y los objetivos. Porter, M. (1997) hace la analogía con el ciclo agrícola de cómo preparar la tierra para sembrar, cuidar y cultivar lo sembrado. En otras palabras, esto significa la preparación previa a los trabajos de planificación: definir la visión, la misión y los objetivos, realizar el análisis del entorno y los recursos disponibles para después elaborar los trabajos de la planeación, cuidar el proceso operativo y evaluar los resultados.

La visión es la imagen de un futuro deseado. Es un empeño que motiva a las personas a trabajar conjuntamente. La visión debe ser realista y creíble, bien articulada, fácil de entender y estar alerta al cambio. Si bien está arraigada en la realidad, también debe orientarse hacia el futuro y explorar posibilidades y realidades deseadas y cuáles son sus metas (Rodríguez V. J., 2005).

La misión de la empresa es la razón de su existencia y el enfoque educativo que ofrece. A quién va dirigida la misión, cuáles son sus metas y las necesidades sociales que va a satisfacer, sobre todo tratándose de una institución de educación pública que siempre debe estar atenta a las necesidades y los cambios de la sociedad.

2.1.5 Concepto teórico de los objetivos

De manera general, los objetivos son la base de cualquier proceso de planeación. Si bien la misión aclara el propósito de la institución, los objetivos trasladan la misión en términos concretos. Representan las condiciones futuras por las que los miembros de la

organización se esfuerzan por lograr. Los objetivos se concretan en enunciados escritos iniciándose siempre con un verbo en infinitivo como: alcanzar, lograr, investigar, averiguar, etc. Los objetivos deben ser específicos, realistas, orientados a resultados, flexibles y generadores de compromiso (González, M. 2003).

Para el caso de la FES Acatlán, el objetivo particular y los generales han quedado señalados en el Capítulo Uno de esta investigación y responden al concepto teórico señalado anteriormente.

2.1.6 Diagnóstico de la empresa

L. Marsilli (1998, p. 380), señala que el diseño de la planificación no es lineal, “se conforma y estructura con relaciones cambiantes, cuya evaluación y retroalimentación lo transforman en planteamiento interactivo y planteamiento de posibilidades”. De igual forma señala que la planeación debe ser sistémica y multidimensional; se necesita tomar en cuenta que el entorno ofrece peligros y oportunidades, vinculados directamente con sus propias características de fortalezas y debilidades

Todo ello conduce a la necesidad de elaborar un diagnóstico previo, analizar los factores internos y externos, para lo cual se recomienda el uso de la matriz FODA, como herramienta de exploración.

2.1.7 Matriz FODA

La matriz FODA presenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, para analizar sus aspectos internos y externos; se representa a través de un esquema de doble entrada. En la parte horizontal se analizan aspectos positivos y

negativos. En la parte vertical se analizan factores internos que pueden controlarse, y los factores externos que no se pueden controlar.

Las fortalezas son los elementos internos y positivos que se deben utilizar. Las oportunidades se refieren a condiciones positivas externas del entorno que hay que aprovechar. Las debilidades son los problemas internos que deben eliminarse. Las amenazas son las situaciones negativas, externas a la empresa, que hay que afrontar.

A continuación se presenta el esquema de los aspectos controlables y los no controlables en una matriz FODA:

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Figura 1. Matriz FODA, según Análisis FODA (2010)

El diagnóstico de la empresa ayuda a conocer su realidad interna y el entorno externo, inicia con entrevistas, observación, condiciones del ambiente y su circunstancia; los recursos y medios que se utilicen son función de los objetivos que se quieren alcanzar. El análisis del entorno interno y externo de la institución permite hacer predicciones relacionadas con los objetivos.

2.2 El Proceso Estratégico

El proceso estratégico se refiere a todos los pasos que hay que seguir en la planeación. De acuerdo a L. González (2003) se contemplan tres etapas, a saber:

- EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO, donde se revisa la misión y objetivos de la empresa, o sea la orientación básica de la empresa; y los análisis externo e interno,

que se refieren al diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

- La FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, donde se diseñan las opciones estratégicas.
- LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS, que contempla tres pasos:
 - a) La evaluación y selección de estrategias, donde se valora su adecuación, factibilidad y aceptabilidad.
 - b) La puesta en práctica, donde se revisa el soporte de la estrategia.
 - c) El control donde se revisa el proceso de la propia estrategia.

La definición de la misión y los objetivos es el punto de partida de todo proceso. El análisis externo detecta las oportunidades y amenazas de la empresa y son consideradas como variables exógenas. El análisis interno se refiere al conjunto de fortalezas y debilidades y forma parte de las variables endógenas.

Una vez planteadas las distintas alternativas disponibles “es necesario evaluar y seleccionar una estrategia para su posterior puesta en práctica y control” (L. González, 2003, p. 47). El control consiste en verificar que los resultados que se obtienen respondan a los objetivos propuestos en la fase inicial; en caso de encontrar diferencias deben tomarse medidas correctivas. Sin embargo, el control “no es una actividad puntual que finaliza la implantación de la estrategia, sino que debe realizarse en todas y cada una de las fases anteriormente citadas” (p. 53), o sea, del propio proceso estratégico.

2.2.1 Formulación de estrategias

La formulación de estrategias contiene dos supuestos importantes:

Primero, el análisis debe preceder a la acción. “La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación siempre se deben dar antes de cualquier acción que emprenda la empresa” (Mintzberg et al, 1997, p. 3).

Segundo, la ejecución de la estrategia la realizan personas que no son analistas, ni gerentes de alto rango, ni planificadores, son los llamados operadores.

Mintzberg et al (1997) presentan su concepción de estrategia distinta a la acuñada en el medio castrense, y emplea los puntos de vista modernos que relacionan el término en el ambiente de la administración de empresas, donde surgen cuatro elementos:

- El ambiente, que se refiere a las oportunidades y amenazas de la empresa.

- La misión que tiene que ver con la razón de existir de la empresa
- El análisis de la situación, para determinar su posición en el ambiente
- La cantidad de recursos

Para Mintzberg et al (1997) la estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (p.3). La estrategia puede ser o no ser el resultado de una acción formal, de donde surgen dos tipos de estrategias: las deliberadas y las emergentes.

2.2.2. Estrategias deliberadas y estrategias emergentes

Se habla de una estrategia deliberada, cuando la empresa formula intenciones y avanza hacia su realización., “las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas,... estas estrategias son muy deliberadas” (Mintzberg, 1997, p. 18).

La estrategia emergente es cuando los actos de la empresa no derivan de una intención formal.

A continuación se sintetizan las características de ambos tipos de estrategias, señaladas por Mintzberg et al (1997, p. 7):

La estrategia deliberada presupone un *patrón* planeado en forma consciente, el cual tendrá que surgir de los altos mandos; “las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización..., y haber sido aceptados por todos los demás y después asumidos sin interferencia alguna...”. La estrategia emergente “implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción... la ausencia de consistencia significa la *ausencia* de estrategia o, al menos, una estrategia asumida conscientemente. Algunas estrategias... se acercan bastante a una u otra de estas formas, mientras que otras, tal vez la mayor parte, se ubican en medio de la dos, ya que se reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes”.

En el estudio de campo que se presenta en el capítulo cuatro, se aborda la experiencia de la FES Acatlán en ambos tipos de estrategias: las planeadas y las emergentes.

2.2.3 La planificación estratégica como aprendizaje

Una empresa será exitosa si tiene capacidad para aprender, definiendo el aprendizaje institucional como un proceso por el cual los equipos directivos cambian sus modelos mentales comunes acerca de la empresa. Por lo tanto, la planificación empresarial es un aprendizaje institucional ya que el éxito deriva de la capacidad de los equipos de alta dirección para captar lo que está pasando en su medio ambiente y, sobre esa base, emprender las acciones empresariales adecuadas.

Planear es aprender y el aprendizaje organizacional es más difícil que el individual. La capacidad de reflexión de los equipos directivos es menor que el de sus miembros en cuanto a individuos (Lip Lichman, 2005).

2.2.4 El papel de los altos mandos en la planeación estratégica

La planeación estratégica guarda una estrecha relación con los altos mandos, considera el enfoque global de la empresa, y se basa en objetivos y estrategias generales; debe ser aprobada por la cúpula de la empresa que toma las decisiones y las somete a la opinión de la institución. Con base en la planeación estratégica, se elaboran los planes de la empresa, tanto los tácticos como los operativos. Estos últimos tienen que ver con la implementación de los planes y el uso de los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos.

La planeación surge de los altos mandos de la empresa, o sea de arriba hacia abajo. En el proceso de planificación se organizan a las personas en dos grupos: el llamado programador, con la presencia de los altos directivos, que indica qué cosas hacer, cómo y cuándo; y el grupo ejecutor –el personal operativo- que se limita a cumplir lo planificado. Este mecanismo de arriba hacia abajo es el que ha prevalecido en las instituciones, en tanto que la planificación de abajo hacia arriba, aunque no es un concepto muy aceptado, tiene defensores importantes. Para los que están a favor de usar el método de abajo hacia arriba, la estrategia debe desarrollarse partiendo de un conocimiento profundo y del compromiso de las tácticas reales del negocio. (Lip Lichman, 2005)

Para Steiner (1999), la planeación estratégica “está entrelazada inseparablemente al telar del director” (p. 11). La dirección estratégica es la que se lleva a cabo en los niveles más altos del organigrama de la empresa; los demás son llamados dirección operacional. La planeación estratégica ayuda a los directivos en el cumplimiento de sus

responsabilidades. Al igual que “la dirección estratégica está relacionada con la dirección operacional, la planeación estratégica se encuentra interrelacionada con la planeación operacional” (p. 17). Tanto la dirección como la planeación estratégicas son esenciales para el éxito de las empresas. Se da el caso de que una empresa puede presentar deficiencias en lo interno, pero si utiliza estrategias apropiadas puede alcanzar el éxito. A través de la planeación estratégica la empresa puede alcanzar la eficiencia y efectividad de todos sus recursos, los humanos y los estructurales (Morris, T., 1998).

Toda planeación estratégica contempla un sistema de evaluación de lo planeado para conocer qué tanto se alcanzaron los objetivos y cuáles fueron las fallas. En el capítulo cuatro de esta investigación, se relata la asistencia a una junta del Comité de Planeación de la FES Acatlán, donde se señalaron los logros de algunos puntos de la planeación estratégica contemplados en el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013.

2.2.5 Retractores de la planeación estratégica

La planeación estratégica ha tenido aliados y retractores. González (s/f) relata que en los años setenta muchas empresas, principalmente norteamericanas, vieron con agrado la planeación estratégica como la *General Electric* y *Texas Instruments*. La planeación estratégica había sido aceptada en el pensamiento de la alta dirección y empezaron a surgir compañías dedicadas a dar servicios de consultoría. Esta aceptación se revirtió en 1989 cuando el Presidente de la *General Electric* informó que desaparecía la planeación estratégica porque el costo y el trabajo empleado no dieron el resultado esperado. De igual forma, en 1982 la empresa de computación *Texas Instruments* declaró que la planeación estratégica fue inoperante para lograr las innovaciones que se pretendían.

2.3 Planificación Emergente

Los vertiginosos cambios que se viven en todos los órdenes de la sociedad obligan a la planificación emergente, para fijar nuevas estrategias que permitan hacer frente a situaciones inéditas, inesperadas que se transforman en contingencias y grandes riesgos, que son verdaderas amenazas para cualquier institución. A continuación se presentan algunos tópicos de estos escenarios emergentes.

2.3.1. La planificación de escenarios ante el surgimiento de tecnologías emergentes

La planificación de posibles escenarios es una herramienta para cambiar la forma de pensar de los dirigentes de las organizaciones al enfrentarse a tres desafíos: incertidumbre, complejidad y cambios de paradigma.

La planificación de escenarios es un ejemplo de cómo la industria de la prensa escrita enfrentó el desafío del surgimiento de Internet, para lo cual se plantearon los siguientes objetivos:

1. Definir los puntos que se desean comprender en términos de marco temporal, alcance y variables de decisión.
2. Identificar a los principales actores de la empresa que tendrían interés en el tema.
3. Identificar y estudiar las fuerzas principales que están dando forma al futuro.
4. Identificar tendencias o elementos predeterminados que afectarán los temas de interés a partir de la lista de las fuerzas principales.
5. Identificar las incertidumbres principales (fuerzas que se consideran importantes cuyos resultados no son muy predecibles).
6. Evaluar la consistencia interna y la viabilidad de los escenarios iniciales de aprendizaje.
7. Evaluar los escenarios y revisarlos en términos de cómo los principales grupos interesados podrían comportarse en ellos.

Todo ello condujo a elaborar las consistencias internas de los escenarios de aprendizaje a fin de enfrentar el peligro que representaba la aparición del Internet en la comunicación, que amenazaba con la desaparición masiva de la prensa escrita.

Si no se hubiera realizado el estudio a través de la elaboración de los escenarios emergente, los descalabros de la industria habrían sido mayores. (Day, G. y Schoemaker, 2001)

2.3.2 La creatividad en la planeación estratégica emergente

La planeación estratégica emergente es un proceso creativo y el dirigente estratégico debe usar la creatividad en sus propuestas y acciones. Un enfoque para definir a una persona creativa “es en virtud de la posesión de atributos concretos por parte de ésta” (King y Anderson, 2002, p. 12). La persona creativa es aquella que tiende a la originalidad,

que es novedosa en sus propuestas. En el campo psicológico se define a la creatividad como los “procesos mentales que producen soluciones, ideas, conceptualizaciones, formas artísticas, teorías o productos que son únicos o nuevos” (p. 13).

Cuando se enfoca la creatividad a la solución de problemas, la persona comprende repentinamente “cómo los elementos de un problema pueden combinarse de otro modo para dar con la solución” (p. 63).

En el modelo Wallas presentado por King y Anderson (p.63), acerca del proceso creativo, el punto de partida es cuando la persona presta atención a un problema y analiza la información del caso; en seguida, la persona deja de pensar en el problema y a partir de entonces, según la psicología, se produce un trabajo inconsciente e involuntario; la siguiente etapa es cuando repentinamente el problema pasa a la conciencia y se tiene la propuesta de solución; por último, viene la etapa de la verificación cuando la persona utiliza el pensamiento lógico y racional para presentar la idea repentina como una solución correcta.

La creatividad es vital para la planeación estratégica emergente, por lo que los responsables de la dirección empresarial no deben olvidar la importancia que representa estimular la creatividad en la empresa. Sobre el tema hay muchas sugerencias que van desde la *lluvia de ideas* (brainstorming) hasta la presentación de técnicas especiales para desarrollar la creatividad.

El dirigente estratégico se caracteriza por su creatividad y su continua búsqueda de oportunidades en un entorno turbulento y de crisis. Este dirigente maneja la planeación estratégica creativa, prestando atención a los cambios y aprovechando las oportunidades (Martínez, V. 2006)

2.3.3. Plan emergente contra el rezago educativo. El caso de Michoacán

El gobierno de Michoacán propuso un plan emergente para abatir el rezago educativo del Estado que integra a todos los niveles educativos públicos, desde el básico hasta el superior, incluyendo las zonas de marginación. Una tarea adicional será poner en marcha un programa de investigación e innovación educativa.

La Comisión encargada para la planeación estratégica emergente incorporará a todas las expresiones del magisterio, ya que el objetivo que se está planteando es impulsar al sector en la participación de todos los que están en el sistema educativo (Ochoa Borjas, 2010).

La atención que ha mostrado el Estado de Michoacán sobre el rezago educativo y la formulación de un plan emergente, es un claro ejemplo del interés por revertir los rezagos educativos, lo cual es necesario difundir para aplicarlo en todo el país.

2.4 Evolución de la Planeación Estratégica en la Educación de México

La revisión de la literatura acerca de la planeación estratégica señala múltiples campos donde se emplea como una herramienta valiosa para el crecimiento. Desde la planeación estratégica profesional como proyecto de vida (Picazo, s/f); así como en las pequeñas y medianas empresas que tienen grandes dificultades operativas y han recurrido a la planeación estratégica para poder sobrevivir (Rodríguez, V, 2005). La planeación estratégica es recomendada para las grandes corporaciones (Levy, A.,1981). En el manejo de los recursos humanos, inherente a todo tipo de actividad, la planeación estratégica está presente (Ortiz, S., 2003). En los estudios de mercado enfocados a cualquier producto la aplicación de la planeación estratégica permite proyectar la participación en el mercado para conservarla, aumentarla o retirarse (Abell y Hammond, 2000). La Administración de Empresas hace énfasis en la planeación estratégica como una forma de fortalecer el futuro de las empresas (Hitt, Ireland y Hoskinson, 2008). La literatura revisada acerca de los procesos de planeación estratégica ha demostrado que esta herramienta es altamente empleada en todo tipo de actividad, y su importancia también se refleja en el campo educativo, por lo que a continuación hacemos una reflexión basada en la literatura de la planeación educativa en México, sus antecedentes y situación actual.

2.4.1. Antecedentes

El sistema educativo nacional se explica a partir de dos fenómenos:

- Canalizar la demanda educativa a través de la Secretaría de Educación Pública,
- Elaborar planes, programas y proyectos educativos diseñados para dar respuesta a las necesidades demográficas, geográficas, de financiamiento, distribución del ingreso y la diversificación social, para lo cual se recurre a la planeación estratégica (Pacheco y Arizmendi, 1989).

En el año de 1963 aparecen los primeros trabajos formales de la planeación educativa en México. Con la participación de la Universidad Nacional Autónoma de

México y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) se formó el Instituto Nacional de Planeación Educativa (Valdés, 1980).

Este grupo de pensadores tuvieron la conciencia de que la educación es una de las empresas sociales más significativas y requiere del esfuerzo de todos, el concurso de voluntades, de la reflexión y la creatividad para mejorarla. “Es por esas razones que se ha manifestado la preocupación, por parte de instituciones y organismos responsables de la educación, para elaborar e instrumentar enfoques de planeación”. (p. 8).

En 1963 la UNESCO creó el Instituto Internacional de Planeación Educativa a efecto de:

- Realizar investigaciones sobre aspectos importantes de la planeación del desarrollo y la reforma de la educación.
- Dar apoyo y entrenamiento a los responsables de la educación educativa de los países miembros.
- Diseminar nuevos conceptos, métodos y técnicas de planeación educacional (p. 9).

Desde 1959 han sido innumerables los esfuerzos realizados para impulsar la planeación universitaria y en 1978 la Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Secretaría de Educación Pública han estado trabajando en la instauración del Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES) que se convierte en el marco normativo para conjugar los distintos niveles de planeación educativa.

2.4.2. Sistema Nacional de Planeación Permanente de Educación Superior (SINAPPES)

En 1978 se creó el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES) “para que los esfuerzos de planeación se realizaran de manera desconcentrada a nivel nacional, regional, estatal e institucional y lograr así un desarrollo de la educación superior en México” (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, aportes, s/f).

El Sistema Nacional de Planeación Permanente (SINAPPES), depende de la existencia previa de aquellas condiciones que permitan orientar y regular el desenvolvimiento propio de las instituciones que lo componen, siendo el proceso de planeación el tema más importante. Se busca un desarrollo equilibrado de las instituciones

de educación superior para dar respuesta a las exigencias de la formación integral de los individuos y del desarrollo económico del país.

En el SINAPPES convergen la riqueza y la pluralidad de los matices institucionales ante la búsqueda del aprovechamiento integral de las diferentes experiencias y opciones de diversos modelos educativos. Para enfrentar el reto del aprovechamiento integral, la planeación de la educación superior deberá ser indicativa en cuanto a respetar la decisión de cada institución; deberá ser participativa porque en la formulación de los planes y programas todas las Instituciones de Educación Superior participan; deberá ser integral, porque se suman los esfuerzos de todos los participantes; deberá ser operativa, porque todos sus esfuerzos se plasman en programas y proyectos específicos, cuya realización será la esencia del desarrollo coordinado de la educación superior.

El proceso de la planeación de la educación superior en México se lleva a cabo en seis áreas denominadas: normativa, organizativa y de coordinación, de desarrollo, de presupuesto y financiamiento, de operación, y de evaluación y seguimiento.

Las líneas estratégicas para su formulación son la presentación de programas: inmediatos y mediatos. Los inmediatos son aquellos que fueron aceptados en las reuniones regionales; los mediatos son aquellos programas que sólo es posible realizar en un futuro menos cercano.

La planeación del sistema educativo superior difícilmente puede desarrollar sus programas, sin que las universidades y el conjunto de las instituciones de educación superior participen con sus propias opiniones y criterios en la formulación de los programas generales que el Estado elabore en el terreno de la investigación tecnológica, científica-técnica y en aquellos campos que tienen relación con los programas de desarrollo económico tanto regional como nacional. De tal manera, debe existir una estrecha comunicación entre el sistema educativo superior y los proyectos que el Estado elabore en el terreno económico y social, permitiéndose además la posibilidad de que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) participe no sólo en la confección de tales proyectos, sino también en sus orientaciones, definiciones y políticas.

2.4.3. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES)

En 1940 un grupo de rectores y directores de Universidades e Institutos Públicos, encabezados por el entonces rector de la UNAM, Doctor Gustavo Baz, se reunieron para intercambiar las experiencias de sus instituciones educativas. Diez años después, formaron la ANUIES y desde entonces participa en el proceso de planeación del sistema educativo nacional; además, publica los trabajos relacionados con la metodología, la investigación y los resultados, para alimentar la valiosa comunicación entre las instituciones de educación superior (Cruz Velarde, A., 1978).

Con la participación de 26 instituciones de educación media y superior, se aprobaron los estatutos de la ANUIES y el Lic. Luis Garrido Díaz, entonces Rector de la UNAM, hizo la declaratoria de la Constitución de esta asociación el día 25 de marzo de 1950.

En 1968 se creó el Centro de Planeación Nacional de la Educación Superior, como parte integrante para convocar a organismos oficiales y privados relacionados con la planeación de la educación superior.

Al cierre del Siglo XX, la ANUIES aprueba el documento *La Educación Superior en el Siglo XXI*, que contempla la planificación estratégica hasta el año 2020. A través de Internet, se ofrece información sobre la educación superior, publicaciones, textos completos, catálogos de carreras y licenciaturas, diplomados, convocatorias nacionales e internacionales, entre otros.

Las actividades de la ANUIES y las publicaciones de todos sus afiliados, son un gran referente para obtener información acerca de la educación, sus programas y proyectos y lo relacionado a la planeación estratégica.

2.4.4 La planeación estratégica en la UNAM

La Universidad Nacional autónoma de México (UNAM), como participante en los trabajos iniciales de planeación educativa del país y consciente de la importancia de la realización de tareas internas de planeación, tiene varias Comisiones para las actividades de planeación, las cuales son: la de Planeación Universitaria que se registró en 1953, la Técnica de Planeación Universitaria de 1967, y la Técnica de Implantación de Proyectos Universitarios (1971). (Valdés, 1980)

La planeación en la UNAM contempla dos niveles: *la planeación institucional* y *la planeación interinstitucional*. La primera está orientada a la realización de los objetivos de la Universidad en su conjunto, formada por la Comisión de Planeación encabezada por el Rector; y por la Dirección General de Planeación que es el grupo de trabajo. La segunda comprende a la UNAM como parte del sistema educativo nacional, donde se han venido tomando acciones de planeación a través del Programa Académico inter universitario en el cual participa la FES Acatlán.

La revisión teórica del tema de la planeación estratégica ha sido muy enriquecedora, ha permitido aclarar muchos conceptos y entender más sobre su importancia. Los problemas educativos son cada vez más complejos y crecen continuamente; están interrelacionados con el resto de la vida social del país, lo que obliga a recurrir a la planeación estratégica emergente como una guía para buscar soluciones. Las referencias consultadas han sido muy diversas; la planeación estratégica se encuentra en todas las actividades, públicas y privadas, en diversos campos del conocimiento, de los negocios y, por supuesto, en la educación. Se han encontrado coincidencias al considerar que la planeación estratégica es una herramienta útil que ayuda a las organizaciones en la toma de decisiones orientadas al futuro; es un proceso disciplinado y holístico que implica el estudio interno y externo de la institución para señalar sus fortalezas y oportunidades, sus debilidades y amenazas; implica la definición de misión, visión y objetivos de la empresa. Otro punto de coincidencia radica en el hecho de que la aplicación de una planeación estratégica debe ser sometida a su evaluación para conocer si los objetivos se alcanzaron, o bien rectificar las acciones. Se han encontrado algunas discrepancias como la propuesta de que la planeación estratégica deje de tener el carácter de arriba hacia abajo, para realizarla de abajo hacia arriba. Algunos autores le dan más importancia a las acciones de la planeación estratégica, a diferencia de la mayoría que considera el análisis como lo más significativo. Si bien la planeación estratégica tiene una aceptación grande en el mundo de la administración, también en un tiempo surgieron retractsos que dejaron de aplicarla porque los resultados no fueron los esperados y, en cambio, significó costos muy elevados.

Los avances tecnológicos en todos los campos del quehacer humano, la globalización de los mercados, la incertidumbre económica y los cambios sociales conducen a la necesidad de enfrentar situaciones de crisis y retos inéditos que requieren de una planeación estratégica emergente en la educación, y sobre todo, de una revaloración de las prioridades en la visión de los directivos de más alto nivel.

Se han encontrado algunas categorías como: análisis, creatividad, fortalezas, oportunidades, amenazas, evaluación, misión, visión, objetivo. Las lecturas han permitido transitar desde el concepto que tiene la administración en relación a la planeación estratégica y la diferencia con la planeación estratégica emergente, hasta llegar al Sistema Nacional de Planeación Permanente de Educación Superior que ha permitido conocer la evaluación de esta herramienta tan útil en el campo educativo.

Si bien, como se ha señalado en párrafos anteriores, desde la década de 1960 la UNAM se ha interesado en la planeación estratégica. Para el caso de la FES Acatlán sólo se han encontrado trabajos relacionados con la planeación estratégica deliberada, que tienen que ver con los planes de desarrollo de cada Director. Pero no se encontró ningún vestigio de investigaciones anteriores relacionadas con la planeación estratégica emergente, la cual es de gran importancia.

CAPÍTULO TRES

3. Metodología

La metodología se refiere a la selección del método que se emplea en la investigación y las técnicas que se van a utilizar para la recolección y el análisis de la información que sirvan de guía para organizar el trabajo, permitir la elección del enfoque y buscar respuestas. El paradigma empleado es el cualitativo por la oportunidad de entrevistar directamente al quipo de trabajo involucrado en la planeación estratégica, formal y emergente, de la FES Acatlán.

3.1 Estudio de Caso

El método empleado es un Estudio de Caso para analizar las cualidades y particularidades del proceso de planeación estratégica (Stake, 1999). Se seleccionó como estudio de caso la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FES Acatlán), que pertenece a la Universidad Nacional Autónoma de México. Los resultados serán parte de un proyecto de investigación más amplio que dirige la Escuela de Graduados en Educación acerca de la *Planeación Estratégica de Educación*, que tiene como propósito realizar estudios semejantes en diferentes países de América Latina.

El estudio de casos tiene dos vertientes. La primera se refiere al estudio de casos de enseñanza donde se estudia una situación real y se emplea la experiencia para la transmisión del conocimiento como una técnica educativa. La segunda, que es el propósito de este trabajo, se relaciona con el estudio de un fenómeno de investigación contemporáneo dentro de un contexto real. El fenómeno contemporáneo que se está investigando tiene que ver con los procesos de planeación de una institución de educación superior, en el contexto de la FES Acatlán, donde existe una realidad que interesa descubrir (Yin, R. K., 1994).

Se seleccionó la metodología del estudio de caso porque se trata de un tema contemporáneo relacionado con la pregunta de investigación: ¿Cómo es el proceso de planeación estratégica en una institución de educación superior? Un estudio de caso aborda un fenómeno contemporáneo, dentro de “su contexto de la vida real, especialmente

cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes” (Yin, 1994, p. 13).

La investigación sistémica y ordenada permite elaborar nuevas teorías que presentan un conjunto de constructos o conceptos, definiciones y proposiciones relacionados entre sí, desde un punto de vista sistemático del fenómeno que se estudia, donde se muestran las relaciones entre variables a fin de poder explicar y predecir los fenómenos (Kellinger, citado por Hernández Sampieri et al, 1997, p. 40). Las principales herramientas que se emplean para encontrar las relaciones entre las variables son el paradigma cuantitativo y el paradigma cualitativo.

3.1.1 Paradigmas cuantitativo y cualitativo

En las ciencias sociales y de la educación, se identifican dos paradigmas o modelos para realizar investigaciones. El paradigma cuantitativo, conocido como el tradicional o clásico, que se expresa en tendencias racionalistas, positivistas, empiristas, ha sido el predominante hasta los años de 1960. Por su parte, el paradigma cualitativo que se basa en la interpretación de un fenómeno, ha venido ganando adeptos a partir de 1970. La discrepancia entre ambos paradigmas radica en la forma diferente de investigar un fenómeno. (Smith, citado por Gutiérrez B. Lidia, 1996).

En el paradigma cuantitativo el investigador se despoja de sus sentimientos y emociones en el momento de estudiar un fenómeno; existe una independencia entre el sujeto y el objeto de investigación. Estudia el fenómeno desde afuera. Es de carácter deductivo y el propósito es realizar mediciones que permitan hacer predicciones.

En el paradigma cualitativo, el investigador se involucra al fenómeno que observa desde adentro del mismo. Entre el investigador y el entrevistado que habla acerca del fenómeno que se estudia, se establece una interacción. Es de carácter inductivo y su propósito es describir e interpretar los fenómenos (Gutiérrez B., 1996)

El debate metodológico entre ambos paradigmas no es reciente. El paradigma cuantitativo que imperó hasta los años de 1960 busca las causas de los fenómenos sociales independientemente de los aspectos subjetivos de los individuos. Por su parte, el paradigma cualitativo estudia los fenómenos desde la perspectiva del actor, describe detalladamente las situaciones que se observan, los eventos y a las personas, sus interacciones y comportamientos (Gutiérrez B.Lidia, 1996).

Se decidió emplear el paradigma cualitativo por la oportunidad de tener información, de primera mano, de los funcionarios y profesores, que en su ambiente natural de trabajo intervienen todos los días como operadores directos de la planeación estratégica que contemplada en el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013 de la FES Acatlán, de tal manera que con su experiencia cotidiana permitió acercarnos a dar respuesta a la pregunta de investigación acerca del proceso de planeación estratégica de la Facultad.

3.2 Pregunta de Investigación

El proceso de cualquier investigación inicia con la *pregunta de investigación*; es el paso metodológico que expresa el tema de interés y del cual no se tiene información, debe formularse de manera precisa. Partiendo de ello, la pregunta de investigación es: ¿Cómo es el proceso de planeación estratégica en una institución de educación superior?

Dado el perfil y la experiencia laboral de la tesista y la oportunidad de recabar información fidedigna, se escogió para el trabajo de campo a la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FES Acatlá), que es parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, por su trayectoria de 35 años y por ser la Facultad multidisciplinaria más grande dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México

3.3 Contexto

A través de 35 años de quehacer universitario, La Facultad no sólo tuvo avances en lo cuantitativo, sino sobre todo en lo cualitativo. El aumento de su matrícula, de su planta de profesores, así como el crecimiento de su infraestructura, han ido a la par con la calidad educativa que imparte, lo que la ha posicionado como una de las mejores instituciones de educación superior de la zona noroeste del área metropolitana, gracias al trabajo comprometido de toda la comunidad que la conforma.

Es incuestionable que una institución educativa como la FES Acatlán, requiere de una planeación estratégica que le permita cumplir su misión y lograr con su visión de manera eficaz y eficiente, por lo que, una vez más, se refuerza el interés por conocer el proceso de planeación de una institución educativa tan importante en el área metropolitana de la ciudad de México.

3.4 Motivos de la Planeación

La participación en el proyecto *Planeación Estratégica de Educación* que involucra a diferentes países de Latinoamérica, es la oportunidad de estudiar cómo es este proceso en las instituciones de educación superior de México.

En el contexto de la dinámica nacional y regional de América Latina, donde el modelo económico del llamado neoliberalismo que involucró la apertura comercial, cultural, política y tecnológica generó cambios radicales en el proceso enseñanza-aprendizaje, repercutió en las relaciones no sólo entre las personas sino también entre las naciones. Estos nuevos retos los afronta todos los días la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FES Acatlán) con inteligencia, responsabilidad y creatividad, estableciendo una planeación estratégica que permita visualizar los cambios que genera la globalidad de los mercados y la cultura, para estar preparados a hacer frente a una realidad altamente vulnerable y cambiante.

En la FES Acatlán se reconoce la importancia de estos cambios en el entorno como fundamentos que justifican la búsqueda de opciones congruentes y pertinentes que contribuyan a la formación de los estudiantes de una manera integral, flexible y comprometida con la sociedad. Es por ello que surgió la necesidad imperativa, más que nunca, para elaborar una planeación estratégica que permita actuar con prudencia e inteligencia con el propósito de que la Facultad responda a las necesidades del país en beneficio de la sociedad.

3.4.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica es una forma de visualizar el futuro y señalar las metas y objetivos que se quieren alcanzar. Se le considera como un enfoque para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas de una empresa y definir las estrategias para lograrlo.

La planeación estratégica es una actividad importante para el desarrollo de las instituciones educativas; es el conjunto de decisiones que guía las acciones y señala el camino que hay que seguir en función de situaciones futuras deseadas. Se considera que para diseñar la planeación estratégica se necesita tomar en cuenta “el entorno y conocer los peligros y oportunidades, vinculados directamente con sus propias características de fortalezas y debilidades” (Marsilli 1998p. 380), tal y como quedó señalado en el Capítulo

Dos en relación al análisis FODA. El diseño de la planeación estratégica no es lineal, está conformado y estructurado con relaciones en continuo cambio que lo transforma en un planteamiento interactivo y variado. La planeación estratégica debe ser sistémica y en muchas direcciones, considerando los factores internos y externos; la empresa decide cuál es su misión fundamental y señala sus objetivos

3.5 Instrumentos de la investigación

Dado que la investigación se basa en un estudio de caso, los instrumentos empleados son: la entrevista a funcionarios de la FES Acatlán, la observación en las reuniones de trabajo y el análisis de los documentos consultados.

3.5.1. La entrevista

Se ha seleccionado a la entrevista como uno de los instrumento para realizar la investigación que permita encontrar la respuesta a la pregunta acerca de los procesos de planeación estratégica en la FES Acatlán.

3.5.1.1 Tipos de entrevistas

La entrevista, como instrumento para un proceso de investigación, es de dos tipos: cuantitativa y cualitativa.

La entrevista cuantitativa obliga al entrevistado a limitar sus respuestas; se hace por medio de un cuestionario elaborado de antemano, donde las preguntas pueden tener varias opciones de respuestas estandarizadas.

La entrevista cualitativa es una conversación dirigida sobre la base de un plan de investigación. El entrevistado es elegido por sus características, su experiencia, disponibilidad de tiempo y su interés por colaborar. Se trata de una conversación que, de acuerdo a su grado de flexibilidad, presenta tres características: estructurada, no estructurada y semiestructurada.

En la entrevista estructurada las preguntas son preestablecidas, tanto en forma como en contenido; en la entrevista no estructurada, ni el contenido ni las preguntas están preestablecidas; en la entrevista semiestructurada el contenido está preestablecido, pero no la forma de las preguntas. (Ignacio Díaz, Gisela, 2005)

A través de la investigación cualitativa se capta el significado de los fenómenos, su lenguaje es conceptual, no emplea tablas numéricas ni fórmulas estadísticas; capta el contenido y permite el diálogo permanente entre el entrevistador y el entrevistado.

Ignacio Díaz (2005), señala que el punto de partida del enfoque cualitativo es descubrir la realidad social; busca entender el contexto y su finalidad es entender la experiencia del actor social relatada en sus propias palabras.

El paradigma cualitativo permite afinar la pregunta de investigación por medio de la recolección de información y poder reconstruir la realidad tal y cómo lo observan los entrevistados. La entrevista proporciona el ambiente para desarrollar la observación.

3.6 La observación y análisis de documentos

La observación se realizará en reuniones de trabajo que tengan que ver con la planeación estratégica de la Facultad, como juntas en el Consejo de Planeación, en las distintas Divisiones y los Programas de Investigación, cuando traten asuntos relacionados con los proyectos asignados. El análisis de los documentos a los que se tenga acceso se realizará en el próximo capítulo como parte del trabajo de campo.

3.7 La Muestra

Para el estudio de caso acerca de la planeación estratégica se empleó la técnica no probabilística usando el muestreo llamado de juicio o de conveniencia, que depende de la persona que realiza la investigación (Anderson et al, 2004). La muestra se formó con los profesores y funcionarios que tienen amplia experiencia acerca de los procesos de planeación de la FES Acatlán. La selección se hizo de acuerdo a las agendas de trabajo de los profesores y funcionarios relacionados con todo el proceso de planeación, desde los altos funcionarios que colaboran con la Dirección en la planeación de las estratégicas, hasta los responsables de los procesos operativos de la ejecución de los planes y proyectos. Se logró contar con la colaboración de los funcionarios de la Unidad de Planeación, los titulares del Programa de Investigación y de la Unidad de Investigación Multidisciplinaria, de los Jefes de Divisiones y Jefes de Sección; todos ellos tuvieron la disposición de proporcionar información relacionada con la planeación estratégica formal y la emergente empleado, en algunos casos, una guía de entrevista con preguntas semiestructuradas.

3.8 Guía de entrevista

La guía de entrevistas facilitó abordar el tema de manera coherente mediante preguntas semiestructuradas, concisas y claras que permitieron al entrevistado responder con precisión. Para tal efecto se elaboró una batería de 10 preguntas, las 5 primeras relacionadas con la planeación estratégica formal y las restantes se refieren a la planeación estratégica emergente. Una vez hecha la selección de los funcionarios que tienen más experiencia acerca de la planeación estratégica de la FES Acatlán, se contactó con ellos y se les explicó el motivo académico para solicitarles una entrevista. Concertada la cita, se presentaron las siguientes preguntas:

1. Describir el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?
2. Las estrategias actuales derivadas de un proceso formal ¿cómo redefinieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se le da?
3. Conocer los programas y proyectos de las estrategias formales, así como los recursos asignados. ¿Cómo se despliega las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?
4. ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?
5. ¿Cuáles son las razones de los proyectos que no se llegan a realizar?

Hasta aquí las preguntas se refieren a proyectos formales, los que son resultado de estrategias de una planeación previa. A continuación se presentan las preguntas relacionadas con las estrategias emergentes:

6. ¿Cuáles son los proyectos que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes fueron los responsables y ¿cuáles fueron los recursos asignados.
7. ¿De dónde surgieron los proyectos no planeados?, ¿cómo fueron propuestos?, ¿quién los propuso?
8. ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron para la aparición de los proyectos no planeados?
9. ¿Cuáles fueron los resultados de los proyectos no planeados?

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las sesiones de seguimiento y planeación?

3.9 Estrategias de planeación de la FES Acatlán

La base de la planeación estratégica de la Facultad es el *Plan de Desarrollo Institucional*, elaborado siguiendo el Plan de Desarrollo de la UNAM, los cuales a su vez responden a los tópicos abordados por el Plan Nacional que formula cada 6 años el Presidente en turno de la Nación.

3.9.1 Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013

Cada 4 años la Dirección de la FES Acatlán presenta el Plan de Desarrollo Institucional reflexionando acerca de la misión y la visión de la Facultad.

Es importante el diagnóstico previo a la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la propia facultad, del país y de la complejidad social (Mintzberg et al, 1995); así se podrá cumplir con el propósito de contribuir al desarrollo de México y ofrecer una educación de calidad digna de nuestra universidad y de la sociedad a la que servimos.

La planeación y dirección estratégica se realizan en los niveles más altos del organigrama (Steiner, 1999.) En este sentido, la Dirección de la Facultad sometió a la comunidad interna la propuesta de su plan de desarrollo institucional para escuchar sus sugerencias y recomendaciones que lo enriquezcan. El paso siguiente, fue presentarlo a los altos mandos de la UNAM, para dar cumplimiento a la norma que sustenta la planeación de toda la Universidad, a través de la Dirección General de Planeación que es la instancia responsable de fijar los fundamentos e instrumentos metodológicos necesarios para que la planeación sea la forma habitual del trabajo. El Director de la FES Acatlán turnó el Plan de Desarrollo Institucional a la Unidad de Planeación, para señalar las estrategias operacionales a través de las respectivas instancias sustantivas como son el Programa de Investigación, la Unidad de Investigación Multidisciplinaria, el Programa de Postgrado, y las 6 divisiones, quienes a su vez cuentan con la participación de profesores de carrera, jefes de programa, jefes de sección, secretarios técnicos y auxiliares, así como áreas de apoyo.

3.10 Triangulación de la información

La práctica de la triangulación permite examinar la información que se presenta. Los resultados pueden ser de tres tipos:

El primero es la *convergencia*, que es lo más deseable.

El segundo que puede ocurrir es la *inconsistencia* de la información.

El tercero es la *contradicción*, en donde no sólo se refleja la inconsistencia sino además hay contradicción en la información (Mathison, S, 1998).

Se verificará la convergencia y consistencia de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Si la explicación de la Planeación Estratégica y las características del método de Estudios de Caso, la utilización del paradigma Cualitativo, la Pregunta de Investigación, el Contexto de la FES Acatlán y la Muestra, junto con las fuentes consultadas, fueron elementos que guiaron y ayudaron en la búsqueda de las respuestas a la pregunta de investigación.

La investigación basada en estudios de caso proporciona muchas fuentes de evidencia y los resultados deben triangularse, esto es: tener entrevistas, hacer observación, revisar documentos, a fin de validar los resultados encontrados. (Mathison, S, 1988).

La triangulación será útil en el capítulo siguiente acerca del Trabajo de Campo, para conocer la convergencia de los resultados de las entrevistas realizadas con profesores y funcionarios de la FES Acatlán, la observación en las reuniones de trabajo relacionadas con algún tópico de la planeación estratégica y la revisión de los documentos obtenidos.

Una metodología bien presentada es un elemento importante en la investigación, porque permite seguir los pasos correctos para responder a la pregunta de investigación. Los tópicos desarrollados en este capítulo contemplaron los aspectos relevantes para conocer los procesos de planeación estratégica en la FES Acatlán, que por su magnitud y la variedad de su oferta educativa es un referente significativo para el tema de la planeación estratégica en una institución de educación pública superior. Al revisar los antecedentes de la planeación se encontró que desde de 1959 surgieron los primeros esfuerzos para impulsar la planeación universitaria (Valdés, 1980) con la participación de la UNAM y la UNESCO cuando se formó el Instituto Nacional de Planeación Educativa.

La exposición de la metodología señala el alcance de contar con un instrumento para fijar el rumbo que conduzca a buen término la investigación. Es importante reflexionar sobre la situación de la planeación estratégica emergente que permite el aprendizaje y el crecimiento de las instituciones. El cambio de los paradigmas económicos,

sociales y políticos, el surgimiento de nuevos avances tecnológicos que inciden en la velocidad de la comunicación y de la información, la globalización de todas las actividades y el crecimiento demográfico que demanda mayores espacios de educación, han transformado el proceso enseñanza-aprendizaje; sólo con una planeación estratégica es posible hacer frente a la realidad cambiante y contar con la metodología apropiada favorece el buen resultado de la investigación.

CAPÍTULO CUATRO

4. Trabajo de Campo

El trabajo de campo es la parte medular de la investigación que va a permitir dar respuesta a la pregunta inicial: ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación superior? Es a través del trabajo de campo y la recolección directa de la información proporcionada por la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FES Acatlán).

4.1 Contexto

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) celebra en 2010, 100 años de ser la primera institución educativa del país. La Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FES Acatlán) conmemora 35 años de su fundación. Ante la creciente demanda de educación superior, en 1970 la UNAM inició el proyecto de incrementar su oferta educativa, así es como surgió la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, (ENEP Acatlán) con carácter multidisciplinario, inaugurada el 17 de marzo de 1975 en el entonces *Ejido de Oro*, en la zona conurbada del Distrito Federal, del pueblo de Acatlán, en el Municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México, con una matrícula de 4,353 alumnos, 12 carreras y 406 profesores.

Debido al crecimiento continuo de la escuela, el 5 de marzo de 2004 se le reconoció a la entonces Escuela Nacional de Estudios Profesionales su consolidación académica y cultural, por lo que el Consejo Universitario de la UNAM, le otorgó el rango y denominación de FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN (FES Acatlán). En la actualidad se ofrecen 16 carreras de licenciatura, 4 especializaciones, 8 maestrías y 3 doctorados; cuenta con un centro de idiomas donde se imparten 16 lenguas extranjeras; su población estudiantil es de más de 20 mil alumnos y una planta docente de alrededor de 2000 profesores en las categorías de asignatura, definitivos por materia, técnicos académicos y de carrera, lo que ha colocado a la FES Acatlán como el centro educativo más importante de la zona noroeste del área metropolitana del Distrito Federal.

4.2 Muestra

La muestra se integró con la colaboración de los profesores y funcionarios relacionados con todo el proceso de planeación, desde la dirección y los altos funcionarios hasta los procesos operativos para ejecutar los planes y proyectos. Se logró contar con la colaboración de los responsables de la Unidad de Planeación, los titulares del Programa de Investigación y de la Unidad de Investigación Multidisciplinaria de reciente creación; de los Jefes de Divisiones y Jefes de Sección. El punto de partida fue el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013.

4.3 Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013

Cada 4 años la Dirección de la FES Acatlán presenta el Plan de Desarrollo Institucional reflexionando acerca de la misión y la visión de la Facultad.

La misión, que define la razón de ser de la Facultad, es “coadyuvar a la formación, con calidad y pertinencia social, de profesionales, investigadores y docentes con alto nivel académico, atendiendo a su desarrollo cognitivo, social, emocional y físico, de manera que sean promotores del cambio para la consecución de una sociedad que dé más valor a la justicia, equidad, cultura, corresponsabilidad, inclusión y diversidad” (Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013, p.18)

La Facultad tiene la siguiente visión, que define a dónde se quiere llegar: “Consolidar a la Facultad de Estudios Superiores Acatlán como la mejor oferta educativa de la zona noreste del Valle de México, que dé prestigio a la UNAM en el contexto nacional e internacional y se posicione en las comunidades científicas, sociales y educativas por su presencia, liderazgo y vanguardia académica” (Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013, p.18)

Es importante el diagnóstico previo a la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la propia facultad, del país y de la complejidad social (Mintzberg et al, 1995); así se podrá cumplir con el propósito de contribuir al desarrollo de México y ofrecer una educación de calidad digna de nuestra universidad y de la sociedad a la que servimos.

La planeación y dirección estratégica se realiza en los niveles más altos del organigrama (Steiner, 1999.) En este sentido, la Dirección de la Facultad somete a la comunidad interna la propuesta de su plan de desarrollo institucional para conocer sus

sugerencias y recomendaciones que lo enriquezcan. El paso siguiente, es presentarlo a los altos mandos de la UNAM, para dar cumplimiento a la norma que sustenta la planeación de toda la Universidad, a través de la Dirección General de Planeación que es la instancia responsable de fijar los fundamentos e instrumentos metodológicos necesarios para que la planeación sea la forma habitual del trabajo. El Director de la FES Acatlán turna a la Unidad de Planeación el Plan de Desarrollo Institucional, para señalar las estrategias operacionales a través de las respectivas instancias sustantivas como son el Programa de Investigación, la Unidad de Investigación Multidisciplinaria, el Programa de Postgrado, y las 6 divisiones que abarcan sus propios programas, quienes a su vez cuentan con la participación de profesores de carrera, jefes de programa, jefes de sección, secretarios técnicos y auxiliares, así como a las áreas de apoyo.

El Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013 contempla 10 programas estratégicos, los cuales son:

1. Planeación, dirección y evaluación, que tiene como objetivo mejorar las funciones sustantivas de la Facultad, en apego a sus políticas y normatividad que optimicen la gestión y la toma de decisiones.
2. Fortalecimiento y Proyección de la Licenciatura, para asegurar la calidad en los servicios de los programas educativos tanto en el sistema presencial como abierto y a distancia.
3. Crecimiento y Diversificación del Postgrado y su promoción en la Licenciatura.
4. Proyección de la Investigación, fortalecer la Red de Investigación e incrementar su proyección en comunidades científicas nacionales e internacionales.
5. Profesionalización de la Docencia para impulsar la participación del profesorado en procesos innovadores e inducción, actualización y mejoramiento de la docencia
6. Impulso a la vida colegiada, para propiciar el desarrollo de las funciones sustantivas y la vida institucional de la Facultad.
7. Innovación de los Sistemas de Información, Comunicación y Difusión para sistematizar y agilizar los trámites.
8. Modernización de los Servicios que permitan a la Unidad de Administración Escolar contar con un sistema integral que simplifique los trámites escolares.
9. Fortalecimiento de la Extensión Universitaria y Vinculación Institucional con organismos académicos, sociales, artísticos, culturales y deportivos de los sectores privado, público y social.

10. Gestión de los Servicios Administrativos para renovar la infraestructura de la Facultad.

Hemos presentado, a grandes rasgos, las principales características de los 10 programas estratégicos emanados del Plan Institucional de Desarrollo 2009-2013, que es la guía de la planeación estratégica de la Facultad.

A continuación se presentan las entrevistas dirigidas a conocer la situación de la planeación estratégica, siguiendo una guía de entrevistas.

4.4 Guía de entrevistas

La instancia que más conoce sobre el procedimiento de la planeación estratégica y sus acciones es la Unidad de Planeación; se tuvo la oportunidad de entrevistar a quien fungió durante los últimos 8 años como jefe de esta Unidad. La Unidad de Planeación es el órgano asesor de la Dirección responsable de la coordinación de las dependencias para desarrollar e implementar los trabajos de planeación.

Se presentó una batería de 10 preguntas semiestructuradas, de las cuales las 5 primeras se refieren a la planeación estratégica; las otras 5 son en relación a la planeación estratégica emergente.

4.4.1 Planeación estratégica deliberada

A continuación reproducimos las preguntas y las respuestas a la planeación estratégica deliberada que es el producto de un proceso racional previamente elaborado (Mintzberg et al, 1995).

1. Respecto al proceso de planeación, ¿cómo se lleva a cabo?, ¿quiénes participan? y ¿cómo se documenta?

Se nos informó que existe un Consejo de Planeación, presidido por el Director, y con la presencia de las áreas sustantivas y las de apoyo.

En las áreas sustantivas se encuentran las funciones relacionadas con la docencia, donde participan el Secretario General, el Secretario de Estudios Profesionales, las divisiones de las licenciaturas, el postgrado y las áreas de investigación, así como el área de vinculación institucional que es parte de la Secretaría de Extensión Universitaria.

Las áreas de apoyo la integran la Secretaría de Extensión Universitaria y Vinculación Institucional, la Secretaría Administrativa y los Servicios Académicos.

El desarrollo cotidiano de la Facultad contempla el cumplimiento de su misión y exige la renovación y la búsqueda creativa que permitan afrontar los desafíos de una sociedad cambiante. Se requiere no sólo la visión de lo que queremos lograr sino tener el conocimiento de lo que somos, conocer nuestras fortalezas y debilidades, y encontrar las oportunidades para crecer, para lo cual cada cuatro años la Dirección de la Facultad prepara un Plan de Desarrollo que se convierte en la guía para asegurar la calidad educativa y colocar a la Facultad como un referente de prestigio académico y cultural.

Es en las reuniones del Consejo de Planeación donde se analiza y se discute el Plan Institucional de Desarrollo, del cual surgirán los programas estratégicos y proyectos de las distintas áreas.

2. ¿Cómo se definen las estrategias?

La planeación estratégica “está entrelazada inseparablemente al telar del director” (Steiner, 1999, p. 11). Las estrategias las definen la Dirección y el Consejo de Planeación junto con las áreas que lo integran, como son los Programas de Investigación y el Postgrado; la Secretaría de Estudios Profesionales que tiene a su cargo los programas de seis divisiones donde se concentran las 16 licenciaturas que se imparten en la Facultad. Las estrategias señalan las rutas a seguir y representan las ventajas que determinarán las acciones (Porter, 1997). La Facultad ha definido las estrategias tomando en cuenta la consolidación del proyecto académico, el impulso a la formación integral, la vinculación y el desarrollo institucional, y la administración con calidad y calidez.

3. ¿Cómo se despliegan las estrategias?

Cada área conoce sus proyectos y estrategias; elabora un documento con los objetivos, metas y límites de tiempo; señala los recursos humanos, financieros y estructurales. La implantación de las estrategias contempla su evaluación y factibilidad, la puesta en práctica y revisión del soporte económico, humano y de infraestructura con que cuenta la Facultad; el control y vigilancia del proceso de la estrategia (González, s/f)

Al cierre del ciclo anual se pide a los responsables de los programas y proyectos un reporte de sus logros para alimentar el informe anual de las actividades de la Facultad y poder conocer el avance del Plan Institucional de Desarrollo.

La Dirección de la Facultad, derivado de la importancia de la planeación, en su Plan de Desarrollo Institucional 2009-2010 contempla dentro de sus líneas estratégicas el fortalecimiento de la investigación, por lo que se entrevistaron a los responsables del Programa de Investigación y de la Unidad de Investigación Multidisciplinaria, y se obtuvo la siguiente información:

El Programa de Investigación, tiene como objetivo integrar la investigación con la resolución de problemas nacionales y vincularla con las funciones de docencia y difusión de la cultura, lograr el desarrollo de profesores de carrera y relacionar la investigación y docencia, procurar la formación y desarrollo de los profesores de carrera que se dedican a la investigación, para reforzar los lazos entre investigación y docencia. Se están trabajando 92 proyectos en las áreas de Humanidades y Ciencias Sociales, los cuales concluyen en 2010 y 2011. La mayoría de los proyectos no cuenta con financiamiento y sólo dos son financiados por el Programa de Apoyo a Proyectos para la Innovación y Mejoramiento de la Enseñanza (PAPIME), que impulsa el desarrollo y la superación de los académicos. Siete proyectos más los financia el Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT), que impulsa la investigación básica, aplicada y multidisciplinaria.

Por lo que toca a la Unidad de Investigación Multidisciplinaria (UIM), de reciente creación, su objetivo es vincular la investigación con la resolución de problemas nacionales, relacionar la investigación con docencia y difusión de la cultura, y promover la formación y desarrollo de los profesores de carrera para reforzar las relaciones entre investigación y docencia. Se nos informó que se están trabajando las siguientes áreas:

- Desarrollo empresarial e intercambio y colaboración, con 3 proyectos:
- Investigación educativa, con 10 proyectos
- Procuración de justicia y seguridad pública, con 3 proyectos.
- Imagen colaborativa e institucional, con 4 proyectos.
- Estudios de gobierno y política pública, con 5 proyectos.
- Desarrollo e investigación en comunicación y estudios culturales, con 22 proyectos.
- Análisis de riesgos nacionales y antropogénicos, con 3 proyectos.
- Tecnología ambiental, con 6 proyectos.

Estos proyectos iniciaron y concluyeron en el año de 2009 y sus fuentes de financiamiento son: presupuesto directo de la UNAM, fondos propios y extranjeros,

programas institucionales de la UNAM como la Dirección General del Personal Académico (DGPA), la Dirección General de Estudios de Posgrado (DGEP), que otorga becas para apoyar la formación académica y profesional de alto nivel, el PAPIIT y PAPIME mencionados anteriormente. La mayoría de los proyectos no tienen ninguna fuente de financiamiento.

En el primer informe de gestión del Director de la Facultad presentado el 12 de marzo de 2010, se anunció la próxima apertura de nuevas líneas de investigación, lo cual viene a incrementar la actividad de los Programas de Investigación y de la Unidad de Investigación Multidisciplinaria (UIM).

4. ¿Qué sucede con los resultados de los programas y proyectos?

Cuando los resultados son positivos y se alcanzan las metas, se hace la difusión en la comunidad a través de las publicaciones internas: Gaceta UNAM, Gaceta Acatlán y Notifesa. En la memoria anual 2008 de las actividades de la Facultad se informó que ya se había cumplido satisfactoriamente con la acreditación de todos los programas de licenciatura otorgada por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). La Facultad está trabajando para cumplir con las recomendaciones emitidas por los organismos acreditadores y en la reacreditación de los programas cuyos periodos de evaluación está por vencer.

En caso de resultados negativos, la Unidad de Planeación solicita al órgano responsable un informe sobre las razones que impidieron lograr las metas, se revisa el proyecto y se analizan los ajustes que permitan su realización, o si no es viable se cancela.

5. ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

La probabilidad de que se cancele un proyecto es baja; sin embargo, en los casos de cancelación la Unidad de Planeación hace una revisión minuciosa del proyecto y de las razones expuestas por la instancia responsable de su operatividad. Si el proyecto no es factible por cambios en las condiciones previstas o por haber sido elaborado incorrectamente, se procede a su cancelación.

4.4.2 Planeación estratégica emergente

A continuación se presentan las preguntas 6, 7, 8, 9 y 10 del cuestionario relacionadas con los proyectos no planeados donde se aplicaron estrategias emergentes (Mintzberg et al, 1995).

6 ¿Cuáles son los proyectos que no han surgido de un proceso de planeación no formal?

La UNAM no ha estado ajena al surgimiento de proyectos emergentes que han involucrado a toda la institución. La FES Acatlán, participó en los trabajos relacionados con la planeación emergentes en tres momentos:

1. Paro estudiantil 1999-2000
2. Acreditación de las licenciaturas
3. Emergencia sanitaria de 2009

En seguida se reseñan las acciones derivadas de estas emergencias.

4.4.2.1 Paro estudiantil 1999-2000



El paro de actividades que duró casi un año, desde el 20 abril de 1999 hasta 6 de febrero de 2000, realizado por un grupo de estudiantes que se manifestaron en desacuerdo por la propuesta de aumentar las cuotas de inscripción publicada el 11 de febrero de 1999.

En el Plan de Desarrollo 1997-2000, presentado por el Doctor Francisco José Barnés de Castro, rector No. 41 de la UNAM, se señaló la necesidad de revisar los recursos de la UNAM de acuerdo a las prioridades académicas. En este orden de ideas, el Rector sometió a la Junta de Gobierno las modificaciones al Reglamento General de Inscripciones, para incrementar las cuotas en base al salario mínimo en el Distrito Federal, fijándose amplios mecanismos de exención para los alumnos cuya situación económica les impidiera cubrirla, lo cual desencadenó el paro estudiantil.

La Universidad estaba resintiendo los recortes financieros que otorga la federación, con la repercusión negativa en los proyectos de investigación y mejoramiento a la enseñanza.

En la reunión de Planeación de la UNAM celebrada en noviembre de 1998, el Dr. Barnés de Castro, señaló la carencia de una política de Estado a largo plazo, debido a que el gobierno federal decidió recortar el presupuesto en la educación pública por no considerarla dentro de sus prioridades. El rector recordó que en 1998 la UNAM sufrió un recorte de 175 millones de pesos en el subsidio federal a causa de la caída del precio internacional del petróleo, que obligó a disminuir los recursos para investigación, innovación tecnológica y enseñanza.

Ante esta realidad, el 7 de junio de 1999, el Rector presentó al Consejo Universitario una propuesta para incrementar los recursos de la UNAM, la cual fue aceptada en los siguientes términos: por inscripción, servicios educativos y trámites escolares, los pagos se fijarán conforme al salario mínimo vigente en el Distrito Federal. Los montos semestrales, que pueden cubrirse total o parcialmente, serán: bachillerato o técnico, 15 días; licenciatura, 20 días; examen extraordinario, 1 día; examen profesional, 40 días. El pago por el uso de materiales y equipos por servicios extracurriculares, será propuesto por el Consejo Técnico de cada facultad o escuela, y sometido a la aprobación de la Comisión de Presupuestos del Consejo Universitario. Los recursos obtenidos de estos pagos, se destinarán para el mejoramiento de instalaciones y servicios educativos utilizados por alumnos, mediante un fondo supervisado por el Patronato Universitario.

Los estudiantes se organizaron en la Asamblea Estudiantil Universitaria, que posteriormente se convirtió en el Consejo General de Huelga (CGH), para presentar su rechazo al pago de los servicios que ofrece la Universidad. Igualmente, se opusieron a las relación de la UNAM con el Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL), organismo encargado de evaluar los conocimientos y habilidades de los estudiantes, mediante exámenes estandarizados.

El paro estudiantil estalló el 20 de abril de 1999, y todas las instalaciones de la Universidad fueron tomadas por el CGH, ocasionando daños serios e irreversibles, sobre todo en laboratorios donde se venían trabajando en investigaciones largas y cotidianas.

Se realizaron mesas de renegociaciones con la participación de la UNAM y el CGH, a fin de llegar a un acuerdo. Los huelguistas se mantuvieron en su postura inicial y solicitaron la renuncia del Dr. Barnés de Castro por ser el responsable de la propuesta de modificaciones al Reglamento General de Pagos.

El 12 de noviembre de 1999 el Dr. Barnés de Castro presentó su renuncia como Rector de la UNAM, que de acuerdo a sus propias palabras fue consecuencia de la intransigencia de los grupos radicales que se adueñaron del movimiento estudiantil, así como la injerencia de grupos políticos ajenos a la UNAM. De esta forma se inició una nueva etapa en el movimiento, con la presencia del nuevo Rector, Dr. Ramón de la Fuente.

Ante el agotamiento del propio CGH y sus rupturas internas, y después de 288 días paro, la Policía Federal Preventiva tomó todas las instalaciones de la UNAM, el día 6 de febrero de 2000.

No todos los estudiantes estuvieron de acuerdo con el paro al cual se infiltraron importantes grupos políticos. La estrategia emergente inicial de la FES Acatlán fue sacar de la facultad, a pocos minutos antes de que los paristas tomaran las instalaciones, el mayor número de documentos clave y los servidores que automatizan los procesos y que contienen información valiosa.

Se procedió a buscar instalaciones alternas para impartir clases y que los alumnos no perdieran el semestre. Cada división y sus programas se pusieron en contacto con profesores y alumnos para programar las clases; de esta manera se logró concluir el semestre.

Por lo que toca al Departamento de Títulos Profesionales y Certificación, bajo la responsabilidad de la suscrita, se informó a los alumnos que ya habían iniciado su trámite de titulación, que podían acudir al espacio alternativo proporcionado por el Municipio de Naucalpan, para presentar sus documentos y poder reanudar el trámite. Así fue como se consiguió la titulación de 70 alumnos. Se contó con el apoyo de espacios de distintas escuelas privadas, asociaciones de colonos y clubes, para realizar las ceremonias de titulación. Además, también fueron atendidos los alumnos que deseaban iniciar el trámite de titulación. Se logró la inscripción para el semestre siguiente, para lo cual se tuvo la colaboración del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), que prestó sus instalaciones y equipo de cómputo en Naucalpan, Edo. de México.

Los académicos y funcionarios de la FES Acatlán se solidarizaron para hacer frente a la emergencia que vivía la UNAM. Se difundieron los teléfonos privados de profesores y funcionarios para mantener el contacto con los alumnos; se hicieron reuniones de trabajo en sus domicilios privados y sus casas fueron el refugio de documentos y equipo.

La enseñanza de esta emergencia fue tomar conciencia de la importancia de la educación y tener criterios más amplios en la asignación del presupuesto de los egresos de

la federación. Un país que no vigila la educación y la investigación, se coloca en el camino de la dependencia y la negación de aspirar a niveles de vida superiores.

Muchas voces se elevaron para señalar el gravísimo problema del recorte presupuestal a la UNAM, señalando que el país requiere de una política fuerte que aísle la asignación presupuestaria educativa de las coyunturas y vaivenes económicos.

El Consejo de Universidades Públicas e Instituciones afines (CUPIA), perteneciente a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) señaló la importancia de una política de Estado que tome en cuenta la necesidad de mantener una inversión creciente en las universidades públicas.

En el aspecto práctico y cotidiano, la enseñanza de esta emergencia para la FESA Acatlán, fue la necesidad de mantener varios respaldos de toda la información fuera de las instalaciones oficiales y contar con una reserva de espacios alternos que no sean propiedad de la UNAM, para poder utilizarlos en casos especiales.

Antecedentes y pasos del proceso de planeación para el paro estudiantil 1999-2000

- Los alumnos cierran las instalaciones de la UNAM el 20 de febrero de 1999
- La UNAM inicia negociaciones con el Consejo General de Huelga
- Todas las escuelas, facultades, institutos y demás centros de enseñanza, se organizan con el propósito de ofrecer el servicio a los alumnos para que no pierdan el semestre escolar
- El Dr. Francisco Barnés José Barnés de Castro, entonces Rector de la UNAM, presenta su renuncia
- Se nombra al Dr. Ramón de la Fuente como nuevo Rector
- La Policía Federal Preventiva toma las instalaciones, después de 288 días de paro. Fin del paro

4.4.2.2 *Acreditación de las licenciaturas*



La evaluación influye en todos los niveles de la educación: el alumno, la escuela, los maestros y la administración; al inicio de 1990 se inicia su institucionalización como mecanismo de regulación a la educación superior, al planearse la estrategia de intervención del gobierno para la conducción de las universidades.

México carece de una legislación que regule el sistema de evaluación y acreditación de la educación superior. “Los instrumentos con que se cuenta se han ido construyendo por acuerdos entre las universidades y el gobierno federal” (Mendoza Rojas, 2003); diversos organismos, sin personalidad jurídica, tienen actividades con estas finalidades, como son los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), encargados de la evaluación de los programas educativos, principalmente en el nivel de licenciatura. El Consejo Mexicano para la Evaluación y la Acreditación de la Educación Superior (COMEA, A, C.), tiene la responsabilidad de normalizar y reconocer oficialmente a los organismos que realicen actividades de evaluación externa o acreditación de programas académicos.

No es nuevo el interés por la calidad educativa que ofrecen las universidades, pero el tema ha tomado mayor vigor como resultado de la expansión de la demanda estudiantil, la disminución de la asignación del gasto público en educación y la obligación de rendir cuentas por los recursos recibidos.

Después del paro estudiantil relatado anteriormente, surgió la necesidad de resarcir la pérdida de imagen y credibilidad de la UNAM, revertir los ataques de algunos medios que proponían el cierre de la Universidad. La estrategia emergente para fortalecer el modelo educativo fue la acreditación de los planes y programas de estudio, a través de evaluadores externos de profesionales destacados en una disciplina. Se recibió al equipo de evaluadores de los diversos organismos acreditadores, así como a los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior.

La administración central de la UNAM difundió el Reglamento General para Presentación, Aprobación y Modificación de Planes de Estudio en donde se señalan las

modificaciones sustanciales que contemplan: el fundamento del proyecto, el perfil del egresado, la metodología del diseño curricular empleada, la estructura del plan de estudios, criterios para su implementación y el plan de evaluación y actualización.

El aspecto social del fundamento se debe explicar en el contexto socioeconómico que exige la formación del egresado, las necesidades sociales, características y cobertura de su función, la demanda estimada y su campo de trabajo actual y potencial

El plan de evaluación y actualización debe señalar los mecanismos por medio de los cuales se obtenga información de la congruencia y adecuación de los componentes curriculares con respecto a las características del contexto social, a fin de realizar periódicamente las modificaciones necesarias al plan de estudios para que se adapte a las nuevas condiciones sociales y a los avances de la disciplina.

El Comité de Planeación de la FES Acatlán convocó a las áreas sustantivas y de apoyo para elaborar las estrategias de trabajo. Para el año 2009 se logró la acreditación de todos los planes y programas de licenciatura y sus áreas de apoyo. Por cada aval de acreditación se recibieron tres documentos: la constancia, el dictamen que explica las razones por lo que se otorgó y el informe de evaluación, en el cual se señalan las sugerencias para mejorar los programas y tomarlas en cuenta en la renovación de la acreditación. (Ver apéndice B). La evaluación significa el reconocimiento al trabajo de la comunidad tanto de académicos como de administrativos.

Por otra parte, la acreditación de la calidad educativa es una respuesta a la sociedad de la cual emanan los recursos económicos y permite la justificación de la asignación que aprueba el Congreso al rubro de educación en la UNAM. De igual manera, la acreditación de las carreras al ofrecer una educación de calidad, permitirá que los egresados compitan con mayor ventaja en el mercado laboral, en estudios de postgrado y en el campo de la investigación.

La planeación estratégica emergente consistió en que desde el año 2004 la Dirección de la Facultad convocó a las Divisiones y Programas para trabajar en la revisión de los planes y programas de estudio para hacer una propuesta novedosa que respondiera a las necesidades de la sociedad. Así fue como se iniciaron los trabajos y la primera licenciatura en obtener la acreditación fue Arquitectura en el año 2005. Posteriormente, se acreditó la licenciatura de Matemáticas Aplicadas y Computación, que fue la primera de la UNAM en esta área en recibir el reconocimiento de acreditación. En enero de 2007 se recibió por parte de la Asociación para la Acreditación y Certificación en Ciencias Sociales, A. C., (ACCECISO) las constancias de acreditación de las licenciaturas en

Ciencias Políticas y Administración Pública, Comunicación, Relaciones Internacionales de los sistemas escolarizado y abierto, y Sociología. Las últimas licenciaturas que han obtenido la acreditación son Ingeniería Civil, Actuaría, Enseñanza del Inglés, Filosofía, Historia, Lengua y Literatura Hispánicas, Pedagogía, Derecho (sistemas presencial y abierto), Diseño Gráfico y Economía.

El Periódico la Jornada, publicó el 21 de enero de 2009 la siguiente nota relacionada con la acreditación de la licenciatura en Derecho

La licenciatura en Derecho de la Facultad de Estudios Superiores (FES) Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) fue avalada por el Consejo para la Acreditación de la Enseñanza del Derecho (CONAED), en reconocimiento a su plan de estudios, planta académica e innovación en la enseñanza, entre otros elementos. En la ceremonia de entrega de la constancia por la titular de la CONAED, Claudia Debler, la directora de la FES, Hermelinda Osorio Carranza, subrayó que este logro es una muestra de la calidad del servicio educativo que se ofrece y ratifica la grandeza de la casa de estudios. Así, comentó, 14 de las 16 licenciaturas del sistema escolarizado que se imparten en la FES Acatlán han alcanzado el más alto reconocimiento académico por organismos externos, con lo cual 89 por ciento de sus 19 mil alumnos cursan una carrera de elevada calidad. Las evaluaciones externas constituyen el aval que un organismo académico y autónomo, avalado por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, otorga a los programas que demuestran su excelencia académica. Este proceso da a los alumnos certeza de que cursan un programa de calidad, toda vez que es una certificación que se traslada a su título de egresados y les abre las puertas del mercado profesional.

La entonces Directora de la FES Acatlán, Maestra Hermelinda Osorio Carranza, señaló que la Facultad tiene clara su tarea de atender a las recomendaciones que han hecho los organismos acreditadores. Actualmente se está dando continuidad a estos trabajos y hay programas académicos que están enfocados en la reacreditación, mientras otros atienden de manera puntual las observaciones realizadas.

En agosto de 2010, el Consejo Mexicano de Acreditación de Enseñanza de la Arquitectura (COMAEA), otorgó a la licenciatura en Arquitectura el reconocimiento, por

segunda ocasión, que avala la formación de calidad para los estudiantes de esta disciplina en la FES Acatlán.

Antecedentes y pasos del proceso de planeación para la acreditación de las licenciaturas

- La UNAM anuncia realizar la actualización de planes de estudio, que serán sometidos a la aprobación de evaluadores externos por cada disciplina
- La UNAM elabora el Reglamento General para la Presentación y Aprobación de Planes de Estudio
- El Comité de Planeación de la FES Acatlán convoca a las áreas sustantivas para elaborar las estrategias de trabajo
- En el año 2009 se logra la acreditación de 16 licenciaturas
- En el año 2010, la licenciatura en Arquitectura obtiene, por segunda ocasión, el reconocimiento que avala su calidad académica.

4.4.2.3 Emergencia Sanitaria



Otro caso de planeación estratégica emergente fue la influenza A H1N1 que surgió en abril-mayo de 2009. La UNAM elaboró el proyecto emergente para reanudar las actividades académicas y administrativas, cuyos objetivos fueron ofrecer confianza y tranquilidad a la comunidad universitaria por medio de acciones de seguridad sanitaria, comunicación y logística. Se abrió un portal electrónico con la información de la epidemia y las acciones de emergencia. Se puso en operación el Centro de Orientación Telefónica 01-800-910 UNAM, para consultar los pormenores de la contingencia. A través de Radio UNAM y TV UNAM, se estuvo informando oportunamente de las estrategias y decisiones del problema sanitario. Se formó un Comité Sanitario responsable de difundir las

decisiones de la Universidad.; de igual forma, se formaron subcomités de comunicación, en donde participó directamente la FES Acatlán, para atender la emergencia sanitaria.

Las acciones inmediatas de la FES Acatlán, siguiendo los lineamientos de la administración central, fueron organizar la limpieza y desinfección de las instalaciones y mantener informada a la comunidad de las medidas preventivas para evitar la propagación de enfermedades. Se colocaron carteles para dar la bienvenida a los alumnos e invitarlos a cumplir con las medidas preventivas. Se elaboró un cuestionario de autodiagnóstico para académicos, alumnos y trabajadores con la finalidad de detectar síntomas propios de la influenza y tomar las medidas necesarias de protección. Se repartieron trípticos para informar a la comunidad sobre medidas de prevención sanitaria: evitar el saludo de mano y beso. Se distribuyeron cubre bocas con la recomendación de tirarlos dentro de una bolsa de plástico, en los botes de basura destinados para ese propósito. En todo el campo se colocaron carteles informativos donde se invitaba a la comunidad para tomar las precauciones personales que evitaran el contagio y la propagación del virus. Se distribuyó alcohol gel en todas las instalaciones.

Al momento de reiniciar las actividades, el día 7 de mayo de 2009, el Rector de la UNAM emitió el siguiente mensaje:

Con el propósito de preservar nuestra salud, invito a ustedes a que continuemos en una actitud prudente y responsable. Para ello les solicito que se mantengan informados sobre las medidas que se deben seguir y a que busquen el consejo Médico en caso de tener alguna manifestación de enfermedad respiratoria. Es muy importante permanecer atentos e informados acerca de las recomendaciones que se emitan durante los próximos días. Les reitero mi reconocimiento anticipado por su colaboración y les doy la bienvenida de nueva cuenta a nuestra Universidad. (Gaceta UNAM, 07 de mayo, 2009)

De este plan sanitario emergente, los profesores pudieron hacer uso de su experiencia como un elemento educativo para los alumnos, esforzarse en la conservación de la salud y observar las medidas preventivas como una costumbre de higiene diaria. Exaltar el respeto por los demás, evitando contagios al saludar, toser, estornudar y compartir alimentos.

El aprendizaje de los casos de planeación estratégica emergente relatados anteriormente, confirma que el trabajo en equipo y la comunicación siempre son

beneficiosos. Los Programas de Investigación, las divisiones, jefes de licenciaturas y de sección, secretarios técnicos y las áreas de apoyo como personal de confianza y de base trabajaron con gran responsabilidad para hacer menos oneroso el paro estudiantil; agilizar la acreditación de las licenciaturas y lograr el regreso a clase después de la contingencia sanitaria de manera ordenada y satisfactoria.

Antecedentes y pasos del proceso de planeación de la emergencia sanitaria

- En abril-mayo de 2009 surge la amenaza de la influenza A H1N1
- Se suspenden las actividades académica
- La UNAM abre un portal electrónico para mantener informada a la comunidad
- Se pone a disposición el Centro de Orientación Telefónica 01-800
- Radio UNAM y TV UNAM informan continuamente
- En la FES Acatlán se forma un subcomité sanitario
- Una vez que la Secretaría de Salud suspende la emergencia sanitaria, la FES Acatlán inicia la limpieza y la desinfectación de toda la escuela
- En la FES Acatlán se colocaron carteles para dar la bienvenida a toda la comunidad e invitarlos a seguir las indicaciones para evitar el contagio

Además de los casos anteriores que involucraron a toda la Universidad, la FES Acatlán en su quehacer cotidiano no ha estado al margen de acciones de planeación emergentes. A continuación reseñamos tres ejemplos de planeación estratégica emergente, que se presentaron en la FES Acatlán. Ests son:

1. Modificaciones a las opciones de titulación
2. Centro de Información y Documentación. Su espacio
3. Amenaza de bomba

4.4.2.4 Modificaciones a las opciones de titulación



El Consejo Universitario de la UNAM, en su sesión celebrada el día 07 de julio de 2004, anunció las modificaciones al Reglamento General de Exámenes y se aprobaron nuevas opciones de titulación para el nivel de licenciatura. Lo anterior no fue considerado en el Plan Anual de la UNAM, por lo que, una vez girada la instrucción por la UNAM, resultó en un plan emergente para la FES Acatlán. Esta modificación se comunicó a los responsables de las 16 licenciaturas, a la Unidad de Administración y al Departamento de Títulos Profesionales y Certificación.

La estrategia emergente consistió en:

Organizar reuniones de trabajo para definir las características y requisitos de las opciones de titulación y presentarlas al Consejo Técnico de la Facultad. Una vez aprobado por este órgano colegiado, se procedió a realizar la difusión de las nuevas opciones ante la comunidad de la Facultad y se pidió la colaboración de las asociaciones de ex alumnos para ampliar la difusión.

Posteriormente, se investigó si otras escuelas y facultades de la UNAM habían iniciado la aplicación de las nuevas opciones, lo que ayudó a elaborar una propuesta de Acta de Titulación que se adecuara a las mismas, y se sometió a la aprobación de la Dirección General de Administración Escolar de la UNAM.

Una vez que se aprobó la propuesta del formato de Acta de Titulación, se contactó al impresor para asegurar que se cumpliera con los requisitos como el uso de papel seguridad, color de tinta, uso de escudo, tamaño y tipo de letra.

En el aspecto operativo, fue necesario instruir cuidadosamente al personal de apoyo administrativo, para que pudieran atender con rapidez y eficiencia la demanda de las nuevas opciones.

El surgimiento de esta emergencia fue positivo; ha habido un gran interés de los ex alumnos para titularse y superar su condición de pasantes; la demanda por titulación se ha incrementado sustancialmente y el número de alumnos que logran titularse por alguna de las nuevas opciones está en continuo ascenso, lo que les ha permitido colocarse en mejores condiciones de competencia en el mercado de trabajo.

Antecedentes y pasos del proceso de planeación de las modificaciones a las opciones de titulación

- El Consejo Universitario de la UNAM, aprueba modificaciones a las opciones de titulación para licenciatura
- La FES Acatlán organiza reuniones de trabajo para difundir y operar las nuevas opciones
- Se informó a la comunidad acerca de las nuevas opciones de titulación
- La FES Acatlán implementa el proceso administrativo de las nuevas opciones de titulación
- Se informa a la comunidad universitaria acerca de las nuevas opciones de titulación

4.4.2.5 Centro de Información y Documentación. Su espacio



De acuerdo con su Reglamento, el Centro de Información y Documentación de la FES Acatlán se encarga de la adquisición, administración, control, evaluación y custodia del material bibliográfico y hemerográfico, documental y de cómputo, con el fin de proporcionar los servicios bibliotecarios, hemerográficos y de información documental a la comunidad universitaria de la Facultad, a la de otras dependencias de la UNAM y a la comunidad externa. La FES Acatlán cuenta con un acervo bibliográfico de más de 300 mil ejemplares y alrededor de 5000 personas acuden diariamente, incluyendo los sábados, para hacer consultas y solicitar préstamos.

Las nuevas opciones de titulación implicaron que aumentara el volumen de ejemplares escritos que los alumnos próximos a titularse tienen que entregar al Centro de Información y Documentación como parte del material de consulta, lo que obligó a tomar acciones de planeación estratégica emergente, tales como adecuar el espacio de la hemeroteca para albergar al nuevo Departamento de Consulta Especializada; ampliar el área para el material bibliográfico de reserva; depurar el acervo bibliográfico para dar lugar a las nuevas publicaciones; transformar el material de post grado en estantería cerrada y anexar el material del Sistema de Universidad Abierta y automatizar el Departamento de Registro y Método.

A pesar de las acciones emergentes emprendidas, la falta de espacio siguió siendo un problema y se tomó la decisión de que los alumnos que están próximos a titularse, hagan la entrega de su trabajo escrito en forma digital.

El surgimiento de esta planeación emergente, permitió incrementar la capacidad del servicio del Centro de Información y Documentación y hacer más expedita y eficiente la atención al público, con lo cual se cumple el objetivo que es proporcionar los servicios bibliotecarios, hemerográficos y de información documental a la comunidad universitaria de la FES Acatlán, a la de otras dependencias de la UNAM y a la comunidad externa.

Antecedentes y pasos del proceso de planeación del Centro de Información y Documentación.

Sus espacios

- Flujo de ejemplares de titulación por el incremento de alumnos próximos a titularse
- Adecuación de los espacios
- Decisión de cambiar los ejemplares encuadernados por formatos digitales

4.4.2.6 Amenaza de bomba



Otro ejemplo de planificación estratégica emergente fue cuando en el Centro de Información y Documentación se recibió una llamada telefónica de amenaza de bomba en sus instalaciones. Las acciones emergentes fueron las siguientes:

Accionar el timbre que anuncia la suspensión del servicio en el centro; abrir las puertas de emergencia; pedir a los usuarios que no recojan sus pertenencias que se resguardan cuando entran; solicitarles que se concentren en las áreas de la facultad marcadas como “punto de reunión”. Tratar de desalojar las instalaciones lo más rápido posible, evitar el pánico e informar a los usuarios que se trata de una rutina de seguridad. Paralelamente a todas estas acciones, se comunica la situación al Departamento de Vigilancia y Seguridad, quienes se ponen en contacto con las autoridades del Municipio para que especialistas realicen la inspección.

Afortunadamente fue una falsa alarma, pero las acciones emergentes se enfocaron a salvaguardar a los usuarios y personal del Centro.

La enseñanza de esta emergencia es la necesidad de reforzar las medidas de vigilancia y seguridad en todo el campus y sus instalaciones; aumentar los requisitos en los accesos destinados a los alumnos, profesores, funcionarios, personal de base y de confianza, y de todas las personas y vehículos que por diversas razones acceden a la Facultad. En el caso concreto del Centro de Información y Documentación ya se propuso la instalación de arcos detectores de metales y explosivos en el acceso.

Antecedentes y pasos del proceso de planeación de la amenaza de bomba

- Llamada telefónica avisando de la existencia de una bomba que estallará en el Centro de Información y Documentación
- Accionar el timbre que anuncia la suspensión del servicio
- Informar a los usuarios que se trata de un ejercicio de rutina
- Abrir puertas de emergencia
- Desalojar las instalaciones en forma ordenada y rápida
- Informar al Departamento de Vigilancia y Seguridad
- Revisión del inmueble por parte de las autoridades municipales

Hasta aquí la presentación de los seis ejemplos de planeación estratégica emergente. Las acciones tomadas para afrontar estas emergencias son muy diversas, ya que cada una presenta particularidades dependiendo del momento, el lugar, los retos y riesgos. Todas ellas conducen a un aprendizaje que requiere del despliegue de creatividad y decisión.

En seguida, se presentan las cuatro últimas preguntas y respuestas del cuestionario aplicado.

7. Para conocer la fuente de cada proyecto no planeado: ¿de donde surge, cómo se propuso?, ¿quién lo propuso?

Los primeros tres proyectos no planeados citados anteriormente surgieron de la Rectoría de la UNAM. El problema del paro involucró a toda la Universidad y las estrategias fueron marcadas por la autoridad central. De igual manera, el proyecto de acreditación de las licenciaturas involucró a toda la UNAM. Cuando en el año 2008 se clasificó a la UNAM dentro de las 100 mejores universidades a nivel mundial y la primera de América Latina, la comunidad de Acatlán se sintió orgullosa, porque la FES Acatlán también es la UNAM. Respecto a la emergencia sanitaria surgida por la amenaza de la influenza, la administración central observó cada una de las indicaciones de la Secretaría de Salud, y siempre tuvo la comunicación abierta con toda la comunidad y sus diferentes escuelas facultades e institutos; por lo que toca a la FES Acatlán, la dirección mantuvo un contacto permanente con sus funcionarios y profesores.

Por lo que toca a las acciones emergentes tomadas en el caso del incremento de la titulación, la responsable del área presentó su proyecto de trabajo a las autoridades superiores y conforme se iba implementando se reportaban los avances. En el caso de la falta de espacio y la amenaza de bomba del Centro de Información y Documentación, fue la titular la persona encargada de dirigir las acciones.

8. Procesos y factores que influenciaron al surgimiento de los proyectos.

El proceso y los factores que influenciaron al surgimiento de los proyectos emergentes citados anteriormente, los podemos concretar de la siguiente forma:

El caso del paro en el año de 1999-2001 fue un percibimiento terrible para la sobrevivencia de la propia Universidad, que estaba siendo rehén de intereses espurios que amenazaban no sólo a la comunidad universitaria sino al país en su conjunto al privar de la educación a una juventud de más de 300 mil estudiantes. Fue imprescindible tomar

acciones emergentes para afrontar las agresiones del paro y dar soluciones con el propósito de que los alumnos no perdieran dos ciclos escolares.

Por lo que toca a la acreditación de las licenciaturas que se ofrecen en la FES Acatlán, permitió hacer la revisión profunda de la oferta educativa de la Facultad. Fue un proyecto emergente, porque la Universidad no podía seguir sin revisar los planes y programas de estudio y la formación de la planta docente; era necesario actualizarse para poder ofrecer una educación de excelencia acorde a la realidad nacional e internacional. Otra razón fue contar con los argumentos necesarios para negociar la asignación de recursos financieros que otorga la Federación y que está sujeta a la revisión del Congreso de la Unión.

Referente a la contingencia sanitaria, la propagación del virus de la influenza fue una amenaza nacional, y la UNAM no podía mantenerse ajena a esta situación por lo que aplicó estrategias emergentes que contribuyeron a evitar la propagación del virus, así como estimular hábitos de higiene y de limpieza en toda la comunidad para evitar la proliferación de enfermedades.

En el caso de las estrategias emergentes surgidas en la Facultad, fue necesario tomar acciones que permitieran la disminución de egresados que ostentan la calidad de pasantes, para que se beneficiaran de las nuevas opciones de titulación. Por lo que toca a la falta de espacio en el Centro de Información y Documentación, fue inevitable tomar acciones que permitieran la optimización del espacio, porque los ejemplares empastados que entregan los alumnos próximos a titularse forman parte del acervo de consulta. Ante la amenaza de bomba no se podía correr el riesgo de considerarlo como una falsa alarma, porque estaba de por medio la seguridad física de los alumnos y del personal, así como el resguardo de acervo bibliográfico y hemerográfico.

Las estrategias emergentes sirvieron para solucionar serios problemas de la UNAM. Fueron momentos críticos que requirieron afrontar retos inéditos; la crisis permitió proponer estrategias nuevas y creativas que demostraron que cuando seguimos haciendo lo mismo no avanzamos. Ante el cambio de las condiciones tradicionales fue necesario ser creativos e imaginativos, como en el caso de las acciones emergentes aplicadas por contingencias surgidas en la FES Acatlán.

9. Resultados obtenidos de los proyectos

Los resultados obtenidos de los proyectos emergentes, aquellos que no surgieron de un proceso de planeación, han sido muy benéficos, han permitido lograr nuevo aprendizaje. Derivado del paro de 1999, la FES Acatlán ha prestado mayor atención al resguardo de la información, la vigilancia de personas ajenas que quieran infiltrarse entre los alumnos para crear descontento y un mayor acercamiento con las autoridades públicas del Municipio para pedir la vigilancia externa del Campus.

Como consecuencia del propio paro, surgió el proyecto emergente de lograr la certificación de la calidad académica para recuperar el prestigio de la UNAM. La Certificación obligó a una revisión continua y a fondo de las condiciones académicas y administrativas de la Facultad, para ofrecer a la sociedad una educación de calidad y promover la reflexión acerca del compromiso educativo: ¿qué estamos haciendo?, ¿por qué y para qué lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿con qué y cuándo?. Cada proceso de evaluación ha permitido ser conscientes tanto de los beneficios pero también de las dificultades que tenemos que afrontar. Para cumplir con la renovación de la acreditación de cada disciplina, se está prestando mucha atención a la formación docente y la elaboración de cursos de actualización.

Después de la emergencia sanitaria y la difusión de medidas preventivas, han aumentado los servicios médicos de la Facultad y se han favorecido las campañas de vacunación y revisión médica con el apoyo de la Secretaría de Salubridad y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Los alumnos colaboran para conservar limpias las áreas de la Facultad. Con el apoyo del Sindicato, el personal de intendencia se ha esmerado en la realización de sus labores de limpieza. Las áreas de elaboración y venta de alimentos han reforzado sus medidas de higiene y son los propios alumnos los encargados de exigir limpieza y calidad.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Los proyectos emergentes enunciados anteriormente son objeto de un seguimiento continuo. Constantemente se revisan los reportes de la Comisión de Vigilancia de la Facultad y se han incrementado los rondines en las áreas abiertas y cerradas para detectar la aparición de personas ajenas al Campus; de igual forma, se ha aumentado el control de acceso a los estacionamientos, tanto de profesores y funcionarios como alumnos y visitantes.

Por lo que toca a la Acreditación, el hecho de haberla obtenido significa el compromiso de atender sus recomendaciones y la revisión continua de los planes y programas de estudio, para que en el momento de la renovación se reflejen los cambios sugeridos por las instancias acreditadoras y se demuestre la continua evolución de la propuesta educativa. De igual manera, se ha favorecido un mayor acercamiento con los profesores para conocer sus avances y recomendaciones a través de las juntas de materia.

En relación con las medidas de higiene surgidas de la emergencia sanitaria, la Comisión de Seguridad e Higiene presenta a la Secretaría Administrativa el reporte de las condiciones de higiene y limpieza de todas las áreas de la escuela.

Las diez preguntas y respuestas anteriores nos permiten tener una idea de la diferencia entre la planeación estratégica y de la planeación estratégica emergente que es el resultado de una situación no planeada

4.5 Guía de observación

La observación “es la técnica más antigua de recolección de datos científicos, y la más generalizada (Giroux y Tremblay, 2004, p. 179). Se hicieron las gestiones para tener el permiso de asistir como observadora en sesiones de trabajo relacionadas con las acciones en tres proyectos.

4.5.1 Revisión de Planes y Programas de Estudio

Para cumplir con los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013 en relación al Fortalecimiento y Proyección de la Licenciatura, que en sus líneas de acción contempla la integración de comisiones revisoras de planes de estudio, el Programa de la Licenciatura en Economía convocó a la Comisión Revisora y Evaluadora de la Implantación del Nuevo Plan de Estudios, a una reunión ordinaria celebrada el 9 de marzo de 2010 en la sala de Juntas de la División de Ciencias Socioeconómicas, con la participación de la Jefa del Programa de Economía, dos jefes de sección del Programa, diez profesores de carrera los cuales fueron previamente designados en esta comisión, así como dos profesores de asignatura.

La orden del día fue:

- 1) Propuesta para formar grupos de trabajo por áreas de conocimiento.

2) Revisar el Dictamen de Acreditación de la Licenciatura de Economía, realizado por el Consejo Nacional de Acreditación de la Ciencia Económica (CONACE).

En seguida, se puso a consideración la propuesta de los grupos de trabajo en las siguientes áreas: Teórica, Métodos Cuantitativos, Instrumentales, Política Económica, Histórico-Social e Investigación y Titulación.

Después de revisar la propuesta para la formación de las comisiones, los profesores solicitaron a la Jefa del Programa, una relación de las materias por áreas y los docentes que las han impartido.

Por lo que toca al Dictamen de Acreditación, la Jefa del Programa de Economía mencionó que para la renovación de la acreditación, es necesario superar la calificación que el Consejo Nacional de Acreditación de Ciencia Económica otorgó a la carrera; atender las observaciones de este Consejo en el sentido de mejorar los cursos de actualización de los profesores, los cuales son de corta duración, así como definir la línea temática de los mismos; igualmente, propuso que los profesores de carrera impartan cursos de actualización.

Después del intercambio de opiniones de los miembros de la Comisión se llegaron a los siguientes acuerdos:

Primero: Se enviará a los miembros de esta Comisión, vía correo electrónico, la relación de materias por áreas y los profesores que las han impartido.

Segundo: Los miembros de esta Comisión estuvieron de acuerdo que en la próxima reunión mostrarán su propuesta para la integración de las comisiones por área, así como los cursos de actualización de profesores.

En esta reunión se notó un marcado interés por parte de la Jefa del Programa de Economía, para atender puntualmente las recomendaciones de la Comisión Revisora y que en la próxima renovación de la acreditación se logre tener un puntaje superior al anterior.

4.5.2 Sistematización

En el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013 en su programa estratégico de Modernización de los Servicios se contempla el proyecto de la Sistematización de la Unidad de Administración Escolar (UAE), cuyo objetivo es desarrollar un sistema integral que simplifique el servicio que se brinda a la comunidad.

Se asistió como observadora a la reunión de trabajo que se realizó el día 09 de marzo de 2010, en la sala de usos múltiples del Centro de Desarrollo Tecnológico, para

tratar lo relacionado a la automatización del sistema de inscripciones con la participación de los representantes de la Secretaría de Estudios Profesionales, la Unidad de Administración Escolar, la Coordinación de Servicios Académicos y los representantes del Centro de Desarrollo Tecnológico.

La Unidad de Administración Escolar expuso la situación que guarda el proceso de inscripción de los alumnos, se presentaron los problemas de incompatibilidad tecnológica y la necesidad de homologarla.

Se reiteró la disponibilidad del Centro de Desarrollo Tecnológico para apoyar a la Unidad de Administración Escolar en el próximo proceso de inscripción, y se solicitó a esta Unidad la elaboración de un plan de trabajo donde se señalen los objetivos, actividades, tiempos y recursos necesarios.

Por último, se acordó evaluar el proceso y los resultados de la próxima inscripción.

La reunión se efectuó con cordialidad y se mostró el interés de los participantes para hacer eficiente el proceso de inscripción, en todos los niveles, por medio de Internet.

4.5.3 Consejo de Planeación

Para conocer los avances de los distintos proyectos contemplados en el Plan de Desarrollo 2009-2013 de la FES Acatlán, el Consejo de Planeación convocó el 4 de mayo de 2010, a los líderes de cuatro proyectos en relación con la Profesionalización de la Docencia, la Vinculación Institucional, la Sistematización de la Unidad de Administración Escolar, y el Fortalecimiento y Proyección de la Licenciatura, con la participación de los siguientes Departamentos:

El primero fue el de Orientación Educativa, cuyo objetivo es establecer procedimientos normativos y evaluativos en las modificaciones de los planes de estudio y programas, así como dar orientación oportuna para abatir el rezago escolar.

Los logros en el año anterior fueron el incremento en la atención psicológica para el fortalecimiento del desarrollo integral de los alumnos, con el apoyo de la FES Ixtacala que tiene la licenciatura en Psicología. De igual manera se ha logrado aumentar las tutorías. Se mencionó que se otorgaron 255 becas del Programa de Fortalecimiento Académico de los Estudios de Licenciatura (PFEL); el Programa Nacional de Becas (PRONABES) favoreció a 1,693 alumnos.

El segundo Departamento fue el de Formación Docente y Superación Académica, cuyo objetivo es coordinar las actividades de superación académica y actualizar la formación docente.

Los logros fueron: la renovación en el año 2009, de 10 proyectos dentro del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT), y la apertura de seis nuevos. Se difundieron los cursos por Internet; se fortalecieron lazos con universidades del interior del país. Se incrementó la movilidad estudiantil con intercambios con Canadá, República Checa, Italia y Colombia.

El tercer Departamento fue el de Servicio Social y Bolsa de Trabajo, cuyo objetivo es proyectar a la Facultad y los alumnos con empresas e instituciones privadas. Los logros fueron la profesionalización del Servicio Social y poner en marcha el sistema Oportus para hacer más expedita la comunicación con alumnos interesados en realizar su servicio social.

El cuarto Departamento fue la Unidad de Administración Escolar cuyo objetivo es organizar los servicios que se prestan a los alumnos.

Los logros del año 2009 fueron mejorar los servicios y la implantación del nuevo sistema de cómputo para agilizar los trámites de alumnos y profesores a través de la Web.

4.5 *Revisión de documentos*

La Dirección General de Planeación (DGPL) es responsable de construir los fundamentos y señalar los instrumentos metodológicos para que la planeación sea la forma habitual de trabajo en la UNAM y se convierta en la guía y referencia en las labores diarias. La planeación es el instrumento clave para señalar el rumbo, precisar metas; es la encargada de señalar los instrumentos metodológicos que permitan alcanzar las metas y evaluar los resultados. Las tareas de planeación se extienden a todo el ámbito universitario mediante el Plan de Desarrollo y su sistema de seguimiento

El punto de partida de esta investigación de campo es el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013, en donde se presenta el contexto actual de nuestra Facultad, su ideario institucional, el diagnóstico y 10 programas y proyectos estratégicos.

Se presentó la oportunidad de entrevistar a un alto funcionario que durante los últimos ocho años estuvo a cargo de la implementación de los programas y proyectos de planeación de la Facultad. A este funcionario se le hicieron las 10 preguntas semi estructuras que se señalan en el apartado de la **Guía de Entrevista** de este capítulo. Dada la amplia experiencia de nuestro entrevistado, se le preguntó acerca de la Memoria Anual que la DGPL publica y donde se hace el seguimiento de los logros de la planeación en todas las instancias académicas de la UNAM. Nuestro entrevistado nos proporcionó la Memoria del año 2008, de la cual adjuntamos una copia como Apéndice A, donde se presenta la situación académica de la FES Acatlán en las áreas de licenciatura, postgrado e investigación, así como acerca de la Extensión Universitaria y la Vinculación Institucional. No se tuvo acceso a la memoria del año pasado, porque aún no está disponible para su publicación.

En la Memoria 2008 se menciona el reconocimiento que se alcanzó en la certificación de la calidad académica de las 16 licenciaturas de la Facultad, el fortalecimiento del Postgrado y de la Investigación.

Respecto a la acreditación de la calidad académica, se consiguió una lista de las licenciaturas acreditadas que se puede consultar en el Apéndice B, donde aparece el organismo acreditador de cada licenciatura, su vigencia y fechas de renovación, lo cual apoya lo mencionado en este capítulo en la **Guía de Observación** donde se hace referencia a la reunión de trabajo de la Comisión Revisora y Evaluadora de la Implantación

del Nuevo Plan de Estudios de la licenciatura de Economía. Se incluye una copia de esta reunión en el Apéndice C.

En el rubro de **Guía de Observación** también se hace referencia a la reunión de trabajo convocada por el Centro de Desarrollo Tecnológico para tratar lo relacionado con la inscripción en línea, cuya minuta aparece en el Apéndice D.

Cabe señalar que respecto a las líneas de investigación y sus proyectos, no se permitió la publicación de todos los detalles; hay una fuerte reserva para divulgar fuera de la Facultad los trabajos de investigación.

Es importante señalar que todos los funcionarios entrevistados y que nos proporcionaron valiosa información están altamente comprometidos en la ejecución del Plan de Desarrollo 2009-2013 y la elaboración de los proyectos que corresponden a sus áreas. De igual forma, compartieron su reflexión acerca de la importancia que desde los últimos años ha tomado el proceso de planeación.

Es importante señalar la oportunidad que se tuvo para acudir a la reunión plenaria del Consejo de Planeación, cuyo reporte detallado se encuentra en el Apéndice E, donde se mencionaron los logros del año anterior de 4 áreas y se presentaron los compromisos y metas para alcanzar en el presente año.

Al revisar los antecedentes de la planeación vemos que desde de 1959 surgieron los primeros esfuerzos para impulsar la planeación universitaria (Valdés, 1980) con la participación de la UNAM y la UNESCO cuando se formó el Instituto Nacional de Planeación Educativa. El acercamiento que hemos efectuado al proceso de planeación de la FES Acatlán nos muestra la importancia de contar con un instrumento para fijar el rumbo, precisar metas y señalar la participación de toda la Facultad. La tarea de planeación y sus estrategias se sustentan en los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013 elaborado siguiendo los lineamientos de la Dirección General de Planeación (DGPL) de la administración central. La Unidad de Planeación de la FES Acatlán es la instancia responsable de implementar los procesos de planeación y hacer el seguimiento de los mismos. Con la lectura de este capítulo hemos tenido una aproximación a la compleja estructura de la Facultad más grande de la UNAM, y nos damos cuenta que sólo por medio de una planeación eficiente se pueden lograr los objetivos. Es importante reflexionar sobre la situación de la planeación estratégica emergente que permite el aprendizaje y el crecimiento de las instituciones. El cambio de los paradigmas económicos, sociales y políticos; el surgimiento de nuevos avances tecnológicos que inciden en la velocidad de la comunicación y de la información; la globalización de todas las actividades y el

crecimiento demográfico que demanda mayores espacios de educación, han transformado el proceso enseñanza-aprendizaje; sólo con una planeación estratégica es posible hacer frente a la realidad cambiante. Lo señalado en el presente capítulo pone de manifiesto la importancia de la planeación estratégica sobre la cual gira todo el quehacer académico y administrativo de una institución en continuo crecimiento como la FES Acatlán. Debemos prestar mucha atención a la planeación porque fija las directrices de la vida de la Facultad, y todos debemos participar eficientemente para llevarlas al éxito.

CAPÍTULO CINCO

5. Discusión

Este capítulo nos permite presentar la discusión de los resultados que se obtuvieron y su interpretación para responder a la pregunta de investigación, recapacitar sobre su veracidad, los alcances y limitaciones, sugerencias y conclusiones. Es un balance puntual de todo el proceso de la investigación.

5.1 Los resultados

El trabajo de campo ha mostrado que en la FES Acatlán existe una planeación estratégica para cuatro años, misma que cada director presenta a la comunidad en el momento de asumir la máxima responsabilidad de la Facultad.

En este sentido, la actual administración elaboró el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013; efectuó el diagnóstico de la Facultad para conocer las oportunidades y evitar las amenazas (Marsili, L., 1998), de donde surgieron diversos programas y proyectos estratégicos, a fin de cumplir con la misión que es trabajar en la formación de profesionales, investigadores y docentes de alto nivel académico, así como cumplir con la visión de consolidar a la Facultad como la mejor oferta educativa en su entorno.

En el Plan de Desarrollo, se exhiben los objetivos estratégicos de la Facultad, se señalan los diversos proyectos y a los responsables de su ejecución. Se muestra que existe una fuerte relación entre la Dirección de la Facultad encargada de diseñar el plan estratégico, y los mandos intermedios responsables del proceso operativo de las estrategias, tal y como lo señala Steiner, (1999). De acuerdo a Salgueiro (1998), la Facultad ha fijado el rumbo de las actividades para alcanzar sus metas y objetivos.

Conforme a lo citado por L. González (2003), la planeación estratégica de la FES Acatlán, tomó en consideración las etapas recomendadas para el proceso estratégico, a saber:

- ANÁLISIS ESTRATÉGICO, donde se hace una revisión de la misión y los objetivos, así como el diagnóstico de las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas. El Plan de Desarrollo invita a la comunidad a superar los niveles

alcanzados en el pasado y pide la colaboración para cumplir con la propuesta de nuevos proyectos.

- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, donde se señalan los programas estratégicos que permitan enfrentar los factores internos controlables como consolidar las fortalezas y superar las debilidades; así como encarar los factores externos no controlables, como aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.
- IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS donde se valora su adecuación y factibilidad, que permitan la optimización de los recursos humanos y materiales, para alcanzar el objetivo de la planeación.

Una vez que las estrategias planeadas están funcionando, es necesario realizar su seguimiento y evaluación. (L.González, 2003). Esta práctica quedó evidenciada durante las visitas de observación que se realizaron. De acuerdo a Giroux y Tremblay (2004) se considera a la observación como la técnica más antigua y generalizada para obtener información en cualquier proceso de investigación. Con el apoyo de esta técnica se realizaron las visitas de observación que se detallan en el capítulo anterior, relacionadas con el seguimiento y evaluación de los distintos programas y proyectos.

Por lo que toca a la guía de entrevistas del trabajo de campo que se expone en el capítulo cuatro, siguiendo a Mintzberg et al (1997) se hizo una clara distinción entre planeación estratégica deliberada y planeación estratégica emergente. Se presentaron casos muy precisos de las estrategias deliberadas o formales; de igual manera, dentro de las emergentes se señalaron tres casos que involucraron al conjunto de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); y se mencionaron tres ejemplos que surgieron en la FES Acatlán. Todo ello permitió confirmar que la Facultad tiene muy claro los conceptos de planeación estratégica formal y la emergente que maneja la teoría.

El trabajo de campo permitió contrastar los resultados con las distintas teorías que se estudiaron acerca de los procesos de planeación. En la FES Acatlán esos procesos están ampliamente avalados por la teoría.

Queda demostrado que las estrategias señaladas en el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013, que son la guía de la actividad académica y administrativa de la FES Acatlán, han coincidido con las teorías de los distintos autores consultados para el desarrollo de la investigación.

Los resultados de los seis ejemplos presentados acerca de la planeación estratégica emergente, muestran la importancia que la Facultad debe dar a este rubro, estar preparada para afrontar cualquier contingencia, revisar las áreas más vulnerables y contar con la infraestructura adecuada y capacitación del personal. El proceso de cada estrategia emergente responde a la particularidad del evento. Las acciones tomadas para enfrentar el paro estudiantil son diferentes a las empleadas en la acreditación de los planes de estudio o de la emergencia sanitaria. De la misma forma, las estrategias empleadas para resolver los problemas de la falta de espacio en el Centro de Información y Documentación no tienen nada que ver con la amenaza de hacer explotar una bomba, ni con la necesidad de atender la demanda de titulación por parte de los egresados. Lo que sí es un común denominador en las acciones tomadas para la planeación emergente, es la unificación y voluntad de todo el personal de la Facultad, su interés para colaborar ante cualquier emergencia.

5.1. 2 Discordancia teórica

Se encontró la discordancia con lo señalado por Mintzberg et al (1997), quien cita que la planeación estratégica deliberada impide aprender: “la elaboración de estrategias de forma exclusivamente deliberada impide el aprendizaje” (p.124), en tanto que la planeación emergente es la manera de promoverlo.

Las visitas de observación que se realizaron desmienten la anterior aseveración de Mintzberg, porque se vio que en las reuniones tanto del Consejo de Planeación como de los distintos Programas, se presentaron los resultados y avances de varios proyectos que estuvieron amparados por un trabajo previo y que, necesariamente, ha permitido que los operadores involucrados aprendan, porque para llegar a las metas fue necesario resolver obstáculos en el camino. Mintzberg et al (1997) no pueden ser tan tajante, ya que la planeación deliberada da una base sólida de trabajo y reduce riesgos; sin embargo, no implica seguir haciendo lo mismo, todo lo contrario, pues se busca hacer innovaciones que se ajusten a los cambios cada vez más bruscos y complejos influenciados por los avances tecnológicos, y así tener una mejor oferta educativa que responda a las necesidades sociales y económicas del país.

Por lo anteriormente expuesto, se considera que tanto la planeación estratégica formal como la emergente son generadoras de aprendizaje al lograr los objetivos y la solución de problemas emergentes.

Se puede decir que la planeación estratégica emergente produce un aprendizaje inmediato y requiere de acciones rápidas al enfrentarse a situaciones de contingencia inéditas. En tanto que el aprendizaje de la planeación estratégica formal es más lento y requiere de acciones más deliberadas.

5.2 Validez

El tema de la planeación estratégica resultó ser de gran interés, ya que fue la oportunidad para entender de qué manera se dirigen los esfuerzos y plantear objetivos bajo una estructura de pensamiento novedosa. A continuación presentamos tanto su validez interna como la externa:

5.2.1 Validez interna

La validez interna se basa en el cumplimiento del objetivo general de la investigación que fue conocer el proceso de la planeación estratégica de la FES Acatlán. Para lograrlo se siguieron todos los pasos metodológicos inherentes a una investigación científica. El punto de partida fue la exposición del planteamiento del problema y su justificación, así como la presentación de las características de la FES Acatlán. Se señalaron los objetivos de la investigación y se recurrió a las instancias que podían proporcionar información. Se presentaron los antecedentes de la planeación estratégica en el sistema educativo nacional, donde la participación de UNAM fue relevante.

Se hizo una revisión del marco teórico y se señaló el análisis de la Facultad que hizo la Dirección, para conocer sus condiciones internas y externas, lo cual fue necesario antes de elaborar una propuesta de planeación estratégica como la contenida en el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013. Se señalaron la visión y la misión de la Facultad cuyos propósitos se logran día a día siguiendo el camino y los pasos marcados por la planeación estratégica.

Las características de la planeación estratégica formal y la emergente fueron ampliamente señaladas y ejemplificadas. Acerca de la planeación emergente, se mencionó que la creatividad es vital para resolver contingencias que requieren de la toma rápida de decisiones. Se citó la importancia de los altos mandos que deben tener una constante comunicación con el grupo operativo.

Se presentó el protocolo de la Metodología que permitió responder a la pregunta de la investigación. La investigación se enmarca en un Estudio de Caso y se empleó el paradigma cualitativo. Se recurrió a la entrevista y a la observación como instrumentos de la investigación. El muestreo de la entrevista fue el conocido como “de juicio o de conveniencia”, que dependió de cómo fueron surgiendo las facilidades para aplicar la guía de entrevistas.

Además, se hizo la triangulación de la información y los resultados fueron consistentes porque los puntos desarrollados convergen para conocer los procesos de planeación estratégica de la FES Acatlán

La investigación reportó suficiente validez interna y se contó con un fuerte respaldo teórico y práctico y de fuentes muy confiables; las estrategias de planeación aplicadas en la FES Acatlán han permitido cumplir con los objetivos, la visión y la misión de la Facultad. Los hechos y los resultados obtenidos son empíricamente verificables.

5.2.2 Validez externa

Todo el proceso seguido en la investigación puede servir de guía para otras instituciones de educación superior, pues el rigor científico que se empleó es confiable. En este sentido, la investigación tiene validez externa, sin dejar de señalar que puede ser mejorada al aplicarse en otro ambiente, para que responda a las características de cada institución educativa.

La presente investigación puede formar parte del proyecto que realiza la Escuela de Graduados en Educación en diferentes países de América Latina, para conocer los procesos de planeación estratégica, que son tan útiles en la administración de una institución de educación; es la herramienta para cumplir con su visión, misión y objetivos; es el modo de poder ofrecer una educación con calidad y calidez que redundará en la superación personal y el crecimiento del país.

5.3 Alcances y limitaciones

La investigación alcanzó cubrir el objetivo general y los específicos que se enuncian en el apartado 1.4 del capítulo uno. En seguida se presentan sus alcances y limitaciones.

5.3.1. Alcances

El objetivo general, que se refiere al interés por conocer el proceso de planeación estratégica de la FES Acatlán, se cumplió con base en el contenido del Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013 que es la guía de las actividades de la actual administración.

Se cumplieron los objetivos particulares, tal y como se señalan a continuación:

- Se tuvo el contacto con el Comité de Planeación, que fue la instancia que orientó acerca del proceso de planeación y su vinculación con el Plan de Desarrollo actual. Este Plan de Desarrollo se sometió al máximo órgano colegiado de la Facultad, que es el Consejo Técnico, para su estudio, análisis y sugerencias.
- Se señalaron las características de la planeación deliberada y la emergente, las cuales se presentan en la Guía de Entrevistas del Capítulo Cuatro, en los apartados 4.4.1. y 4.4.2.
- Se incluyeron 3 ejemplos de planeación emergente que involucraron a toda la UNAM donde se señalaron las participaciones de la FES Acatlán.
- Al desarrollar las acciones de la planeación emergente, se señalaron las medidas que se tuvieron que adoptar en el caso del paro de 2009-2010, con el propósito de continuar con la actividad académica y no afectar el curso del semestre.
- De igual manera, se presentaron los casos emergentes de la epidemia sanitaria, la acreditación de las licenciaturas y tres casos emergentes que surgieron en la FES Acatlán.
- Al presentar los ejemplos de la planeación estratégica emergente, se señaló el aprendizaje derivado de estas emergencias.

Como se ve, el alcance de la investigación permitió cumplir cabalmente con los objetivos planteados en la investigación.

5.3.2. Limitaciones

Respecto a las limitaciones de la investigación, se encontraron las siguientes:

- El tiempo marcado para la investigación no permitió ahondar más, sobre todo acerca de la planeación emergente.

- Se notó la falta de información del tema de la planeación emergente, porque muchas personas no estaban familiarizadas con el concepto de planeación estratégica emergente.
- No se pudo investigar acerca de la planeación emergente en los Talleres y Laboratorios, para conocer los procesos de certificación y las normas de seguridad.
- Faltó información acerca de las medidas de seguridad de la Facultad para fortalecer la vigilancia y control de las personas que acceden al Campus, para evitar el robo de accesorios de autos y asaltos a profesores y alumnos, sobre todo los que llevan consigo computadoras personales.

Cuando se empieza a trabajar en una investigación, en el curso de la misma aparecen nuevos aspectos, por lo que se puede decir que toda investigación conduce a otras líneas y que, por razones de tiempo, no siempre es posible abarcar, pero deja abierto el camino para futuros estudios.

5.4 Futuros Estudios

Durante el desarrollo de la investigación, si bien al inicio del estudio de campo resultó difícil obtener información acerca de la planeación estratégica emergente, conforme se fue insistiendo en el tema, se encontraron muchos rubros que son importantes abordar en trabajos futuros y que están relacionados con estrategias emergentes que son necesarias tener en cuenta en casos de fenómenos de contingencia.

En el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013 se contempla el aspecto de la calidad de los talleres y laboratorios, para gestionar la certificación de los mismos conforme a las normas oficiales y estándares de calidad.

Sobre lo anterior se obtuvo información que de acuerdo con lo señalado en la Ley General de Protección Civil, cuya última reforma fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 24 de abril de 2006, la UNAM está trabajando en el Plan de Protección Civil, en el cual participa ampliamente la FES Acatlán, para seguir los lineamientos marcados en el Sistema Nacional de Protección Civil, con el propósito de tomar acciones estratégicas emergentes para la movilización de la población de estudiantes, profesores y el personal, así como la protección de las instalaciones y los equipos.

En relación a los desastres antropogénicos, es necesario revisar las medidas de seguridad en los 44 laboratorios y talleres que tiene la Facultad, inspeccionar sus instalaciones, su equipo de trabajo y el apropiado manejo de sustancias peligrosas, así como el adiestramiento para el uso de los extinguidores y equipo contra incendios. Evitar

fugas de gas que puedan producir explosiones; tener un manejo sano de los desechos de residuos peligrosos, para evitar la contaminación en otras áreas.

Por lo que toca a los desastres naturales, urge hacer una minuciosa revisión de las condiciones de las instalaciones en los 32 edificios de la Facultad, medir su vulnerabilidad ante cataclismos. Sobre este particular, con motivo de un aniversario más de los sismos que sufrió la Ciudad de México en septiembre de 1985, se hizo un macro simulacro para fomentar la cultura de protección en caso de un siniestro, con la participación de alumnos, profesores, trabajadores y funcionarios. Se contó con brigadas de protección civil integradas por profesores y trabajadores identificados con chalecos anaranjados. Fue importante la observación que se hizo respecto a las dificultades que se puedan tener en un caso real, para evacuar los edificios y la falta de escaleras y puertas de emergencia.

Es importante el plan emergente para atender desastres antropogénicos y naturales que se puedan presentar en las instalaciones de la FES Acatlán. Contar con el equipo, físico y humano para afrontar las contingencias, y la capacitación continua de todo el personal; hacer una minuciosa revisión de todas las áreas y mantener una constante previsión de los riesgos.

Una vez que se cuente con el Plan de Protección Civil de la UNAM, se podrá ampliar la presente investigación, a fin de profundizar el tema de la planeación estratégica emergente en la FES Acatlán.

5.5 Conclusiones

La realización de la presente investigación ha sido una grata experiencia. Permitió conocer de cerca las características de la planeación estratégica en la FES Acatlán; aprender más de la UNAM, su trayectoria, su importancia cultural y social en nuestro país.

El planteamiento del problema permitió entender la razón de la pregunta de investigación. De gran valor fue la búsqueda realizada en el marco teórico. Se encontraron los antecedentes de los primeros trabajos formales de la planeación educativa en México, que datan del año de 1963, encabezados por la UNESCO y la Universidad Nacional Autónoma de México; se señaló el surgimiento del Sistema Nacional de Planeación Permanente de Educación Superior en el año de 1978. Todos los hallazgos demuestran la importancia que tiene la planeación estratégica para encauzar los objetivos de las instituciones educativas. No hay duda que la planeación estratégica es una herramienta

muy útil para la administración de las instituciones educativas. No se encontró ninguna referencia acerca de trabajos anteriores relacionados con la planeación estratégica emergente en la FES Acatlán, por lo que la presente investigación puede ser el inicio de futuros trabajos sobre posibles contingencias en el Campus.

El trabajo de campo realizado en la FES Acatlán, permitió el acercamiento a distintas áreas académicas y administrativas que nos brindaron la oportunidad de tener una visión más amplia de la Facultad. Sólo a través de la planeación estratégica se puede lograr la misión de una entidad educativa tan grande como la FES Acatlán con una población de casi 20 mil estudiantes, 16 licenciaturas, 8 maestrías y 3 doctorados, distribuidos en 277 aulas, 7 auditorios, 44 laboratorios y talleres, dentro de una superficie de 30 hectáreas.

La presentación de los ejemplos de planeación estratégica emergente, permitió dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cómo es el proceso de planeación estratégica en una institución de educación superior? Ayudó a conocer la importancia de la estrategia emergente, estar conscientes de atender este tema, ya que todos somos propensos a sufrir las consecuencias de una contingencia, sea ésta de carácter antropogénico o natural. Como se pudo apreciar en los ejemplos emergentes, cada caso es sui géneris y las acciones para resolver los problemas son muy diversas.

La metodología propuesta facilitó la investigación y el protocolo de actividades fue muy útil. Estamos muy contentos de haber trabajado este tema que no sólo nos permitió un aprendizaje más amplio de la planeación estratégica deliberada y la emergente, sino también nos brindó la oportunidad de conocer más de cerca la administración de la FES Acatlán, a la que debemos nuestra formación académica, y por quien sentimos un profundo agradecimiento. Conocer el proceso de la planeación estratégica, deliberada y emergente, responde ampliamente a la maestría de Administración de Instituciones Educativas, pues ha sido un ejercicio positivo que ayuda a la formación de los estudiantes.

Referencias

- Abell, D. F. y Hammond, J. S. (2000). *Planeación estratégica de mercado*.
- Análisis FODA. Red de Caja de Herramientas,
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>
Consulta realizada el 25 de abril de 2010
- Anderson, D; Sweeney, D; Williams T (2004) *Estadística para administración*. México: MATH ;EANING (versión electrónica, p. 276)
<http://www.books.google.com.mx> Consulta realizada el 09 abril 2010
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
www.anuies.mx/la_anuies/aporte.php Consulta realizada el 06 de marzo de 2010.
- Caldera M. (2004) *Planeación Estratégica*. Universidad Politécnica de Nicaragua.
Publicación interna: Managua, Nic.
- Caldera M., R. (2006) *Planeación estratégica de Recursos Humanos: Coneptos y Teoría*.
Edición electrónica gratuita. www.eumed.net/libros/2006c/219
Consulta realizada el 18 de feb 2010.
- Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), Vol. IV, Num. 1, primer semestre de 1995. www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num.../MH_Vol.4_No.I_1sem.pdf
Consulta realizada el 13 de marzo 2010
- Cruz Valverde, Aurelio (1978) *El sistema de planeación y el diagnóstico de la educación superior*. México: ANUIS (Publicación interna).
- Day, G.S, Schoemaker y Paul J.H. (2001).. *Gerencia de Tecnologías emergentes*. Wharton School Buenos Aires, Ar: Javier Vergara Editor
- Fernández, E.M. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. México: Mc Graw Hill
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2004). *Metodología de las Ciencias Humanas. La investigación en acción*. México: Fondo de Cultura Económica
- González M. (2003) *Esquema para un curso sobre Planeación Estratégica*. Guadalajara, Jal: ITESO
- González, C. (s/f). *Un nuevo enfoque para la planeación estratégica*. México ITAM. http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/CARLOS_GONZALEZ.pdf Consulta realizada el 10 de marzo de 2010
- González, L. (2003). *Cooperación y empresas. Retos, presente y futuro*. Madrid, Es: Thomson

- González, M. (2003) *Esquema para un curso sobre planeación estratégica*. Guadalajara, Jal. ITESO
- Gutiérrez B, L.(1996) <http://www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma96/doc1.htm>
Consulta realizada el 09 abril 2010
- Hargraves A. (2003) *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid: Ediciones Morata
- Hitt, M. A., Ireland, R.D. y Hoskisson R. (2008) *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y Casos*. México: Cengage
- Ignacio D. G. *La entrevista cualitativa*. www.geiuma-oax.net/curos
Recuperado el 09 abr. 2010
- King, N. y Anderson, N.(2002). *Como administrar la innovación y el cambio*. Madrid, España: Thomson.
- Levy, A.R. (1981) *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Lip Lichman, C (2005) *La planificación estratégica como aprendizaje*. Revista Médica Heredia v. 16 n. 1 Lima ene/mar 2005.
- Mariño, H. (1993). *Planeación estratégica de la calidad total*. Colombia: TM Editores.
- Marsili, L. (998) *La formación emergente de la planificación estratégica*. Congreso Latinoamericano. Unidad de Investigación No. 3-IDEHAB, Facultad de Arquitectura y Urbanismo-UNLP. Sao Pablo, Brasil.
<http://congr tgpe.pcc.usp.br/anais/Pg379a386.pdf> Consulta realizada el 23 de abril de 2010
- Martínez V. Fabian (2006) *Planeación estratégica creativa*. México: Prinomex.
- Mathison, S, 1988. *Why triangulate?* Educational Researcher, (Marzo, 1988). Washington, DC: AERA (Traducción de Fernando Lozano, ITESM)
- Mendoza Rojas, Javier (2003). VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma de Estado y de la Administración Pública. Panamá
<http://www.anahuac.mx/biblioteca/bibliocarreras/educacion/do>. Consulta realizada el 01 Sep. 2010.
- Mintzberg et al (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, et al (1995). *Una estrategia emergente para la política pública*. Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), Vol. IV. núm. 1, primer semestre de 1995.
- Morris, T, (1998). *Si Aristóteles Dirigiera General Motors*. México: Planeta

- Ochoa B. M. (2008) *Plan emergente contra rezago educativo*. El Sol de Morelia, 18 de Febrero de 2008. Mich Mex, <http://www.oem.com.mx/esto/notas/n598049.htm>
Consulta realizada el 18 de abril de 2010
- Ortiz, S.R. (2003). *Visión y gestión empresarial. Cómo articular las estrategias y el capital humano para triunfar en la Economía del Conocimiento*. Madrid, Es: Thomson
- Osorio C. H. (2005) *Plan de Desarrollo 2005-2009*. FES Acatlán. México: Publicación interna
- Pacheco, T. y Arizmendi, R. (1989) *La planeación de la educación superior en México y su contexto económico, político y educativo*. Universidad Nacional Autónoma de México. Centro de Estudios sobre la Universidad. México: UNAM (Publicación interna)
- Picazo M., (s/f) *Planeación estratégica personal hacia el año 2001*: México: McGraw-Hill
- Porter, M. E. (1997). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cía. Editorial Continental
Problemas y enfoque analíticos. México: Cía. Editorial Continental.
- Reglamento General de Pagos por Trámites Escolares y Servicios Educativos (1999) www.bibliojuridica.org/libros/1/257/94.pdf . Consulta realizada el 01 Sep 2010
- Rodríguez V. J., (2000). *Administración con enfoque estratégico*. México: Trillas
- Rodríguez, V.J. (2005). *¿Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa?* México: Thomson.
- Salgueiro, A. (1998). *Planificación: el arte e establecer objetivos*. Madrid: AENOR
- Senge, et al. (2002). *Escuelas que aprenden*. Colombia: Ed. Norma
- Senge, P (2004). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Granica
- Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior. Segunda Parte (s/f) *Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*. http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res029/txt1d.htm
Consulta realizada el 31 de marzo de 2001.
- Sosa C. (s/f) *La génesis y el desarrollo del camino estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*. <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/4d.htm> Consulta realizada el 16 de abril de 2010
- Stake, R. E. (1999) *Investigación con estudio de caso*. Madrid: Morata

- Steiner, G.A0. (1999). *Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber*. México: Cía. Editorial Continental.
- Torres, Villazán y Álvarez (2007) *Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México*. Revista Iberoamericana de Educación. 43/7 (ISSN:1681-5653).
<http://www.rieoie.org/deloslectores/2511Lima.pdf> Consulta realizada el 18 de abril de 2010.
- Valdés O, J.C. (1980). *La planeación en la Universidad Nacional Autónoma de México*. Cuadernos de Planeación Universitaria, No. 6, UNAM. México: Dirección General de Planeación (Publicación interna).
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, C.A: Sage Publications.

Apéndice A

Memoria FES Acatlán 2008

Facultad de Estudios Superiores Acatlán

El Plan de Desarrollo de la Facultad ha sido el referente para el cumplimiento de las metas planteadas, dando como resultado los logros para el reconocimiento de la calidad académica de la totalidad de los planes de estudio de licenciatura, el fortalecimiento del Posgrado y de la Investigación, así como de la Extensión Universitaria y Vinculación Institucional.

SITUACIÓN ACADÉMICA

Licenciatura

Acatlán avanzó en el cumplimiento de los propósitos académicos establecidos, logrando el fortalecimiento de las condiciones de la vida académica y la formación profesional.

Actualmente se cuenta con el 100% de los programas evaluables en la Facultad debidamente acreditados por alguno de los organismos adscritos al Consejo para la Evaluación de la Educación Superior (COPAES), o con el nivel 1 otorgado por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). Se realizaron las dos visitas de los equipos que valoraron la calidad de los programas educativos de las licenciaturas en Economía en el sistema escolarizado y Derecho en el Sistema Universidad Abierta, ambos con resultados favorables. De esta forma, Acatlán se mantiene activo en el desarrollo de nuevas tareas, entre las cuales están el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por cada organismo acreditador, la reacreditación del programa de la licenciatura en Arquitectura y la planificación del proceso de acreditación de los programas de Actuaría, Enseñanza de Inglés y Pedagogía que ya cuentan con organismo acreditador.

Estas evaluaciones externas dan certeza de la calidad de los programas educativos de la Facultad, y su impacto en la formación, reconocimiento y proyección profesional de los estudiantes y egresados.

La FES Acatlán amplió la oferta educativa de licenciatura ofreciendo a distancia el área de la enseñanza de lenguas con cinco idiomas a través de la LICEL la cual destaca por ser vanguardista por su infraestructura tecnológica, innovadora, así como sólida por su estructura curricular y organización académica.

Una de las premisas que orientan el quehacer académico en la Facultad es el desarrollo de procesos de formación profesional amparados en el dinamismo, la calidad y la sensibilidad de los académicos para hacer de la docencia una labor trascendente, que se ha reconocido también a través de evaluaciones externas.

Durante 2008, la planta académica estuvo conformada en los sistemas escolarizado y abierto, por 1,547 profesores con 1,964 nombramientos académicos: 202 son de carrera, 1,636 de asignatura, 47 técnicos académicos, 77 ayudantes de profesor y dos de otras figuras. El grado académico de esta planta docente, está conformado en un 8% por

profesores con estudios de Doctorado, 26% con Maestría, 2% con Especialidad, 60% de licenciatura y 4% son profesores de idiomas por artículo 36 del Estatuto del Personal Académico.

En la búsqueda por la actualización y la adquisición de nuevos modelos de impacto en el aula se consolidaron estrategias para la formación de la docencia, con el apoyo de la DGAPA, a través de cursos para el ejercicio y actualización de la docencia. El Programa Institucional de Adjuntías se consolidó como estrategia formadora de jóvenes docentes, en este periodo se inscribieron 48 alumnos y 40 lo concluyeron.

De acuerdo con el Plan de Desarrollo 2005-2009, se fortaleció la estabilidad de la planta docente, a través de recursos que la DGAPA otorgó para la creación de 63 plazas académicas.

Por otro lado, un total de 19 becarios participaron en las investigaciones de los macroproyectos de la UNAM donde intervino la Facultad. A través de los programas PEPASIG, PAIPA, PRIDE Y FOMDOC, se otorgaron estímulos económicos a un total de 999 académicos.

Con el fin de incentivar y reconocer al personal docente que trasciende y participa en los trabajos fundamentales de la Facultad. Durante el periodo, se otorgaron 123 medallas por antigüedad académica, un reconocimiento *Sor Juana Inés de la Cruz* y 1,300 por la participación en las acreditaciones. También cuatro académicos fueron reconocidos mediante el otorgamiento de Cátedras Especiales.

El servicio educativo que se brinda a la comunidad estudiantil se ha fortalecido. Durante el semestre 2008-I se registró una matrícula total de 19,440 alumnos, 18,114 en el sistema escolarizado y 1,326 en el abierto; en el semestre 2008-II a una población de 17,525 alumnos, 16,159 en el sistema escolarizado y 1,366 en el abierto, atendidos en 5,671 grupos materia.

Se aplicó a 4,186 alumnos de nuevo ingreso el examen diagnóstico académico; esta labor permitió obtener un diagnóstico de las principales fortalezas y carencias académicas de los alumnos, lo que sirvió de base para la instrumentación de estrategias de conocimiento y programas de apoyo a su trayectoria escolar.

Con base en las actividades preventivas y remediadoras del programa de Fortalecimiento de Estudios de Licenciatura, Acatlán ha podido mejorar el desempeño de los alumnos, abatir el abandono e incrementar la eficiencia de los estudios de este nivel a través de 89 cursos extracurriculares. Además, se ofreció por primera vez este tipo de cursos en la modalidad a distancia en las licenciaturas en Enseñanza de Inglés y Relaciones Internacionales del sistema abierto.

Se mejoró el programa institucional de tutorías, diversificado y ajustado a los requerimientos del programa de becas PRONABES con la colaboración de 220 tutores, derivado de este programa se ha ofrecido el servicio de apoyo psicológico en situaciones de crisis emocional. Además el Programa de Tutoría *CON-TACTO* en el sistema abierto, incorporó a 50 profesores para atender a 210 alumnos.

Acatlán colaboró con la DGOSE en la organización, planeación, instrumentación y evaluación de las Jornadas: *Orientación Vocacional*, *El Estudiante Orienta al Estudiante* y en la *Exposición Al Encuentro del Mañana*, en ésta última, se obtuvo el reconocimiento *Local de Excelencia* en el área de Unidades Multidisciplinarias de la UNAM, como en anteriores ocasiones, por la calidad del servicio de orientación prestado y el diseño del stand.

El servicio social tiene como función brindar experiencias de aprendizaje que enriquezcan la formación profesional y ser un primer contacto con la realidad laboral, en este periodo se ofrecieron 3,307 opciones de servicio social de calidad a 3,234 alumnos, destacando entre éstos: *Acatlán Contigo* y *FESAmigo*; se entregaron 2,093 cartas de presentación, lo concluyeron 2,682 prestadores y 2,582 cuentan con su carta de liberación.

A través de Bolsa de Trabajo, 766 alumnos y egresados se insertaron al ámbito laboral y 123 se incorporaron a través de prácticas profesionales. Por otro lado, con el sistema *OPPORTUS*, el número de alumnos inscritos a este servicio, fue de 1,806. Con la intención de fortalecer la formación laboral de los alumnos y egresados, se brindaron 14 talleres de *Herramientas Básicas para la Obtención de un empleo* y el curso *Inducción al Desarrollo Profesional*. Asimismo, se desarrollaron programas para facilitar a los jóvenes la inserción en el mundo laboral y empresarial, entre ellos destaca el *Proyecto Jóvenes Emprendedores*.

En atención al programa de movilidad estudiantil de la UNAM, la Facultad colaboró a través de diversos espacios de cooperación e intercambio con seis universidades del país, destacando las Autónomas de Guerrero, Chiapas, Guadalajara, Guanajuato, Colima y Ciudad Juárez. Acatlán se proyectó más allá de sus fronteras favoreciendo el intercambio estudiantil con cinco universidades de Madrid, California, Alemania, Canadá y Argentina. Con ello se complementa la formación profesional, el fortalecimiento social, la excelencia y la calidad académica.

Se continuó fortaleciendo los programas específicos de estímulos económicos para los estudiantes e impulsando los programas de becas, tal es el caso de PRONABES, el cual apoyó a 1,188 alumnos; 395 por el Programa de Fortalecimiento de los Estudios de licenciatura (PFEL); 51 a través de Bécas UNAM-Licenciatura y 17 derivadas de otros programas.

Esta Facultad se ha esforzado en promover acciones orientadas al reconocimiento de los alumnos en los ámbitos: académico, deportivo, cultural y de apoyo comunitario, participando y colaborando con la promoción de concursos, convocatorias y premios de corte regional, nacional e internacional, lo que ha permitido destacar como una de las Facultades de la UNAM más galardonada con preseas tales como: 16 medallas al *Mérito Universitario Gabino Barreda* y 21 medallas *Gustavo Baz Prada* a la excelencia al servicio social.

La aplicación decidida y permanente de la articulación de estrategias académicas como: el impulso a la eficiencia terminal, el seguimiento de las trayectorias escolares y el fortalecimiento de las diversas opciones de titulación, han permitido la cristalización de la misión universitaria de dar a la sociedad profesionales formados en términos de competencias y de superación profesional.

En este año, Acatlán logró la titulación de 2,218 alumnos. Es importante señalar que las nuevas modalidades han coadyuvado a que generaciones anteriores culminen su proceso de formación profesional con éxito. Cabe mencionar que alumnos de las licenciaturas de Arquitectura e Ingeniería se han inscrito a las especializaciones para obtener el título por estudios de Posgrado. Asimismo alumnos de la carrera de Derecho han cursado los diplomados en Criminalística, Seguridad Pública y Derechos Humanos para el mismo fin.

La modernización y ampliación de los equipos en los talleres y laboratorios de la Facultad, ha propiciado que las prácticas incrementen su eficiencia en la formación de las habilidades y destrezas propias de cada carrera. Durante este periodo, 231,480 estudiantes participaron en algunos de los 8,954 servicios prestados en los talleres y laboratorios de la Facultad.

Se continuó con el sistema de visitas y prácticas de campo a diferentes entidades del país, sumando 227 opciones entre empresas e instituciones públicas y privadas, asociaciones civiles, embajadas y consulados, entre otras. En este año 5,438 alumnos participaron en el análisis de problemáticas, necesidades y desarrollo de proyectos de intervención profesional en un espacio laboral supervisado; fortaleciendo con ello, la formación profesional.

En este periodo, se llevaron a cabo 576 actividades académicas internas, entre las que se incluyen congresos, coloquios, seminarios, concursos y ciclos de conferencias. En este rubro, destacan, entre otros, el congreso sobre la *Crisis en Derecho Internacional*; los coloquios *Fray Bernardino de Sahagún, su tiempo y su obra*; *Fronteras de Tinta* y *El papel de la prensa en la construcción de un proyecto de nación*; y el ciclo de conferencias semanales *Miércoles Literarios*. Mención especial merece la celebración del *Congreso de Investigación Multidisciplinaria*, que reunió a más de doscientos especialistas en diversas disciplinas. En el marco de sus seis simposios, se dictaron 16 conferencias magistrales y se desarrollaron 58 mesas de trabajo, en las que se presentaron 209 ponencias. En este congreso participaron todas las áreas académicas y extensionales de esta Facultad.

Se llevaron a cabo 243 actividades académicas externas, de las cuales 215 tuvieron el carácter de nacionales. A nivel internacional, cabe destacar que 29 profesores participaron en congresos y eventos celebrados en China, Estados Unidos, España, Italia, Dubai, Corea del Sur, Argentina, Brasil, Chile y Países Bajos, entre otros.

Posgrado

El posgrado representa el nivel más elevado del sistema educativo y constituye la estrategia principal para la formación de investigadores, docentes y profesionales, científicos y humanistas. En Acatlán, el posgrado ofrece tres Doctorados, seis Maestrías y cuatro Especializaciones. Tres de éstos se encuentran reconocidos por el Padrón Nacional de Posgrado (PNP) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Este año se hicieron los trabajos de adecuación del plan de estudios de todas las Especializaciones con la finalidad de cubrir los requerimientos del nuevo Reglamento de Estudios de Posgrado y se ha iniciado el proceso de adecuación de los planes y programas de estudio del resto de los programas a fin de ajustarse con este Reglamento.

La estructura del Posgrado propicia un enfoque multidisciplinario en la docencia y las dimensiones de éste permiten una atención personalizada a los alumnos. Actualmente la

planta académica está conformada por 110 docentes, de los cuales 39 tienen el grado de doctorado, 50 de maestría, 15 son especialistas y seis licenciados.

Como resultado del programa estratégico para la estabilización laboral de la planta docente se promovió la apertura de ocho nuevas plazas de carrera para diversos programas del Posgrado.

Debido a que el Posgrado es un sistema tutorial, se cuenta con la participación de 35 tutores en los programas de Derecho, 32 en la Maestría en Docencia para la Educación Media Superior, 26 en Ciencias Políticas y Sociales, nueve en Urbanismo y nueve en Economía.

Cabe mencionar el reconocimiento de la Academia Mexicana de Ingeniería al incorporar a uno de nuestros profesores como uno de sus colaboradores.

La matrícula en Posgrado, registró a un total de 495 alumnos: 243 en el semestre 2008-I, de éstos 157 de primer ingreso y 86 de reingreso; para el 2008-II se registraron 252 alumnos: 34 de primer ingreso y 218 de reingreso.

Actualmente 119 alumnos de maestría y doctorado se encuentran becados por distintas dependencias: 61 por el CONACYT, uno por el Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología (COMECYT), cuatro de PRONABES; por dependencias de la UNAM: 16 por Coordinación de Estudios de Posgrado (CEP), 10 por la Asociación Autónoma del Personal Académico (AAPAUNAM), nueve por Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA), ocho por el Posgrado de Derecho y 10 por el Programa de Apoyo a los Estudios de Posgrado (PAEP).

En este periodo, se graduaron 68 alumnos: cuatro de doctorado, 36 de maestría y 28 de especializaciones, resultados que reflejan las diferentes estrategias implementadas en los distintos posgrados.

Entre las prácticas de campo es importante señalar las visitas de los alumnos de Geotecnia a Zimapan, Hgo.; a Aguascalientes y Morelia Michoacán los alumnos de la Maestría en Economía; y a Cutzamala, Estado de México y Ecuador, los de la Maestría en Urbanismo.

Por otro lado, a través del programa UNAM-CONACYT ocho alumnos realizaron estancias en las Universidades Complutense, de Madrid, de Almería, de Barcelona, de Hannover y de Bremen. A su vez se recibieron a dos alumnas en estancias de investigación, una de la Universidad de Brasilia y otra de Barcelona. Asimismo, vinieron en Programa de Intercambio profesores de Italia, España, Alemania, Argentina, Colombia, Venezuela, Canadá y Estados Unidos; y tres profesores de Acatlán acudieron a Venezuela, Perú y Ecuador.

En reconocimiento al esfuerzo realizado y a los logros obtenidos, ocho alumnos de maestría y nueve de especializaciones fueron galardonados con la *Medalla Alfonso Caso*, mientras que una alumna obtuvo la mención honorífica en el concurso nacional de tesis convocado por el Centro de Investigaciones Sobre América del Norte.

Investigación

Acatlán se ha constituido en uno de los pocos lugares del Valle de México que tiene los investigadores calificados y la capacidad tecnológica para realizar dictámenes, acreditaciones y estudios en las áreas de tecnología ambiental y análisis de riesgos. Por

otra parte, se han logrado importantes avances en la consolidación de proyectos interinstitucionales multidisciplinarios y aplicados, que han repercutido en el aumento de los proyectos institucionales que le han sido aprobados a sus grupos de académicos. El impacto de la investigación que se realiza en esta Facultad ha favorecido tanto a la comunidad interna como a la externa: a la primera, gracias a la consolidación de las líneas de investigación en Humanidades y las Artes, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas y a las Ciencias Físico-Matemáticas y las Ingenierías, y a la segunda, a través de servicios y estudios encaminados a la resolución de problemas del entorno.

Tanto el Comité de Fomento a la Investigación como las áreas involucradas en esta tarea han hecho un gran esfuerzo para fomentar, desarrollar y articular las líneas de investigación que se impulsan en la Facultad. La relevancia de estas nuevas líneas coloca a la FES Acatlán en el liderazgo de la oferta de servicios de investigación en la zona norponiente del Valle de México. Actualmente, están vigentes 86 proyectos de investigación: 22 son nuevos, 64 continúan y se concluyeron 21 proyectos. Respecto al *Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica* (PAPIIT), estuvieron vigentes nueve proyectos; 27 en el *Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación para el Mejoramiento de la Enseñanza* (PAPIME) y un proyecto dentro del *Programa de Apoyos para la Superación del Personal Académico* (PASPA).

Actualmente, 30 profesores adscritos a esta Facultad pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (SNI): 20 son nivel I, 9 nivel II y uno es candidato. Lo cual ha repercutido favorablemente en la calidad de la docencia tanto en licenciatura como en posgrado, y en la conformación de diferentes seminarios y grupos de investigación. A lo anterior, habría que agregar cinco profesores externos que pertenecen al SNI y que también apoyan en la docencia.

Un objetivo central ha sido impulsar la investigación como eje articulador de la docencia en licenciatura y posgrado. Una de esas políticas ha sido estimular la participación de prestadores de servicio social y becarios en los proyectos institucionales de investigación y la creación del Programa de Jóvenes Investigadores, el cual logró la formación de 90 jóvenes investigadores de 10 licenciaturas distintas. Además, cabe resaltar que 68 prestadores de servicio social estuvo inscrito en el Programa de Fomento a la Investigación.

Conscientes de que uno de los apoyos más trascendentes que pueden brindarse a los profesores e investigadores de la Facultad lo constituye la difusión de los resultados de su trabajo de investigación, se intensificaron los esfuerzos y diversificaron las vías de publicación y distribución de los materiales de los académicos. Como resultado, se publicaron 154 productos de investigación, apoyo a la docencia y difusión de la cultura: 48 libros; 17 cuadernos Itinerarios de las Miradas; 29 capítulos en libros; una memoria; ocho artículos en revistas arbitradas; siete en revistas no arbitradas; cuatro artículos en diarios; nueve artículos en memorias; un prólogo; dos introducciones; 10 artículos en revistas electrónicas; 16 revistas culturales y dos ejemplares de la revista Multidisciplina, la cual se puso en circulación nuevamente, en su tercera época, con la finalidad de difundir los productos de investigación de las diferentes áreas de esta institución.

Con el fin de cerrar el proceso de difusión, se reforzó el sistema de distribución a través de la Librería Universitaria de la Facultad, la firma de convenios con otras entidades y la

presencia de las publicaciones de Acatlán en ferias de libro en los locales de Fomento Editorial de la UNAM.

Cuerpos Colegiados

Ha sido tarea central, atender y participar en los trabajos de los cuerpos colegiados, entre los que cabe mencionar: el H. Consejo Universitario, el H. Consejo Técnico, la Comisión Especial de Seguridad, las Comisiones Dictaminadoras, Evaluadoras y Especiales, además de los Comités de Programa, Consejos Internos, Comités Académicos, Consejos Académicos de Área y la Comisión Local de Seguridad para sustentar el trabajo académico y el cumplimiento de la normatividad universitaria; así mismo, promover la estabilidad, convivencia y seguridad al interior de esta Facultad.

Al respecto, el H. Consejo Técnico y las Comisiones Dictaminadoras, Evaluadoras y Especiales llevaron a cabo 150 sesiones.

Además, a lo largo de este periodo, el H. Consejo Técnico aprobó cuatro adecuaciones de los planes de estudio de las especializaciones de posgrado: Sistemas de Calidad, Costos en la Construcción, Instituciones Administrativas de Finanzas Públicas y Geotecnia. Se realizaron cuatro solicitudes de incorporación a los posgrados en: Filosofía, Pedagogía y Artes Visuales, así como al Programa Único de Especializaciones en Derecho y las solicitudes de apertura a los Posgrados en Estudios Políticos y Sociales, Gobierno y Asuntos Públicos, Comunicación y Estudios en Relaciones Internacionales.

Otra de las acciones relevantes se refiere a la estabilidad en la planta docente mediante el Programa para Promover la Definitividad del Personal Académico de Asignatura, efectuando 172 concursos de oposición abiertos, de los cuales 14 se concluyeron y 192 concursos cerrados, con 78 concluidos.

Siguiendo con las acciones propuestas por el Plan de Desarrollo para mejorar la calidad de la docencia mediante los procesos de selección, inducción, actualización y superación docente se concedieron 25 permisos; con el análisis y supervisión de la Comisión de Personal Académico, el H. Consejo Técnico autorizó 62 licencias y siete comisiones al personal docente.

Continuando con el Programa de Reconversión del Banco de Horas a Plazas Académicas, el Consejo Técnico aprobó 19 convocatorias para ocupar las plazas asignadas por artículo 51 de profesores de carrera y técnicos académicos.

Dentro de los Programas Institucionales de Estímulos al Personal Académico del Plantel, han sido beneficiados 999 académicos.

Con el objeto de continuar promoviendo decididamente la participación de la comunidad de Acatlán en los procesos de renovación de los distintos cuerpos colegiados tanto internos como externos, se realizaron tres procesos electorales, los cuales fueron a través del Sistema de Votaciones Electrónicas mismos que se dictaminaron y calificaron como válidos y legítimos.

En este periodo, se diseñó e implementó la página del H. Consejo Técnico, mediante la cual se documentan a través del sitio *web* de Acatlán, las convocatorias y sesiones a sus integrantes, se registra la información de las Comisiones de Trabajo del Consejo Técnico, Dictaminadoras y Evaluadoras, y se presentan a disposición de la comunidad, los acuerdos generales que tienen incidencia en la Facultad.

FORMACIÓN Y DESARROLLO INTEGRALES

La formación y el desarrollo integrales de la comunidad estudiantil ha sido una de las prioridades de esta gestión y parte fundamental del Plan de Desarrollo. Por tal motivo, se instrumentaron programas y proyectos estratégicos orientados a fomentar en los estudiantes la apreciación artística, el conocimiento de otras lenguas y culturas, así como el desarrollo de competencias técnicas y tecnológicas que les serán de gran utilidad en su vida profesional.

Este fue un año, en que se consolidó el proyecto de difusión de la cultura y las artes de la Facultad, llevando a cabo 397 actividades artísticas orientadas hacia la reflexión, el análisis y el estímulo a la sensibilidad e imaginación de la comunidad universitaria y externa, a éstas asistieron un total de 169,824 espectadores. Es un orgullo haber presentado a artistas de la talla de Martha Chapa, Tiburcio Ortiz, Ángela Gurría, Gilberto Aceves Navarro y Luis Nishizawa, entre otros.

Se organizaron 79 talleres, 64 cursos y 298 clases individuales de piano y canto, con una inscripción de 2,611 alumnos. Estos grupos artísticos realizaron 230 presentaciones con una asistencia de 69,268 espectadores. Se obtuvieron los premios al mejor director y mejor actor en el *XVI Festival Nacional de Teatro*; el primer lugar en la *Muestra Estatal de Teatro del Estado de México* y el premio a la mejor actriz

La calidad de la enseñanza de idiomas en la Facultad continúa consolidándose y es reconocida dentro y fuera de la UNAM, impartiendo 15 lenguas. Este año, se atendieron en cursos regulares a 19,294 alumnos; en sabatinos a 10,191; a 99 en español para extranjeros y a 1,380 en otras instituciones, lo cual hace un total de 30,964 alumnos. Se continúan dando cursos en universidades del sistema incorporado y se iniciaron clases de chino en empresas privadas.

A partir de este año, Acatlán también es sede de las evaluaciones de la Universidad de Cambridge, Inglaterra.

Se iniciaron las actividades de la Mediateca en inglés y francés, aumentando su acervo a 2,000 nuevos materiales impresos y multimedia.

En el Centro de Información y Documentación (CID) se atendieron a 1'585,350 usuarios. Se acrecentó el acervo con la compra de 4,493 libros impresos y 1,712 títulos, de éstos, 36 en formato electrónico. Se enriqueció el acervo hemerográfico con 204 títulos de revistas, con lo cual se totalizan 2,569 títulos y 119,052 fascículos. Actualmente el acervo bibliográfico, se integra por 256,210 volúmenes y 66,500 títulos, lo cual coloca al CID entre los primeros tres del Sistema Bibliotecario de la UNAM y el más importante del noreste de la zona metropolitana de la Ciudad de México.

El Centro de Desarrollo Tecnológico (CeDeTec), atendió a un total de 6,923 usuarios que ocuparon el equipo del Centro y su conexión de Internet en el desarrollo de sus tareas, investigaciones y trabajos de titulación; se otorgó en préstamo la Sala de Usos Múltiples para apoyar a docentes y estudiantes en sus clases con un espacio para exposiciones de material multimedia en 430 ocasiones y se proporcionó servicio de préstamo de equipo, consulta de Internet e impresión a un total de 196 académicos inscritos como usuarios en el

área de Profesores. Asimismo, se proporcionó apoyo tecnológico y asesoría a 322 profesores para la captura de calificaciones vía Internet, además de que contaron con las facilidades necesarias para la impresión de sus actas.

Con el fin de apoyar los planes y programas de estudio de la Facultad, en CeDeTec se impartieron en forma gratuita 19 cursos de cómputo complementarios a la formación curricular de 223 participantes. En lo que respecta a la capacitación de comunidad interna y externa en temáticas computacionales, se ofrecieron 100 cursos de 27 diferentes aplicaciones, a los cuales asistieron 878 participantes: 372 de comunidad interna y 506 de comunidad externa.

Se han instrumentado programas tendientes al cuidado de la salud física de la comunidad, además de incrementar las oportunidades que se ofrecen a los estudiantes para la práctica de algún deporte, tanto dentro de los equipos representativos, como en actividades meramente recreativas.

Para reforzar los programas y fomentar la cultura de la salud, se aplicó el Examen Médico Automatizado (EMA) a 3,671 alumnos de primer ingreso; aplicando vacunas de hepatitis “B”, sarampión-rubéola y tétano difteria; además de la realización de las campañas de *Donación Altruista de Sangre, Semana Anual de Vacunación de Rubéola y de Rubéola Congénita*, vacunación contra el neumococo y pruebas de citología vaginal (Papanicolau). Además, con la intención de diagnosticar el estado básico de salud, se aplicaron 1,949 exámenes a los recién egresados como estrategia de seguimiento. En total, se brindaron 7,765 servicios de atención médica.

Dentro del ámbito deportivo, se continuó fortaleciendo las actividades de las 15 disciplinas que se ofrecen, en éstas se inscribieron durante el periodo 3,057 alumnos. Se llevaron a cabo un total de 80 actividades de promoción, difusión del deporte y de recreación, involucrando a 7,865 estudiantes. En estas actividades se otorgaron 2,471 estímulos consistentes en medallas, diplomas, trofeos y diversos reconocimientos.

Los equipos representativos de la Facultad estuvieron conformados por 1,282 atletas, quienes participaron en 42 competencias, obteniendo 184 premios y distinciones. Cabe mencionar que en fútbol americano, la categoría femenil obtuvo dos subcampeonatos.

Acatlán fue sede de la ceremonia de inauguración de los Juegos Universitarios *InterFES 2008*, evento que contó por primera vez en la historia de esta competencia con la presencia del Rector de la Universidad, Dr. José Narro Robles, ante la asistencia de más de 2,000 personas. En dicha competencia, Acatlán obtuvo el 2º lugar general con 87 medallas.

EXTENSIÓN, VINCULACIÓN Y CULTURA INSTITUCIONALES

Uno de los compromisos adquiridos es hacer llegar a la sociedad en general los beneficios de la educación y la cultura, a través de la vinculación con instituciones educativas y con los sectores público y privado para beneficio tanto de la institución como de la comunidad en su conjunto. Al respecto, este año se tramitaron 61 contratos y se elaboraron 22 proyectos para formalizar y concluir diversos convenios de colaboración, entre los que destacan los convenios suscritos con la Secretaría de Educación Pública (SEP), con base en los cuales se aplicaron evaluaciones diagnósticas a distancia a 6,466 profesores de enseñanza media superior para medir su nivel de inglés; con la Secretaría de Economía se realizó un cuestionario sobre inversión extranjera y ocho estudios técnicos para evaluar el

potencial de exportación de diversas industrias y establecer las causas del desaprovechamiento potencial del Tratado de Libre Comercio Unión Europea México (TLCUEM) por los exportadores mexicanos; y con Grupo Bimbo se obtuvo un patrocinio que permitió contar con material técnico, médico y uniformes para atletas y entrenadores de la Facultad.

En el rubro de Educación Continua, este año significó la consolidación de los programas académicos y la planta docente que imparte los cursos, diplomados y seminarios taller extracurricular, con la apertura de 70 actividades académicas, de las cuales, 14 fueron seguimiento de las iniciadas el año anterior, a las que asistieron 2,293 alumnos.

En lo referente a la Educación a Distancia, se pusieron en línea nueve cursos remediales, se impartieron dos y se concluyó el diseño instruccional de otros cinco, con el fin de apoyar las materias con mayor índice de no acreditación; además, se llevó a cabo el diseño instruccional y la puesta en línea de los siete módulos del *Diplomado en Economía Ecológica y Ambiental del Agua*; se concluyó el diseño instruccional de los dos niveles del *Curso de Comprensión de Lectura en Inglés*; se diseñó y puso en línea un *Curso Básico de Word*.

Por primera vez en la UNAM, se aplicó el *Examen de Requisito de Comprensión de Lectura en Inglés a Distancia* y el *Examen de Diagnóstico a Distancia* para medir el nivel de inglés de 6,466 profesores de secundaria en servicio.

Se llevó a cabo la segunda temporada de la serie televisiva *Los desafíos del México actual*, dentro de la barra *Mirador Universitario* de la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia (CUAED). Los programas se transmitieron en vivo en televisión abierta por el Canal 22 y en la Red Edusat por el Canal 16.

Por otra parte, el Grupo de Trabajo de Educación para Adultos atendió las necesidades educativas de los trabajadores de la Facultad y de la comunidad externa. Actualmente en este programa se vieron beneficiados 325 alumnos: cuatro en primaria, 108 en secundaria y 213 en preparatoria.

Con la finalidad de fortalecer la identidad, arraigo y orgullo universitarios de la comunidad y alcanzar un clima académico y laboral propicio para el desarrollo individual y colectivo, se llevó a cabo la difusión de los eventos institucionales, los logros, así como opiniones de profesores y alumnos en 14 números de la *Gaceta Acatlán*, en 86 números regulares y 11 extras del boletín informativo *NotiFESA Acatlán*; la realización de 47 programas de video y la cobertura videográfica de 262 eventos dentro y fuera del plantel; la publicación en la *Gaceta UNAM* de 58 notas relativas a Acatlán y 180 en los periódicos y revistas de circulación nacional; los medios informativos de prensa, radio y televisión entrevistaron acerca de su labor académica a 72 profesores. La página *web* continuó su constante proceso de mejoramiento de diseño y crecimiento en interactividad, este año se registraron 1' 413,327 visitas, lo que representó 11'063,623 páginas consultadas.

ADMINISTRACIÓN

La administración de la FES Acatlán se ha esmerado en ofrecer mejores servicios a la comunidad de manera oportuna, eficiente, honesta, de tal manera que el Plan Rector 2008-2011, el Plan de Desarrollo de la Facultad y el Sistema de Gestión de la Calidad, fueron las

líneas que orientaron las funciones y actividades administrativas en este periodo para alcanzar los resultados propuestos.

Se dio respuesta a los requerimientos de información estadística por parte del Gobierno del Estado de México, el INEGI y de la Dirección General de Planeación, entre otras. En este sentido, se debe mencionar que se concluyó la actualización de la Agenda Estadística 2001-2007 y el Resumen Estadístico 2007, mismos que se entregaron al Consejo de Planeación de la Facultad para su revisión y aprobación.

Cumpliendo con el objetivo del proyecto *Sistematización y modernización de procesos* y a fin de facilitar la captura y procesamiento de la información estadística generada en la Facultad, se concluyó la fase de implementación del sistema *Calipso*; se llevó a cabo el análisis de las metas 2007. Por otro lado, se consolidó la automatización de los procedimientos de inscripción en línea a los cursos y exámenes de colocación del CEI, así como de calificación y consulta de historial; se desarrollaron los sistemas; *Opportus*, cuyo objetivo es automatizar el procedimiento de publicación, inscripción y seguimiento de ofertas en la bolsa de trabajo de Acatlán; *Cicerón*, para fungir como urna virtual en las elecciones de los diferentes órganos colegiados; además, se instaló y configuró la plataforma *Moodle*, la cual permite que el H. Consejo Técnico mantenga una comunicación documental electrónica fluida con sus comisiones y sus órganos auxiliares.

Este año, el personal administrativo que laboró en la Facultad estuvo conformado por 950 personas.

En el marco de la nueva cultura laboral, se capacitó a un total de 258 personas, a través de seis cursos de promoción y actualización en cómputo, desarrollo humano y superación personal, formación de instructores internos, prejubilatorio, protección civil y Sistema de Gestión de la Calidad. Además, Acatlán es sede del Programa de Capacitación Institucional para la zona norponiente, capacitando a personal de base de las FES Iztacala y Cuautitlán y los CCH's Naucalpan y Azcapotzalco.

Con el fin de brindar al personal de base la oportunidad de promoverse de categoría, este año se tramitaron 79 concursos escalafonarios, logrando la promoción de 57 trabajadores. Se evaluó a un promedio de 540 trabajadores de base, de los cuales, 491 resultaron beneficiados con el bono de productividad; y en cada cuatrimestre, un promedio de 86 trabajadores de confianza recibió el estímulo económico correspondiente.

También se brindó apoyo a 549 trabajadores y a sus familiares para la exención de pago para inscripción a cursos de idiomas y cómputo.

Se realizaron 8,459 trámites relacionados con la atención a las prestaciones a las que tiene derecho el personal académico y administrativo, se procuró la incorporación a la Clínica de Detección y Diagnóstico Automatizado (CLIDDA), del ISSSTE, así como a los programas de vivienda del FOVISSSTE.

Se realizaron 48 reuniones con la Delegación Sindical a fin de negociar los derechos y obligaciones de los trabajadores de base de esta Facultad, dentro del marco legal establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo vigente.

Con el propósito de fortalecer nuestra imagen e identidad institucional, se realizaron trabajos de mantenimiento de la infraestructura, tanto en el área civil, como electromecánica y los servicios generales; ejemplo de esto, fue la impermeabilización de

4,667.90 m² de azoteas, la aplicación de pintura en 2,020 m² de aulas, rejas, pasillos, baños y oficinas; adecuación de guarniciones y banquetas para colocar los dispositivos automatizados de acceso a los estacionamientos de profesores; se sustituyó el conmutador por uno de mayor capacidad, de funcionamiento y disponibilidad; se concluyeron los trabajos de construcción de los accesos vehicular norte y peatonal principal sur, así como el reacondicionamiento del primer y segundo nivel del edificio A-11 y se inició el cambio de 2,800 m² del techo del gimnasio. Se ha iniciado la gestión para construir la cafetería-librería, la gradería para los espacios deportivos y la techumbre del paso a cubierto que va del edificio A-4 al A-7. Además, para el óptimo funcionamiento de esta Facultad, se atendieron 1,714 solicitudes de servicios generales.

Para impulsar el proyecto de mejora continua de las áreas verdes, se sembraron 6,823 árboles de diversas especies y se desarrolló el proyecto del Inventario Forestal de las áreas verdes de la Facultad.

La Comisión Local de Seguridad efectuó 10 reuniones, a fin de que la vida cotidiana transcurra sin problemas significativos en materia de seguridad personal y patrimonial. Se ha iniciado la implementación del sistema automatizado de control vehicular, que permitirá aumentar la seguridad dentro de las instalaciones, evitando el ingreso de personas ajenas a esta comunidad.

El presupuesto asignado para este año fue de \$482'735,528, del cual, el 94% se aplicó para sueldos, salarios y prestaciones al personal académico y administrativo y un 6% estuvo destinado al gasto corriente y de inversión. Por concepto de ingresos extraordinarios provenientes de las diferentes instancias de la Facultad, se obtuvo \$49'544,675.35; estos recursos se destinaron principalmente para la compra de equipo para análisis y estudio del medio ambiente, materiales de los laboratorios, equipo de seguridad y mobiliario escolar.

En el ámbito jurídico y dentro del marco de atribuciones y funciones relativas a las infracciones a la disciplina universitaria, este año se tramitaron 299 procedimientos. Por otro lado, se llevaron a cabo 27 juicios laborales, ocho procesos de investigación administrativa con su respectiva audiencia y resolutive; la realización de 15 trámites migratorios; levantamiento de actas correspondientes al extravío de bienes muebles, así como nueve averiguaciones previas y tres actas por accidente de trabajo.

Apéndice B

Licenciaturas acreditadas en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán

Carrera	Organismo acreditador	Vigencia	Informe	Plan Vigente	Fecha de Aprobación por el H. consejo Técnico	Consejo Académico de Área a que pertenece	Acción en el plan de Estudios	Fecha de Revisión por Consejo Académico de Área
1. Arquitectura	COMAEA	07/06/2010	Jul-09	2004	27/11/2003	CAAHyA	Actualización	--
2. Ciencias Políticas y Administración Pública	ACCECISO	30/11/2011	No hay fecha	2005	14/08/2003	CAACS	Modificación	26/05/2004
3. Comunicación	ACCECISO	30/11/2011	No hay fecha	1999	21/06/1996	CAACS	Modificación	27/11/1997
4. Relaciones Internacionales	ACCECISO	30/11/2011	No hay fecha	2005	14/08/2003	CAACS	Modificación	26/05/2004
5. Relaciones Internacionales (SUA)	ACCECISO	30/11/2011	No hay fecha	2005	05/07/2005	CAACS	Adecuación	24/05/2004
6. Sociología	ACCECISO	30/11/2011	No hay fecha	2005	02/06/2004	CAACS	Modificación	17/08/2004
7. Matemáticas Aplicadas y Computación	CONAIC	12/12/2011	Mar-11	2006	14/09/2004	CAACFMI	Modificación	02/02/2005
8. Ingeniería Civil	CACEI	27/01/2012	Ago-09	2006	18/06/2004	CAACFMI	Modificación	23/02/2005
9. Derecho	CONAED	27/11/2012	Mar-10	2005	14/09/2004	CAACS	Actualización	--
10. Diseño Gráfico	COMAPROD	01/03/2013	No hay fecha	2009	10/06/2008	CAAHyA	Modificación	--
11. Economía	CONACE	20/11/2013	Abr-11	2005	02/06/2004	CAACS	Modificación	17/08/2004

Programas Evaluados por los CIEES con Nivel 1 de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán

Carrera	Vigencia	Informe	Plan Vigente	Fecha de Aprobación por el H. consejo o Técnico	Consejo Académico de Área a que pertenece	Acción en el plan de Estudios	Fecha de Revisión por Consejo Académico de Área
11. Enseñanza del Idioma Inglés	26/03/2012	Acreditación COAPEH UM	2002	18/05/2000	CAAHy A	Modificación	08/12/2000
12. Filosofía	26/03/2012	Acreditación COAPEH UM	2006	15/03/2005	CAAHy A	Modificación	31/08/2005
13. Historia	26/03/2012	Acreditación COAPEH UM	2005	14/09/2004	CAAHy A	Modificación	--
4. Lengua y Literatura Hispánicas	26/03/2012	Acreditación COAPEH UM	2005	02/06/2004	CAAHy A	Modificación	--
5. Pedagogía	26/03/2012	No hay fecha	2007	11/10/2005	CAAHy A	Modificación	19/06/2006
6. .Actuaría	17/05/2012	No hay fecha	2006	18/06/2004	CAACF MI	Modificación	02/02/2005
18. Derecho (SUA)	27/05/2013	No hay fecha	2005	05/07/2005	CAACS	Adecuación	--

Programas sin Acreditación ni Evaluación de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán

Carrera	Organismo acreditador	Vigencia	Informe	Plan Vigente	Fecha de Aprobación por el H. consejo Técnico	Consejo mico de Área de pertenece	Acción en el plan de Estudios	Fecha de Revisión por Consejo Académico de Área
19.- Lic. en enseñanza de (Alemán, Español, Francés, Italiano) como lengua extranjera(LICE L-SUA)	-----			2005	11/11/2003	CAAHyA	Creación de la Licenciatura	24/05/2004
20.- Lic. en enseñanza de (Alemán, Español, Francés, Italiano) como lengua extranjera(LICE L-a Distancia)	-----			2008	11/11/2003	Consejo Asesor de la CUAED	Adecuación	24/05/2004

Resumen de las Licenciaturas y los Órganos Acreditadores

Arquitectura	COMAE
Ciencias Políticas y Administración Pública	ACCECISO
Comunicación	ACCESISO
Sociología	ACCESISO
Relaciones Internacionales	ACCESISO
Periodismo	
Matemáticas Aplicadas y Computación	CONAI
Ingeniería Civil	CACEI
Derecho	CONAED
Diseño Gráfico	COMAPROD
Economía	CONACE
Enseñanza del idioma inglés	COAPEHUM
Filosofía	COAPEHUM
Lengua y Literatura Hispánicas	COAPEHUM
Pedagogía	CIES
Actuaría	CIES

NOMENCLATURAS

COMAEA: Colegio existo de Acreditación de la Enseñaza de la Arquitectura
 ACCECISO: Asociación para la acreditación y certificación de Ciencias Sociales
 CONAIC: Consejo Nacional de Acreditación en Informática y Computación
 CACEI: Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería
 CONAED: Consejo para la Acrditación de la Enseñanza del Derecho
 COMAPROD: Consejo Mexicano para la Acreditación de programas de Diseño
 CONACE: Consejo Nacional para la Acreditación de Ciencias Económicas
 COAPEHUM: Consejo para la Acreditación de Humanidades

Apéndice C

Comisión Revisora y Evaluadora de la Implantación del Nuevo Plan de Estudios

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS PROGRAMA DE ECONOMÍA

**REUNIÓN DE LA COMISIÓN REVISORA Y EVALUADORA DE LA
IMPLANTACIÓN DEL NUEVO PLAN DE ESTUDIOS: ORDINARIA
FECHA DE LA REUNIÓN: 9 DE MARZO DE 2009
HORA DE INICIO: 11:00
NÚMERO DE MINUTA: 1
REUNIÓN GENERAL**

LISTA DE PRESENTES

Se dio inicio a la reunión ordinaria de la Comisión Revisora y Evaluadora del Nuevo Plan de Estudios de la Licenciatura en Economía, fungiendo como Presidente la Lic. Micaela Velázquez Torres, Jefe del Programa de Economía, conforme al siguiente:

ORDEN DEL DÍA

- 1. Aprobación de las Comisiones por área de conocimiento.**
- 2. Observaciones del Dictamen de Acreditación de la Licenciatura en Economía realizadas por el Consejo Nacional de Acreditación de la Ciencia Económica, A. C. (CONACE)**

DESARROLLO

- 1. Aprobación de las Comisiones por área de conocimiento.**

La Lic. Micaela Velázquez Torres, presentó a consideración de la Comisión Revisora y Evaluadora del Nuevo Plan de Estudios de la Licenciatura en Economía la propuesta de los siguientes profesores para integrar las comisiones por área de conocimiento y los respectivos responsables de las mismas.

ÁREAS DE CONOCIMIENTO

1. TEÓRICA

- Dra. María Guadalupe Mantey Bastón
- Mtro. César Armando Salazar López
- Mtro. Gilberto González Pérez

2. MÉTODOS CUANTITATIVOS

- Dr. Luis Quintana Romero
- Mtro. Javier Galán Figueroa
- Roldan Andrés Rosales

3. INSTRUMENTALES

- Mtro. Rafael César Bouchain Galicia
- Lic. Fernando Martín García Green
- Lic. Antonio Basilio Rodríguez González
- Lic. Manuel López Olguín

4. POLÍTICA ECONÓMICA

- Dra. Teresa Santos López González
- Lic. Lourdes Perkins Candelaria
- Mtro. José Gabriel Gómez Ochoa

5. HISTÓRICO-SOCIAL

- Dr. Enrique García Moisés
- Dr. Raúl Marín Álvarez
- Lic. Armando Degante Castañeda
- Lic. Benjamín Hernández Camacho

6. INVESTIGACIÓN Y TITULACIÓN.

- Lic. Jorge Eduardo Isaac Egurrola
- Dra. Ericka Judith Arias Guzmán

El Lic. Jorge Eduardo Isaac Egurrola expresó su interés en participar como coordinador en el área teórica, subárea de economía política, debido a que él elaboró la propuesta del nuevo plan de estudios en la misma.

Los integrantes de la Comisión solicitaron la relación de materias por área de conocimiento para definir las comisiones de acuerdo a éstas, así como los docentes que han impartido éstas, con el fin de convocarlos a las reuniones correspondientes. La Lic. Micaela Velázquez se comprometió a enviarles a través de correo electrónico esta información.

2. Observaciones del Dictamen de Acreditación de la Licenciatura en Economía realizadas por el Consejo Nacional de Acreditación de la Ciencia Económica, A. C. (CONACE)

La Lic. Micaela Velázquez comentó que la acreditación de la Licenciatura en Economía se obtuvo con la calificación de 65 puntos de un total de 100, por lo que existen diversas observaciones que deben atenderse, entre estas destaca la referente a los cursos de actualización de los profesores que presentan dos características: Primero, son de corta duración, de entre 20 y 40 horas en total. Segundo, no existe una línea temática definida, por lo que no representan cursos de actualización curricular ni docente, por lo cual la Lic. Micaela Velázquez sometió a consideración de los integrantes de la Comisión, la propuesta para que los profesores de carrera impartan cursos de actualización por área de conocimiento de una mayor duración para los docentes de la Licenciatura en Economía, los cuales se pueden realizar en el intersemestre o durante el semestre.

ACUERDO 1

Los miembros de la Comisión Revisora y Evaluadora del Plan de Estudios aprobaron que el Programa de Economía les envíe a través de correo electrónico a los integrantes de la misma, la relación de materias por área de conocimiento, los profesores que las han impartido y el correo electrónico de los integrantes de la misma para establecer una comunicación adecuada.

ACUERDO 2

Los miembros de la Comisión Revisora y Evaluadora del Plan de Estudios aprobaron presentar para la próxima reunión, la propuesta para la integración de las comisiones, así como para los cursos de actualización de profesores.

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”

Santa Cruz Acatlán, Estado de México a 22 de marzo de 2009.

Apéndice D

Centro de Desarrollo Tecnológico (CEDETEC)

REUNIÓN DE TRABAJO

PARA LA AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA UAE

Siendo las 13:00 horas del día 23 de marzo de 2010, se reunieron en la sala de usos múltiples del Centro de Desarrollo Tecnológico (CeDeTec) de la Facultad de Estudios Superiores (FES) Acatlán las personas listadas al final de este documento, representantes de la Secretaría d Estudios Profesionales (SEP), la Coordinación de Servicios Académico (CSA), la Unidad de Administración Escolar (UAE) y el propio CeDeTec. En esta reunión se acordaron los siguientes puntos:

1. En relación con la inscripción en línea, el personal de la UAE aclaró que:
 - a. es sólo una de las partes que componen el sistema de la Unidad, y que la tecnología con la que se realizó (ambiente WEB) no es compatible con la del resto de los módulos, incluyendo la inscripción en ventanilla (ambiente MS-DOS, de hace más de diez años).
 - b. no está preparado para realizar las inscripciones de las generaciones anteriores a la 2008, pues éstas han seguido utilizando el sistema de ventanillas y, como ya se explicó, no hay compatibilidad tecnológica entre ambos tipos de aplicación.
 - c. No se liberó anteriormente para que se utilizara desde cualquier computadora conectada a Internet, porque no se contaba con los elementos de seguridad y de red que se fueron adquiriendo paulatinamente a los largo de los últimos años.
 - d. requiere el compromiso de las autoridades académicas para no transgredir las reglas del sistema y para cargar de manera completa, correcta y oportuna la información necesaria para el proceso de inscripción (particularmente la que concierne a grupos y cupos).
2. La UAE se comprometió a que en el próximo semestre los estudiantes de todas las generaciones del sistema abierto y las 2009 del escolarizado se inscriban desde cualquier computadora conectada a Internet. Se estima que más 12,000 alumnos harán uso e esta herramienta para elegir sus grupos en el citado semestre. En este proceso, el CeDeTec estará disponible en caso de surgir alguna contingencia. Además. Se aclaró que las filas que se hagan en ventanilla serán para el resto de las generaciones

3. Se determinó que para evitar el problema de la incompatibilidad de tecnologías mencionadas en el punto 1, era necesario migrar todo el sistema de a UAE, crear un reglamento para la inscripción en línea, replantear la mejor manera de realizar sus procedimientos administrativos y automatizar aquellos que aún se realizan manualmente.
4. Se conformó un equipo de trabajo conjunto entre la UAE y el CeDeTec, a efecto de llevar a cabo el proyecto de automatización integral de los procedimientos de la Unidad. Para este efecto, dicho equipo deberá de presentar un plan de trabajo (objetivos, actividades, tiempos, responsables y recursos necesarios) a más tardar el próximo 12 de abril.
5. Los resultados de la inscripción en línea serán evaluados por un comité conformado por dos personas de la CeDeTec y cuatro personas de la UAE.

Los firmantes son los representantes de: SEP, Coordinador de Servicios Académicos, el Coordinador del CeDeTec, Departamento de Registro, Departamento de Sistema de Información, Departamento de Servicios de Cómputo, Departamento de Atención a Alumnos, Departamento de Redes y Soporte Técnico, Jefe de área de la UAE y Apoyo Técnico de la UAE.

APÉNDICE E

Consejo de Planeación

JUNTA DEL MARTES 04 DE MAYO DE 2010

Siendo las 20:00 Hrs., del día 04 de mayo de 2010, se reunió el Comité de Planeación, presidido por el Director de la Facultad, con la participación de los líderes de cuatro proyectos para conocer los logros al año de 2009 y las metas del presente año, de acuerdo a lo planteados en el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013, en los siguientes puntos:

I. DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA

Objetivo:

Establecer procedimientos normativos y evaluativos en las modificaciones de los planes y programas de estudio, así como proponer alternativas para la atención oportuna de situaciones de índole personal o escolar de la comunidad estudiantil que contribuyan al abatimiento del rezago escolar y colaborar en los eventos promovidos desde la administración central para difundir el proyecto académico de la Facultad.

Logros:

- Aumento de la atención psicológica personalizada y oferta de talleres de desarrollo personal con colaboración interinstitucional, para fortalecer el desarrollo integral de los estudiante.

Se contó con la presencia de alumnos de Psicología de la Facultad de Estudios Superiores de Iztacala , que impartieron talleres sobre autoestima, manejo de conflictos y relaciones de pareja.

- Incremento de la oferta académica para la atención y el incremento de la eficiencia terminal.

Se continuó con el apoyo a la comunidad estudiantil, para lo cual se organizaron 130 cursos extracurriculares con la participación de 2,541 alumnos.

De igual manera, se ampliaron y se diversificaron las ofertas y modalidades de cursos que van desde los cursos breves, los inter semestrales, los extraordinarios largos y los cursos en línea.

- Impulso a la acción tutorial en seguimiento a los programas de becas, para fortalecer la trayectoria escolar los becados.

Durante 2009 se trabajó de manera coordinada con ls Jefaturas de Divisiones y de Programas para sensibilizar a profesores y alumnos de la importancia de su participación en las acciones de tutoría. Se registraron 241 tutores.

Se otorgaron 255 becas del Programa de Fortalecimiento Académico de los Estudios de Licenciatura (PFEL)
<http://www.politicas.unam.mx/depro/becas2010.pdf>

1361 del Programa Nacional de Becas (PRONABES) y 77 en la denominación BÉCALOS-PRONABES UNAM, beneficiando en total a 1,693 estudiantes.
<http://www.becarios.unam.mx/sitedgose/index.html>

Las metas para el año 2010 son:

- Organizar y poner en marcha el Centro de Orientación Educativa
- Asesoría pedagógica en el diagnóstico de los planes de estudio
- Diagnóstico de la situación de la tutoría en la Facultad.

II. DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DOCENTE Y SUPERACIÓN ACADÉMICA

Objetivo:

Coordinar las actividades de superación académica , actualizar el intercambio académico y de formación docente, brindando apoyo académica y administrativo.

Logros:

- Respecto a los proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica, en 2009 se presentó la renovación de 10 proyectos dentro del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT), un informe final y 6 nuevos, con un total de 17 que significó 47% de incremento en relación al año anterior.

Se elaboró una base de datos para la difusión de los cursos vía Internet y se llevaron a cabo acciones de acercamiento con la Dirección General del Personal Académico para fijar la meta del incremento de proyectos para el año 2010.

- En el Programa de Intercambio Académico Nacional se fortalecieron los lazos con dos universidades de Tabasco: La Universidad Popular de la Chontalpa y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, lo que ha colocado a la FES Acatlán como una institución de prestigio para la impartición de módulos vinculados a las políticas públicas y administración municipal del país, pero también como institución especializada en las técnicas de traducción e interpretación del inglés.

En total, se gestionó, con el apoyo del Programa Político y de la Licenciatura en Enseñanza de Inglés, cinco intercambios de profesores.

- En el Programa académico Internacional se incrementó la movilidad estudiantil; se efectuaron cinco intercambios: dos de Canadá, uno de la República Checa, uno de Colombia y otro de Italia,

Los Proyectos prioritarios para 2009-2013 son:

Capacitación de los profesores en el uso de la TIC.
 Programa de asesorías para el estudiante en asignatura de mayor reprobación.
 Movilidad estudiantil en Programas de Maestría y Doctorado.
 Impulso en el desarrollo de proyectos de investigación dentro de los programas de apoyo institucionales, a partir de cuadros básicos de investigación básica, aplicada y multidisciplinaria.
 Proyecto de investigación educativa en el mejoramiento del desempeño docente.

Las metas para 2010 son:

- Diseñar un modelo pedagógico para la aplicación de estrategias de formación docente en los procesos de enseñanza, para el Programa Institucional de Adjuntías y para el Curso de Formación para el Ejercicio de la Docencia.
- Presentar a los responsables de los Proyectos institucionales PAPIME y PAPIIT, un documento sobre rutas críticas de procedimientos y plazos para facilitar los trámites ante la DGAPA.
- Hacer el diagnóstico de la situación académica de los alumnos de posgrado para elaborar una propuesta de intercambio con las instancias centrales de CU.

III. DEPARTAMENTO DE SERVICIO SOCIAL Y BOLSA DE TRABAJO

Objetivo:

Vincular a empresas e instituciones para la proyección de la Facultad, el fortalecimiento profesional y el desarrollo integral de las competencias de alumnos y egresados.

Logros de 2009:

- Creación de grupos de intercambio especializado
- Profesionalización del Servicio Social
- Implementación exitosa del Sistema Opportus para la comunicación expedita con alumnos interesados en realizar su servicio social.

Proyectos prioritarios 2009-2013

- Realizar el Expo Servicio Social, Contacto Laboral y Corredor Empresarial
- Elaborar modelos de formación, detección y desarrollo de competencias oportunas
- Capacitar y orientar para la inserción y el ejercicio profesional
- Fortalecer el Centro de Orientación Educativa

Metas 2010

- Mejorar la atención en la encuesta de opinión anual
- Continuar con el proceso de sistematización del proceso del Servicio Social
- Difundir e impulsar los modelos de desarrollo profesional
- Estructuras instrumentos de evaluación de procesos del Servicio Social y la Bolsa de Trabajo

IV. UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

Objetivo:

Organizar y dirigir los servicios de administración escolar de acuerdo a las políticas dictadas por la Dirección General de la Administración Escolar y la Facultad.

Logros 2009:

Se implementaron mejoras tecnológicas a los servicios que presta la Unidad de Administración Escolar, bajo los siguientes criterios: calidad, eficiencia, diagnóstico de necesidades, desarrollo del sistema integral, gestión de recursos y modernización del sistema de cómputo, capacitación del personal para la operación del nuevo sistema, incorporación de estrategias para informar a la comunidad sobre los servicios que ofrece la Unidad. Ampliación del sitio WEB para informar a alumnos, egresados, profesores y funcionarios. Se trabajó en la homologación de las plataformas de desarrollo y se incrementó la inscripción en línea.

Proyectos prioritarios 2009-2013

Objetivo: Continuar con la sistematización de la Unidad de Administración Escolar.

Metas 2010

Ampliar los servicios a distancia como son la expedición de constancias, certificados de estudio, bajas temporales y definitivas, cambios de carrera y de plantel, segundas carreras, trámites de titulación.