



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Formulación de estrategias emergentes en una institución de educación superior**

**Tesis que para obtener el grado de:**

**Maestra en Administración de Instituciones Educativas con Acentuación en  
Educación Superior**

Presenta:

**María Concepción Bastida Bautista**

Asesor tutor:

**Mtra. Laura Margarita Roa Sánchez**

Asesor titular:

**Dr. Iván Hernández Romero**

**Toluca, Estado de México**

**junio, 2011**

### *Dedicatorias*

- A mis padres: Nolasco y Genoveva, por impulsar siempre mis proyectos y por su amor incondicional.
- A mis hermanos: Juan y Mario, por su apoyo y solidaridad en todo momento.

¡Con cariño para ustedes!

*María*

### *Agradecimientos*

- A la Mtra. Laura Roa Sánchez por ser una excelente guía en el desarrollo de esta tesis de maestría.
  
- Al Dr. Iván Hernández Romero por contribuir con este trabajo de investigación y estar al pendiente de los avances hasta culminar con esta tesis.
  
- Y a la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Monterrey, campus Toluca, por brindarme la oportunidad de cursar estudios de posgrado en esta destacada institución educativa.

¡A todos ustedes gracias!

*María*

## *Resumen*

La investigación que se realizó en el Centro Universitario Zumpango, de la Universidad Autónoma del Estado de México, tuvo como finalidad conocer el proceso de formulación de estrategias emergentes, partiendo de la planeación formal de esta institución de educación superior. Este estudio utilizó un enfoque mixto de investigación, aplicando tres instrumentos de investigación: entrevistas, guías de observación y análisis de documentos. Se realizaron 35 entrevistas a personal directivo, administrativo, profesores y coordinadores de los programas académicos que ofrece esta universidad. Además de asistir a 3 reuniones: una de área, una de consejo académico y otra de consejo de gobierno. En el análisis de documentos se revisaron las minutas de reuniones de estos consejos, de los años 2009 y 2010. Uno de los principales hallazgos en este estudio fue que el personal académico no participa en los procesos de planeación formal y que la formulación de estrategias emergentes se enfoca en la edición de libros o publicaciones en revistas arbitradas por parte de los dos cuerpos académicos que posee este centro universitario. Las estrategias deliberadas y los procesos de planeación están a cargo del personal directivo y administrativo: director, subdirector académico, subdirector administrativo, encargado de planeación. En ocasiones participan algunos jefes de área como el de control escolar. La relevancia de este estudio contribuye a conocer que tanto la teoría sobre la participación de los docentes en los procesos de planeación y formulación de estrategias deliberadas o emergentes es aplicada en instituciones de educación superior. El proceso de planeación estratégica constituye un acontecimiento indispensable para las universidades, la implementación, seguimiento y evaluación define el éxito de éstas en el mercado laboral y profesional.

## *Índice de contenidos*

Introducción.....	7
Capítulo 1 Planteamiento del Problema.....	10
1.1 El contexto .....	10
1.2 Planteamiento del problema .....	16
1.3 Objetivos de investigación .....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificación .....	17
1.5 Limitaciones del estudio .....	19
1.6 Consecuencias de la investigación .....	20
Capítulo 2 Fundamentación teórica.....	21
2.1 La planeación.....	22
2.2 ¿Qué son las estrategias? .....	24
2.3 Tipos de estrategias.....	27
2.4 Procesos de formulación de estrategias.....	29
2.5 Modelos que explican el surgimiento de estrategias .....	36
2.6 Surgimiento de estrategias deliberadas y emergentes.....	39
2.7 Estado actual de las estrategias emergentes en una institución de educación superior.....	44
2.8 Análisis de la literatura.....	46
Capítulo 3 Metodología de la investigación .....	51
3.1 Enfoque metodológico.....	51

3.1.1 Enfoque mixto de investigación.....	51
3.2 Método de recolección de datos.....	52
3.3 Definición del universo.....	58
Capítulo 4 Análisis de resultados .....	61
4.1 Análisis de documentos .....	62
4.2 Resultados de las entrevistas .....	69
4.3 Resultados de la observación.....	81
Capítulo 5 Discusión.....	84
5.1 Discusión de los resultados .....	84
5.2 Validez interna y externa.....	88
5.3 Alcances y limitaciones de la investigación.....	91
5.4 Sugerencias para estudios futuros .....	93
5.5 Conclusiones.....	94
Referencias.....	98
Apéndices.....	102
Currículum vitae.....	154

## *Introducción*

La planeación estratégica es la parte medular en la administración escolar en instituciones públicas y privadas, así como el liderazgo que ejerzan los directivos para cumplirla. Las relaciones entre líderes y profesores se convierten en descendentes, ascendentes y laterales, debido al énfasis en la cultura colaborativa en el ámbito escolar (Cantón y Arias, 2008). La participación del docente se convierte en un elemento necesario de ese proceso de planeación, no como espectador, sino como actor.

Las estrategias son y seguirán siendo las acciones que determinan los alcances en el logro de la misión y visión en las organizaciones, la capacidad de adaptación a los cambios del entorno interno y externo, así como la toma de decisiones en la administración educativa.

La formulación de estrategias deliberadas o emergentes requiere del conocimiento y experiencia de los directivos, quienes adquieren la denominación de estrategias dentro de las organizaciones, pero también pueden participar los cuerpos académicos de una universidad.

El objetivo de esta investigación fue conocer el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes en el Centro Universitario U.A.E.M. Zumpango, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización, y la forma en que utilizan el aprendizaje generado por la institución en relación a estos procesos.

La estructura de este trabajo de investigación se divide en 5 capítulos, en el capítulo 1 se aborda el planteamiento del problema, el contexto, los objetivos de investigación, la justificación, las limitaciones del estudio y las consecuencias de esta

investigación. En el capítulo 2 se presentan las posturas de teóricos como Mintzberg (1986, 1997, 2003), Díez de Castro et al (2004), Whittington (2002), Porter (2004), Sevilla et al (2008), Senge (2005) entre otros autores, quienes exponen las diversas formas en que surgen las estrategias en una organización. Este capítulo se divide en conceptualización de la planeación, ¿qué son las estrategias?, tipos de estrategias, modelos de formulación de estrategias, formulación de estrategias deliberadas y emergentes, haciendo hincapié en estas últimas, por último se aborda el estado actual de las estrategias emergentes en una institución de educación superior.

El capítulo 3 describe la metodología utilizada durante cada etapa en el desarrollo de la investigación sobre el estado actual de las estrategias emergentes en una universidad pública en el Estado de México y el conocimiento que los académicos tienen sobre los procesos internos de planeación. La investigación de campo se realizó en los meses de octubre a diciembre de año 2010 con la autorización del encargado del despacho de este Centro universitario y el acceso a documentos como minutas de reuniones para contrastar la información recabada en las entrevistas y lo que en la teoría se establece. Su estructura se integra por: la descripción del enfoque metodológico, el método de recolección de datos, las técnicas utilizadas, como la entrevista, la observación y el análisis de documentos, el procedimiento, la elección del universo de estudio, quiénes participaron en las entrevistas y bajo que justificación se eligieron.

Estos elementos forman parte importante en la recopilación de la información que permite conocer la participación de los profesores en la planeación institucional, así como la formulación de estrategias académicas y administrativas basadas en el Plan Rector de



esta casa de estudios y que se plasman en el Plan de Desarrollo Institucional del Centro Universitario U.A.E.M. Zumpango 2010-2014.

El capítulo 4 muestra los resultados de la investigación, la información se presenta en gráficos y tablas que dan cuenta del conocimiento e información que el personal directivo, administrativo y docente posee sobre los procesos de planeación y formulación de estrategias, esto como producto de las 35 entrevistas semiestructuradas realizadas de octubre a diciembre del año 2010. Además de los resultados del análisis de documentos y de la observación de tres reuniones, una de consejo de gobierno, otra del consejo académico y una de área del programa académico de ciencias políticas y administración pública, donde la tesista participó como invitada.

Finalmente el capítulo 5 contiene la discusión de los resultados en relación a las preguntas de investigación y a los objetivos de estudio, dividiéndose en validez interna y externa, alcances y limitaciones, sugerencias para estudios futuros y comentarios finales.

Los resultados de esta investigación permiten plantear nuevas interrogantes que pueden servir como punto de partida para nuevas investigaciones en esta área de la educación. Las universidades siguen siendo los espacios de excelencia donde se forma el capital humano que la sociedad requiere, por lo que este estudio permite conocer cómo y quiénes participan en los procesos de planeación y de estrategias institucionales en una universidad pública estatal.

# Capítulo 1

## Planteamiento del problema

### *1.1 El contexto*

La investigación sobre la formulación de estrategias dentro de las organizaciones es un tema de controversia entre los teóricos que abordan las diferentes formas en que éstas pueden surgir. Es innegable el papel que desempeñan las estrategias para alcanzar el éxito organizacional en instituciones públicas y privadas.

Las instituciones educativas públicas en México presentan dificultades que obstaculizan la ejecución de su tarea, entre las que encontramos los sistemas de planeación, el presupuesto y la poca oferta educativa para los egresados universitarios.

Las reformas educativas que a partir de los años noventa se centran en mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, parten de lo general a lo particular. Estos cambios son más significativos si surgen de las propias escuelas y no desde el gobierno, por ser las instituciones las que se encuentran en contacto directo con el proceso educativo en el país (Diez de Castro et al, 2004).

La función que desempeña el gobierno federal en la educación mexicana es básica, sin embargo, se requiere incrementar la asignación del presupuesto a la educación en todos los niveles, básico, medio superior y superior. La mejor inversión de un gobierno es en la educación, principalmente en los países subdesarrollados como México. La educación es un factor estratégico que promueve el desarrollo social, económico y cultural de una nación.

Las instituciones constituyen los espacios donde las innovaciones educativas se desarrollan y son los profesores los que asumen su proyección práctica. El contexto educativo es fundamental para que los cambios cumplan con su cometido, las condiciones socioculturales, políticas y económicas de un país definen las estructuras organizacionales que las instituciones asumen (Porter, 2004). Las instituciones educativas de nivel superior en México, se rigen bajo marcos normativos internos, además de contar con un sistema de planeación estratégico, una visión, misión y objetivos a largo plazo.

La investigación sobre el proceso de formulación de estrategias emergentes se desarrolló en una universidad pública en el Estado de México, la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), en el Centro Universitario Zumpango. Esta institución se creó el 19 de octubre de 1987 e inició con el nombre de Unidad Académica Profesional Zumpango y es en 2009 que cambia su nombre a Centro Universitario. La matrícula actual de esta universidad es de 2,091 alumnos divididos en 11 programas académicos. La misión y visión de esta institución son las siguientes:

#### *Misión*

Como universidad pública con plena autonomía la UAEM atiende sus principios y constituye su deber ser con el legado histórico de la comunidad institutense y con el compromiso invaluable de la generación universitaria presente; se orienta a estudiar, generar, preservar, transmitir y extender el conocimiento universal y a estar al servicio de la sociedad, a fin de contribuir al logro de nuevas y mejores formas de existencia y convivencia humana, y promover una conciencia universal, humanística, nacional, libre, justa y democrática, que armonice con nuestra propia forma de ser y sentir como mexiquenses y mexicanos. La misión de la

UAEM es impartir educación media superior y superior; llevar a cabo investigación humanística, científica y tecnológica; y difundir y extender los avances del humanismo, la ciencia, la tecnología, el arte y otras manifestaciones de la cultura. (Plan General de desarrollo U.A.E.M., 2009-2021).

### *Visión*

El ejercicio de planeación participativa llevado a cabo nos ha permitido en conjunto delinear la imagen de futuro que indica cómo queremos que sea nuestra universidad, contrastando lo que somos, lo que haremos y lo que queremos ser; así pues, de acuerdo con su misión, sus principios y valores, en 2013 la U.A.E.M. tiene características y atributos que se definen de la siguiente manera: Cuenta con un modelo educativo dinámico, pertinente, innovador e integral, centrado en el alumno y en la profesionalización disciplinaria, pedagógica y tecnológica del claustro docente, con modalidades presenciales y a distancia; promueve la educación permanente para la certificación profesional y se apoya en el uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), en el trabajo en equipo y en el dominio de un segundo idioma; y sus programas educativos permiten la movilidad de alumnos y profesores. Forma bachilleres, profesionales y posgraduados competentes en los ámbitos nacional e internacional, con capacidad crítica y constructiva, sentido humanístico y valores éticos, comprometidos con el entorno, y son ampliamente reconocidos por la sociedad.

La cobertura de la oferta educativa responde mejor a las necesidades de desarrollo de las regiones del Estado de México. Los alumnos ingresan mediante un sistema

integral. La UAEM tiene características y atributos que se definen de la siguiente manera: La cobertura de la oferta educativa responde mejor a las necesidades de desarrollo de las regiones del Estado de México. Los alumnos ingresan mediante un sistema integral de evaluación y se les brinda atención oportuna y relevante a fin de garantizar su permanencia, egreso y graduación, con un servicio de tutoría que atiende su trayectoria académica, rendimiento escolar y fomenta estilos de vida saludable desde una perspectiva multidimensional.

Los profesores están altamente calificados en su disciplina, en didáctica y en recursos tecnológicos, lo que redundará en el fortalecimiento de sus conocimientos, aptitudes y actitudes para facilitar y promover el aprendizaje independiente, significativo y por competencias. Los profesores de tiempo completo (PTC) poseen grado de maestro o equivalente y preferentemente de doctor, cuentan con perfil académico reconocido y están organizados en cuerpos académicos (C.A.) La comunidad universitaria cuenta con una infraestructura académica funcional, segura, plenamente aprovechada, con tecnología de vanguardia, con cobertura total, pertinente para las actividades académicas, de investigación, de difusión, de extensión y vinculación, socioculturales, deportivas y de gestión.

La mayoría de los cuerpos académicos están consolidados o en consolidación y todos desarrollan líneas de investigación trascendentes para la sociedad, con producción científica de calidad reconocida en los ámbitos nacional e internacional, y dan sustento a programas educativos acreditados de licenciatura y de posgrado. La investigación responde a las necesidades de la sociedad y se orienta a proponer alternativas, resolver problemas y a ampliar las fronteras del conocimiento. La difusión cultural contribuye a la formación integral de los universitarios, fortalece la identidad institucional, estatal y

nacional, y promueve la tolerancia, la armonía y la cohesión social. La extensión complementa los programas universitarios por medio de innovadores mecanismos de vinculación y de colaboración con la sociedad, promoviendo relaciones de beneficio mutuo. La gestión es sensible, incluyente, eficiente, transparente y eficaz, soportada en un sistema integral de información institucional que da respuesta a los requerimientos de la comunidad universitaria a través de procesos administrativos y académicos certificados por normas internacionales de calidad.

La rendición de cuentas es una práctica cotidiana en todos los espacios universitarios y cubre todas las funciones. El desarrollo de la Universidad se sustenta en un proceso de planeación y evaluación institucional con un enfoque estratégico, participativo y sistémico. Los recursos se asignan y ejercen conforme a las prioridades establecidas en los planes y programas de desarrollo. La vida institucional se desarrolla dentro de un marco jurídico adecuado a las necesidades y prospectivas del quehacer universitario. Los servidores universitarios cuentan con las habilidades y competencias necesarias para desarrollar sus actividades, están formados con los valores y principios universitarios y tienen reconocimiento a su labor. Los sistemas de comunicación son estratégicos y permiten enterar con eficiencia a la comunidad universitaria y a la sociedad de los logros y desafíos de la Institución, coadyuvando así a conservar su prestigio y reconocimiento (Plan General de desarrollo U.A.E.M., 2009-2021).

Esta universidad pública se rige bajo 3 tipos de planes: el Plan General de Desarrollo 2009-2021 que establece los lineamientos, estrategias, contexto en que se encuentra inmersa la universidad, impacto de las tendencias, misión, visión y objetivos que se pretenden alcanzar a largo plazo, de este plan se desprende la elaboración del Plan

rector de la UAEM 2009-2013 y posteriormente en el Centro universitario Zumpango se formula el Plan de desarrollo institucional 2010-2014. Este último documento contiene las estrategias y metas que la universidad realizará en un periodo de 4 años.

Los conceptos de planeación y estrategia se remontan a aquellas que implementaron los militares de la antigua Grecia, donde los estrategas eran quienes decidían las acciones que el ejército romano cumpliría cabalmente para lograr vencer al enemigo. En la actualidad se considera estratega a toda persona que formula estrategias sin ser necesariamente jefe o directivo, sin embargo, hay directivos que no siempre son estrategas.

Actualmente se considera que son los cuadros directivos y altos mandos de las organizaciones quienes toman las decisiones sobre qué estrategias implementar, en una universidad es el rector y sus asesores, reproduciéndose con base a la jerarquía, donde los académicos no forman parte de este proceso.

En las instituciones de educación superior existe un gobierno institucional que se divide en académico y administrativo, en función de las decisiones tomadas por el cuadro directivo. En la parte académica se abarca la formulación de políticas y programas educativos, mientras la parte administrativa, se encarga de aplicar los recursos financieros, materiales, de infraestructura, servicios, apoyo a los profesores y a la comunidad estudiantil en general. Los académicos participan solo en decisiones que tienen relación con su área o programa académico, en cuanto a recursos financieros o infraestructura su participación es mínima o nula.

## *1.2 Planteamiento del problema*

El planteamiento de esta investigación fue conocer ¿cómo se desarrolla el proceso de formulación de estrategias emergentes en el Centro Universitario U.A.E.M. Zumpango, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización, y la forma en que utilizan el aprendizaje generado por la institución en relación a estos procesos?

Es importante conocer ¿quiénes participan en el proceso de formulación de estrategias emergentes? ¿cómo se lleva a cabo ese proceso? ¿en qué momentos o periodos se realiza la planeación formal? y ¿bajo qué circunstancias académicas y administrativas surgen estrategias emergentes? Teóricos como (Whittington, 2002) afirma que este tipo de estrategias surgen en situaciones de caos.

Las estrategias constituyen los medios precisos para cumplir la misión y visión de una institución, por lo que, su formulación, aplicación, seguimiento y evaluación determinan el éxito o fracaso toda organización.

## *1.3 Objetivos de investigación*

### *1.3.1 Objetivo general*

El objetivo general de esta investigación fue conocer el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes en una universidad pública estatal, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización y la forma en que utilizan el aprendizaje generado por la institución en relación a estos procesos.



### *1.3.2 Objetivos específicos*

1. Conocer el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes en una universidad pública estatal.
2. Investigar cómo se formulan las estrategias emergentes a partir de la planeación formal de una universidad pública estatal.
3. Identificar cómo se utiliza el aprendizaje generado por la institución en relación al proceso de formulación de estrategias emergentes.

### *1.4 Justificación*

Las instituciones educativas de educación superior son organizaciones sociales autónomas que tienen como principal objetivo la preparación profesional de los estudiantes en cada disciplina del conocimiento, preparar a científicos e investigadores. La misión y visión constituyen el eje rector de estas instituciones en su carácter público o privado.

Para cumplir su propósito las universidades desarrollan planes estratégicos de desarrollo institucional que rigen el actuar de los integrantes de las instituciones (directivos, administrativos, profesores, alumnos), así como las acciones (estrategias) a desarrollar para alcanzar sus metas.

El tema que se aborda en esta tesis “Proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución pública de educación superior” se une a la línea de investigación Administración y gestión del cambio educativo de la Escuela de Graduados en Educación del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (I.T.E.S.M.) esta investigación permitirá conocer de cerca, cómo se desarrolla un proceso de planeación estratégica en una universidad pública estatal, así como las estrategias

deliberadas y emergentes que se implementan para el logro de la misión y visión institucional.

La finalidad es conocer el estado actual del proceso de formulación de estrategias emergentes en una universidad, partiendo de la planeación formal. Considerando que a pesar de que existe un modelo de planeación estratégica en las instituciones educativas, se presentan situaciones que escapan a las acciones planeadas previamente y que requieren solución inmediata. Pero ¿Cómo surgen esas estrategias? ¿Quién las elabora y bajo qué parámetros? ¿Este tipo de estrategias emergentes son funcionales o no en relación a las estrategias deliberadas por el cuadro directivo? Son interrogantes que se pretenden conocer a lo largo de la investigación.

(Galaz y Viloría, 2004) señalan a la autonomía como un elemento clave en la toma de decisiones en beneficio de las universidades, debido a procesos centrales por parte de la gobernabilidad administrativa. (Didriksson, 1999 y Antón, 2000, citados en Galaz y Viloría 2004) sostienen que los académicos siguen siendo tratados como objetos, más que como actores capaces de realizar aportaciones a las políticas públicas, por lo que no son partícipes directos en la toma de decisiones.

Sin embargo, a pesar de la poca inclusión de los profesores en los procesos de toma de decisiones, se puede ir integrando paulatinamente su participación en políticas que mejoren la educación universitaria desde la postura del académico más que desde lo administrativo.

### *1.5 Limitaciones del estudio*

En la universidad pública estatal donde se desarrolló la investigación, se cuenta con la autorización del encargado del despacho de dirección de esa institución, para el acceso a documentos como minutas de trabajo, actas de reuniones de consejo académico u otros documentos que tengan relación con los procesos de planeación, así como para participar como observadora en reuniones de consejo académico, de área y para desarrollar las entrevistas necesarias al personal directivo, administrativo y profesores, es decir existe viabilidad en la recolección de datos.

Algunas de las limitaciones de esta investigación son, que al ser una persona externa a la institución quien realiza las entrevistas, no siempre se obtienen las respuestas concretas y ciertas, es posible que exista un sesgo en las respuestas a favor del director para no afectar la imagen que se tiene de esta institución, pero también hay profesores que proporcionen información confiable para los fines de este estudio.

Otra limitación en la investigación es el tiempo en que se realiza, solo un semestre escolar y el tiempo de que disponen los profesores para ser entrevistados y que no interfiera con sus clases. Otro elemento que constituye una limitante es que los profesores y personal directivo al ser observados por otra persona, se comportan de forma diferente a diferencia de cuando no son observados en su ámbito laboral.

Una última limitante es que las entrevistas que se realizan en cada tesis se enfocan de manera particular dependiendo la persona que entrevista.

## *1.6 Consecuencias de la investigación*

La tesis de investigación es parte de un proyecto más amplio llamado “Planeación estratégica en instituciones educativas” que pretende realizar estudios iguales en diferentes países latinoamericanos y diferentes regiones en esos países. Esto permitirá tener una visión más amplia y detallada de cómo se desarrollan los procesos de formulación de estrategias deliberadas y emergentes en instituciones educativas no solo de educación superior, también de educación básica.

Estas instituciones se desarrollan en ambientes relativamente estables dentro de la sociedad, los cambios que se realizan al interior de ellas reflejan la necesidad de ajustarse a nuevos modelos de aprendizaje y de organización que proponen diversos teóricos en el campo de la administración educativa, la planeación estratégica también evoluciona, se mejora, se adecúa, con el objetivo de materializar la visión y misión de toda organización.

En la medida en que las instituciones de educación superior formulen estrategias deliberadas dentro del proceso de planeación, darán pauta al surgimiento de estrategias emergentes que pueden sustituir o no a las estrategias premeditadas, como resultado del aprendizaje organizacional que no subyace ante lo establecido formalmente, sino que se moldea a los cambios socioculturales, ser una institución que aprenda de sus propios procesos de formulación de estrategias.

Se espera obtener en esta investigación resultados precisos de la participación de los docentes en procesos de formulación de estrategias, así como conocer cómo se desarrolla la planeación formal en esta universidad, en quiénes recae esta responsabilidad y que aprendizaje surge de estos procesos institucionales.

## Capítulo 2

### Fundamentación teórica

La educación superior del siglo XXI no es la misma que se desarrolló en el siglo pasado. A partir de los años 80's los cambios se enfocaron en mejorar la administración en las universidades. Esto se expresa en la creación de métodos, enfoques, técnicas y procesos desarrollados como la Planeación Estratégica (Didriksson, 1998). Esta tendencia busca reforzar la eficiencia en la administración de las instituciones de nivel superior y no solo en la parte académica, también en la toma de decisiones a nivel directivo. La nueva administración educativa es vista como un proceso de cambio.

Todo cambio implica un escenario de transformación de las estructuras académico- administrativas, las universidades son las instituciones por excelencia en la práctica de la investigación y la docencia, es en ellas donde se prepara a los profesionales para incorporarlos a las empresas o a otros ámbitos laborales, de ahí la importancia de reforzar la administración educativa.

Las instituciones educativas en México, utilizan modelos de planeación para desarrollar su propia planeación estratégica, es en el sector privado donde surgen diferentes formas de planear, organizar, evaluar y esto es utilizado también en el sector público, en este caso por instituciones educativas de nivel superior.

Es común que en el sector público se apliquen principios de dirección estratégica que funcionaron en el mundo empresarial, sin embargo, se han ignorado las

particularidades del ámbito educativo (Álamo et al, 1995) cuyas características de su entorno las hace diferentes de las empresas y de otras organizaciones educativas.

La planeación se ha vuelto un elemento indispensable en el desarrollo y evolución de las organizaciones, partiendo de esta premisa es importante definir los términos de planeación, procesos de formulación de estrategias, tipos de estrategias, modelos básicos de elaboración de estrategias y el aprendizaje derivado de estos procesos dentro de las instituciones educativas.

### *2.1 La planeación*

En las instituciones educativas los procesos de planeación constituyen el eje rector de las actividades que se desarrollan y es mediante la formulación de estrategias que la planeación se traduce en acciones.

La planeación en las universidades es el proceso más eficaz para enriquecer la base de experiencias y conocimientos necesarios de las comunidades para hacer frente a los variados y complejos problemas que enfrentan las instituciones (Guillaumín et al, citado en Torres, 2008). En esta acepción destacan dos elementos determinantes en los procesos de planeación en las universidades: la experiencia y el conocimiento de los académicos y directivos para resolver las problemáticas del entorno educativo. La planeación constituye un elemento inseparable en las funciones directivas de toda institución, porque conduce a las organizaciones al logro de la misión y visión, metas no solo a largo plazo, también los objetivos inmediatos.

Para Torres (2008) la planeación se anticipa a la toma de decisiones. (Ruiz, 2009) considera que la planeación surge en el ambiente académico de una universidad y se

traslada a la industria, contradiciendo lo afirmado por (Álamo et al, 1995) de que surgen en la industria y se trasladan a las escuelas. Para (Porter, 2004) la planeación es efectiva en la medida en que sea una base para la toma de decisiones, esta resulta de una mediación entre el conocimiento y la acción. La toma de decisiones es otro elemento que destacan (Torres, 2008 y Porter 2004) como parte importante del proceso de planeación, al permitir tomar decisiones estratégicas basadas en la experiencia y el conocimiento de los directivos.

Además Torres (2008) considera a la planeación como un proceso para establecer objetivos, metas y elegir el medio más idóneo para lograrlos, es decir, la planeación se anticipa a la toma de decisiones, es previa a la acción. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir o plasmar (Kaplan y Norton, 2001). Es aquí donde las estrategias entran en acción con las interrogantes ¿cómo hacer para alcanzar los objetivos de la organización? ¿a través de qué acciones? una estrategia tiene que ser viable, posible.

Las universidades públicas en México desempeñan un rol social determinante en el desarrollo y crecimiento del país, mejoran el bienestar de la población, preparan a científicos, profesionales en ingenierías, ciencias sociales, médicas, humanidades, ejercen una visión crítica sobre los acontecimientos sociales, políticos, económicos y culturales del país, basado siempre en el conocimiento científico (Porter, 2004).

Para lograr lo anterior, los directivos de las universidades utilizan diversas estrategias para lograr los fines educativos. Se precisan algunas definiciones de este concepto para comprender su significado.

## 2.2 ¿Qué son las estrategias?

Las estrategias constituyen la directriz de toda organización social, empresarial o educativa, son la guía que llevará al logro de la misión y visión a largo plazo (Flores y Torres, 2010). La misión responde a la pregunta ¿qué realiza la institución? la visión responden a la pregunta ¿hacia dónde se dirige la organización? y las estrategias responden a la pregunta ¿cómo se va a llegar allá? (Ruiz, 2009), las acciones concretas a realizar, no el discurso de lo que sería ideal hacer, sino lo alcanzable basado en el contexto de la institución educativa.

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) definen a la estrategia como un patrón de acciones que ocurren en un periodo determinado. Una secuencia de acciones en tiempo y espacio conducen a lograr los fines de la organización.

Existen seis notas fundamentales para entender el concepto de estrategia:

“a) se hace en la cúpula de la organización, b) se concibe como un intento delimitado a priori, c) se construye para alcanzar unos objetivos básicos, d) debe tener en cuenta y estudiar las relaciones entre el entorno y las capacidades de la empresa, e) determina los cursos de acción para llegar a los objetivos, y f) la asignación de recursos es indispensable para la puesta en marcha de la estrategia. El modo formal de asignar los recursos conduce a la definición de los programas y presupuestos” (Diez de Castro, García del Junco y Martín, 2004, p.211).

Además la planeación “representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar esas metas, representándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será” (Mintzberg, 1997,p.2). En las definiciones anteriores existen elementos comunes como: el establecimiento de objetivos o metas iniciales a largo plazo, la asignación de recursos materiales, humanos y



financieros, así como las acciones y planes a seguir para el logro de las metas en un tiempo determinado. Los objetivos a los que se hace referencia se encuentran plasmados en la misión y visión, no solo en las empresas, también en las instituciones de educación superior.

La aplicación de estrategias permite la materialización de estas acciones, mismas que pueden surgir o no de un proceso de planeación institucional formal. (Chandler, citado en Diez de castro, et al 2004, p. 210) define a la estrategia como “la determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estos objetivos” además señala que la estrategia requiere del conocimiento y la experiencia humana. Al igual que en la planeación, en el desarrollo de las estrategias la experiencia y el conocimiento del director o equipo directivo y profesores, conduce a elegir acciones deliberadas a largo plazo.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) afirman que cualquier persona informada dentro de la organización puede contribuir al proceso estratégico, no solo los directivos, es decir la participación de los académicos de los diferentes programas educativos en las universidades.

En un estudio realizado en la Universidad Autónoma de Coahuila (Sevilla, Galaz y Arcos, 2008) señalan que la participación de los profesores en los procesos de formulación del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (P.I.F.I.) y el Programa de Fortalecimiento de la Dependencia de Educación Superior (P.R.O.D.E.S.), arrojó que los académicos que tienen más participación en este tipo de planeación, mejora la imagen que tienen de la universidad donde trabajan, el ámbito laboral y en

consecuencia la toma de decisiones en sus áreas. Es decir, se apuesta hacia la planeación participativa no solo de los directivos, también de sus académicos.

Cayulef (2007) señala que los directivos son los encargados no de supervisar, sino de coordinar los equipos de trabajo que forman con los docentes que participan en los procesos de planeación, a través de un liderazgo distribuido en lugar de un liderazgo en cascada, donde los académicos aceptan las disposiciones derivadas de la planeación formal donde no han participado.

Para autores como Kaplan y Norton (2001), la aplicación de las estrategias es más importante que su formulación, consideran que cuando una estrategia no funciona no es porque ésta fue mala, sino que hubo un error en su aplicación en un 70%. Sin embargo, tanto la formulación como la aplicación de estrategias son importantes, una depende de la otra, además el hecho de que surjan estrategias no garantiza que se apliquen y en consecuencia que sean exitosas. Es probable que las estrategias sean sustituidas por otras estrategias si las primeras no son adecuadas al contexto educativo.

Mintzberg et al (1997) establecen lo que llaman las cinco P de la estrategia, diferentes formas de concebir la estrategia: a) como plan, posee dos características, se elaboran premeditadamente antes de su aplicación y se aplican de forma consciente y lógica, con un fin determinado; b) como maniobra, se pretende ser más inteligente que su contrincante, c) como patrón, se convierte en un flujo de acciones, en un patrón de comportamientos; d) como posición, la estrategia es mediadora entre la organización interna y el ambiente externo; e) como perspectiva, constituye una forma particular de ver el mundo, que se comparte entre los miembros de la organización.

### 2.3 Tipos de estrategias

Cuando se presenta una planeación participativa en instituciones de educación superior, se asegura que los académicos y directivos tengan la experiencia y conocimiento del trabajo colaborativo y a su vez, la experiencia en el desarrollo de documentos institucionales como el plan de desarrollo institucional que incluye la formulación previa de estrategias (Sevilla et al, 2008).

Existen estrategias que son útiles en la industria pero que no tienen los mismos resultados en las instituciones educativas, sin embargo, algunas de ellas se aplican en éstas últimas, como las estrategias deliberadas o emergentes.

En la revisión de la literatura se encontraron ocho tipos de estrategias que proponen (Mintzberg et al, 2003) y (Mintzberg y Waters, 1985), siendo una mezcla de premeditadas con emergentes, algunas solo deliberadas y otras cien por ciento emergentes. Dentro de las estrategias deliberadas se encuentran: las planificadas, empresariales, ideológicas y las de paraguas. Las de tipo emergente y en parte deliberadas son las: procedimentales, desconectadas, consensuales e impuestas. A continuación se describe en forma general sus características.

- a) Planificada: Estas se originan en planes formales, cuya intención está marcada por el liderazgo central de la organización, asegurando su aplicación.
- b) Empresarial: Se originan en la visión central del líder.
- c) Ideológica: Surgen de una visión colectiva de todos los participantes, existe una socialización entre sus miembros y las estrategias se controlan a través de la normatividad.

- d) Paraguas: Existen limitaciones en el surgimiento de estas estrategias, las decisiones son tomadas con base en quien ejerce un control parcial de la organización.
- e) Procedimentales: Las estrategias surgen en procesos, el líder controla los procesos internos, pero con la participación de más actores. Esta estrategia es en parte premeditada y en parte emergente.
- f) Desconectadas: Se originan en empresas de riesgo, hay ausencia de intenciones por lo que sus protagonistas eligen sus propios patrones de conducta.
- g) Consensuales: Surgen del consenso de los participantes de la empresa, también existe un vacío en decisiones centrales.
- h) Impuestas: Se originan en el entorno de la organización, el medio dicta los patrones de acción, se sujetan al entorno.

A pesar de que las universidades se desarrollan en ambientes estables, sus prácticas de operación están en constante cambio. La forma de aprender y enseñar el conocimiento se adapta a las nuevas formas vida de la población y a la tecnología que rige el mercado actual de búsqueda de información “La realidad emerge de una interpretación y actualización constante de nuestra experiencia pasada. Necesitamos un orden, pero este produce anomalías que, a su vez, nos llevan a cambiar nuestro orden” (Mintzberg et al, 2003, p. 250). Es decir, el conocimiento tácito de los participantes del proceso estratégico recurre constantemente a experiencias pasadas para dar solución a problemáticas presentes y quizá evitarlas en un futuro. Es aquí donde se combinan

nuevamente la experiencia y conocimiento de los participantes en el proceso de planeación.

Definir las estrategias dentro de las organizaciones facilita en gran medida que se cumplan los objetivos, al guiar las acciones que desempeñaran los actores al interior de éstas, además de incrementar la solución de problemas en forma creativa e innovadora.

Para Lopera (2004) la calidad de las universidades depende en buena parte de la calidad de sus académicos, además de que las universidades requieren de gerentes líderes que no solo deleguen responsabilidades, también que trabajen en equipo y se rodeen de personas brillantes, que le permita hacerlos partícipes en la toma de decisiones.

#### *2.4 Procesos de formulación de estrategias*

Para Whittington (2002), el proceso de formulación de estrategias se concibe a partir de cuatro enfoques: a) clásico, b) evolucionista, c) procesualista y d) sistémico. Es en estos enfoques donde encontramos estrategias deliberadas y emergentes.

En el enfoque clásico, teóricos como Ansoff, (1991) y Porter (1996), citados en (Whittington, 2002) afirman que las estrategias surgen de procesos racionales de planificación, de cálculos y análisis deliberados, cuyo único objetivo es la maximización de los beneficios de la organización. Para los partidarios de esta corriente clásica basta contar con una buena planificación a largo plazo en una institución para controlar los entornos externo e interno. No da pie al error, las decisiones objetivas de los directivos marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso organizacional.

Los teóricos evolucionistas no basan la toma de decisiones en un proceso racional, sino en qué institución es más capaz de sobrevivir en el mercado tan competitivo, en el creciente aumento del servicio de educación superior que ofrecen diferentes universidades “poco importa que los directivos no maximicen los beneficios de una forma racional mientras los mercados competitivos garanticen que, a largo plazo, solo sobrevivirán aquellos que logren alcanzar los máximos beneficios” (Whittington, 2002, p. 21). Son los mercados y no los directivos los que eligen las estrategias, por lo tanto, la estrategia es seleccionar los mercados y no ser seleccionados por estos.

En 1989 Henderson citado por Whittington en 2002, hace énfasis en que la supervivencia empresarial en un entorno competitivo es definido por las estrategias de diferenciación en relación a otras empresas, además de la capacidad de adaptación al entorno actual de las organizaciones. Lo que hace única a una institución de educación superior de otra, es el tipo de estrategias que utilizan para posicionarse como de las mejores en el país.

Por su parte, en el enfoque procesualista, las estrategias surgen de las situaciones de caos dentro de las organizaciones, incluso llegan a afirmar que los directivos deben sus estrategias y ventajas competitivas en el mercado a las imperfecciones de la empresa. “Su máxima no es intentar conseguir el ideal inalcanzable de la acción fluida y racional, sino aceptar el mundo y trabajar en él de la mejor manera posible” (Whittington, 2002, p. 25-26). Una estrategia que surge del caos es una estrategia emergente.

Teóricos como Richard Cyert, James March y Hebert Simon, citados en Whittington (2002), son los principales exponentes del pensamiento procesual, con su teoría “*límites cognitivos de la acción racional*” desarrollada desde entonces por

(Mintzberg, 1987, 1994). Esta teoría establece que en la práctica los seres humanos son limitadamente racionales al afirmar que “solos somos capaces de tomar en consideración unos cuantos factores a la vez; evitamos embarcarnos en investigaciones interminables para conseguir toda la información relevante y no somos imparciales en nuestra percepción de la misma” (Whittington, 2002, p.26).

La racionalidad es una característica de las organizaciones empresariales pero también presente en las educativas. Los errores forman parte de la naturaleza humana, a este respecto (Huertas, 1996) citado en (Porter, 2004) señala que se planea lo que no se hace y lo que se hace no se siempre planea, en esta afirmación es evidente que nos encontramos frente a la formulación de estrategias deliberadas como emergentes, estas últimas cada vez más presentes en los procesos de planeación en instituciones educativas.

Esta teoría contradice el enfoque clásico de formulación de estrategias, afirmando que no parten de procesos racionales de planeación, sino de procesos sujetos al entorno social, a los cambios internos y a la complejidad del ser humano como tomador de decisiones. El orden lógico de elaborar estrategias y después aplicarlas se invierte en el enfoque procesualista, la estrategia se descubre en la acción. Por lo que la visión a largo plazo de las estrategias no se concibe en este enfoque, porque las acciones estratégicas no se pueden predecir en un contexto tan cambiante como el mercado. En esta teoría es posible que surjan estrategias emergentes.

Por último el enfoque sistémico de la estrategia hace énfasis en que los estrategas no son personas aisladas, que toman decisiones a puerta cerrada, sin tomar en consideración a los actores que participan en el proceso educativo, sino que pertenecen a un sistema social, además de poseer estrecha relación con los integrantes de la

organización (profesores, alumnos y padres de familia). Whittington (2002) señala que los estrategias necesitan analizar las características del entorno social no solo el de las organizaciones, para aprender de los sistemas sociales y conductuales.

Sevilla et al, (2008) concluye en su investigación que se necesita propiciar la participación de los académicos en las tareas de planeación en las universidades, esto propicia que el docente se sienta reconocido en su experiencia y conocimiento en la toma de decisiones de la dinámica institucional, enriqueciendo los procesos de planeación.

En los enfoques evolucionistas y procesualistas las estrategias nacen de procesos surgidos por la confusión y el azar, es decir, de forma emergente. Por el contrario, los enfoques clásico y sistémico, apuntan hacia las estrategias planeadas, deliberadas.

Las estrategias surgen de numerosas fuentes, algunas planeadas, otras no. Mintzberg (citado en Álamo et al, 1995) propone seis perspectivas para formular estrategias: formal, emergente, negociadora, colectiva, creativa y visionaria.

*La perspectiva formal* hace referencia al pensamiento clásico de formulación de estrategias, tiene su origen en la escuela de la planificación, es de carácter normativo, secuencial, racional y mecanicista. Las decisiones se basan en una planificación unificada que contiene planes y programas a largo plazo, tomando en cuenta la asignación de recursos financieros. “Es la estrategia formulada de forma racional, de arriba abajo, siguiendo la secuencia de formulación, implantación y control” (Mintzberg, citado en Díez de Castro et al, 2004). Este tipo de estrategias se desarrolla en cascada, las decisiones del cuadro directivo son asumidas por los departamentos o coordinaciones de bajo rango.



Los objetivos no son de las organizaciones, sino de quienes las dirigen, es aquí donde el rumbo de la institución o empresa queda en manos del administrador-estratega (Vargas, 2003) encargado de la formulación estratégica.

*La perspectiva emergente* tiene su fundamento en la escuela de pensamiento del aprendizaje (Álamo et al, 1995) y fundamentos teóricos en el trabajo de (Lindblom, 1959) citado en (Álamo et al, 1995), afirmando que este tipo de estrategia surge de un proceso inconexo, confuso y fragmentado, donde las decisiones se van tomando en diferentes etapas de la planeación formal, con el fin de resolver problemas emergentes. La estrategia se va formando paulatinamente con el paso del tiempo, en pequeños pasos (Álamo et al, 1995).

En *la perspectiva empresarial*, este tipo de estrategia es aquella que se desarrolla en las empresas, donde el líder visionario decide que estrategias implementar, marcando una dirección, generalmente emanan del centro de la organización y son aceptadas pasivamente por los miembros de la empresa, las decisiones se presentan en cascada (Mintzberg y Waters, 1985).

*La perspectiva colectiva*, propone que las estrategias son elaboradas por un grupo influenciado por ideologías y valores que comparten entre sí los integrantes de ese grupo. Esta formulación e implementación de estrategias son el resultado de logros de una colectividad, no de un solo individuo, la visión colectiva.

En esta perspectiva se considera la participación de los profesores integrados junto con el personal directivo de una organización, donde ambos desarrollan actividades académicas o administrativas, pero convergen en procesos estratégicos.

En *la perspectiva negociadora*, las estrategias se basan en procesos políticos y de negociación, basados en los intereses del grupo que dirige una organización, estas se consideran sistemas complejos de individuos y coaliciones.

(Mintzberg, et al, 1997) señalan que en esta perspectiva las estrategias quedan como un mero reflejo, debido a que las normas y procedimientos internos de las organizaciones limitan su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno. El proceso de formulación de estrategias se puede considerar como un hecho no controlado por el equipo directivo, siendo el entorno el que las determina. En esta perspectiva se habla de estrategias emergentes, determinadas por el ambiente interno y externo de la empresa o institución.

Por último, la perspectiva visionaria indica las acciones que se realizan dentro de la planeación a largo plazo, sobre el modelo de futuro deseado, dar sentido a través de su visión a los demás integrantes de la comunidad escolar. Los líderes mantienen control sobre los procesos de formación e implementación de estrategias, la experiencia de los líderes constituye un factor determinante en éstas. Con base en lo anterior, es claro que la perspectiva visionaria forma parte del proceso deliberado de creación de estrategias. (Álamo et al, 1995).

“No pregunten a los directivos cuál es su estrategia. Miren lo que hacen” (Burgelman, 1996, p.423), citado en (Whittington, 2002). Esta afirmación se traduce en las acciones que los directivos de las organizaciones exitosas hacen y que marcan la diferencia en un mercado competitivo, y global no solo en el ámbito empresarial, también el educativo. Esta idea es reforzada con la siguiente afirmación “la estrategia se descubre con la acción” (March,1976) citado en (Whittington, 2002, p. 28). Es en la práctica, en el

contexto y bajo las circunstancias particulares de cada institución donde emerge una estrategia que abre la puerta a un nuevo aprendizaje, porque reconoce la capacidad de la organización para experimentar.

El proceso de formación de estrategias puede inclinarse hacia cualquiera de las perspectivas que propone Mintzberg, esto dependerá del contexto interno, externo y necesidades de la organización para alcanzar las metas planteadas en toda organización.

En la investigación que realizó Álamo et al, (1995) en la Universidad de la Gran Canaria, la perspectiva emergente ejerce mayor influencia frente a la formal, las estrategias colectivas tienen una presencia moderada y en menor medida la visionaria.

Esta investigación se enfoca solo en 2 tipos de formulación de estrategias: formales y emergentes, sin embargo, es necesario conocer otras formas en que surge una estrategia.

“Los procesos estratégicos se inician con el establecimiento de metas organizacionales, incluyen estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las mismas estrategias y así obtener los fines buscados” (Torres et al, 2008, p. 3). La planeación es sistemática, es una actividad de integración entre sus actores, ayuda a crear una visión colectiva y simplifica la toma de decisiones.

Generalmente la formulación de estrategias está a cargo de los directivos, pero es necesario “propiciar la participación de las comunidades académicas en las tareas de planeación del quehacer universitario supone, por una parte, el reconocimiento del valor

de la experiencia y el conocimiento de los académicos en los diversos aspectos de la dinámica institucional y que en consecuencia, los productos concretos de la planeación pueden tener una mayor riqueza conceptual” (Sevilla et al, 2008, p. 15). Porque cada fracaso en la aplicación de estrategias es un fracaso en su formulación (Mintzberg, et al, 2003).

Mintzberg y Waters (1985) hacen hincapié en la formulación y la implementación de estrategias, como dos elementos necesarios. En la primera, llamada *planned strategy* (planeación estratégica) los líderes de la organización formulan las estrategias con intención, elaboran un plan detallado de las acciones a realizar, esto evita confusiones. Los planes no son funcionales sino son implementados en su totalidad.

Mintzberg et al (2003) sostienen que las estrategias emergen de las actividades de un líder individual o de un grupo ejecutivo. Los participantes también pueden ser actores clandestinos, cuando una persona dentro de la organización tiene una visión estratégica y la comunica a su jefe, como si éste se le hubiera ocurrido, estamos ante una estrategia premeditada para el individuo pero emergente para la organización.

Álamo et al (1995) al igual que Mintzberg et al (2003) coinciden en que las estrategias emergentes surgen de la escuela de aprendizaje, concibiendo estos últimos a lo emergente como lo no proyectado y programado.

### *2.5 Modelos que explican el surgimiento de estrategias*

En el estado del arte se describen diversos modelos que abordan el surgimiento de las estrategias, (Mintzberg et al, 2003 y Soto et al, 2005, citados en Flores y Torres, 2010)

proponen tres de estos modelos: Modelo analítico-estructurado, modelo de aprendizaje y modelo de interacción.

*Modelo analítico-estructurado*, el líder es quien formula las estrategias, recopila información del ámbito interno y externo de la organización, basándose en el conocimiento que adquiere en estos procesos. Este modelo tiene tres fases (Mintzberg et al, 2003 y Soto et al, 2005, citados en Flores y Torres, 2010), la evaluación interna, externa y un proceso creativo de diseño.

La evaluación interna de la organización se refiere a identificar las debilidades y fortalezas de ésta, para conocer las capacidades de supervivencia de la organización; la evaluación externa aborda las amenazas y oportunidades del entorno y el proceso creativo de diseño de la estrategia que involucra el análisis de la información, la creatividad y la experiencia del líder, todo esto es tomado en cuenta para la formulación de las estrategias dentro de la organización, siendo el líder el principal actor.

*El modelo de aprendizaje*, enfatiza en la importancia que el aprendizaje tiene sobre el líder y de su equipo de apoyo, la reflexión desde la acción que propone Schön (1998) se presenta en todos los niveles de la organización, este autor concibe al docente como un "práctico reflexivo" que durante su actividad, como antes y después de ella, activa procesos de reflexión que conforman su " pensamiento práctico": conocimiento en la acción, reflexión en la acción y reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción.

Autores como Flores y Torres (2010) consideran el aprendizaje como elemento fundamental en el desarrollo de estrategias, señalan que “el aprendizaje que surge en la

práctica y en la acción diaria, así como la implementación de planes, es generador de estrategias” (Flores y Torres, 2010, p.41).

Es aquí que el conocimiento tácito y el aprendizaje diario del estratega dentro de la organización, lo posiciona como tomador de decisiones, que contribuyen al posicionamiento de la empresa en el mercado, en este caso a las instituciones educativas de nivel superior en la sociedad.

Las estrategias emergentes generan aprendizaje y este a su vez, organizaciones inteligentes (Senge, 2004). Las ideas que rigen este tipo de organizaciones inician con el establecimiento de la visión, misión y objetivos, desde el punto de vista de sus integrantes. En la literatura revisada destacan diversos teóricos que el único camino para cumplir con la misión y visión es a través de la creación, implementación y seguimiento de estrategias.

Mintzberg et al (2003) hacen referencia en la escuela de aprendizaje, tres premisas importantes: a) el entorno de la organización es imprevisible y cambiante, las estrategias no siempre se pueden controlar, “la creación de estrategias debe tomar la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo donde, el límite, formulación y aplicación se vuelven imposibles de distinguir” (Mintzberg et al, 2003, p. 264), las estrategias emergentes surgen en cualquier momento del desarrollo de la planeación formal; b) el aprendizaje surge en todos los miembros de la organización, no solo en el líder, por lo que, existen estrategias en potencia, solo es cuestión de que actúen; y c) el aprendizaje se desarrolla de forma emergente, no es deliberado en la mayoría de las ocasiones, cualquiera puede aprender. Así como el aprendizaje, las estrategias pueden surgir en toda clase de lugares y momentos.

El aprendizaje es individual y colectivo, a este último Flores y Torres (2010) llaman aprendizaje social, es decir, una serie de comportamientos colectivos, este tipo de aprendizaje dentro de la organización se convierte en rutinas y posteriormente en estrategias emergentes.

*Modelo de interacción*, este se caracteriza porque las estrategias emergen del proceso de interacción entre los diferentes grupos de la cultura organizacional, dentro y fuera de ésta. Es en este modelo que las estrategias pueden surgir a partir de negociaciones políticas aunque no siempre sean las que se esperan. “El diseño de la estrategia es considerado como un proceso de interacción social, en la cual el personal asimila la cultura mediante la socialización del mismo” (Flores y Torres, 2010, p. 42). En este modelo de interacción las estrategias surgen del comportamiento y acción de un grupo, no solo del líder, además la cultura organizacional influye en la toma de decisiones de los actores.

Torres et al (2008) afirma que no existe un único modelo de planeación estratégica, así como tampoco que esté claramente definida la relación existente entre el desempeño de una organización y la propia planeación estratégica.

### *2.6 Surgimiento de estrategias deliberadas y emergentes*

Todo cambio implica un escenario de transformación de las estructuras académico- administrativas, las universidades son las instituciones por excelencia en la práctica de la investigación y la docencia, es en ellas donde se prepara a los profesionales para incorporarlos a las empresas o a otros ámbitos laborales, de ahí la importancia de

reforzar la administración educativa y los procesos de formulación de sus estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Autores como Mintzberg (1997) y Whittington (2002) establecen que las estrategias surgen de dos formas: como deliberadas y emergentes. Las primeras son el producto de cálculos y planificaciones racionales a largo plazo, y las segundas, surgen por casualidad, bajo un entorno de caos, no se planean.

*a) Estrategias deliberadas*

En la literatura revisada se encuentran diversas posturas acerca de las estrategias deliberadas, cómo surgen, quién las elabora y bajo qué circunstancias. Uno de los principales autores en investigaciones de esta temática es Henry Mintzberg (1997), Mintzberg et al (2003), Mintzberg y Waters (1995), quienes señalan ocho tipos de estrategias, descritas en este capítulo, sin embargo, para fines de esta investigación, se precisa más sobre las de tipo emergente y deliberada o premeditada.

Mintzberg (1997) establece 3 condiciones que se requieren para que una estrategia sea considerada deliberada: primero, deben existir intenciones precisas de las acciones que se desarrollarán en la organización, basados en la previa planeación. Segundo, disipar cualquier duda acerca de las intenciones que se tienen y tercero, las intenciones al ser colectivas, tienen que ser realizadas exactamente como se planearon, lo que significa que el contexto externo de las instituciones (el mercado, la tecnología o la política) no tiene interferencia con las estrategias que los directivos planean implementar.



Ante estas tres condiciones es difícil implementar perfectamente estrategias deliberadas en una organización, en la práctica el contexto externo sí interfiere con estrategias de este tipo, por lo que las estrategias emergentes surgen en la puesta en marcha de la planificación formal.

Uno de los principales problemas de las estrategias surge al implementarlas, los resultados pueden variar en relación a lo que se esperaba de su aplicación. Además las estrategias pueden aplicarse o no, tener éxito o no.

“La estrategia premeditada se centra en el control -en asegurar que las intenciones directivas sean llevadas a cabo- mientras que la emergente pone énfasis en el aprendizaje” (Mintzberg et al, 2003, p. 243). Durante muchos años ha prevalecido la toma de decisiones de forma vertical, el sistema educativo mexicano se ha caracterizado por ser centralista, las organizaciones siguen funcionando bajo un sistema tradicional, de acuerdo con las reglas político-burocráticas, principalmente en el nivel básico, por lo tanto, quien decide qué estrategias utilizar se convierte en el guía o guías de una institución.

La estrategia debe cumplir tres condiciones para que sea premeditada, Mintzberg y Waters (1985), a) un proceso que defina claramente lo que se quiere realizar, b) el objetivo de las estrategias es conocido por quienes las elaboran, y c) la implementación de la estrategia no debe interferir negativamente en la organización, en su interior y su entorno.

Tres principales obstáculos que se encuentran en la formulación de estrategias deliberadas son:

- “a) una mala interpretación de los objetivos de la planificación, lo que significa confundir la estrategia con el plan.
- b) dificultad en el diseño y práctica de la planificación, el delegar la responsabilidad a un grupo de consultores que no conocen bien a la organización, o la falta de visión durante la planificación.
- c) no lograr la identificación de la estrategia con la organización, es decir, que el personal no se sienta dueño y responsable de realizar la estrategia” (Flores y Torres, 2010, p. 46).

*b) Estrategias emergentes*

Para Whittington (2002) en la práctica, la estrategia nace de un proceso de error, aprendizaje y compromiso y no de un proceso racional de pasos a seguir como lo afirman los clásicos, para quienes “la rentabilidad es el principal objetivo de la empresa y la planificación racional, el medio para conseguirlo” (Whittington, 2002, p.13), es decir, analizar, planificar y ordenar. En esta precisión (Mintzberg, 1997) hace referencia a estrategias de tipo emergente, no planeadas, generadas en ambientes de turbulencia.

La idea de estrategia emergente conduce al aprendizaje estratégico, porque reconoce la capacidad de la organización para experimentar la resolución de problemas de forma diferente a la habitual Mintzberg et al (2003). Además este tipo de estrategia se caracteriza por ser un proceso de ensayo, experimentación, discusión (Carr et al, 2004, citados en Flores y Torres, 2010).

Una estrategia emergente puede surgir de diferentes formas, en el proceso de planeación formal desplazando a las estrategias premeditadas o a través del uso de preguntas detonadoras que generen la reflexión de los participantes en este proceso. Se trata de convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito Flores y Torres (2010). La asignación de recursos es otra forma en que emergen estrategias no

contempladas originalmente, estos recursos se destinan con base en las necesidades organizacionales.

Es común que las estrategias cambien, producto del entorno político, el ambiente cultural, la experiencia de los integrantes y la toma de decisiones del líder o cuadro directivo. Una organización que aprende, puede crear estrategias dirigidas a los cambios que presenta en su entorno, con el objetivo de lograr sus metas. El aprendizaje organizacional es el resultado del aprendizaje individual y colectivo de los integrantes.

“Una organización que aprende es un sistema que al interactuar con el entorno y buscar alcanzar sus objetivos, genera experiencias y conocimientos a través del proceso de socialización, los cuales permiten mantener lo que es valioso para la organización y, a su vez, adaptarse, responder y contribuir a los cambios y requerimientos del medio ambiente” (Flores y Torres, 2010, p. 49).

De los dos modelos de formulación de estrategias aplicados en instituciones educativas de nivel superior, el modelo de aprendizaje es el más utilizado, con la generación de estrategias de tipo emergente. Diversos teóricos están a favor de formular estrategias emergentes, para ellos, el entorno y la organización se pueden convertir en elementos moldeables y adaptables a los directivos. La estrategia deliberada “es formulada de forma racional, de arriba abajo, siguiendo la secuencia de formulación, implantación y control” (Diez de Castro, 2004, p. 211) la estrategia emergente no es secuencial y se observa solo en la práctica educativa.

Whittington (2002) plantea la *teoría del caos*, al afirmar que el orden suele nacer naturalmente del caos, refiriéndose a las estrategias emergentes, incluso la llama *estar en la cresta del caos*, para esto es necesario poseer una estructura suficiente que permita el surgimiento de patrones, tratando de no causar inflexibilidad y altos costes a la organización.

## *2.7 Estado actual de las estrategias emergentes en una Institución de Educación Superior*

La educación superior no solo en México, sino en el mundo se encuentra en un proceso de cambio, en dos aspectos principales: lo administrativo y lo académico. Estas instituciones poseen un gobierno institucional (Galaz y Vilorio, 2004) que funciona bajo un esquema gerencial.

En este capítulo se ha señalado la importancia que tiene la formulación de estrategias de tipo emergente y deliberada en las organizaciones en general y su relación con la parte administrativa y académica al interior de las organizaciones.

En las instituciones educativas, principalmente en el nivel superior estas estrategias adquieren mayor relevancia, porque surgen de acciones premeditadas derivadas de procesos formales de planeación como en el caso de esta universidad, que se basa en el Plan General de Desarrollo de la U.A.E.M. 2009-2021 para realizar la planeación institucional de este centro universitario.

Para hablar de estrategias es necesario conocer como son las organizaciones actualmente para identificar sus rasgos distintivos y generar acciones congruentes con su propio contexto. A partir de la década de los noventa se empieza a hablar sobre nuevos paradigmas como calidad total, trabajo en equipo, y con la idea de dar poder al trabajador, esto produjo un debilitamiento en la figura del administrador encargado de formular estrategias (Vargas, 2003).

Se abre paso a la participación integral de los académicos, no solo en las actividades de los programas académicos de los que forman parte, también en comisiones que participan en la toma de decisiones de cada universidad.

La autonomía en las universidades permite que los procesos de formulación de sus estrategias surjan de consensos entre los participantes del proceso estratégico. A este respecto (Galaz y Vilorio, 2004) afirman que una institución exitosa goza de un alto grado de autonomía y de participación de los académicos en la toma de decisiones.

Sin embargo, es evidente que la participación de los académicos tiene más influencia en decisiones relacionadas con su área, programa académico y en la investigación. Las decisiones sobre aplicación de presupuesto y evaluación del personal se perciben como procesos centralizados.

Para Ezpeleta (2004) una institución educativa es una organización pedagógica, administrativa y laboral, donde los académicos son pieza fundamental del funcionamiento de estas instituciones. Las estrategias se traducen en la gestión escolar que realizan un cuerpo colegiado o grupo directivo que garantiza el cumplimiento del proyecto educativo.

“Los tipos de organización con más probabilidades de prosperar son las caracterizadas por la flexibilidad, la adaptabilidad, la creatividad, el aprovechamiento de las oportunidades, la colaboración, el perfeccionamiento continuo, una orientación positiva hacia la resolución de problemas y compromiso para maximizar su capacidad de aprender de su ambiente y sobre ellas mismas” (Zilberstein, 2002, p. 111).

La flexibilidad permite a la organización su adaptación al ambiente social turbulento, marcado por deficiencias presupuestales que dificultan los planes a largo plazo, a través de la búsqueda de alternativas junto con la participación creativa e innovadora del académico.

Barrientos y Tarancena (2008) realizaron una investigación en escuelas secundarias, donde los resultados sobre la participación de los profesores dependían del tipo de liderazgo y gestión que ejercían los directores. En una escuela se promovía el

trabajo individual del docente frente a grupo, mientras que en la otra escuela el director impulsaba el trabajo colaborativo en la dimensión pedagógica.

Vargas (2003) sostiene que actualmente un elemento fundamental que apoya el desarrollo y buen término de las estrategias organizacionales es el conocimiento de sus integrantes, aprendido voluntariamente o a través de la capacitación profesional.

Las estrategias implementadas en las universidades son en realidad una fusión entre las deliberadas y las emergentes, producto de la planeación formal. Estas deben ser evaluadas y administradas por los altos directivos para su implementación (Vargas, 2003).

### *2.8 Análisis de la literatura*

La planeación educativa como proceso, es una actividad constante en el Sistema Educativo Mexicano. Compartir la visión y misión institucional con los profesores, va formando una educación más democrática.

El conocimiento sobre los procesos de formulación de estrategias derivado de la literatura revisada, proporciona un panorama general sobre la importancia de planear para cumplir los objetivos de toda institución, del sector público y privado.

En este proceso ha sido fundamental la visión compartida que los directivos de las universidades difunden entre las comunidades de alumnos y académicos, con el objetivo de partir de la misma base y plasmar el punto de llegada de la institución.

Mintzberg (1997) es uno de los principales teóricos que aborda el tema de las estrategias, su creación, tipos, formas en que surgen, y descripciones detalladas de cada

paso de la planeación estratégica, su necesidad e importancia dentro de las organizaciones privadas.

La literatura es vasta, pero es necesario destacar que aunque autores como Vargas (2003), Lopera (2004), Porter (2004), Ezpeleta (2004), Barrientos (2008), Senge (2005) señalan la importancia que tiene la participación de los profesores en los procesos de planeación y toma de decisiones, como agentes de cambio e innovación, en la praxis educativa, la participación se presenta en menor medida. (Galaz y Viloría, 2004) señalan que los profesores se ven como espectadores y rehenes de las universidades, por la poca influencia y participación en la administración de estos centros educativos.

Vargas (2003) asegura que la evolución de la organización va de la mano de la formulación de estrategias, en la medida que éstas son funcionales y proveen a los directores elementos suficientes para la toma de decisiones concretas.

En la investigación realizada por (Galaz y Viloría, 2004) concluyen que existe una ausencia de participación de los académicos en la toma de decisiones, habla de un clima académico frágil, donde éste solo funge como espectador.

Se necesita asumir una postura propositiva y crítica por parte de los directivos y administradores para integrar a los grupos colegiados en la toma de decisiones no solo académicas, también, en la aplicación del financiamiento, en los sistemas de evaluación, nombramientos de personal y aprobación de planes de clase. Es necesario que el profesor deje de asumir un papel de observador y se convierta en actor propositivo e innovador en el proceso de planeación estratégica en las universidades, principalmente de México.

La colaboración del personal docente en la educación coadyuva a tomar mejores decisiones directivas; un problema cuando se planea, radica en que las decisiones se toman de manera vertical y descendente, difícilmente los profesores participan en la planeación educativa. Para Senge (2005), es necesario diseñar una visión compartida, la planeación estratégica en una institución escolar parte de esta visión, mostrar a futuro las metas de aprendizaje organizacional, de esta manera el compromiso de profesores y directivos se materializa.

La planeación estratégica está presente en las escuelas desde el nivel básico hasta el superior, sin embargo, existen problemas como: ausencia de seguimiento y evaluación real de las acciones derivadas de la planeación y formulación de estrategias. El contexto educativo actual presenta deficiencias en el aprendizaje escolar, por ello se requiere cada vez más, que los directivos encargados de las instituciones educativas de los niveles básico, medio superior y superior, desarrollen un papel de dirección y liderazgo que les permita guiar una institución por el camino de la excelencia, así como llevar al equipo a tener una visión compartida, vital para una organización inteligente (Senge, 2005) con apoyo del grupo docente, administrativo y padres de familia, quienes en todo momento dependen de las decisiones de éstos, ya que el nuevo enfoque educativo pretende que las decisiones se tomen en grupo y en consenso.

No se concibe a la educación superior como un proceso estático, los factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos están y seguirán impactando el proceso educativo. La tarea que los gobiernos de los diferentes países realicen determina su rumbo como nación.



Las instituciones públicas requieren del personal capacitado para el ejercicio de las actividades que desempeñan, de directivos que ejerzan un liderazgo compartido en beneficio de los universitarios, porque la educación superior es y seguirá siendo el espacio de formación del capital humano que requiere el contexto actual.

Los teóricos abordados en esta investigación coinciden al señalar que las estrategias son las acciones que determinan el rumbo de una institución, basadas en la misión y visión a largo plazo, así como la asignación de recursos financieros, materiales y humanos.

Sin embargo, para que la organización logre sus objetivos es necesaria la planeación formal de las actividades y los recursos, es aquí donde surgen las estrategias deliberadas, de procesos racionales, premeditados con antelación.

El surgimiento de estrategias emergentes tiene diversas fuentes, una de las principales es la que aporta la escuela de aprendizaje que proponen (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2003) donde este tipo de estrategia surge durante la planeación formal en diferentes etapas de ésta, con el fin de ir resolviendo problemas no planeados.

Autores como Vargas (2003), Lopera (2004), Porter (2004), Ezpeleta (2004) concuerdan en la importancia que tiene la participación del profesor en los procesos directivos de planeación institucional, como agente de cambio e innovación, aunque en la praxis educativa, esta participación se presenta en menor medida, reduciéndose a cuestiones académicas. Para Cayulef (2007) los directivos se encargan no de supervisar, sino de coordinar los grupos colegiados de académicos que participan en el proceso de planeación.

La experiencia y el conocimiento de los académicos y directivos son elementos presentes en la revisión de la literatura sobre planeación y formulación de estrategias, autores como Guillaumín et al, citado en Torres, 2008; Mintzberg et al, 2003 y Chandler, citado en Diez de Castro 2004 coinciden en que la experiencia humana junto con el conocimiento son recursos básicos para resolver problemáticas en el presente, partiendo de sucesos en el pasado, con el fin de evitarlas en el futuro.

## Capítulo 3

### Metodología de la investigación

#### *3.1 Enfoque metodológico*

La investigación sigue siendo la principal fuente para generar conocimiento científico, en las ciencias sociales ésta adquiere una connotación de igual importancia (Porter, 2004). Elegir el método o enfoque que se aplica a una investigación depende de los objetivos que se pretende alcanzar.

El objetivo de esta investigación es conocer el estado actual del proceso de formulación de estrategias emergentes, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización, y la forma en que utilizan el aprendizaje generado por una universidad pública en relación con estos procesos.

Para cumplir este objetivo se realizó una investigación de campo en una universidad pública en el Estado de México, a través de una serie de entrevistas realizadas al personal directivo, administrativo, académico y de confianza de esta universidad. A continuación se describe cada etapa de la investigación.

#### *3.1.1 Enfoque mixto de investigación*

En esta investigación se utilizaron los enfoques cualitativo y cuantitativo porque permiten presentar los resultados de la investigación a través de gráficos, tablas y la descripción de la información derivada de 35 entrevistas realizadas a profesores, personal administrativo y personal de confianza sobre los procesos de planeación institucional, elaboración y seguimiento de estrategias deliberadas y emergentes.

El enfoque cuantitativo aborda el estudio de los fenómenos que hacen énfasis en la medición y el análisis de datos con cifras (Giroux y Tremblay, 2002), como en el uso de entrevistas para obtener información. Por su parte el enfoque cualitativo hace hincapié en la comprensión del fenómeno en estudio, no centra su atención en la medición. Ambos enfoques son usados frecuentemente en la investigación social.

Los partidarios del enfoque cualitativo se proponen obtener conocimientos de alcance general a partir de un estudio en profundidad de un pequeño número de casos, mientras que los del enfoque cuantitativo analizan decenas de casos (Giroux y Tremblay, 2002).

Se eligió utilizar ambos enfoques porque son complementarios y por los tipos de instrumentos que se utilizaron para recopilar la información: entrevista semiestructurada (cuantitativa) observación y análisis de documentos (cualitativa), estos instrumentos se unen para responder a la pregunta de investigación planteada.

Las entrevistas permitieron conocer qué tanto los profesores participan en los procesos de planeación estratégica en una universidad pública estatal y cómo se generan las estrategias emergentes partiendo de la planeación formal. Esta investigación parte de lo general a lo particular.

### *3.2 Método de recolección de datos*

Los instrumentos utilizados para recolectar la información permitieron obtener datos provenientes de diversas fuentes sobre los procesos de planeación interna y abordar los resultados desde cada perspectiva de investigación, para corroborar las teorías sobre formulación de estrategias emergentes y lo que sucede en la práctica universitaria.

El proceso de investigación se caracterizó por desarrollarse en un ambiente natural, donde los participantes se comportaron como en la vida cotidiana. Para presentar la información de cada instrumento de recolección de datos, se agruparon las respuestas de las 35 entrevistas coincidentes, posteriormente se utilizaron gráficas de pastel y tablas para presentar los hallazgos obtenidos con base en el planteamiento de esta tesis de investigación. Al interpretar los datos de estas entrevistas se generaron conclusiones respecto al proceso de planeación y formulación de estrategias en el Centro universitario U.A.E.M. Zumpango.

*a) Análisis de documentos*

El análisis de documentos permite adentrarse en acontecimientos que han sucedido anteriormente en una institución educativa, quedando plasmados en documentos que se pueden consultar posteriormente, como sucedió al desarrollar esta investigación, donde se realizó un análisis de contenido comparativo (Giroux y Tremblay, 2002). Las minutas de reuniones analizadas se compararon con lo acontecido en las reuniones de los consejos: académico y de gobierno, así como de reuniones de área de un programa académico, con el objetivo de conocer que tanto estos documentos dejan evidencia de lo que sucede en las reuniones citadas en esta tesis de investigación.

Además se revisó el Plan de Desarrollo Institucional que en la actualidad rige a este centro educativo para conocer qué estrategias y metas se siguen en esta universidad. Se cuenta con una dirección de planeación, sin embargo el encargado tiene un mes de permanecer en esta dependencia y posee poca información relevante al proceso interno de planeación o cómo se documentaron las reuniones donde se diseñó el Plan de Desarrollo Institucional Centro Universitario U.A.E.M. Zumpango 2010-2014 el cual no ha sido

aprobado por la Dirección de Planeación de la propia universidad en la ciudad de Toluca, Estado de México, pero que aún así se aplica.

Durante dos semanas se analizaron 12 minutas de reuniones de consejo de gobierno y 12 de consejo académico del año 2009, así como 9 minutas de ambos consejos del año 2010 (de enero a septiembre). Estas reuniones se realizan una vez al mes, ambas el mismo día pero en horarios diferentes. En el programa de ciencias políticas y administración pública, donde la tesista participó como observador, no se guardan minutas de las reuniones de área, esto con base en la entrevista realizada a la presidenta de área de este programa, la Maestra Ana María Hernández, quien solo guarda notas de algunas de estas, pero no en forma de minuta.

En la reunión de consejo académico participan 11 profesores, uno por programa académico, 11 alumnos, uno como representante de cada programa académico y 2 del personal administrativo: el encargado del despacho (director) quien es presidente de ambos consejos y el subdirector académico quien funge como secretario en ambos consejos y es el encargado de convocar a las reuniones y de elaborar las minutas de éstas al final de cada una.

La reunión de consejo de gobierno se realiza posterior a la de consejo académico y se integra por 22 personas llamadas consejeros: el encargado del despacho, el subdirector académico, el subdirector administrativo, 11 profesores (uno por programa académico) 11 estudiantes (uno por carrera) y 1 representante de los trabajadores sindicalizados. Todos los consejeros como propietarios, tienen un suplente.

El Plan de desarrollo institucional centro universitario U.A.E.M. Zumpango 2010-2014 se elaboró entre un grupo colegiado donde participaron: del área administrativa, el encargado del despacho, el subdirector académico y el subdirector administrativo, el encargado de la dirección de planeación y el coordinador de investigación. En este proceso no participó el personal académico. Afirmación obtenida en la mayoría de las entrevistas realizadas a los académicos de esta universidad. No hay evidencia escrita sobre el proceso de formulación de este plan, por lo que no se corroboró ese proceso de planeación.

#### *b) Entrevistas*

La entrevista constituye el medio más cercano al objeto de estudio o sus procesos, en este caso el personal docente y administrativo de una universidad pública y el proceso de planeación institucional. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o abiertas, en este caso se utilizaron entrevistas semiestructuradas (Hernández et al, 2006).

La entrevista semiestructurada se basan en una guía y el entrevistador tiene la posibilidad de complementar con preguntas adicionales para ampliar más la información que se desea conocer, en este tipo de entrevista las preguntas no están determinadas completamente (Hernández et al, 2006).

Durante la investigación de campo se realizaron 35 entrevistas al personal que integra la universidad: 4 al personal administrativo, 15 a profesores de asignatura de los diferentes programas académicos, 4 a jefes de área que son personal de confianza, 9 coordinadores de programa académico, de los 11 que existen actualmente y 4 profesores

de tiempo completo. Aunque hay coordinadores que también imparten clases y que son de tiempo completo. El director y subdirectores ocupan plazas de tiempo completo.

Las entrevistas se realizaron en forma personal con cada participante, durante los meses de octubre a diciembre del 2010 en los turnos matutino y vespertino, se utilizó cuaderno de notas para registrar las respuestas de cada participante, donde se incluyeron las preguntas que se abordaron en la investigación, así como las impresiones de éstos ante los cuestionamientos realizados. La duración de cada entrevista fue de 45 minutos aproximadamente.

Este instrumento de investigación se integró por diez preguntas abiertas, donde el objetivo fue documentar las diferentes visiones del proceso de planeación estratégica en la institución. Cuando el entrevistado no conocía cómo se desarrollaba el proceso de planeación estratégica, quiénes participaban y cómo se formulaban las estrategias, la entrevista era dirigida a los procesos de planeación interna por programa académico, lo mismo sucedió con los coordinadores por programas.

Las entrevistas al personal administrativo se realizaron durante el turno vespertino, las respuestas de éstos se basaron en el conocimiento que tienen sobre la planeación institucional, sin embargo, en las respuestas de estas entrevistas se conoció que los docentes tienen nula participación en los procesos de planeación interna, cuando ésta es vital para la cultura organizacional de esta universidad, a pesar de que en la teoría se integra la participación docente, en la práctica de esta universidad no se realiza, esto dificulta que una visión sea compartida entre los miembros de una organización y por lo tanto, se logre con éxito.



*c) La observación*

Para autores como Hernández et al (2006) la observación investigativa no solo es ver, sino adentrarse con todos los sentidos en un objeto, documento o acontecimiento. En la investigación cualitativa la observación “implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente” (Hernández et al, 2006, p.587), poner atención a los detalles, sucesos o interacciones de las personas.

La observación constituye un elemento clave en el desarrollo de esta investigación, esta técnica cualitativa se designó por parte de la cátedra de investigación de la Escuela de Graduados en Educación, donde participa este proyecto.

La tesista participó como asistente observadora en tres reuniones diferentes, una de consejo académico, una reunión de área de un programa académico y la última de consejo de gobierno. Durante el tiempo que se desarrolló la investigación no se realizaron sesiones de planeación administrativa en este plantel educativo.

Las reuniones se realizan entre las primeras dos semanas de cada mes, participan directivos y profesores, estos últimos llamados consejeros académicos electos por votación, quienes duran en el encargo un año, basándose en la legislación universitaria de la Universidad Autónoma del Estado de México. Sin embargo, hay consejeros que son reelectos por más de un periodo por sus propios compañeros, un consejero académico en funciones afirmó que no a todos los profesores les gusta participar en los consejos porque implica mayor trabajo y tiempo que no es remunerado, aunado a esto, solo hay 16

profesores de tiempo completo en la universidad, 6 de medio tiempo y los restantes 136 son de asignatura.

Estos instrumentos de investigación permiten comparar la información recabada entre profesores, coordinadores de programas académicos, personal de confianza y al personal directivo de esta universidad, con los procesos de planeación formal y el estado actual de la formulación de estrategias emergentes.

Es necesario comentar que existe un consejo universitario donde se toman acuerdos, aprueban acciones o problemáticas particulares que se presentan en cada Centro universitario de la U.A.E.M. y se integra por personal de la propia universidad en rectoría, en este consejo los Centros universitarios no tienen representación de académicos o administrativos y su sede es en la ciudad de Toluca, Estado de México.

En las reuniones de academia y de gobierno se abordan principalmente aspectos académicos, problemas estudiantiles o casos particulares de cada programa académico. En las tres reuniones donde se participó como espectadora, los consejeros y personal que participa actuaron en forma natural, esto permitió obtener información que corrobora las opiniones de los entrevistados sobre los procesos de planeación y formulación de estrategias emergentes.

### *3.3 Definición del universo*

La población que participó en esta investigación fue personal académico y administrativo de la propia universidad, la muestra se determinó a partir de conocer quienes participaban en el proceso de planeación estratégica en la universidad, además de

elegir al azar a los profesores que permanecen más tiempo en la escuela, como aquellos que trabajan de tiempo completo y algunos profesores de asignatura.

Del personal administrativo, se eligió entrevistar deliberadamente a los 11 coordinadores de cada programa académico que ofrece la universidad a la población de Zumpango y los municipios de los alrededores, por ser ellos los responsables directos en cada carrera y se eligieron al azar al personal de confianza, quienes tienen mayores posibilidades de estar en contacto con este proceso institucional, sin embargo, solo se entrevistaron a 9 de ellos. El 90% del personal en general es sindicalizado, solo el 10% no lo es. Esta universidad cuenta actualmente con 158 profesores sindicalizados, la población estudiantil que atienden es de 2,091 alumnos y 11 carreras o programas académicos. Cuenta además con cinco áreas: control escolar, difusión, vinculación, idiomas y tecnologías de información, cada una de éstas cuenta con un jefe de área.

Se realizan reuniones de área por programa académico que se integran por el coordinador de programa académico, se elige a un profesor propietario como presidente y un secretario, quien se encarga de redactar las minutas de reunión, además de los profesores que integran la carrera o programa académico. Estas reuniones son mensuales o bimestrales y se realizan después de las reuniones de consejo de gobierno y de consejo académico, aunque no en todas las carreras realizan reuniones internas de trabajo.

También se realizaron cuatro entrevistas al personal administrativo, una al encargado de despacho, como director de este Centro Universitario, una al subdirector académico y al subdirector administrativo y al encargado de planeación. En estas personas recaen las principales decisiones en la universidad.

También se entrevistó a 15 profesores de asignatura, 4 de tiempo completo 9 coordinadores de programa académico y 3 jefes de departamento quienes fungen como personal de confianza.

## Capítulo 4

### Análisis de resultados

La investigación sobre el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación superior pública, arroja resultados que no contrastan completamente con lo que la teoría marca sobre esta temática.

La planeación sigue siendo la parte medular de la administración escolar y es efectiva en la medida en que sea una base para la toma de decisiones, esta resulta de una mediación entre el conocimiento y la acción Porter (2004). La toma de decisiones es un elemento que destacan Torres (2008) y Porter (2004) como parte importante del proceso de planeación, al permitir tomar decisiones estratégicas basadas en la experiencia y el conocimiento de los directivos.

El trabajo de campo que se realizó en una universidad pública estatal, consistió en realizar 35 entrevistas semiestructuradas al personal directivo, administrativo, profesores y coordinadores de 11 programas académicos de la Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario Zumpango, referentes al proceso de planeación institucional y las estrategias emergentes que se generan, así como asistir a 3 reuniones: una de área, otra de consejo académico y la última de consejo de gobierno. Además se analizaron las minutas de reunión de los consejos académicos y de gobierno de los años 2009 y 2010, así como de área del programa académico de ciencias políticas y administración pública en el año 2010.

Este proyecto partió de la pregunta de investigación ¿cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación superior pública estatal? Además tomando en cuenta los objetivos de investigación presentados inicialmente en el capítulo 1 de esta tesis, al investigar cómo se formulan las estrategias emergentes a partir de la planeación formal de una universidad pública estatal e identificar cómo se utiliza el aprendizaje generado por la institución en relación al proceso de formulación de estrategias emergentes.

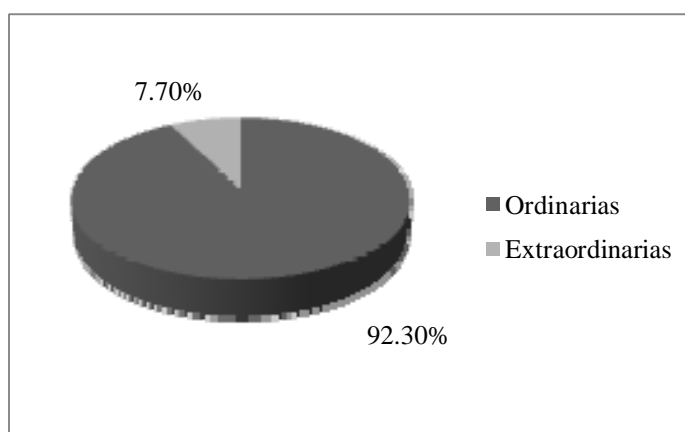
#### *4.1 Análisis de documentos*

En el análisis de documentos se revisaron las minutas de reunión de área de un programa académico durante 2010, además del consejo académico y del consejo de gobierno de los años 2009 y 2010, del Centro Universitario U.A.E.M. Zumpango, estas minutas contienen la descripción de cómo se desarrollaron las reuniones, la hora de inicio y de término, el quórum que asistió, los acuerdos que se votaron y las decisiones de corte académico que se analizaron.

Las minutas de reuniones las redacta el secretario académico de ambos consejos (académico y de gobierno). El consejo académico se reúne una vez al mes y se integra por: El presidente del consejo, que es el Encargado del despacho de la dirección, el subdirector académico que funge como secretario del consejo y once profesores, uno por programa académico, estos son elegidos por votación dentro de cada carrera para ser presidentes de un programa y poder asistir a este tipo de reuniones, la elección de un profesor es para estar en el cargo durante 4 años, en 2 periodos alternados, con derecho a ser reelegidos. El consejo de gobierno posee los mismos integrantes pero además 1 representante de los trabajadores sindicalizados, en este caso puede ser una secretaria o

una persona de intendencia, siendo en total 25 personas, mientras que en el consejo académico solo son 13. En estos consejos no participan los coordinadores de programa académico. Éstos solo participan en las reuniones de área de cada carrera y no fungen como presidentes de estos consejos, sino como asistentes. Un consejo de área es presidido por un docente elegido internamente en el programa académico y el número de participantes es el total de profesores por programa.

Todos los integrantes del consejo académico y de gobierno tienen un propietario y un suplente. Estas reuniones se realizan en los primeros quince días de cada mes, se dividen en reuniones ordinarias y extraordinarias. Las primeras se realizan cada mes y las segundas solo cuando hay asuntos urgentes que tratar y que tienen que pasar por estos consejos. El gráfico 1 muestra que 92.30% son reuniones ordinarias y solo un 7.70% reuniones extraordinarias, estos datos fueron producto de la revisión de las minutas de ambos consejos en 2009 y 2010.



*Gráfico 1* Tipos de reuniones de los consejos de gobierno y académico

Durante una sesión de observación en el consejo de gobierno, es el presidente del consejo quien la preside, informa y da pie para que se aborde la discusión sobre los

problemas que deberán resolver, primero se argumentan las posturas de cada integrante y posteriormente a través de votación se toman las decisiones.

Los principales asuntos que se tratan en ambos consejos son académicos, situaciones particulares de los alumnos y profesores. En ningún momento se abordó un asunto administrativo o de recursos financieros.

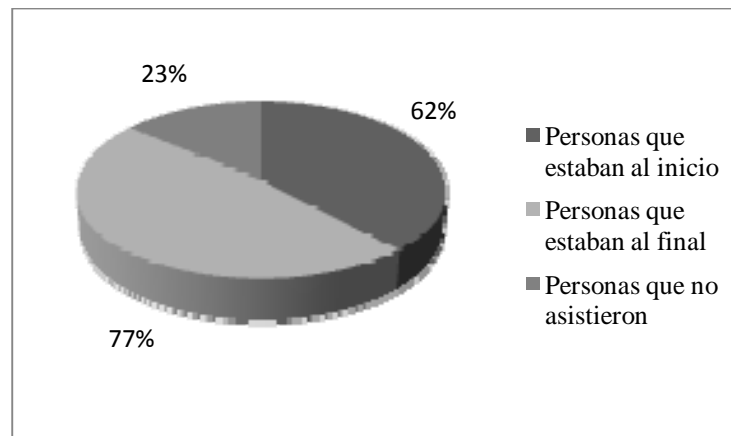


Gráfico 2 Porcentaje de asistentes en una reunión de consejo académico

El ambiente durante la reunión observada fue de tranquilidad, sin embargo, es evidente que no todos los integrantes convocados asisten a las reuniones. En el gráfico 2 se observa cómo varía la asistencia en una reunión de consejo académico, de 13 integrantes de este consejo, solo 8 personas (62%) estaban al iniciar la reunión, solo 10 estuvieron al finalizar (77%) y 3 no asistieron (23%). También en la reunión de área, de 15 integrantes solo 6 asistieron (40%) mientras que 9 personas (60%) estuvieron ausentes. En una reunión de consejo de gobierno, de 25 integrantes, solo asistió el 80% es decir, 20 personas y un 20% no asistió, a pesar de haber firmado de enterado de la reunión. Incluso en la reunión de área de la carrera de ciencias políticas y administración



pública, la presidenta de este consejo entrega personalmente los oficios a los profesores para convocarlos a las reuniones de forma personal.

**Tabla 1**

*Porcentajes de asistencia en los consejos: académico, de gobierno y de área.*

Reunión ordinaria	Porcentaje que asistió	Porcentaje que no asistió
De consejo académico	70%	30%
De consejo de gobierno	80%	20%
De área del programa académico de ciencias políticas y administración pública	40%	60%

El ausentismo en este tipo de reuniones es el reflejo del poco interés de los profesores por formar parte en estas actividades. En opinión de la Dra. Yazmín Hernández, profesora de tiempo completo del programa académico de Sociología, un factor que determina el ausentismo de los profesores a este tipo de reuniones de consejo es porque su participación es voluntaria y no obligatoria. Además de que hay profesores que al ser de asignatura no están mucho tiempo en la universidad.

El proceso de la reunión inicia con informar la orden del día, se pasa asistencia y se declara el quórum existente, se aprueba la orden del día, además de aprobar el acta de acuerdos de la reunión de consejo académico del mes anterior, se lee el informe de glosa y asuntos generales.

Los acuerdos a que se llegan al final de la reunión se aprueban por unanimidad de votos o por mayoría. Al final de la reunión de consejo académico firman la minuta el

presidente del consejo y el secretario del mismo. En esta minuta se adjuntan todos los documentos, oficios e información concerniente a los temas tratados.

En las reuniones de consejo de gobierno la dinámica es similar a las reuniones de consejo académico, el presidente y el secretario son los mismos directivos y el contenido del consejo de gobierno, es un resumen de las reuniones de consejo académico, incluso ambas reuniones se realizan el mismo día, lo único que cambia es la hora. Primero se desarrolla la de consejo académico y posteriormente la de gobierno, en este último asisten 25 integrantes, 11 profesores propietarios, 11 alumnos uno por programa académico, llamados consejeros alumnos, además de 1 persona sindicalizadas, el director y subdirector respectivamente. El objetivo de esta reunión es aprobar las actas de acuerdos de las sesiones ordinarias del mes anterior. Para que una reunión se lleve a cabo, tienen que estar el 50% de los integrantes más uno y se lanzan dos convocatorias para cada reunión.

**Tabla 2**

*Tipo de asistentes a las reuniones de consejo de gobierno, de área y académico*

Tipo de consejo	Personal directivo	Profesores	Alumnos	Representante sindical	Total
De gobierno	2	11	11	1	25
Académico	2	11	0	0	13
De área de un programa académico	0	15	0	0	15

En la tabla 2 se observa el tipo de personas que integran cada consejo en el centro universitario U.A.E.M. Zumpango, donde predomina el número de profesores en los 3 consejos. Solo 2 personas del equipo directivo que en este caso el encargado del

despacho de dirección y el subdirector académico participan en los consejos de gobierno y académico. Además 1 persona asiste como representante sindical a la reunión de consejo de gobierno, pueden ser personal de confianza y no necesariamente profesores.

También se observa que 11 alumnos forman parte del consejo de gobierno, sin embargo, a pesar de que se les permite opinar eso no asegura que sus opiniones en la mayoría de los casos sean tomadas en cuenta. Los asuntos donde ellos pueden participar se limitan a cuestiones estudiantiles, además fungen como jefes de grupo, uno en cada programa académico.

El objetivo de las reuniones de consejo académico es tratar temas relacionados con los ámbitos estudiantiles como: otorgar el visto bueno para la realización de evaluaciones profesionales en determinados periodos, aprobar programas de estudio, prorrogas de pasantía para titulaciones, homologación de estudios en alumnos, se dan a conocer y se aprueban proyectos de investigación derivados de los 2 cuerpos de investigadores de esta universidad, exámenes de oposición para obtener plazas, permisos para realizar excursiones con alumnos a otros Estados de la República para realizar prácticas profesionales de las once carreras que se imparten en esta universidad. Durante el análisis de estas minutas se destaca que los temas que se tratan solo son de corte académico, no se abordan situaciones sobre los procesos de planeación institucional o financiera.

Por otra parte, las reuniones de área se realizan por programa académico, la periodicidad varía, desde una bimestral, hasta una reunión cada semestre. Estas son internas y se realizan entre el coordinador de carrera, el presidente del consejo de área, éste es un profesor que se elige por votación interna entre todos los profesores de un

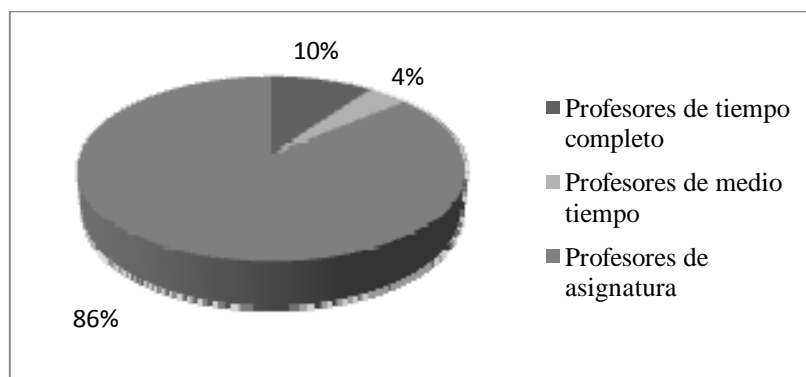
programa académico, un secretario del consejo de área y el cuerpo docente de cada programa académico. Esta reunión es convocada previamente por el presidente del consejo de área vía oficio.

La reunión de área donde la tesista participó como observador fue en el programa académico de la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, el quórum fue de 6 profesores de 15 que forman la plantilla docente de esta carrera y que debieron haber asistido. Ver Tabla 2.

La presidenta del consejo de área de esta carrera comentó que entrega el oficio donde convoca a reunión de área, de forma personal a cada profesor, sin embargo, no todos asisten. Esta reunión se deriva de la reunión de consejo académico que previamente se realizó y el objetivo es informar a los profesores sobre los asuntos tratados en la reunión de consejo académico en sesiones ordinarias, los acuerdos y aprobaciones a que se llegaron en materia estudiantil o concerniente al ámbito docente.

En opinión del Doctor Alejandro Ramos coordinador de programa académico de sociología, la planeación es vertical, los cuerpos académicos no participan en este proceso, existe una concentración de información en la dirección que no fluye hacia los profesores de este centro universitario.

Los resultados de las entrevistas varían en función de la actividad que realiza entrevistado. El personal directivo-administrativo afirma que los profesores en su calidad de coordinadores de programa académico participan en los procesos de planeación porque así lo señalan los estatutos de la universidad, pero estos no participan en la práctica.



*Gráfico 3* Clasificación de la plantilla docente

En esta universidad existen 158 profesores para las 11 licenciaturas que se imparten. De los cuales solo 16 profesores son de tiempo completo (10%), 6 son profesores de medio tiempo (4%) y 136 restantes son de asignatura (86%). Es conveniente mencionar que todos los profesores están sindicalizados, independientemente de la clasificación que tengan.

#### *4.2 Resultados de las entrevistas*

Las primeras entrevistas que se realizaron fueron al personal directivo y administrativo de esta universidad, posteriormente se aplicaron a profesores. Las respuestas de estas preguntas fueron agrupadas para poder representarlas gráficamente.

La primera pregunta fue: *¿Cómo es el proceso de planeación de la institución?, ¿cómo se lleva a cabo?* Las respuestas a esta interrogante fueron variadas. En opinión del Encargado del despacho de dirección de este Centro Universitario, el Maestro Francisco García una vez que entra en función un rector, cada 4 años, emite el Plan Rector de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), cada Centro universitario que depende de esta casa de estudios, elabora su propio Plan de Desarrollo Institucional,

tomando como base el Plan rector y el Plan General de Desarrollo de la U.A.E.M. 2009-2021.

La planeación institucional de la universidad incluye un marco estratégico con ejes que cruzan transversalmente toda función institucional, generando una visión de conjunto a corto y mediano plazo. Investigando en el Plan rector de la universidad señala a este como el documento de planeación institucional que rige la U.A.E.M. “Tal planteamiento estratégico surge del diálogo con cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria que se dieron cita en los diversos espacios donde tuvo lugar el amplio proceso de consulta realizado para dar vida al presente plan rector” (Plan rector de desarrollo institucional, 2009-2013, p.39)

El equipo directivo-administrativo analiza cada uno de los 5 ejes rectores del plan rector, de esos ejes se eligen aquellos que sean factibles desarrollar en este centro universitario con base en el contexto estudiantil. Posteriormente se establecen las metas alcanzables y estrategias para cada eje, mismas que se concentran en el Plan de desarrollo institucional, las cuales se les llama proyectos y cada año se va monitoreando su avance a través del Programa Operativo de Actividades (POA) que elabora el subdirector administrativo y da seguimiento junto con el encargado de planeación y bajo la supervisión del director.

En opinión del Maestro Misael, profesor de medio tiempo y representante sindical en el centro universitario U.A.E.M. Zumpango, existe un encargado de planeación, más el cuerpo directivo-administrativo que a partir del Plan Rector de desarrollo institucional, toman en cuenta la misión, visión y las estrategias para que este centro universitario

pueda planear estratégicamente cada programa educativo, se planea con base en el Plan Rector para que en los resultados de la planeación institucional haya correspondencia.

En la misma pregunta 1, se cuestionó sobre *¿Quiénes participan en el proceso de planeación y cómo se documenta?* Se obtuvo la siguiente información como resultado del análisis de las respuestas de las 35 entrevistas.

En opinión del Maestro Raymundo Ocaña, subdirector académico, las personas que participan en el proceso de planeación institucional son el personal directivo-administrativo: el encargado del despacho de dirección, los subdirectores académico y administrativo, el encargado de planeación, el encargado de investigación, 3 jefes de área y coordinadores de programa académico, estos últimos no señaló cuantos participan.

Además comentó que es el encargado del despacho de dirección quien decide qué coordinadores entran a esas reuniones. La planeación se documenta en el Plan institucional, es un cuaderno en forma de libro que se tiene en la universidad y que se da a conocer en el primer informe del director a la comunidad estudiantil de forma anual.

En opinión de un profesor de tiempo completo, en la planeación institucional participan las autoridades centrales de la universidad y 3 coordinadores de cada programa académico. El plan de desarrollo institucional de este Centro Universitario se basa en el Plan Rector de la Universidad Autónoma del Estado de México que se elabora cada 4 años.

En opinión del subdirector administrativo el plan de desarrollo institucional de este centro Universitario se integra por 21 proyectos: 1. Universidad digital, 2. Liberar el potencial de la ciencia, 3. Nodos de responsabilidad social, 4. Observatorio del desarrollo,

5 Personal universitario de alto nivel, 6. Cobertura educativa de licenciatura, bachillerato y educación continua, 7. Fortalecimiento académico, 8. Estudios avanzados con pertinencia y calidad, 9. Investigadores de calidad, 10. Fomento cultural universitario, 11. Innovación en la difusión del arte, la ciencia y la cultura, 12. Apoyo al alumno, 13. Extensión universitaria y vinculación al servicio de la sociedad, 14. Ordenamiento y eficiencia administrativa, 15. Obra universitaria, 16. Consolidación de los fines y objetivos del Fondo de fomento y desarrollo de la investigación científica y tecnológica (FONDICT), 17. Gobierno con responsabilidad social, 18. Deporte y activación física, 19. Modernización y observancia del marco jurídico universitario, 20. Comunicación con valores, 21. Contraloría promotora de una mejor gestión.

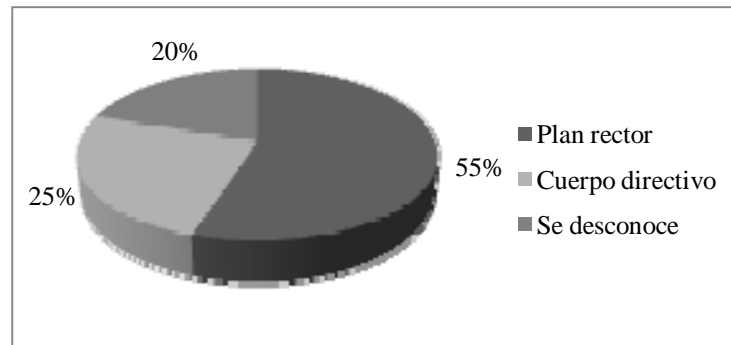
Cada uno de estos proyectos se integra por los siguientes elementos: diagnóstico, objetivo, espacio universitario, estrategias y metas a desarrollar. El personal directivo y administrativo coinciden al afirmar que este plan surge con base en reuniones entre este personal, jefes de área y profesores de tiempo completo. Estos proyectos también se encuentran en el Plan Rector, sin embargo, en la planeación institucional se particularizan a cada universidad.

Sin embargo, al cuestionar a 15 profesores de asignatura respecto a si conocían el proceso de planeación o si participaban en él, las respuestas fueron que los únicos que participaban en este proceso eran el personal directivo-administrativo.

Para corroborar esta información se contactó al encargado de planeación, quien estaba ejerciendo esa función solo desde hace 15 días, por lo que no proporcionó información suficiente sobre alguna minuta donde quede evidencia de este tipo de reuniones.



En opinión del Doctor Alejandro Ramos, coordinador del programa académico de sociología contestó a la pregunta sobre si tenía conocimiento de la participación de profesores o coordinadores en los procesos de planeación, argumentando él, que si había participado en una ocasión, pero que las decisiones las tomaba el director y solo les informaba sobre éstas.

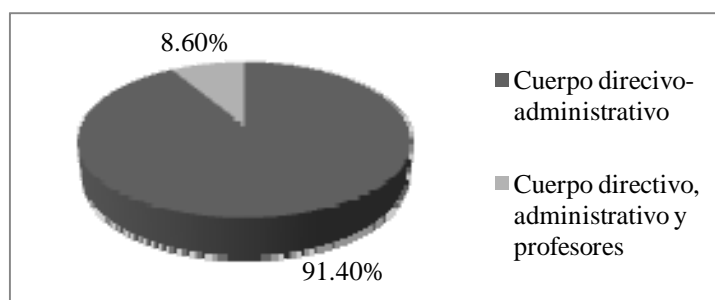


*Gráfico 4* ¿cómo se definen las estrategias en una universidad pública estatal?

En el gráfico 4 se aprecian los resultados a la pregunta 2 sobre cómo se definen las estrategias en el Centro universitario U.A.E.M. Zumpango, donde 19 entrevistados entre ellos el personal directivo y administrativo que equivalen al 55% afirmó que su definición se basa tomando como punto de partida el Plan Rector de la Universidad, mientras que el 25% , es decir 9 personas opinaron que es el cuerpo directivo-administrativo de este centro universitario quienes formulan las estrategias, por último un 20% de entrevistados, solo 7 entre coordinadores y profesores sindicalizados y de tiempo completo, afirmaron desconocer cómo se realiza este proceso.

En opinión del Maestro Raymundo Ocaña, subdirector académico derivado del proceso formal de planeación, se analizan qué recursos financieros y materiales hay disponibles para la universidad, además de los procedimientos mediante los cuales se

pueden alcanzar las estrategias formales. El 99% de los recursos con que funciona el campus provienen del Programa Institucional de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y solo el 1% se genera al interior. El seguimiento de las estrategias lo hace el encargado de planeación y la secretaría de planeación de la Universidad Autónoma del Estado de México.



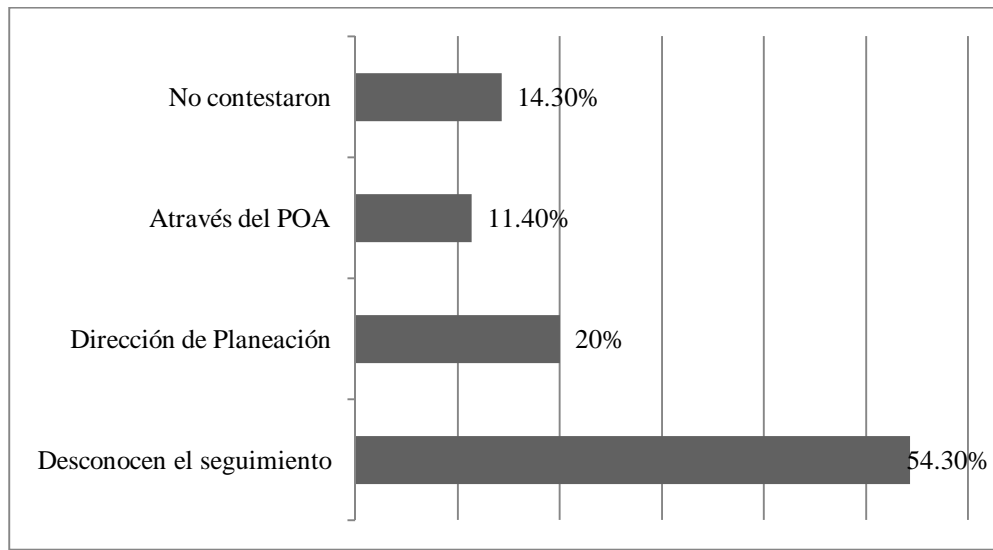
*Gráfico 5 ¿Quién participó en la definición de estrategias?*

En el gráfico 5 se aprecian los porcentajes derivados aún de la pregunta 2 donde el 91.4% de los entrevistados opina que es el cuerpo directivo y administrativo quien se encarga de elaborar la planeación estratégica y la formulación de estrategias institucionales, solo un 8.6% afirmó que además de los administrativos participaban los profesores.

En esta investigación los profesores y coordinadores de cada programa académico entrevistados previamente, participan solo en la planeación que se ejerce en cada programa académico, desde la planeación por asignatura hasta las actividades a realizar durante un ciclo escolar.

En opinión de un coordinador de carrera de medio tiempo, los coordinadores no participan en los procesos de planeación interna, de los 11 coordinadores actuales solo 3

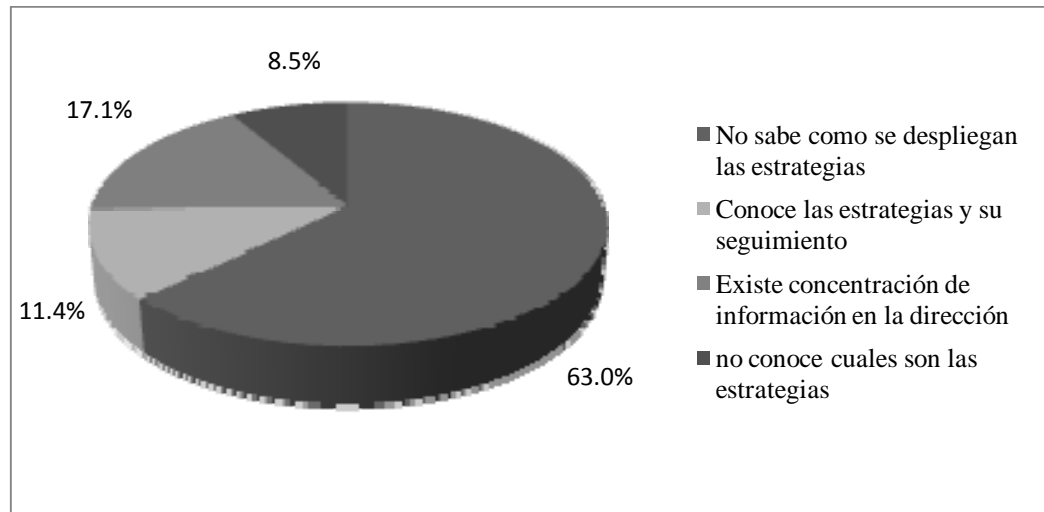
son de medio tiempo y 8 son de tiempo completo. Al entrevistar al coordinador de la carrera de Ciencias políticas y administración pública, que es de tiempo completo, opinó que los coordinadores de los once programas académicos no participan en el proceso de planeación.



*Gráfico 6* ¿Qué seguimiento se les da a las estrategias?

La formulación de estrategias adquiere relevancia solo cuando éstas se materializan en acciones concretas que conduzcan al logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo. En la investigación realizada, respecto a la pregunta 2 sobre qué seguimiento se les da a estas estrategias que se encuentran plasmadas en el Plan institucional del Centro Universitario Zumpango, es preocupante que solo el 11.4% tiene conocimiento de cómo se les da seguimiento, a través del Programa Anual de Actividades (POA), un tipo de planeación que se deriva de la planeación institucional y que integra el seguimiento de las estrategias de los 21 proyectos que lo integran.

El 20% de los entrevistados señaló que es la dirección de planeación de la universidad quien da seguimiento a las estrategias, aunque no describieron como se realiza ese proceso. El 14.3% no contestó a esta pregunta y un 54.3% de entrevistados, principalmente profesores de medio tiempo, tiempo completo o coordinadores que recién se acaban de integrar a la universidad, afirmó desconocer el seguimiento, no cuentan con este tipo de información.



*Gráfico 7 ¿Cómo se despliegan las estrategias y quienes participan?*

En la pregunta 3 del gráfico 7 se aprecia que de las 35 personas entrevistadas, 22 profesores es decir el 63% no sabe cómo se despliegan las estrategias, 6 profesores, es decir el 17.1% considera que la dirección escolar concentra la información y no fluye hacia las coordinaciones de programa académico, estos no participan en los procesos de planeación, solo el 8.5% de los entrevistados, es decir, 3 de 35 entrevistados no conoce cuáles son las estrategias ni su seguimiento y solo 4 con un 11.4% conoce como se despliegan las estrategias.

Los profesores de esta universidad participan solo en actividades académicas, por lo tanto la planeación que realizan es sobre el programa académico donde imparten asignatura o que coordinan. El seguimiento de esas estrategias académicas se asigna a profesores que presentan proyectos o que participan en alguna actividad escolar. Los profesores de asignatura, tutores y coordinación dan seguimiento a las estrategias.

En opinión del Maestro Fermín Reyes, encargado de la coordinación de planeación, señaló que en el despliegue de estrategias participan los jefes de área, el subdirector administrativo, los coordinadores de cada programa académico y el encargado de planeación.

Hasta esta parte de la investigación realizada, solo se han abordado las estrategias derivadas de un proceso formal de planeación. Sin embargo, el tema principal de esta tesis es conocer cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en esta universidad, partiendo de estrategias deliberadas. El Plan de desarrollo institucional se integra por 21 proyectos que rigen la actuación de la universidad, estos forman parte de la planeación formal, no se pueden cambiar.

Referente a las estrategias emergentes en opinión del Maestro Raymundo Ocaña este tipo de estrategias no existen en la universidad, porque todas las estrategias y proyectos educativos son planeados previamente. Al cuestionar a coordinadores de programa académico y profesores de medio tiempo y tiempo completo, estos señalaron que los principales proyectos que no surgen de una planeación deliberada, son las publicaciones sobre investigaciones realizadas por los 2 cuerpos de investigación con que cuenta la universidad. Esto se traduce en la edición de libros, revistas y artículos en medios impresos de la propia universidad.

**Tabla 3**

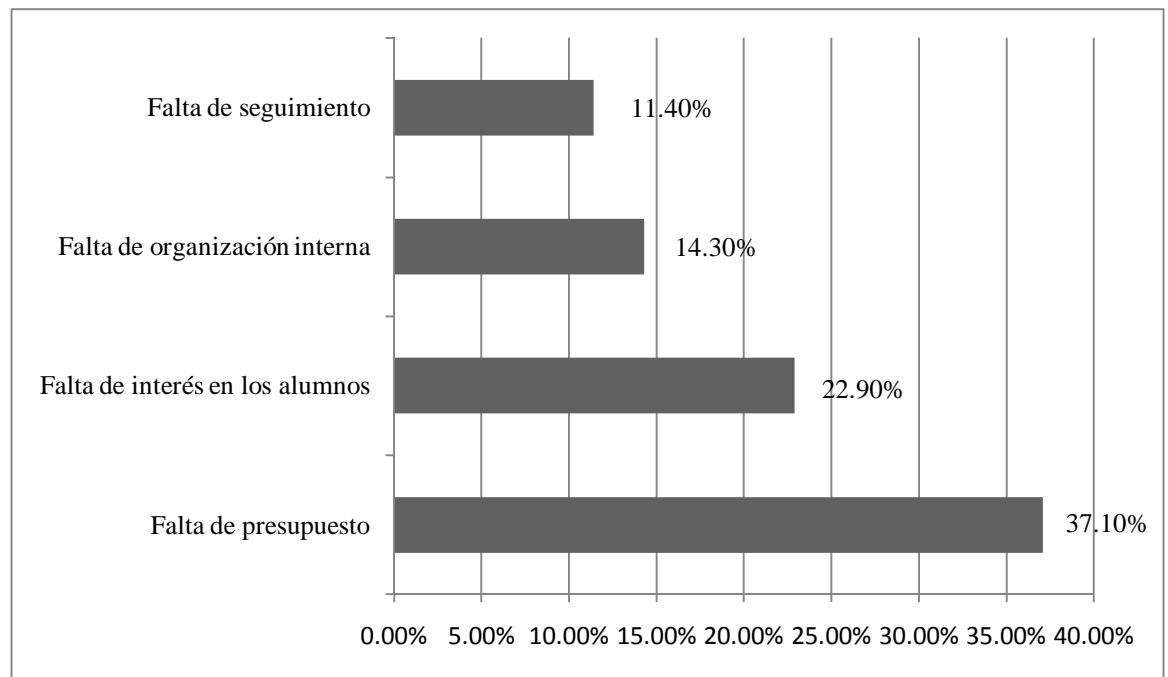
*Resultados positivos y negativos en los proyectos institucionales*

¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos?	¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos?
<ul style="list-style-type: none"><li>- Se monitorean para que mantengan su vigencia.</li><li>- Presupuestalmente se apoyan para su manutención.</li><li>- Se dan a conocer a la opinión pública en los informes anuales del director y son reconocidos a través de un reconocimiento por parte del rector.</li><li>- Los proyectos se les da continuidad anual o semestral.</li><li>- Publicación de libros o revistas.</li><li>- Formación de recursos humanos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se emiten recomendaciones para mejorar.</li><li>- Se apoyan presupuestalmente, si su avance fue limitado por recursos financieros, siempre y cuando sea un proyecto viable.</li><li>- La administración central monitorea que se superen las deficiencias.</li><li>- Se cambia de actividad o proyecto.</li></ul>

Los proyectos institucionales surgidos de forma emergente poseen resultados positivos, esto se observa en la tabla 3 que corresponde a la pregunta 4 de las entrevistas, donde los resultados de los proyectos positivos son más en comparación a aquellos con resultados negativos. En opinión del Licenciado Manuel Mendieta, subdirector administrativo respecto a los proyectos deliberados se busca la forma de cumplirlos, porque derivan de la planeación formal.

Durante el desarrollo de la planeación existen acciones que no fueron planeadas deliberadamente, principalmente son: investigaciones del cuerpo docente, conferencias, talleres o seminarios. Así como la gestión de recursos financieros o materiales para la ampliación o construcción de más aulas y espacios educativos.

Cuando surgen estos proyectos emergentes, los cuales principalmente son por propuesta de los académicos, son ellos los que se encargan de realizarlo, no se les otorgan recursos económicos, solo en especie, como: auditorio, aulas, material didáctico, mobiliario o reconocimientos a participantes cuando así se requiera. Ellos son los responsables directos de su desarrollo, seguimiento y evaluación.



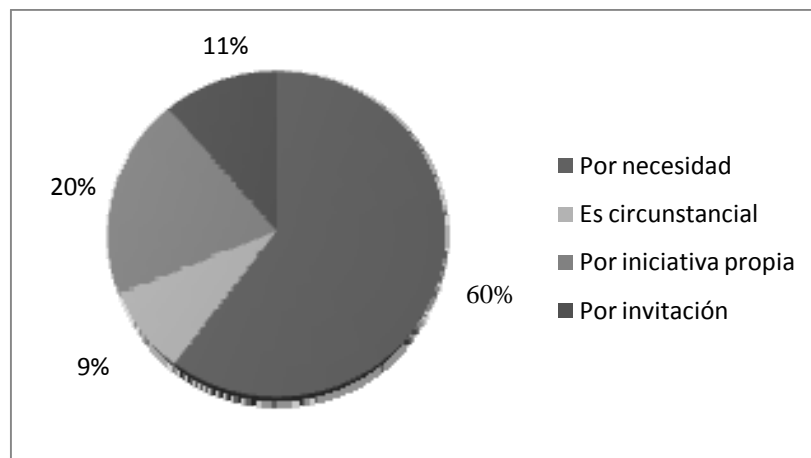
*Gráfico 8* Razones por las cuales los proyectos no se llevan a operación

En el gráfico 8 que corresponde a la pregunta 5 se observa que la principal razón por la cual no se lleva a cabo un proyecto académico es por razones de presupuesto por parte de la universidad, en un 37.1%, seguido de la falta de interés de los alumnos, en un 22.9%. En opinión de una coordinadora del programa académico de diseño industrial ejemplificó que se cancelaron los talleres en la semana del diseño industrial debido a la falta de interés de los alumnos de esta carrera, no se inscribieron los suficientes, ante esta

circunstancia la estrategia posterior fue desarrollar talleres que generaran mayor interés y participación por parte de los alumnos.

Un 14.3% de los entrevistados respondió que se debe a la falta de organización interna de quien presentó y desarrolló el proyecto. Por último solo el 11.4% de profesores comentó que los proyectos que no se realizan son porque no hay un seguimiento puntual de las actividades como parte de la organización del programa académico que lo propone.

Los proyectos sean planeados o no, constituyen un elemento fundamental en el quehacer universitario, los profesores como facilitadores del conocimiento, tienen la tarea de formar a los futuros profesionistas que requiere el país. Dotar de herramientas y habilidades profesionales en cada disciplina, contribuye a crear una sociedad más plural y comprometida. En el Centro Universitario Zumpango, los principales proyectos emergentes son la edición de libros producto de investigaciones de los cuerpos colegiados de académicos y de investigadores, En opinión del Maestro Misael representante sindical y profesor de medio tiempo, la publicación de proyectos editoriales es un fenómeno propio del centro universitario U.A.E.M. Zumpango.





### *Gráfico 9 ¿De dónde surgen los proyectos emergentes, cómo se originan?*

Estos proyectos emergentes de corte académicos han surgido como una necesidad de los profesores investigadores y de la propia institución. En la pregunta 7 representada en el gráfico 9 sobre cómo se originan estos proyectos, las respuestas fueron variadas. La principal razón del surgimiento de proyectos o acciones emergentes se basa en la necesidad tanto de profesores como de alumnos en un 60 %, mientras que solo el 9% se origina en situaciones circunstanciales, un 20% por iniciativa propia y solo 11% por invitación, en este último se refiere a las convocatorias que llegan al personal docente para participar en proyectos que desarrolla la dirección general de esta universidad.

Dentro de los factores que influyen en el surgimiento de estrategias o proyectos académicos, son: la motivación externa e interna en el personal docente, su interés personal, la disposición del director en el apoyo a éstos.

Dentro de los proyectos administrativos emergentes, surgen también por necesidad de los alumnos, personal docente y de la propia institución. Por ejemplo para solucionar los problemas de drenaje, abastecimiento de agua potable o de mobiliario y equipo. El director gestiona apoyos económicos para solucionar estas problemáticas.

#### *4.3 Resultados de la observación*

Como resultado de la observación en las reuniones citadas en esta tesis, se encontró que en las reuniones de consejo académico, se retoman asuntos que quedaron pendientes a tratar en la reunión del mes anterior y se da seguimiento a decisiones relacionadas con los programas académicos, como la aprobación de prórrogas de pasantía

de alumnos que no se han titulado o revalidaciones de asignaturas de alumnos que realizan su cambio a esta universidad.

Los acuerdos que se votan en las reuniones de consejo académico son ratificadas por el consejo de gobierno y es el subdirector académico quien da seguimiento a los acuerdos junto con los consejeros de cada programa académico. En las reuniones de consejo de gobierno se aprueban y toman decisiones de corte académico, además de informar a los asistentes sobre asuntos como: construcción de un nuevo edificio para uso administrativo que albergará la sala para sesiones de los 2 consejos, 2 auditorios, sala para maestros, sala de juntas y cubículos para los coordinadores por programa, esto como resultado de los compromisos asumidos por el rector de esta casa de estudios.

En las reuniones de consejos académico, de gobierno y de área no se tratan asuntos de recursos humanos o financieros, cuánto presupuesto es asignado a la universidad o cómo se distribuye, se limitan a cuestiones académicas. En la reunión de área del programa de ciencias políticas y administración pública, la presidenta de este consejo, quien a su vez es consejera académica, informa a los profesores de esta carrera sobre los acuerdos que se votaron en las reuniones de consejo académico. Es en estas reuniones de área donde los profesores enlistan dificultades académicas encontradas en el semestre en curso y se toman acuerdos para solucionarlas, se asigna a un profesor para dar seguimiento a este tipo de acuerdos.

En las tres reuniones donde se participó como espectadora, los consejeros y personal que participó actuaron en forma natural, esto permitió obtener información que corroboró las opiniones de los entrevistados sobre los procesos de planeación y formulación de estrategias emergentes. Un consejero académico en funciones afirmó que

no a todos los profesores les gusta participar en los consejos porque implica mayor trabajo y tiempo que no es remunerado.

## Capítulo 5

### Discusión

#### *5.1 Discusión de los resultados en relación a las preguntas de investigación y a los objetivos de estudio*

Durante el desarrollo de esta investigación se encontraron hallazgos que no se esperaban. Al investigar sobre quiénes participan en los procesos de planeación institucional fue evidente que es el personal directivo y administrativo del Centro Universitario U.A.E.M. Zumpango, quienes participan activamente y toman las decisiones, mientras que los académicos no participan en estos procesos.

El planteamiento del problema en esta investigación fue conocer ¿cómo se desarrolla el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación superior, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización, y la forma en que utilizan el aprendizaje generado por la institución en relación a estos procesos? El proceso de planeación es vital para establecer metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como elegir las estrategias adecuadas para lograrlos. Partiendo de esta premisa la formulación de estrategias adquiere una importancia mayor, es un proceso que implica conocimiento y experiencia, además de que los académicos participen en estos procesos, como parte del sistema educativo al que pertenecen.

La planeación formal o institucional rige el desarrollo de las actividades universitarias, pero existen acciones que se desarrollan de forma emergente, para cubrir necesidades circunstanciales en la universidad, que generalmente cubren una carencia.

Sin embargo, los hallazgos encontrados en esta investigación fueron que la planeación institucional en este centro universitario es un proceso vertical y la formulación de estrategias emergentes sólo son de tipo académico, principalmente ediciones de libros, revistas o publicación de artículos en revistas especializadas, producto de la investigación de 2 cuerpos de investigación con que cuenta esta universidad. Solo en este tipo de estrategias académicas algunos profesores participan, al proponer los proyectos que posteriormente son avalados por el encargado del despacho de dirección y desarrollados por los académicos que realizaron las propuestas de proyectos emergentes.

Otras estrategias emergentes son el desarrollo de talleres o conferencias en los once programas académicos, estas actividades no siempre surgen de una planeación formal y tienen su origen en las necesidades del personal docente como apoyo para alguna asignatura o como propuesta de los alumnos.

Diez de Castro, et al (2004) señalan que algunas notas fundamentales para entender el concepto de estrategia son, que se desarrollan en la cúpula de las organizaciones, que se formulan para alcanzar objetivos básicos, determinan las acciones para lograr esos objetivos y la asignación de recursos a estas acciones. Estas notas se corroboran en la investigación realizada, sin embargo, es importante mencionar que el 20% de los entrevistados afirmó desconocer cómo se definen las estrategias, sobre un 55% que afirmó que estas se basan en el plan rector, pero no especificaron cómo se realiza, incluso un 25% opinó que estas son formuladas por el personal administrativo y directivo.

Uno de los objetivos de esta investigación fue conocer el estado actual de los procesos de formulación de estrategias emergentes en una universidad pública y se encontró que en este Centro Universitario las principales estrategias se desarrollan en la cúpula de la dirección y no son emergentes, sino deliberadas. Incluso el Maestro Raymundo Ocaña en entrevista afirmó que no existían estrategias emergentes, porque todas las actividades que se desarrollan de forma anual están debidamente planeadas y surgen del Plan rector de la propia universidad.

De las 35 personas entrevistadas solo 4 de ellos conocen los 21 proyectos que forman parte de la planeación institucional interna y son el personal directivo-administrativo. Los docentes carecen de esta información o no lo comentaron en las entrevistas. La información de estos proyectos se encuentra en el Plan de desarrollo institucional 2010-2014.

Por otro lado, en el análisis de documentos como las minutas de reunión de los consejos académico y de gobierno se destaca que los temas que se tratan sólo son de corte académico, no se abordan temas sobre los procesos de planeación institucional, financiera o de recursos materiales. Las decisiones en ambos consejos se toman por mayoría o unanimidad, el consejo de gobierno aprueba las decisiones que el consejo académico votó en sus sesiones. Durante esta investigación no se desarrolló algún otro proceso de planeación o de reunión, solo los mencionados en este estudio, por lo menos fue lo que el encargado de planeación el Maestro Fermín Reyes comentó en entrevista.

Los académicos y coordinadores de los 11 programas académicos solo participan en los procesos de planeación académica en cada carrera, se encontró que la periodicidad en las reuniones de área varía, desde una bimestral, hasta una sola reunión durante el semestre. Estas reuniones son internas y se realizan entre el coordinador de carrera, el presidente del consejo de área, éste es un profesor que se elige por votación interna entre todos los profesores de un programa académico, un secretario del consejo de área y el total del cuerpo docente de cada programa académico. Estas reuniones son convocadas previamente por el presidente del consejo de área vía oficio.

La no periodicidad en las reuniones por área no ayuda a mejorar los sistemas de planeación institucional, incluso el coordinador de programa académico de la carrera de sociología opinó que durante el semestre en curso no se había desarrollado ninguna reunión docente interna. Sin embargo, las reuniones de los consejos académicos y de gobierno son periódicas, una por mes. Pero a pesar de esto, en estas reuniones no se tratan asuntos que correspondan a la planeación institucional, esto se pudo observar al participar la tesista en una reunión de área de un programa académico, de gobierno y de consejo académico, como invitada especial.

El personal directivo-administrativo afirma que los profesores en su calidad de coordinadores de programa académico participan en los procesos de planeación porque así lo señalan los estatutos de la universidad, pero al realizar las entrevistas a nueve coordinadores de programa académico se encontró que estos no participan en esos procesos, aquí es donde se presentan contradicciones internas en esta universidad sobre si los docentes participan o no en estos procesos. Al respecto Mintzberg, Ahlstrand y

Lampel (2003) afirman que cualquier persona informada dentro de una organización puede contribuir al proceso estratégico, no solo los directivos, es decir, los académicos. Pero precisamente la falta de información oportuna a los profesores puede ocasionar que estos no contribuyan en la planeación estratégica o que la mayoría sean profesores de asignatura y por lo tanto están poco tiempo en la universidad.

En el tercer objetivo respecto a cómo se utiliza el aprendizaje generado por la institución en relación al proceso de formulación de estrategias emergentes, se encontró que los proyectos emergentes como la edición de libros y publicaciones periódicas en revistas especializadas, han sido constantes desde hace 5 años cuando se inició con este tipo de proyectos, además se brinda apoyo por parte del cuerpo directivo para impulsar la investigación docente.

En cuanto a estrategias emergentes como talleres, cursos o congresos, algunos han pasado a formar parte de la planeación académica e institucional de la universidad, como el Congreso Nacional de Sociología que se realiza anualmente o los Congresos Nacionales de Ciencias Políticas y Administración Pública, con sedes en esta universidad y en otras universidades del país.

El aprendizaje derivado de proyectos emergentes es parte de la vida institucional de este centro universitario, los que arrojan resultados positivos se les da continuidad y los que traen consigo resultados negativos, no se vuelven a realizar.

## *5.2 Validez interna y externa*

Los resultados de esta investigación muestran que en su mayoría hay profesores de asignatura, respecto a los que son de tiempo completo o medio tiempo, esta diferencia



puede ser un factor que determina que los académicos no participen en los procesos de planeación o simplemente que el personal directivo-administrativo no los integra en estos procesos.

En opinión de la Maestra Ana María Hernández, profesora de tiempo completo y presidenta del programa académico de la carrera de ciencias políticas y administración pública, la toma de decisiones en la universidad está a cargo del Encargado del despacho de dirección y los subdirectores académico y administrativo.

Esta postura se confirmó al cuestionar a 15 profesores de asignatura respecto a si conocían el proceso de planeación o si participaban en él, las respuestas fueron que los únicos que participaban en este proceso eran el personal directivo-administrativo, con un 91.4% y solo un 8.6% afirmó que aparte de estas personas participaban los profesores. Es evidente que al no participar los profesores en este tipo de proceso, desconocen las estrategias que marca el Plan rector de donde surge la planeación institucional. Durante el desarrollo de las 35 entrevistas, hubo profesores que desconocían totalmente cómo se planea, qué estrategias o proyectos comunes hay o que recursos se han asignado a estos proyectos.

La formulación de estrategias adquiere relevancia solo cuando éstas se materializan en acciones concretas que conduzcan al logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo. En la investigación realizada, respecto a qué seguimiento se les da a estas estrategias que se encuentran en el Plan institucional del Centro Universitario Zumpango, es preocupante que solo el 11.4% tiene conocimiento de cómo se les da seguimiento, a través del Programa Anual de Actividades (POA), un tipo de planeación que se deriva de la planeación institucional y que integra el seguimiento de las estrategias de los 21

proyectos de forma anual. A este respecto el Licenciado Manuel Mendieta comentó en entrevista que esta información no la proporcionan a los profesores, que es exclusiva del personal directivo-administrativo.

El 20% de los entrevistados señaló que es la dirección de planeación de la universidad quien da seguimiento a las estrategias, aunque no describieron cómo se realiza ese proceso. El 14.3% no contestó a esta pregunta y un 54.3% de entrevistados, principalmente profesores de medio tiempo, tiempo completo o coordinadores que recién se acaban de integrar a la universidad, afirmó desconocer las estrategias institucionales y su seguimiento, es decir, que no cuentan con este tipo de información.

Otro objetivo fue investigar cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en el centro universitario U.A.E.M. Zumpango y se encontró que este tipo de estrategias sólo son académicas, por lo que son actividades desarrolladas por los profesores de cada programa académico de forma semestral y anual.

El último objetivo pretende identificar la forma en que esta universidad utiliza el aprendizaje producto de los procesos de planeación y de formulación de estrategias emergentes. El aprendizaje de este tipo de estrategias es individual y colectivo, se plasma en publicaciones y algunas estrategias académicas de tipo emergente se incorporan a la planeación formal cuando estas arrojan resultados positivos para la institución. De esta forma se integraron los 2 cuerpos académicos de investigación. La edición de libros ha sido una característica que ha distinguido a este Centro Universitario en la Universidad Autónoma del Estado de México, afirmación del Maestro Misael y comentario en una reunión de consejo académico del encargado del despacho de esta universidad.

Este estudio es válido internamente porque permite conocer la realidad de los procesos de planeación institucional, quiénes participan, cómo se da este proceso, cómo se determinan las estrategias deliberadas y emergentes. Además que tanto los profesores se involucran en estos procesos. Sin embargo, los resultados de esta investigación no se pueden generalizar a otras universidades, porque depende del contexto social, cultural y económico de cada institución, pero si es un punto de referencia para realizar investigaciones futuras en el ámbito de la administración de instituciones educativas públicas o privadas.

### *5.3 Alcances y limitaciones de la investigación*

Con el desarrollo de esta investigación, se logró identificar que el personal directivo y administrativo del Centro Universitario U.A.E.M. Zumpango, son quienes participan en los procesos de planeación institucional, las estrategias que se desarrollan son en su mayoría deliberadas, pero también se presentan algunas de tipo emergente, en estas últimas participan los 2 cuerpos académicos de esta universidad en la edición de libros o en publicaciones arbitradas, además de organizar o participar en eventos académicos como conferencias que no han sido planeadas sino surgen durante el semestre escolar.

Los docentes de esta universidad solo toman decisiones y son partícipes de los consejos académicos, de gobierno o de área, no intervienen en asuntos administrativos o financieros, esta actividad es exclusiva del personal directivo.

La información fluye en forma vertical desde la dirección hacia el personal de confianza, administrativo y docente, los coordinadores de cada programa académico se

encargan de dirigir y organizar las actividades de planeación de cada carrera, no en la planeación institucional.

Una limitación en esta investigación fue el tiempo limitado para realizar cada entrevista y la poca información que profesores y coordinadores poseen sobre los procesos de planeación institucional. Además hubo coordinadores que se resistían un poco a la entrevista, como el caso de la coordinadora de la carrera de Enfermería, quien argumentó estar muy ocupada, por lo que se limitó a contestar con respuestas breves.

Al principio de la entrevista con el coordinador de la carrera de ciencias políticas y administración, mostró una actitud precavida, porque se trataba de preguntas relacionadas con la administración de la institución, pero conforme avanzaba la entrevista, evidenció una actitud de mayor honestidad en sus respuestas, como el hecho de que se planea en la dirección con el personal administrativo y que cuando un coordinador de programa académico es invitado, solo es como espectador, no participan en decisiones que no sean académicas.

Para Porter (2004) la planeación se vuelve teórica porque los programas son elaborados sobre y para el discurso de lo que debería hacerse. Señala que una vez que se ha generado un plan o proyecto educativo, no queda tiempo para la acción, porque se empieza a trabajar para la siguiente versión, a la que pronto sucederá una nueva. En esta universidad se sigue un Plan de desarrollo institucional 2010-2014 que aún no es aprobado por la propia universidad, cuando el primer paso es aprobarlo y posteriormente ejecutarlo. En tres años cambia el director y con él se genera una nueva planeación.

Esta investigación contribuye en la mejora de la administración interna en esta universidad, porque da muestra de la poca participación de los docentes en el ámbito institucional, la percepción que tienen éstos respecto al trabajo directivo de las autoridades universitarias y en el marco teórico se aprecia la importancia y necesidad de la participación de los académicos en estos procesos.

La formulación de estrategias emergentes es un proceso en constante movimiento, hay estrategias de este tipo que con el paso del tiempo se convierten en deliberadas, pero no significa que la planeación formal está completa, porque los proyectos emergentes se presentan en cada etapa de una institución del sector público o privado.

#### *5.4 Sugerencias para estudios futuros*

Ante este panorama surgen nuevas interrogantes sobre los procesos de planeación en una universidad pública estatal, algunas de ellas son ¿cómo integrar a la planta docente en los procesos de planeación institucional? ¿qué tipo de estrategias impulsan la participación docente en la formulación de estrategias emergentes? ¿Son las estrategias deliberadas más efectivas que las estrategias emergentes por surgir de la planeación formal? El objetivo de estas preguntas es formar comunidades de verdadero aprendizaje entre directivos, administrativos y profesores, apostar por el conocimiento, la investigación y principalmente la experiencia de cada integrante en una comunidad universitaria, para construir verdaderos sistemas educativos donde todos tengan la posibilidad de participar y enriquecer la labor docente.

La planeación constituye un soporte básico para la toma de decisiones directivas, esta resulta de la mediación entre el conocimiento y la acción de sus participantes (Porter,

2004), entonces, ¿Por qué separar a docentes de administrativos cuando pueden planear conjuntamente?

### *5.5 Conclusiones*

En el desarrollo de esta investigación fue evidente en los resultados que el proceso de formulación de estrategias deliberadas en el Centro Universitario U.A.E.M. Zumpango es un procedimiento exclusivo del personal directivo y administrativo, el personal docente solo participa en consejos de índole académica y en la planeación de cada programa académico de forma semestral. Las estrategias emergentes se traducen en la investigación que desarrollan los cuerpos académicos y en actividades propias de cada carrera. Existen estrategias emergentes que pasan a formar parte de la planeación formal cuando estas tienen resultados positivos, de lo contrario no se vuelven a realizar. El aprendizaje como producto de un proceso de planeación queda entre el personal que participa en estos procesos.

“La percepción en la ausencia de participación en la toma de decisiones, a pesar de la existencia de espacios colegiados formales, habla de un clima académico frágil; en tanto la vida colegiada de la institución no se percibe como significativa en términos de la participación del cuerpo docente” (Galaz y Vilorio, 2004, p. 658).

A pesar de lo hallazgos en esta investigación, sigue haciendo falta la participación docente en los procesos de planeación institucional, si esto sucede en el nivel superior, es posible que en los niveles medio superior y básico tampoco se integre la participación docente y por lo tanto desconozcan los procesos de planeación.

Es básico que los mandos directivos compartan con los profesores independientemente si poseen categorías de tiempos completos, medio tiempo o profesores de asignatura, la tarea de planear, organizar, evaluar y coordinar las actividades universitarias, porque todos forman parte de este centro universitario. Es necesario impulsar una visión compartida y bien estructurada si se desean lograr metas comunes en ambientes tan cambiantes como en las universidades.

En el marco teórico de esta tesis de investigación se hace hincapié en la importancia que tiene involucrar a los profesores en los procesos de planeación, ser actores, no solo espectadores Cantón y Arias (2008). En el análisis de documentos realizado, los profesores participan en la toma de decisiones en el consejo académico y en el consejo de área, específicamente sobre temas académicos, no administrativos o de planeación. En esta universidad pública el personal directivo-administrativo es quien se encarga de elaborar la Planeación institucional que rige un periodo directivo de 4 años.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) afirman que cualquier persona informada dentro de la organización puede contribuir al proceso estratégico, no solo los directivos, es decir la participación de los académicos de los diferentes programas educativos en las universidades pueden formar parte en los procesos de planeación, sin embargo, en la realidad esto no sucede. En esta universidad los profesores tienen funciones limitadas.

Al respecto Cantón y Arias (2008) señalan que las relaciones entre líderes y profesores se convierten en descendentes, ascendentes y laterales, debido al énfasis en la cultura colaborativa en el ámbito escolar, que en este caso la toma de decisiones y la información son descendentes.

Los sistemas de educación superior exitosos se caracterizan por un alto grado de autonomía institucional y consideran la participación docente en sus procesos de toma de decisiones (Galaz y Vilorio, 2004). El centro universitario U.A.E.M. Zumpango es una institución autónoma, pero no integra a los académicos en la toma de decisiones, esta característica se necesita impulsar activamente entre el personal docente y administrativo, porque no son actores alejados del proceso administrativo, sino una pieza fundamental en la educación actual.

Para autores como Kaplan y Norton (2001), la aplicación de las estrategias es más importante que su formulación, consideran que cuando una estrategia no funciona no es porque ésta fue mala, sino que hubo un error en su aplicación. En el enfoque clásico, teóricos como (Ansoff, 1965,1991 y Porter, 1985,1996), citados en Whittington, 2002) afirman que las estrategias surgen de procesos racionales de planificación, de cálculos y análisis deliberados, cuyo único objetivo es la maximización de los beneficios de la organización. Para los partidarios de esta corriente clásica basta contar con una buena planificación a largo plazo en una institución para controlar los entornos externo e interno. No da pie al error, las decisiones objetivas de los directivos marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso organizacional. En la universidad investigada, las estrategias se encuentran bien definidas en el plan institucional, incluso en el plan rector, pero en las entrevistas, en el análisis de documentos y en las reuniones internas, estas estrategias no se manejan con precisión, como consecuencia de su falta de conocimiento.

A pesar de que existen investigaciones que afirman que la participación de los académicos en los procesos de formulación de estrategias y en general en la planeación institucional, mejora la imagen que los académicos tienen de sus centros de trabajo y en



consecuencia la toma de decisiones para alcanzar la misión y visión planteadas en cada institución educativa (Sevilla et al, 2008). Durante el desarrollo de las entrevistas, la percepción que los docentes tuvieron respecto a los procesos de planeación institucional en esta universidad fue positiva, en ningún momento fue negativa, a pesar de no ser integrados a los procesos de planeación formal.

A pesar de que la autonomía rige la vida institucional en esta universidad, se sigue perpetuando la poca participación del personal académico en los procesos de planeación institucional. La formulación de estrategias emergentes no forma parte de la planeación formal de esta universidad, sin embargo, se desarrollan en cada programa académico y la responsabilidad recae en los docentes que proponen y organizan las actividades emergentes.

Es necesario que el personal directivo y docente de esta universidad conozca cuál es el estado actual de los procesos de planeación en este centro universitario, qué actores participan, a través de que órganos colegiados y cómo se despliegan las estrategias planeadas por las autoridades con estas atribuciones.

Esta investigación permite visualizar desde el exterior la forma en que se planea al interior de una universidad pública y utilizar esa perspectiva para mejorar los procesos de planeación e integración de la planta docente al interior de esta universidad.

## Referencias

*Agenda estadística 2009*. México: U.A.E.M.

Álamo, V., García, S. y García, C. (1995). *¿Qué influye en el proceso estratégico universitario? El caso de los departamentos de la ULPGC*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, recuperado el 10 de septiembre de 2010 en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483088.pdf>

Barrientos, N.A. y Taracena, R.E. (2008). La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria. *Revista mexicana de Investigación Educativa*. 13(36), p. 113-141.

Cantón M. I. y Arias G. A.R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de educación*. 229-254.

Cayulef, O. C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación*. 5(5).

Didriksson A. (1998). Tendencias de la educación superior al fin del siglo: escenarios de cambio. Recuperado el 06 de octubre de 2010 en: <http://www.reggen.org.br/midia/documentos/tendenciaseducacionsuperior.pdf>.

Díez de castro, E., García del Junco, J., Martín, J. (et al). (2004). *Administración y dirección*. México: Mc Graw Hill.

Ezpeleta, M.J. (2004). Innovaciones educativas, reflexiones sobre los contextos en su implementación. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. 9(21), 403-424.

- Flores, F. y Torres, H. (2010). *La escuela como organización de conocimiento*. México: Trillas.
- Galaz F. y Vilorio, H. (jul.-sep. 2004). La toma de decisiones en una universidad pública estatal desde la perspectiva de sus académicos. *Revista mexicana de investigación educativa*. 9 (22)
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2002). *Metodología de las ciencias humanas*. México: FCE.
- Hernández, S., Hernández-Collado, C. y Baptista L. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed). México:Mc Graw Hill.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión.
- Mintzberg, H. y Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategies management journal*. 6
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Pearson.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica.
- Lopera, P. C.M. (2004). Antonimias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Revista mexicana de Investigación Educativa* 9(22), 617-635.
- Plan de desarrollo institucional 2010-2014 del Centro Universitario Zumpango*. México: UAEM.
- Plan rector de desarrollo institucional 2009-2013*. México: U.A.E.M.

*Plan general de desarrollo 2009-2021*. México: U.A.E.M.

Porter, L. (2004). La planeación de la autoridad. La planeación de la libertad. *Revista mexicana de investigación educativa*. 9(22).

Ruiz, C. (2009). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.

Senge, P.M. (2005). *La quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Granica.

Senge, P. M. (2004). *La quinta Disciplina en la práctica, estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Argentina: Granica.

Sevilla, G., Galaz, F. y Arcos, V. (2008) La participación del académico en procesos de planeación y su visión institucional. *Revista electrónica de Investigación Educativa*. 10 (2) Consultado el 10 de septiembre de 2010 en <http://redie.uabc.mx/vol10no2/contenidos-sevillagalaz.html>

Schön, D.A. (1998). *El profesional reflexivo, como piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, España: Paidós.

Torres, L. , Villafán, A. y Alvarez, M. (octubre 2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*. 47(2)

Vargas, H, J. (2003). Procesos de transformación estratégica de las organizaciones, *Universidad de Psicología de Bogotá*, 2(1) recuperado el 10 de septiembre de 2010, en:

[http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/  
V2N105procesos.pdf](http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V2N105procesos.pdf)

Whittington, R. (2002). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente funciona?* (2ª ed). España:  
Thomson.

Zilberstein, T.J. (2002). *Diagnostico y transformación de la institución docente*. México:  
FCE.

## Apéndices

### Apéndice A. Oficio de autorización para la realización de la investigación en el Centro Universitario UAEM-Zumpango

Zumpango, Estado de México, 16 de agosto de 2010

ASUNTO: AUTORIZACION DE INVESTIGACION DE POSGRADO

M. E.S. FRANCISCO GARCIA LAVALEY  
ENCARGADO DEL DESPACHO DE LA DIRECCION  
DEL CENTRO UNIVERSITARIO  
UAEM ZUMPANGO

A través de este medio lo saludo cordialmente. Mi nombre es María Concepción Bastida Bautista, Lic. En Ciencias Políticas y Administración Pública, egresada de la Unidad Académica Profesional Zumpango, ahora Centro Universitario UAEM.

Actualmente curso la Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Superior, en la Escuela de Graduados en Educación (EGE) del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey, campus Toluca, tercer semestre.

Al iniciar este semestre (agosto-diciembre 2010) curso PROYECTO 1 que es el inicio de la Tesis de maestría y se concluye con PROYECTO 2 (enero-mayo 2011).

Lo anterior obedece a que me gustaría desarrollar mi investigación en este Centro Universitario, principalmente por la acentuación de la maestría y porque egrese de esta casa de estudios. El proyecto de la tesis: "Planeación estratégica en instituciones de educación superior", la línea de investigación: Administración y gestión del cambio educativo, bajo la coordinación de la Dra. María Ileana Ruiz Canticani perteneciente a la cátedra de Investigadores de la EGE en Monterrey, del Mtro. Iván Hernández como titular del curso y la tutoría del Mtro. Enrique Güereca.

Anexo información sobre el proyecto y la investigación de campo que se realizará en caso de que ésta sea autorizada. Los resultados permitirán tener una visión más amplia del proceso de formulación de estrategias emergentes que se aplican en este Centro universitario. Al final de la investigación entregaré un informe sobre recomendaciones.

Sin otro asunto por el momento, agradezco la atención que sirva dar al presente.

ATENTAMENTE  
  
LIC. MARIA CONCEPCION BASTIDA BAUTISTA  
MAD-ES, ITESM  
A01302808

Dirección: calle Hidalgo s/n, Col. Guadalupe, San Juan Zitlaltepec, Zumpango, Estado de México. Tel. (591) 9110294 móvil: 5514868606

  
V.O.B.O.

**Apéndice B.** Portada del Plan de Desarrollo institucional 2010-2014 consultado



*Universidad Autónoma del Estado de México*

**Plan de Desarrollo  
CU UAEM Zumpango  
2010 – 2014**

**Febrero 2010**



## Apéndice C. Minuta de una reunión de consejo de gobierno en el Centro Universitario UAEM Zumpango



**Universidad Autónoma del Estado de México**  
**UAEM**



Miércoles, 8 de diciembre del 2010  
Oficio No. CA/012/10

### CC. INTEGRANTES DEL CONSEJO ACADÉMICO Y DE GOBIERNO DEL CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ZUMPANGO P R E S E N T E.

#### PRIMERA CONVOCATORIA

Por disposición del Presidente de los HH. Consejos Académico y de Gobierno del CU UAEM Zumpango, me permito citar a usted a la Sesión Ordinaria conjunta, que se celebrará en el Restaurante "Los Arcos", el próximo día 16 de diciembre a las 10,30 horas, en una primera convocatoria, con el siguiente:

#### ORDEN DEL DÍA

- I. Lista de asistencia y declaración del quórum.
- II. Lectura y aprobación del orden del día.
- III. Aprobación, en su caso del acta de acuerdos de la sesión ordinaria del 19 de noviembre del 2010 y extra-ordinaria conjunta del 2 de diciembre del 2010.
- IV. Prórrogas de pasantía.
- V. Evaluaciones profesionales.
- VI. Revalidación Parcial de Estudios de Nivel Superior Profesional.
- VII. Concursos de oposición 2010.
- VIII. Asuntos generales.

Sin otro particular, queda de usted.

**ATENTAMENTE**  
**PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO**  
"2010, Bicentenario de la Independencia Nacional y Centenario de la Revolución Mexicana"



CENTRO UNIVERSITARIO  
U.A.E.M. ZUMPANGO  
DIRECCION

**M. ED. RAYMUNDO OCAÑA DELGADO**  
SECRETARIO DE LOS HH. CONSEJOS ACADÉMICO Y DE GOBIERNO  
DEL CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ZUMPANGO

#### SEGUNDA CONVOCATORIA

Si no hubiera quórum a las 10,30 horas, la sesión se efectuará media hora después con los integrantes que se encuentren presentes, conforme a lo dispuesto en el artículo 23 del capítulo II y artículo 34 del capítulo III, del Reglamento de Facultades y Escuelas Profesionales de la UAEM.

C.c.p. Archivo.



Km. 3.5 Camino viejo a Jiloltzingo, Valle Hermoso, Zumpango, Méx. C.P. 55400 Tel: 01 (591) 917 27 02 / Fax: 917 41 40  
rocanao@uaemex.mx / cuzumpango@uaemex.mx





ACUSE DE LA SESIÓN ORDINARIA DE CONSEJO DE GOBIERNO - 16 DE DICIEMBRE DE 2010 - A LAS 10:30 HRS

PE	PROPIETARIO	FIRMA	SUPLENTE	FIRMA
IAP	C. JUAN JOSÉ ALARCÓN ROMERO	<i>OK</i>	C. ÁNGEL HÉCTOR CRUZ REYES	
LAM	C. CARLA STEPHANIE GONZÁLEZ GARCÍA		C. SANDRA AYALA NAVA	
LCP	C. DORIAN GUADALUPE RIVERO URBINA	<i>OK</i>	C. JESSICA PAMELA GARCÍA CERÓN	
ICO	C. JESÚS ABRAHAM RAGA GALICIA	<i>OK</i>	C. EDGAR SANTANA VELAZQUEZ	
LCN	C. JAZMIN BELEN GARCÍA ÁVILA		C. JOSÉ GUADALUPE VELAZQUEZ HERNÁNDEZ	
LDE	C. MARÍA LUISA CÁRDENAS RUIZ	<i>OK</i>	C. ALDO GONZÁLEZ LOBATO	
LDI	C. LAURA EDITH MUÑOZ CRUZ	<i>OK</i>	C. IVONNE PARRA MEDINA	
LEN	C. LAURA SUSANA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ	<i>OK</i>	C. ANA MARÍA VALDERAS MAGALLAN	
LPS	C. MARIA KARLA YAÑEZ ARCE	<i>OK</i>	C. LAURA CORINA ESTRADA ESTRADA	
LSO	C. JESÚS TAVARES RODRÍGUEZ	<i>OK</i>	C. YOLI-DEDENI MUÑOZ ARAGON	
LTU	C. LESLI FELICITAS YERA CAMARGO	<i>OK</i>	C. BEATRIZ CARDENAS BOHORQUEZ	
LAM	MTRO. JOSÉ LUIS MORALES MONDRAGÓN	<i>OK</i>	LIC. JORGE LOPEZ MIGUEL	
LCN	MTRO. FERNANDO YURI LUNA BARRIGA	<i>OK</i>	MTRA. NELLY RAMÍREZ ANAYA	
LCP	LIC. ALEJANDRA ANAYA FLORES	<i>OK</i>	LIC. LORENZO MENA JANDETE	
LDI	MTRA. MARGARITA GÓMEZ AGUIRRE	<i>OK</i>	LIC. VIRGINIA ELIZALDE BARRERA	
LDE	LIC. PRISCILIANO MARTÍNEZ BARRIENTOS	<i>OK</i>	MTRO. FELIPE CRUZ RODRÍGUEZ	
IAP	ING. ABUNDIO VILLEDAS VARGAS	<i>OK</i>	ING. ARQ. LAURENCIO CAMPA LAGUNA	
ICO	ING. JESUS FLORES MAYA		ING. ISRAEL GARCÍA JUÁREZ	
LPS	MTRA. CARMEN AGUADÓ VIEYRA	<i>OK</i>	MTRA. ENRIQUETA ISLAS CERVANTES	
LSO	DRA. YASMIN HERNANDEZ ROMERO	<i>OK</i>	LIC. JAVIER LÓPEZ SERRANO	
LTU	LIC. JOSEFINA RODRÍGUEZ TORRES	<i>OK</i>	LIC. MA. GUISELA LEÓN LEÓN	
LEN	LIC. DIANA HERNÁNDEZ SÁNCHEZ	<i>OK</i>	LIC. LILIA ESTHER SANTANA CASTRO	
	C. DALIA ADRIANA SÁNCHEZ NAVARRO	<i>OK</i>	C. MARTHA VARGAS CRUZ	





**Universidad Autónoma del Estado de México**  
**UAEM**



**ACTA DE LA PRIMERA SESIÓN ORDINARIA  
DE LOS HH. CONSEJOS DE GOBIERNO Y ACADÉMICO  
CU UAEM ZUMPANGO  
DICIEMBRE 16 DEL 2010  
Primera convocatoria**

Hora de inicio: 10,30 am  
Hora de terminación: 12,35 pm

**Quórum inicial - Consejo de Gobierno**

C. electos / propietarios	C. electos / suplentes	Total
20	0	20

**Quórum final - Consejo de Gobierno**

C. electos / propietarios	C. electos / suplentes	Total
20	0	20

**Quórum inicial - Consejo Académico**

C. Presidentes electos	C. Secretarios electos	Total
8	0	8

**Quórum final - Consejo Académico**

C. Presidentes electos	C. Secretarios electos	Total
9	0	9

C. Exoficio	Secretario	Total
1	1	2

**ORDEN DEL DÍA**

- I. Lista de asistencia y declaración del quórum.
- II. Lectura y aprobación del orden del día.
- III. Aprobación, en su caso del acta de acuerdos de la sesión ordinaria del 19 de noviembre del 2010 y Exta-ordinaria conjunta del 2 de diciembre del 2010.
- IV. Prórrogas de pasantía.
- V. Evaluaciones profesionales.
- VI. Revalidación Parcial de Estudios de Nivel Superior Profesional.
- VII. Concursos de oposición 2010.
- VIII. Asuntos generales.



Km. 3.5 Camino viejo a Jilotingo, Valle Hermoso, Zumpango, Méx. C.P. 55600 Tel: 01 (591) 917 27 02 / Fax: 917 41 40  
rocanaed@uaemex.mx / cuzumpango@uaemex.mx



**ASUNTO**

**ACUERDO**

1. Toma asistencia en lo económico y declaración del quórum

2. Lectura y aprobación del orden del día

Aprobado por  
unanimidad de votos

3. Aprobación, en su caso del acta de acuerdos de la sesión ordinaria del 19 de noviembre del 2010 y, Extra-ordinaria del día 2 de diciembre del 2010.

Acta ordinaria del 19 de  
noviembre de 2010,  
Acta extra-ordinaria del  
2 de diciembre de 2010,  
Aprobadas por  
unanimidad de votos.

Una vez solicitado el externar comentarios al respecto del acta, el Presidente de los HH. Consejos somete a su correspondiente aprobación por el pleno el acta de la sesión ordinaria del 19 de noviembre del 2010 y, extra-ordinaria del día 2 de diciembre del 2010.

*Determinándose:* por unanimidad de votos como aprobada el acta de la sesión ordinaria del 19 de noviembre del 2010 y, extra-ordinaria del día 2 de diciembre del 2010.

4. Prórrogas de pasantía

Se dan a conocer las siguientes solicitudes de Prórroga de pasantía.

2 Prórrogas de pasantía,  
aprobada por  
unanimidad de votos.

No. Cls.	Nombre	PE
0022209	Dennis Elena Velázquez Vilal	LDE
9921819	Antonio Ramos Ruiz	LAM

*Determinándose:* otorgar por unanimidad de votos, Prórroga de Pasantía por seis meses para concluir su proceso de titulación, a favor de los alumnos antes mencionados.

5. Evaluaciones profesionales

Se dan a conocer la relación de aspirantes a presentar evaluación profesional en el periodo del 10 al 21 de enero de 2011.

22 Evaluaciones  
profesionales, aprobada  
por unanimidad de  
votos.

NO.	PE	GENERACIÓN	NOMBRE	MODALIDAD
1	LAM	2005-2009	Mationella Suhaste Irejo	ENSAYO
2	LTU	2005-2009	Karely Georgina Hernández Vázquez	EGEL (APLAZ.)
3	LSO	2006-2010	Alejandro Martínez Rivera	APROV.
4	LAM	2006-2010	Norma Angélica Ángeles Cuz	APROV.
5	LCP	2006-2010	Paola Morales Mendoza	APROV.
6	LCN	2006-2010	Juana Isabel Rocandio Baca	APROV.
7	LPS	2004-2009	Diana Fernández Castillo	EGEL
8	LCN	2006-2010	Anayely Gutierrez Oviedo	APROV.





9	LAM	2006-2010	Adolfo Barrón Ortega	APROV.
10	LCN	2006-2010	Alicia Rodríguez Lira	APROV.
11	LCN	2006-2010	Juan Carlos Hernández Bastida	APROV.
12	LEN	2003-2008	Anabel Sánchez Juárez	TESIS
13	LCP	2006-2010	María Jesús Soto Villeda	APROV.
14	LTI	2006-2010	Israel Reyes Guezada	APROV.
15	LCN	2006-2010	Clelia Nicolás Romíez	APROV.
16	LCN	2006-2010	Efrén Arvizú Rosas	APROV.
17	LCN	2006-2010	Daniel Juárez Talonía	APROV.
18	LDI	2004-2009	José Efrén Partida García	ENSAYO
19	LCP	2006-2010	Nancy Abigail Morales Sánchez	ENSAYO
20	LCP	2006-2010	José Michael Estrada Quimiana	ENSAYO
21	ICO	2005-2010	Julio César Hernández Méndez	APROV.
22	LCN	2005-2010	Digna Santiago Carrasco	APROV.

Solicitando al pleno, el otorgar Visto Bueno a fin de poder llevar a cabo dichas evaluaciones.

**Determinándose:** por unanimidad de votos el otorgar Visto Bueno a fin de que se realicen las 22 evaluaciones profesionales antes mencionadas.

**6. Revalidación Parcial de Estudios de Nivel Superior Profesional.**

Se presenta el caso del **C. José Félix Campos Ramos**, relativo a una Revalidación Parcial de Estudios de Nivel Superior Profesional, cuyo plan e institución de procedencia es Licenciatura en Sistemas Computacionales de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, y tiene como destino ICO – F2 de este CU. Lo anterior, con fundamento en el Título III, Capítulo VI, Artículos del 92 al 96 del RFyEP de la UAEM. Al respecto se hace saber que con antelación fue entregada a la presidencia del área de ICO la documentación correspondiente. Obteniéndose del análisis realizado el siguiente resultado:

1 RPENSF  
Aprobada por  
unanimidad de votos

Asignatura en la UAEM – Licenciatura en Sistemas Computacionales	Calif.	Clave	UA del CU UAEM Zumpango PE ICO	Calif.	Crd.
Cálculo diferencial	8.0 (ocho punto cero)	L41010	Cálculo 1	8.0 (ocho punto cero)	9
Mecánica y óptica	8.0 (ocho punto cero)	L41020	Física básica	8.0 (ocho punto cero)	9
Lógica matemática	8.0 (ocho punto cero)	L41065	Lógica	8.0 (ocho punto cero)	5
Cálculo integral	7.0 (siete punto cero)	L41107	Cálculo 2	7.0 (siete punto cero)	9
Programación estructurada	8.0 (ocho punto cero)	L41012	Programación estructurada	8.0 (ocho punto cero)	9
Álgebra lineal	7.0 (siete punto cero)	L41002	Álgebra lineal	7.0 (siete punto cero)	6
Electricidad y magnetismo	9.0 (nueve punto cero)	L41021	Electricidad y magnetismo	9.0 (nueve punto cero)	8

**Determinándose:** por unanimidad de votos como aprobada la anterior Revalidación Parcial de Estudios de Nivel Superior Profesional con 7 UA del **C. José Félix Campos Ramos**, Ingeniería en Computación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, y tiene como destino ICO – F2 de este CU.





**7. Concursos de oposición 2010.**

Se da a conocer el resultado parcial de las evaluaciones realizadas en relación a los **Concursos de oposición 2010 para profesor de asignatura**. Así mismo, el Presidente de los HH. Consejos comenta la necesidad de evaluar a cada participante con base en el artículo 52 del Reglamento del Personal Académico de la UAEM en lo que a Aspectos Complementarios se refiere. Donde posterior a una serie de comentarios, se determina otorgar el total del puntaje (2.0 puntos) a cada uno de los participantes que cumplieron con las pruebas establecidas en la convocatoria emitida el 8 de octubre del 2010. Por lo que la calificación definitiva alcanzada por cada uno de los concursantes y su resolución es:

43 CONCURSOS DE OPOSICIÓN  
Aprobado por mayoría de votos

4

NO.	ASIGNATURA	CANDIDATO	HRS/SEM	PLAN	PUNTAJE PARCIAL	PUNTAJE DEFINITIVO	RESULTADO
1	Mejoramiento Animal	Ranulfo Reyes Gama	5	IAP	6.68	8.68	Aprobado
2	Motors, Tractores e Implementos Agrícolas	Héctor Manuel Barajas Maldonado	5	IAP	6.37	8.37	Aprobado
3	Sistemas de Producción Avícola	Salvador Guillermo Fragoso Soriano	5	IAP	--	--	Solicitar equivalencia
4	Sistemas de Producción Hortícola	Alfredo Tapia Marín	5	IAP	N.P.	N.P.	No aprobado
5	Administración de la Mercadotecnia	Maximino García Reidan	4	LAM	6.29	8.29	Aprobado
6	Administración de Recursos Humanos	Branda González Bureas	6	LAM	5.96	7.96	Aprobado
7	Microeconomía	Francisco Salvador Reyes Sosa	4	LAM	6.51	8.51	Aprobado
8	Producción y Operaciones	Jorge López Miguel	6	LAM	5.62	7.62	Aprobado
9	Derecho Mercantil	Pisciliano Martínez Barrientos	6	LAM	6.79	8.79	Aprobado
10	Teoría General de la Tributación	Juana Gabriela Soriano Hernández	4	LAM	6.89	8.89	Aprobado
11	Valores Socioculturales	Xochiquetzal Malamaros Bracho	4	LAM	N.P.	N.P.	No aprobado
12	Administración Pública Federal y Estatal	Ana María Hernández Díaz	6	LCP	6.4	8.4	Aprobado
13	Análisis y Planeación Financiera	Liborio Gómez Cruz	4	LCN	--	--	Solicitar equivalencia
14	CAR y Presupuestos	Nelly Ramírez Anaya	6	LCN	6.65	8.65	Aprobado
15	Contabilidad Básica	Fernando Yul Luna Bariga	6	LCN	7.1	9.1	Aprobado
16	Contabilidad de Costos Históricos	Cesar Soriano Alvarado	4	LCN	6.07	8.07	Aprobado
17	Desarrollo Empresarial	Lucía Navarro Sánchez	15	LCN	7.61	9.61	Aprobado
18	Macroeconomía	María Eugenia Bravo Manilel	6	LCN	6.7	8.7	Aprobado
19	Valores Socioculturales	Mónica Hembra Gaona	4	LCN	5.85	7.85	Aprobado
20	Metodología de la Investigación Jurídica	Gelacio Laguna Barrera	4	LDE	5.1	7.1	Aprobado
21	Metodología del Derecho	Maribel Rivera Suárez	4	LDE	5.8	7.8	Aprobado
22	Teoría General del Derecho Penal	Juan José Serrano Díaz	4	LDE	7.07	9.07	Aprobado
23	Animación Virtual	Raúl Vicente Galindo Sosa	4	LDI	7.1	9.1	Aprobado
24	Materiales y Procesos	Margarita Gómez Aguirre	4	LDI	6.8	8.8	Aprobado
25	Mercadotecnia	Elizabeth Torres Milán	4	LDI	6.02	8.02	Aprobado
26	Práctica de Metales	Felipa de Jesús Pazarán Delgado	4	LDI	5.6	7.6	Aprobado
27	Prosaica	José Guadalupe Zavala Escobedo	3	LDI	6.47	8.47	Aprobado
28	Clínica de Enfermería del Adulto	Nidia Guadalupe Hernández Yáñez	10	LEH	6.79	8.79	Aprobado
29	Clínica de Enfermería en Psiquiatría	Diana Hernández Sánchez	5	LEH	6.07	8.07	Aprobada

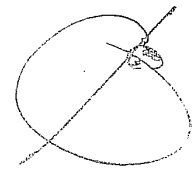




30	Clinica de Enfermería Geriátrica	Bladio Vargas Alarcón	6	LEH	6.19	8.19	Aprobada
31	Clinica de Enfermería quirúrgica	Magaly Melo Rangel	10	LEH	6.56	8.56	Aprobado
32	Administración de Redes	Carlos Alberto Rojas Hernández	5	ICO	6.41	8.41	Aprobado
33	Álgebra Superior	Armando Leal Cruz	4	ICO	6.48	8.48	Aprobado
34	Cálculo I	Israel García Juárez	4.5	ICO	5.88	7.88	Aprobado
35	Estadística Aplicada	Fernán Leonel Reyes	4	LPS	6.5	8.5	Aprobado
36	Estadística Integral Metodológica	Pedro Joaquín de Jesús Mayren Arévalo	8	LPS	6.5	8.5	Aprobado
37	Investigación Cuantitativa	Reyna Amador Velázquez	4	LPS	7.4	9.4	Aprobado
38	Psicología II	Susana Martínez Ávila	4	LPS	6.9	8.9	Aprobado
39	Psicopatología del Adulto	Carmen Aguado Vieyra	4	LPS	7.0	9.0	Aprobado
40	Fundamentos de la Sociología: Karl Mar	Miguel Ángel Mata Salazar	6	LSO	6.97	8.97	Aprobado
41	Análisis Estadístico	Luis Enrique Ku Mao	4	LJU	6.19	8.19	Aprobado
42	Arqueología y Turismo	Jorge Luis Gómez Zerluche	4	LJU	--	--	Solicitar equivalencia
43	Desarrollo Local y Regional	Maria Cistina Montiel Gámez	4	LJU	6.59	8.59	Aprobado
44	Finanzas	Gonzalo Meredizo Bernal	6	LJU	N.P.	N.P.	No aprobada
45	Geografía Turística	Claudia Marcela García Torres	4	LJU	7.34	9.34	Aprobado
46	Inglés C1	María Del Carmen Malamoras Bracho	4	LJU	N.P.	N.P.	No aprobada
47	Operación de Agencia de Viajes y Transportación	Reyna Castillo Hernández	4	LJU	6.48	8.48	Aprobado
48	Introducción a la Mercadotecnia	María Guisela León León	4	LJU	6.66	8.66	Aprobado
49	Microeconomía y Turismo	Erika Kaila Torres Rivera	4	LJU	7.08	9.08	Aprobado
50	Psicología para el Turismo	Deila Mena Pineda	4	LJU	6.28	8.28	Aprobado

5

**Determinándose:** por mayoría de votos como aprobados los anteriores 43 resultados en relación a Concursos de oposición 2010 para profesores de asignatura.



**8. Asuntos generales**

- a) Posterior a la primera revisión del **Reglamento de Acceso al Área de Cómputo del CU UAEM Zumpango**, se presentan las modificaciones realizadas y que responden a las recomendaciones vertidas por el pleno.





**Universidad Autónoma del Estado de México**  
**UAEM**





*Determinándose: por unanimidad de votos como aprobados los anteriores dos programas de estudio del PE de IAP.*

- )) El Presidente de los HH. Consejos comenta:
  - *La experiencia que tiene realizar sesiones conjuntas, solicitando analizar la pertinencia de llevarlas a cabo en lo sucesivo.*

10

**A T E N T A M E N T E**  
**P A T R I A, C I E N C I A Y T R A B A J O**  
"2010, Bicentenario de la Independencia Nacional y Centenario de la Revolución Mexicana"

**M. en E.S. FRANCISCO JAVIER GARCÍA LAVALLEY**      **M. ED. RAYMUNDO OCANA DELGADO**  
 PRESIDENTE DE LOS HH. CONSEJOS DE ACADÉMICO Y DE GOBIERNO DEL CU UAEM Z.      SECRETARIO DE LOS HH. CONSEJOS ACADÉMICO Y DE GOBIERNO DEL CU UAEM Z.



## Apéndice D. Programa Operativo de actividades 2011

Universidad Autónoma del Estado de México CENTRO UNIVERSITARIO ZUMPANGO	PLAN RECTOR 2010-2012 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO
PRIMER TRIMESTRE POA 2011	

### AVANCE POR PROYECTO

Unidad: Centro Universitario Zumpango	Función: Modernización y observancia del marco jurídico universitario
---------------------------------------	--

Meta	Compromiso		Acumulado			Avance Explicación del resultado	Resultado Año Trim
	Admón. Anual	Trim.	Abs	%/año	%/trim		
Crear el reglamento interno del CU durante la administración.	.0	1.0	0	0	0	-	-
Presentar un informe anual de actividades ante la comunidad universitaria.	.0	-	0	0	-	-	-

#### Acciones no programadas de impacto institucional

presentó la información de los avances del Primer trimestre 2011

Fecha: 30/03/2011 - 04:21 p.m.

validado por

Código de verificación: RWMDZZW

M. E.S. Francisco Javier García Lavalley  
Encargado del despacho del Centro Universitario UAEM Zumpango

Fecha: 30/03/2011 - 04:21 p.m.



AVANCE POR PROYECTO

Universidad digital	
Subdirección Académica	Función: Ejes Transversales

Meta	Compromiso		Acumulado		Avance	Resultado
	Admón. Anual	Trim.	Abs %/año	%Trim		
Mantener actualizada y habilitada un aula digital	.0	1.0	0	0	-	-
Disponer del 70 % del curriculum de los profesores actualizado en una base de datos electrónica.	.0	70.0	20	29	100	Desde el mes de febrero se está actualizando la Base de datos electronica de los docentes del Centro Universitario.

Acciones no programadas de impacto institucional

Validado por

Código de verificación: RWIMDZZW

M. E.S. Francisco Javier García Lavalley  
Encargado del despacho del Centro Universitario UAEM Zumpango

Fecha:30/03/2011 - 04:21 p.m.



UNIVERSITARIO ZUMPANGO

PRIMER TRIMESTRE POA 2011

AVANCE POR PROYECTO

Desarrollar el potencial de la ciencia	
Área: Subdirección Académica	Función: Ejes Transversales

Meta	Compromiso		Acumulado			Avance Explicación del resultado	Resultado Año Trim
	Admón. Anual	Trim.	Abs	%/año	%/trim		
Contar con al menos 1 proyecto de investigación aplicada por año.	.0	1.0	0	0	0	-	-
Contar con al menos 1 proyecto de investigación básica por año.	.0	1.0	0	0	0	-	-
Realizar por lo menos una actividad de difusión de la investigación al año.	.0	1.0	0	0	0	-	-

Acciones no programadas de impacto institucional

Validado por

Código de verificación: ÑWIMD2ZW

M. E.S. Francisco Javier García Lavalley  
Encargado del despacho del Centro Universitario UAEM Zumpango

Fecha:30/03/2011 - 04:21 p.m.

## **Apéndice E.** Entrevistas semiestructuradas realizadas

Entrevistas aplicadas al personal directivo, administrativo, jefes de área, docentes de asignatura y de tiempo completo, en el centro Universitario UAEM-Zumpango.

### *Entrevista al coordinador del programa académico de sociología*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

La planeación que se realiza es vertical, deberían participar los cuerpos académicos pero no es así. En realidad no se ha logrado romper la verticalidad. Los cuerpos académicos solo tienen funciones académicas y no de planeación.

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

Solo el cuerpo directivo administrativo participa en la planeación. El consejo de gobierno solo informa de las decisiones, no las discute, es el director de la universidad quien toma las decisiones.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

No conozco las estrategias. Considero que hay una concentración de información en la dirección que no fluye. Además no hay proyectos que formen parte del proceso de planeación, solo se limitan a pedirnos información sobre lo que se hace en cada carrera.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Los proyectos con resultados positivos como por ejemplo los de investigación, generalmente siempre salen con resultados positivos. Estos resultados son reconocidos por el director en su informe de gobierno anual ante la comunidad universitaria.

Proyectos negativos no tengo conocimiento.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

En lo personal pienso que no ha quedado pendiente ningún proyecto en este programa académico. Respecto a los proyectos comunes, creo que no existe un proyecto común en el Centro Universitario, si hay son por programa académico.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

No existen proyectos emergentes, porque se siguen siempre los lineamientos institucionales. Incluso los proyectos de investigación se apegan a la secretaría de investigación y estudios avanzados de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Los responsables de los proyectos de investigación son los cuerpos académicos, donde siempre hay un líder académico además de corresponsables y colaboradores.

Los recursos económicos se distribuyen en gasto corriente y gasto de inversión, el primero se refiere al gasto ordinario en la operatividad del proyecto y el segundo en la adquisición de bibliografía y equipo.

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

No contesto esta pregunta, porque considera que todo lo que sucede en la universidad surge de la planeación formal.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

No contesto esta pregunta, porque considera que todo lo que sucede en la universidad surge de la planeación formal.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

No contesto esta pregunta, porque considera que todo lo que sucede en la universidad surge de la planeación formal.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

No contesto esta pregunta, porque considera que todo lo que sucede en la universidad surge de la planeación formal.

*Entrevista a un profesor de tiempo completo y representante sindical*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

En este centro universitario existe una coordinación de planeación y junto con el personal directivo a partir del Plan rector de desarrollo institucional, toman en cuenta la misión, la visión y las estrategias para que el Centro Universitario UAEM Zumpango pueda planear estratégicamente cada programa educativo. Se planea con base en el plan rector y al plan del centro universitario. Con el fin de que haya correspondencia se planea a partir de foros para recabar las propuestas, en estos foros participan las autoridades centrales del centro universitario y de cada programa académico.

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

Se definen a partir de lo que se tipifica en el plan de trabajo del rector, los criterios de la secretaria de planeación y desarrollo institucional y las propuestas de los foros de la secretaría de planeación y desarrollo institucional monitorea que en las facultades, centros de investigación, preparatorias y otras instancias académicas lleven a efecto las estrategias marcadas por el plan, haciendo hincapié en la misión y visión de la UAEM.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

De la administración central provienen las estrategias por vía de la secretaria de planeación y desarrollo institucional. Algunas estrategias son:

- Programas de calidad acreditados ante las instancias correspondientes.
- Elevación de los programas académicos a nivel I ante la CIEES.
- Incentivar la investigación con pertinencia y sentido humano.

-Elevar el número de investigadores en el sistema nacional de investigadores (SIN).

- Pertinencia social y rendición de cuentas ante la UAEM.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

En cuanto a los resultados positivos se monitorean para que continúen vigentes, se les apoya presupuestalmente, se dan a conocer a través de publicidad a la opinión pública.

Si estos tienen resultados negativos, entonces se emiten recomendaciones a los organizadores para mejorarlos, se identifican los focos rojos o deficiencias para cubrirlas en un futuro.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Los proyectos truncados se deben a razones de presupuesto. Ante tal magnitud, lo que se hace es replantear los proyectos para buscar nuevas alternativas.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Los proyectos editoriales han emergido principalmente como producto del trabajo colegiado de los claustros académicos y no necesariamente como consecuencia de un proceso de planeación. El monto de apoyo a la divulgación de la investigación es desconocido por un servidor.

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

Los proyectos editoriales (revistas y libros producto de investigaciones) tienen una génesis peculiar, es un producto del trabajo colegiado de cuerpos académicos y de investigadores. Este fenómeno es propio del centro universitario UAEM Zumpango.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

Los proyectos han emergido como algo circunstancial y como producto de la buena voluntad de los claustros académicos.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

Han tenido una vida fructífera. Las revistas de divulgación del centro universitario UAEM Zumpango, no surgió como algo planeado, sino como el consenso de los investigadores y ya tiene 9 años de vida. Entre el 2009 y 2010 los profesores han publicado cerca de 6 libros y es algo no planeado por las autoridades de este campus.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académico y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Los proyectos no planeados han sido incorporados ante las autoridades para apoyarlos en recursos para su divulgación.

#### *Entrevista a la coordinadora del programa académico de Derecho*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

La planeación institucional es un proceso donde participa el director, los subdirectores y el encargado de planeación. Nosotros no participamos. Existe un plan institucional que se da a conocer en el informe anual del director.

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

Desconozco cuales sean las estrategias institucionales, desafortunadamente no cuento con esa información. Quien puede darte datos precisos es el personal directivo.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

Las estrategias y su despliegue son tareas que realizan los subdirectores académico y administrativo junto con el director. En cuanto a los recursos se destinan por partida presupuestal a los proyectos que se tengan que cumplir al año.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

De los proyectos académicos de este programa la mayoría ha tenido resultados positivos, cuando estos son negativos se identifican las fallas y se vuelven a planear mejor para el siguiente año, pero no se dejan, se retoman.

5. los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Cuando un proyecto académico no se realiza es principalmente por falta de presupuesto, en este caso se buscan diferentes formas para financiarlo, por ejemplo con la barra de abogados del Estado de México, cuando se trata de conferencias en congresos en la universidad.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Los principales proyectos son las investigaciones que realizan los cuerpos académicos de este centro universitario. Los responsables son aquellos que los proponen, con la autorización del director y los recursos que se asignan son por parte de la secretaría de investigación de la propia universidad.

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

En el área académica, los proyectos surgen por la necesidad de los docentes de contar con espacios donde se divulguen las investigaciones realizadas en un periodo de tiempo, que va desde un año hasta máximo dos años.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

Algunas investigaciones surgen por la publicación de convocatorias que emite la secretaría de investigación y que da a conocer en cada centro universitario, estas investigaciones se asigna un presupuesto anual y los créditos de las obras, estos elementos son un factor motivante en los cuerpos académicos.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).



Siguiendo la misma temática de los proyectos de investigación, estos son publicados en libros que edita la universidad.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

La edición de libros son proyectos que se van integrando al proceso de planeación institucional, porque en las sesiones de consejo académico se da a conocer esta información.

#### *Entrevista al coordinador del programa académico de Diseño Industrial*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

No conozco el proceso de planeación institucional, tiene 3 meses que asumí el cargo de coordinador de este programa. Pero respecto a la planeación de la carrera de diseño industrial, ésta se apega a la legislación universitaria y al programa de la licenciatura en diseño industrial emanado de la Facultad de Arquitectura de la U.A.E.M. hay una currícula del programa y con base en esa se planea.

Las personas que participan en esta planeación son el coordinador, su auxiliar y 8 profesores tutores de la carrera, se realiza una reunión semestral para hacer la planeación. Los alumnos solo participan en la elección de las materias optativas. Los profesores entregan una planeación semestral que se le da a conocer al alumno en la primera semana de clases.

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

Siguiendo con la planeación de la carrera, las estrategias están enmarcadas en cada unidad de aprendizaje, apegadas a los objetivos de cada asignatura. Es el coordinador del programa quien da seguimiento al desempeño general de los alumnos. Una estrategia general del programa académico es la resolución de problemas con el alumno.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

Los profesores de asignatura, los tutores y la coordinación de la carrera de diseño industrial participan en el desarrollo de los proyectos que se realizan. Se establecen convenios y compromisos con los participantes de cada proyecto.

Se solicita apoyo a la subdirección administrativa en la adquisición de materiales o servicios. Este tipo de proyectos son: visitas didácticas, conferencias y talleres relacionados con la carrera.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Los proyectos con resultados positivos se procuran repetir, hacerlos cíclicos. Sin embargo, los que arrojan resultados negativos no se vuelven a realizar.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Por ejemplo, en la semana del Diseño Industrial que se realizó en este año, se planearon diversos talleres, pero se cancelaron debido a la falta de interés de los alumnos en participar. No se inscribieron los suficientes. A partir de esto, se busca organizar talleres que generen mayor participación entre los alumnos.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Un proyecto emergente es el ofrecimiento de una empresa a los estudiantes de diseño industrial para dar a conocer su producto, pero esto surge no por iniciativa de la universidad sino de las empresas.

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

Los proyectos surgen principalmente de los profesores y el seguimiento lo dan ellos mismos junto con el coordinador. El compromiso principal es el del docente.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

La actualización docente es un factor que influye el surgimiento de proyectos educativos.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

Cuando los proyectos son académicos y son publicados, se continúan proponiendo nuevas líneas de investigación, hasta formar parte de las actividades que se realizan en esta universidad.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Desconozco si existan proyectos administrativos emergentes, pero los que son académicos el o los profesores que proponen los proyectos dan seguimiento y junto con el coordinador evalúan los resultados.

#### *Entrevista al coordinador del programa académico de Agronomía*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

La planeación interna la realizan el director, los subdirectores académico y administrativo, además del encargado de planeación de esta universidad y algunos jefes de área, son ellos quienes participan y se plasma en el documento de planeación que se genera cada 4 años, este es el periodo que dura en el encargo un director, pero el director de aquí lleva ejerciendo el cargo desde hace 5 años cuando la universidad cambio de ser Unidad Académica a Centro universitario.

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

No conozco qué estrategias a nivel centro universitario existan, pero en cuanto al programa académico de Agronomía estas se encuentran en la planeación que cada profesor elabora para cada asignatura, estas planeaciones son revisadas por integrantes del consejo académico y aprobadas, si una planeación no cumple con todos los requisitos, el profesor tiene que corregir las observaciones que se hayan realizado.

El coordinador de carrera da seguimiento al desarrollo de cada materia y en consecuencia a las estrategias.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

Las estrategias se basan en los programas de cada asignatura y en los objetivos de cada curso. Los profesores y alumnos participan en el despliegue de estas. En cuanto a los recursos, como en la universidad no se genera presupuesto porque este siempre es asignado, se realizan eventos con la participación de los alumnos de la carrera y de ahí se obtienen algunos recursos que posteriormente son utilizados para costear talleres o la presencia de ponentes en congresos.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

En la carrera de agronomía existen diversos proyectos principalmente agrícolas, los que tienen resultados positivos se continúan realizando y cuando estos son negativos no se vuelven a realizar.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Los proyectos que no se realizan son principalmente por falta de presupuesto, cuando estas actividades no están en la planeación de un programa académico, cuando surgen no se les asigna presupuesto alguno, así que hay que esperar hasta el siguiente año cuando este entre en la planeación formal.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Los proyectos que no surgen de la planeación formal son talleres o conferencias que se desarrollan como apoyo a alguna asignatura o por invitación a conferencistas. Los responsables son los profesores con apoyo del coordinador de carrera.

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

Los proyectos académicos surgen por necesidad de los propios alumnos y de los profesores. En consecuencia los proponen los profesores en las reuniones de consejo académico, para que sean aprobados por estos.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

Los proyectos que se desarrollan en la universidad se encuentran dentro de la planeación general de este centro universitario y los que corresponden a esta carrera se planean antes de iniciar el semestre. Los proyectos surgen a propuesta de los profesores tomando como base los programas de cada asignatura y apegados a los objetivos del programa académico.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

Cuando se realizan los proyectos de agronomía, por ejemplo un seminario de titulación, si hay respuesta positiva de los alumnos y se inscriben, tienen más posibilidades de obtener su titulación, esto es un resultado positivo. Un resultado negativo es cuando se abre un seminario y no hay un número mínimo de participantes, por lo tanto se cancela.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académico y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Cuando los proyectos reflejan beneficios positivos para los alumnos y tienen el visto bueno del director, pueden formar parte de la planeación formal el siguiente semestre, sino, solo quedan en una actividad momentánea.

*Entrevista al coordinador del programa académico de Ciencias Políticas y Administración Pública*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

En el proceso de planeación solo intervienen los responsables de dicha planeación, director, subdirector académico, subdirector administrativo y responsable del departamento de planeación y desarrollo institucional. La planeación estratégica solo se encuentra expresada en los documentos del centro universitario.

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

De acuerdo al plan rector de desarrollo institucional, solo participa el director, subdirector académico y administrativo y el seguimiento lo realiza la contraloría universitaria.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

Las estrategias se despliegan en el plan de desarrollo institucional de la universidad y participan el personal administrativo y algunos coordinadores de carrera.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Generalmente los proyectos académicos que se realizan tienen resultados positivos. Los cuales son reconocidos por el director y en las reuniones de consejo académico. Cuando estos tienen resultados. No es común que haya proyectos con resultados negativos.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Por lo menos en la carrera, cuando una actividad se cancela, no es la universidad o el programa académico el que cancela, sino las instituciones externas donde se tenían programadas actividades como congresos o en ocasiones los ponentes no pueden asistir y se cancelan, pero esto sucede poco, se trata de que todo lo planeado se realice.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Antes de iniciar el semestre hacemos reuniones por área con los profesores de la carrera de ciencias políticas y se planean en conjunto los proyectos que se

realizaran durante un semestre, todos los profesores proponen acciones y estrategias que se integran a la planeación de cada profesor.

Sin embargo, cuando surgen proyectos académicos emergentes como las investigaciones que realizan los profesores de tiempo completo de la universidad, son ellos los principales responsables de su desarrollo, ejercicio del presupuesto que asigna por ejemplo CONACYT, comprobar los gastos generados por la investigación y al final presentan resultados que generalmente son ediciones de libros. Los recursos financieros para la investigación no siempre lo proporciona la universidad.

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

Los proyectos de investigación de los 2 cuerpos académicos se basan en las convocatorias que emiten instituciones externas a la propia universidad, como el CONACYT. Los profesores investigadores proponen los proyectos y si son aprobados entonces se inician los procesos de investigación.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

Se puede considerar como un factor en el surgimiento de los proyectos de investigación, la necesidad de los académicos por participar en diversas investigaciones, porque esta labor es reconocida en la universidad y por cuestiones profesionales.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

Cuando los proyectos son de investigación el resultado es la edición de libros y publicaciones en revistas arbitradas o de la propia universidad.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académico y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

El seguimiento a los proyectos emergentes los realiza el propio profesor y cuando es CONACYT esta institución hace ese seguimiento.

#### *Entrevista a la coordinadora del programa académico de Enfermería*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

Desconozco como se realiza la planeación institucional, eso es tarea del equipo directivo de la universidad. Pero respecto a la planeación de la carrera de enfermería, la coordinación realiza una planeación semestral junto con el secretario académico y el administrativo y posteriormente se les da a conocer a los profesores del programa académico para que se desarrolle.

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

Las estrategias académicas por asignatura se definen con base en los programas, exámenes y en general por unidad de aprendizaje. Participan todos los profesores y profesoras de la carrera de enfermería junto con la coordinadora del programa, esta última es quien da seguimiento a las estrategias.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

Las estrategias se realizan por unidad de aprendizaje, por lo tanto cada grupo tiene un tutor que verifica que se cumplan los objetivos y contenidos de la planeación por asignatura.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Los proyectos de investigación se publican, los que se atorán se vuelven a realizar. Por lo pronto no ha habido proyectos que tengan resultados negativos.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

No ha habido proyectos atorados, la mayoría se llevan a cabo.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Sí, hay invitaciones para participar en proyectos de investigación por parte de la universidad, además de ofrecer conferencias en escuelas secundarias y en



preparatorias, cuando estas las solicitan y no son planeadas, solo se recibe la invitación vía oficio y se ofrece el apoyo.

Los profesores de tiempo completo son los responsables de los proyectos emergentes. Los proyectos de investigación se someten a consideración de los responsables de investigación en Toluca y se les asigna recurso económico. Sin embargo, cuando se realizan conferencias no hay recurso en dinero, el apoyo es con material.

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

Cuando un proyecto surge durante un semestre y no se planeó previamente, se crea para cubrir una necesidad social o como complemento a la formación del estudiante. Por ejemplo en este semestre se creó un módulo médico de atención a los alumnos que antes no existía y no fue planeado. En este proyecto participan los profesores de tiempo completo y dan seguimiento a las enfermedades crónicas degenerativas que tengan los alumnos de este centro universitario.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

Los proyectos de investigación surgen por invitaciones de otras universidades, por necesidades de la propia universidad, por convocatorias de organismos públicos o privados.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

En los proyectos de investigación principalmente es la publicación en revistas de la disciplina, nacionales o internacionales.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Son los profesores que proponen los proyectos quienes dan seguimiento a estos.

#### *Entrevista al encargado del despacho de dirección*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

El proceso de planeación se realiza tomando como base el Plan rector de la UAEM 2009-2013, se analizan los ejes rectores de este plan y cada centro

universitario elabora su propio plan de desarrollo, en este caso abarca el periodo de 2010-2014 con vigencia de 4 años.

De este plan se desprende el Programa Operativo de Actividades (POA) anualmente, para presentar los avances que se van realizando del Plan de desarrollo de esta universidad.

En el POA participan el director, los subdirectores: académico y administrativo, el encargado de planeación y se invita a los coordinadores de programa académico. Mismo que no siempre acuden a esta invitación. Este POA se documenta en un archivo electrónico e impreso que permanece en la subdirección administrativa.

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

Las estrategias se desarrollan en el Programa Operativo de Actividades, mismas que se desprenden del Plan de desarrollo 2010-2014 y a su vez del Plan rector de la universidad, donde se expresan claramente las metas y estrategias a seguir. Participan las mismas personas que las señaladas en la pregunta anterior. El seguimiento lo realiza el subdirector académico junto con cada coordinador de programa académico.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

El Plan de desarrollo de este centro universitario se da a conocer a los coordinadores de cada programa académico, mismos que tienen la obligación de difundirlo entre los profesores de cada carrera. Los profesores, coordinadores y personal administrativo participan en este despliegue.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

En planeación institucional se integran proyectos que viables, alcanzables, tratamos de que la mayoría de estos cumplan los objetivos establecidos en el plan de desarrollo y en el POA. Cuando una actividad arroja resultados positivos por supuesto que se vuelven a realizar, incluso se busca la forma de mejorarlo. Hasta el momento no recuerdo que hayan existido proyectos con resultados negativos.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Tratamos de que todas las actividades académicas se realicen, se cumplan al cien por ciento, porque fueron planeadas con anticipación. Sin embargo, cuando una conferencia se cancela o un evento de alguna carrera se cancela, generalmente es por razones ajenas a la universidad. Cuando esto sucede, se reprograman pero hasta el siguiente año porque hay que darle continuidad a las actividades planeadas.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Un problema detectado en las carreras de Diseño industrial e Ingeniero en sistemas computacionales es que los alumnos de primer ingreso presentan deficiencias en las materias de cálculo, entonces una estrategia emergente fue realizar cursos remediales, que consisten en regularizar en los conocimientos básicos que se requieren en la carrera, para evitar la reprobación. Los responsables de estos cursos son los instructores que se contratan de forma externa y el financiamiento lo cubre este centro universitario.

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

En el ejemplo anterior, surge por la necesidad de que los alumnos de estas carreras cuenten con las bases de conocimiento, principalmente de razonamiento lógico que les permitan ir avanzando en su formación profesional.

La propuesta de los cursos remediales han surgido a propuesta de los profesores ya sea de tiempos completos o de asignatura, principalmente de las carreras de diseño gráfico y sistemas computacionales.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

El principal factor del surgimiento de actividades o proyectos académicos emergentes, es la necesidad de cubrir una carencia, tanto de los alumnos como de los profesores.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

Afortunadamente los cursos remediales implementados que surgieron de forma emergente, han tenido resultados positivos. Pero cuando los alumnos no se inscriben a estos cursos, no se pueden abrir porque se necesita un mínimo de 20 alumnos.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Por ejemplo los cursos remediales y proyectos de investigación de los cuerpos académicos les da seguimiento cada responsable asignado al proyecto y el coordinador del programa académico de que se trate.

#### *Entrevista al subdirector académico*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

Una vez que entran en función un rector, emite el Plan rector de la UAEM que será la guía durante el ejercicio de sus actividades al frente de esa máxima casa de estudios.

La planeación en este centro universitario se realiza entre el director, el subdirector académico, el administrativo, el encargado de planeación y se invita a 3 coordinadores de programa académico. Es el director quien decide qué coordinador entra a este proceso de planeación. La planeación surge del análisis de los ejes del plan rector de la propia universidad. Las metas y estrategias se establecen con base en ese plan rector y se plasman aquellas que sean alcanzables en este centro universitario, se toma en cuenta el contexto sociocultural donde se encuentra la universidad. Estas actividades se documentan en el Plan de desarrollo institucional CU UAEM Zumpango.

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

Derivado de este proceso, se analizan que recursos hay mediante qué procedimientos se pueden alcanzar las metas. Las estrategias se definen por el director y 2 administrativos (el académico y el administrativo) con lluvia de ideas. La propuesta más coherente es la estrategia viable que se integrará al plan de desarrollo. Las estrategias se definen partiendo del Plan rector de la UAEM.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

El 99% de los recursos con que opera este centro universitario es presupuesto destinado por la UAEM. Solo el 1% es ingreso propio que se genera en la universidad, pero realmente es mínimo, este es por el servicio de fotocopiado. Salvo esto no hay ingresos propios. El seguimiento a las estrategias lo hace el coordinador de planeación y la secretaría de planeación de la UAEM.

Los que participan en el despliegue de las estrategias son las personas que estuvieron involucradas en el proceso de elaboración.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Cuando no se cumple con las actividades programadas en el plan de desarrollo, la Secretaría de planeación de la UAEM emite una llamada de atención por escrito al director, entonces inmediatamente se toman medidas para cumplir.

Los proyectos positivos se difunden a través del informe anual de actividades del director y en ocasiones el rector de la UAEM hace un reconocimiento por escrito al director de este centro universitario.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Ha habido casos en que no se alcanzan las metas programadas, pero es mínimo, podemos afirmar que un ochenta por ciento se realizan. Cuando un proyecto se estanca, no se vuelve a retomar y si había recurso económico destinado entonces se cancela el recurso.

Cuando un proyecto se estanca o no avanza se debe a que no se le dio la suficiente atención a la planeación de las metas planteadas.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

No existen proyectos emergentes, todo es planeado formalmente.

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

No contestó la pregunta porque considera que no existen proyectos emergentes.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

No contestó la pregunta porque considera que no existen proyectos emergentes.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

No contestó la pregunta porque considera que no existen proyectos emergentes.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

No contestó la pregunta porque considera que no existen proyectos emergentes.

#### *Entrevista al subdirector administrativo*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

La planeación institucional se define como una planeación participativa, porque están presentes el personal directivo, administrativo y docente, esta participación se realiza a través de los 2 órganos colegiados de este centro universitario: El consejo académico y de gobierno.

Sin embargo, la toma de decisiones recae en el director, él es quien orienta hacia dónde vamos.

El personal administrativo es el director, el subdirector académico y administrativo, los jefes de área y coordinadores de cada programa académico. El plan institucional se deriva del plan rector de la UAEM.

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

Las estrategias se plantean en el plan rector. Para alcanzarlas se elabora un Programa Operativo de Actividades POA de forma anual, son 4 programas operativos al año, que abarcan los 4 años del plan rector y del plan de desarrollo CU- UAEM Zumpango.

El coordinador de planeación de esta universidad es quien da seguimiento mensual sobre las estrategias del POA y cada 3 meses envía un reporte a la secretaría de planeación y a la contraloría de la universidad sobre los avances en la planeación. Estos informes trimestrales los avala el consejo de gobierno.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

Los coordinadores de cada programa participa en el despliegue de las estrategias, también los jefes de área, que son: control escolar, difusión cultural y extensión universitaria. En el POA quedan plasmadas las metas. Por ejemplo el área de difusión da seguimiento a las estrategias de esa área.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Los proyectos con resultados positivos se incorporan a la planeación formal de la universidad. Por ejemplo los programas de intercambio con universidades del extranjero, como la universidad de Texas. Los proyectos con resultados negativos desaparecen.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

A nivel del centro universitario no hay proyectos que no se hayan llevado a cabo.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Los proyectos emergentes el área académica son por ejemplo: abatir la deserción escolar. Entre los proyectos administrativos se encuentran propuestas para recibir apoyos del gobierno municipal, como los servicios públicos, además se busca financiamiento a través de empresas particulares.

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

Surgen de las necesidades de los alumnos, de profesores y administrativos. Los proyectos los proponen aquellas personas que los identifican.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

Un factor interno es la falta de una planeación adecuada, por ejemplo el abasto de agua, los problemas con el drenaje.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

La mayoría de los resultados han sido satisfactorios y son temporales, principalmente para resolver un problema de momento.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

El responsable del área da seguimiento a los proyectos emergentes, dependiendo si sea el área académica o administrativa. Hay proyectos emergentes que pueden integrarse a la planeación formal o retomar una parte de ellos.

#### *Entrevista a un profesor de asignatura*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

En cuanto al proceso de planeación institucional de la universidad desconozco como se realiza. Esa es información que maneja personal directivo-administrativo.

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

Respecto al proceso de planeación académica, la realizamos los profesores de cada carrera tomando como referencia las unidades de aprendizaje de cada asignatura, se realiza la planeación semestral que se entrega a la coordinación de la carrera, se aprueba y es sobre la que los académicos trabajan. Todos los profesores participamos en los procesos de planeación, el coordinador nos convoca a 2 reuniones, una al inicio y otra al final de cada semestre para saber qué actividades de van a desarrollar para cumplir las metas que se establecen en la planeación.



3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

Las actividades y proyectos se establecen en la planeación semestral y se solicitan los recursos a la subdirección administrativa con anticipación a su realización. Si se planearon el recurso es seguro, pero si surgen durante el semestre, en caso de que no alcance el recurso de la universidad, entonces los alumnos junto con los profesores buscan la forma de cubrir esas necesidades. Participan alumnos, profesores y el coordinador.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Al menos en lo que llevo de tiempo trabajando en la carrera de turismo, la mayoría de los proyectos planeados que se realizan tienen resultados positivos, así que se siguen llevando a cabo. No conozco ninguno que haya tenido resultados negativos.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Como ya mencione, si los proyectos son planeados no hay problema con el presupuesto, pero cuando no es así, es esta la causa de que no se lleven a cabo, porque hay alumnos que no cuentan con recursos suficientes como para pagar una excursión a otro estado de la República. En esta carrera esos viajes son constantes para prácticas profesionales.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Por ejemplo las prácticas profesionales que realizan los alumnos de turismo en los últimos semestres, como la zona no es turística, se tiene que gestionar con empresas nacionales que los alumnos hagan sus prácticas y en ocasiones reciben un sueldo por parte de esas empresas. Eso no es algo que se planea, pero es una forma de compensar al alumno por su trabajo.

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

Este tipo de proyectos surgen por necesidad, cuando un servicio no se tiene cerca, hay que buscar los convenios con empresas u otras instituciones privadas o públicas para cubrir las carencias de servicio que se tengan. Esta necesidad es tanto del alumno como del coordinador de la carrera. Al final las metas se tienen que cumplir.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

En mi experiencia, puedo comentar nuevamente que las necesidades no cubiertas dan origen a proyectos emergentes.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

Los proyectos de prácticas profesionales han tenido resultados muy satisfactorios, tenemos alumnos que cuando egresan son contratados por las empresas donde realizaron sus prácticas profesionales. Este es un resultado positivo. Los que son negativos, se dejan.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Hay proyectos que al final forman parte de la planeación formal.

#### *Entrevista a un profesor de asignatura*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

La planeación institucional la realiza el equipo directivo-administrativo de este centro universitario, desconozco como se realiza el proceso, al ser profesora de asignatura solo vengo por periodos de tiempo, incluso solo 3 días a la semana porque trabajo en otra universidad. Los profesores de tiempo completo permanecen más tiempo en la universidad.

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

La verdad no conozco las estrategias actuales de la institución porque no tengo conocimiento de cuál es la planeación general de esta universidad. Las estrategias que aplico a las asignaturas que imparto, se basan en las unidades de aprendizaje.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

No sé cuánto es el monto que se asigna a los proyectos, esa es información que no comparten con nosotros el personal directivo. Las estrategias emergentes se despliegan en la planeación que cada profesor elabora para sus clases y participan ellos junto con los alumnos. Las estrategias institucionales desconozco como se despliegan, esa información no nos llega.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Las actividades de la carrera de enfermería se monitorean y mantienen vigencia cuando sus resultados son positivos y cuando son negativos se emiten recomendaciones para mejorarlos. La administración central monitorea que se superen las deficiencias.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Una de las principales causas es la falta de presupuesto cuando son proyectos emergentes. Ha habido eventos donde los alumnos se cooperan para cubrir materiales, cuando este no es proporcionado por la universidad.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Desconozco la asignación de presupuesto que se destina a las actividades académicas, esa es información que concentra el quipo directivo.

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

Hay proyectos que surgen de forma circunstancial, por necesidad de los profesores investigadores o de la propia institución. Generalmente los proponen los profesores o algún coordinador de programa académico.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

Algunos factores pueden ser desde el interés personal de un profesor cuando es un proyecto de investigación, hasta por un factor externo, como obtener puntos escalafonarios.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

Al menos en esta carrera las actividades se planean entre todos los académicos y esto contribuye a que se cumplan al máximo.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Desconozco que sucede con los proyectos emergentes.

#### *Entrevista a un profesor de tiempo completo*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

La planeación institucional la realiza el personal directivo y administrativo de este centro universitario: director, subdirectores administrativo y académico, además del encargado de planeación. Se documenta en el Plan de desarrollo institucional 2010-2014. Los profesores no participamos en los procesos de planeación porque son actividades administrativas, no académicas. Sin embargo, al ser profesor de tiempo completo conozco un poco sobre estos procesos.

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

Las estrategias se encuentran plasmadas en el Plan de desarrollo institucional del CU-UAEM Zumpango. Se definen con base en el Plan rector de la UAEM, participan los integrantes que mencioné en la pregunta anterior y el encargado de planeación da el seguimiento a las estrategias.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

Las estrategias se despliegan por programa académico y participan los profesores y coordinadores.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Aquellos proyectos positivos se les da continuidad de forma anual o semestral según sea el caso y los de resultados negativos se cambia por otros proyectos más viables que se puedan realizar. Cabe destacar que no todos los proyectos del plan rector se realizan, sino que se ajustan a las necesidades de los estudiantes de este centro.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Considero que una razón es la falta de seguimiento de los proyectos y porque el recurso económico no siempre es suficiente para cubrir todas las actividades académicas que se requieren en la universidad.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Los principales proyectos emergentes son las investigaciones que realizan los académicos, principalmente son los de tiempo completo, que se consideran como investigadores. Esta es una plaza federal y poseen más beneficios que los profesores de asignatura, principalmente en el sueldo. Los profesores que presentan los proyectos asumen la responsabilidad de terminar y mostrar resultados de esos proyectos en un año o máximo 2.

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

Algunas investigaciones se realizan porque Conacyt emite convocatorias y los 2 cuerpos académicos con que cuenta este centro universitario forman proyectos y estos concursan para obtener el visto bueno y empezar con las investigaciones. Este tipo de proyectos siempre cuentan con el apoyo del director.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

Pueden ser muchos los factores que influyen el surgimiento de proyectos emergentes, en este caso, puedo decir que es la motivación personal y profesional de los profesores, con el objetivo de seguir contribuyendo a la sociedad a través de la investigación educativa.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

Generalmente estos proyectos se incorporan a la planeación académica del programa académico, esto se decide en las reuniones de consejo académico, lo de aprobar su visto bueno y dar a conocer los resultados de cada proyecto.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

El seguimiento a los proyectos no solo depende de los coordinadores de programa académico o de los profesores que proponen los proyectos. El seguimiento y evaluación que realicen las autoridades de este centro universitario contribuye a detectar errores y corregirlos en un futuro.

#### *Entrevista al encargado de planeación*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

El Plan Rector y el Plan de Desarrollo Institucional rigen la planeación del Centro universitario Zumpango y participan en su elaboración el encargado de la planeación, el director, el subdirector administrativo, el académico y un jefe de área, en este caso de difusión cultural; el plan interno lo valida el Consejo de Gobierno y se documenta en el plan interno físicamente, que contiene la que registrará a la Universidad

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

Las estrategias se definen bajo el plan rector y lo que se hace es adecuarlo al Centro universitario, en estas participan el encargado de la planeación, el director, Secretario administrativo y académico y un jefe de área.

Cada trimestre hay una evaluación por parte de la dirección de planeación de Toluca, sobre las actividades reportadas en el Programa Operativo de Actividades (POA). Este reporte lo elabora el encargado de la planeación, son la supervisión

del director, del administrativo y el académico. Este informe trimestral pasa por la revisión y autorización del Consejo de Gobierno de esta universidad.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

Las estrategias se despliegan según los responsables que se asignen a cada proyecto del Plan Institucional, este se integra por 21 proyectos y el financiamiento se gestiona ante la Universidad.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Los 21 proyectos se tienen que ir cumpliendo o mínimo reportar un avance. Los proyectos con resultados positivos pueden continuar aplicándose o mejorándose y con los negativos se tienen que buscar la forma de que los proyectos se cumplan.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Cada proyecto tiene metas que se deben cumplir a corto, mediano y largo plazo. El personal directivo y el encargado de planeación deben vigilar que estos proyectos se vayan cumpliendo.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Todos los proyectos de Investigación de docentes deben integrarse a uno de los 21 proyectos del Plan de desarrollo institucional, se ajustan de tal forma que formen parte de la planeación formal.

Si se llegan a presentar proyectos emergentes, los responsables son los Coordinadores de carrera o el subdirector académico. El financiamiento institucional es en especie, cuando se trata de conferencias, cursos o talleres.

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

Por ejemplo en una presentación de libro en la carrera de C. P. y A. P. los responsables pueden ser los profesores de tiempo completo o el Coordinador del programa académico, estas propuestas pasan por la aprobación del Consejo de Gobierno. Este consejo es la autoridad máxima en este centro universitario.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

Los proyectos surgen por necesidades de la carrera o por invitaciones de otras instituciones públicas como universidades para que los profesores participen en conferencias o presentaciones.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

Generalmente son resultados favorables los que se obtienen cuando son proyectos académicos.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Si hay seguimiento de los proyectos emergentes porque se tienen que informar sus resultados. Además hay proyectos emergentes que pueden ser considerados dentro de la planeación formal o insertarlos posteriormente en una de las metas del Plan de desarrollo institución.

#### *Entrevista al coordinadora del programa académico de Contaduría*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

Desconozco como se realiza la planeación institucional en la universidad, nosotros solo participamos en la planeación de este programa académico. Respecto a esta te puedo comentar que semestralmente se programan las actividades junto con los docentes a través de una reunión (Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración), ellos proporcionan los parámetros de las actividades a desarrollar en el semestre y forman parte del Plan Institucional, por ejemplo eventos académicos o científicos, cursos a profesores, seguimiento de actividades, todo esto pasa por el consejo académico. Se documenta a través de una Planeación General que se evalúa por la coordinación de planeación.



2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

Las estrategias del programa académico las define la coordinación de la carrera de contaduría y esta se apoya de los profesores para hacerlo. Por ejemplo: cada año se deben realizar 5 eventos académicos, científicos y culturales entre los cuales se encuentran ir una vez al año al teatro, además los alumnos participan en una brigada cultural y otra administrativa, ellos entregan reportes de de las actividades realizadas a la coordinación.

El coordinador del programa académico da el seguimiento de cada una de las actividades realizadas en la universidad (cuántos alumnos participan, qué profesores, se reúnen evidencias fotográficas y un breve resumen de la actividad), con el fin de cumplir las metas que marca la carrera.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

Por ejemplo en las 2 brigadas de apoyo señaladas, participan los maestros tutores y el coordinador de la carrera, este último es de tiempo completo. Hay una reunión inicial al inicio y al final de cada semestre convocada por la coordinación mas una mensual convocada por el área de consejo académico. Cada programa académico tiene reuniones internas de área donde se toman acuerdos o se implementan estrategias relacionadas con la educación de los alumnos de los programas académicos.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Los que tiene resultados positivos se repiten cada año porque funcionan por ejemplo, la ida al teatro en los meses de octubre o noviembre es ya una actividad que emergente que entró a la planeación de la carrera.

En cuanto a los de resultados negativos se cambia la actividad, ya no se implementa.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Puede ser por falta de organización interna del programa académico y recursos económicos, presupuesto. Los alumnos no siempre pueden pagar los congresos o

salidas Se cancelan los proyectos, sino funciona, se truncan o se traslada a un proyecto de Investigación institucional para obtener recursos.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Los proyectos de Investigación son individuales, en total hay 5 proyectos de Investigación entre los profesores.

Los profesores que presentan los proyectos deben estar avalados por un profesor de tiempo completo, cuando sean profesores de asignatura. Ante la UAEM se registran los proyectos de Investigación, o ante la Dirección de Investigación y estudios Avanzados.

A través de esta dirección se libera los recursos. (\$ 20,000 para cada proyecto de asignatura), todos los proyectos son a desarrollar en un año; la UAEM da materiales o equipo para realizar la investigación. El producto de estas investigaciones se da a conocer en la publicación de libros (lo que se llama producto de calidad), artículos de revistas o participación en congresos nacionales o internacionales.

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

Surgen a través de la iniciativa propia de los académicos, por invitación o convocatorias emitidas por Conacyt. Con esta institución se tiene la oportunidad de integrar a algunos alumnos a un proyecto de investigación y a través de este medio poder titularse. Este es un beneficio directo para el alumno, obviamente junto con el o los profesores investigadores.

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

El principal factor es la disposición del profesor para participar, el interés personal del docente, la información a su alcance, la motivación interna o externa, y la disposición del director para apoyar estos proyectos. En investigación no hay limitantes.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

Principalmente son las publicaciones de libros (los productos de calidad).

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

Los proyectos emergentes se transforman en deliberados, entran en el programa formal de planeación además de las actividades que se desarrollan.

#### *Entrevista a un profesor de tiempo completo*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

La planeación es un proceso muy centralizado, hay un encargado de planeación, el y los directivos (directo, académicos, y administrativos) se encargan de realizar la planeación administrativa. Los cuerpos académicos no participan en este proceso. El responsable de planeación concentra toda la información del CUZ-UAEM. La planeación es cerrada y vertical. Ellos también hacen el PIFI, la información solo se les da a conocer a los coordinadores por programa académico y profesores.

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

Director, subdirector académico y subdirector administrativo

El encargado de planeación da seguimiento a las estrategias del CUZ en coordinación con el subdirector administrativo.

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

No conoce los programas y proyectos actuales ni como se despliegan las estrategias

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Proyectos de investigación positivos: Formación de recursos humanos y edición de libros

Proyectos de investigación negativos: No ha habido un beneficio positivo a la comunidad

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

En los proyectos de investigación no siempre han tenido buenos resultados principalmente con la formación de recursos humanos porque el alumno cobra la beca y al final no entregan la tesis.

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Si han surgido proyectos emergentes pero aun no hay un proyecto definido.

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

Surge a partir de una necesidad en el alumno o necesidades de la institución

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

La necesidad y la actualización docente.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

Generalmente son positivos, tanto los planeados como los emergentes

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

El seguimiento lo da el profesor, entrega un reporte a la secretaria de planeación sobre el proyecto de investigación.

#### *Entrevista al coordinador del programa académico de Ingeniería en sistemas computacionales*

1. Pedirles que describan el proceso de planeación de la institución, ¿cómo se lleva a cabo? ¿quiénes participan? ¿cómo se documenta?

Hay un encargado de planeación. A los coordinadores solo les hacen llegar los estatutos. Cada año se hace una base de datos sobre actividades. Solo los coordinadores se encargan de la parte académica por ejemplo: horarios

El encargado de planeación, el encargado de despacho, subdirectores académicos y administración, realizan la planeación interna. Los estatutos vienen del Consejo Universitario de la UAEM.

El documento de planeación es el Plan General de Desarrollo de la UAEM :  
Informes anuales

2. Una vez que se conozca el proceso, profundizar en las estrategias de la institución: De las estrategias actuales de la institución (derivadas de un proceso formal). ¿Cómo se definieron? ¿quién participó? ¿qué seguimiento se les da?

El profesor desconoce cómo se definen las estrategias, los tres encargados de la planeación son: Encargado de despacho, Encargado de planeación, Secretario Académico y Secretario Administrativo.

Planeación y Desarrollo Institucional de Toluca

3. De las estrategias definidas, la intención es conocer los programas y proyectos, así como recursos asignados (financieros, personal). Para ello la pregunta a realizar es: ¿Cómo se despliegan las estrategias? ¿quién participa en el despliegue?

Los coordinadores no participan en los procesos de planeación interna. De once coordinadores que existen, tres son de medio tiempo y ocho de tiempo completo.

Para aspirar a ser profesor de tiempo completo se tiene que determinar mediante un examen de oposición.

4. De los resultados obtenidos de los programas y proyectos (positivos, negativos, sin avance). ¿Qué sucede con los proyectos con resultados positivos? ¿Qué sucede con los proyectos con resultados negativos y con los que no se avanza?

Proyectos positivos: Se refuerzan las actividades ecdémicas, como conferencias, congresos por programa educativo y proyectos de integración.

Proyectos negativos: Altos índices de reprobación en la carrera de informática y en las materias de matemáticas.

Los alumnos no se sienten identificados con la universidad porque no es la primera opción del alumno para ingresar.

5. De los proyectos no llevados a operación (pendientes, cancelados). ¿Razones por las que no son llevados a operación? ¿Qué sucede con los proyectos que no son llevados a operación?

Apoyo económico (Recursos económicos del alumno) para viáticos o pagos de comidas a ponentes. Si han existido proyectos truncados y se retoman, se buscan alternativas para sacar el proyecto, por ejemplo, conferencias o ciclos de actividades (rally de conocimiento)

6. Preguntar por los proyectos surgidos no de un proceso de planeación (posterior al proceso), es decir de los proyectos o acciones que surgen durante el período académico y que no fueron resultado del proceso de planeación: ¿Cuáles son los proyectos que conoce que no han surgido de un proceso de planeación formal? ¿Quiénes son los responsables y cuáles fueron los recursos asignados?

Son propios de los alumnos y el profesor.

Si hay proyectos emergentes por ejemplo un calentador solar en la carrera de Ingeniería en Sistemas. Los proyectos surgen en forma individual por el profesor en base a sus materias. Proyectos académicos que piden los profesores a los alumnos, solo que estos proyectos son individuales, se quedan en la materia, en el grupo.

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

Profesores y/o alumnos

8. Investigar proceso y factores que influenciaron el surgimiento de los proyectos.

Los proyectos propios de profesores o alumnos dan pie al surgimiento de proyectos.

Parten de una necesidad del alumno principalmente y del centro universitario.

9. Preguntar sobre los resultados obtenidos de los proyectos (de los proyectos que no surgieron de un proceso de planeación).

Al ser proyectos individuales son poco significativos porque no se generalizan y no parten de un proceso de planeación.

10. ¿Qué sucede con los proyectos emergentes (que surgieron durante el período académica y no de un proceso de planeación) en las sesiones de seguimiento y de planeación?

No hay seguimiento de los proyectos emergentes por parte del profesor de cada área, de coordinación del programa académico.

Los proyectos emergentes generalmente se convierten en deliberados en el proceso de planeación formal del programa académico, por ejemplo, ciclo de conferencias en abril.

## **Apéndice F.** Guía de observación

### *Guía de observación de una reunión de consejo académico*

Se realizó la observación de tres sesiones: una de consejo académico, de gobierno y de área de un programa académico, donde el rol del investigador fue de observador de las sesiones considerando en su documentación y análisis los siguientes aspectos:

a) Descripción de la sesión (al iniciar): objetivo y temas de la sesión, distribución física, unidades organizacionales involucradas.

La reunión de consejo académico se realizó el 14 de noviembre de 2010, en la sala digital del Centro Universitario U.A.E.M. Zumpango, en esta sesión participaron 9 profesores como consejeros académicos de cada programa académico, el director y el subdirector académico de la universidad, esta reunión dio inicio a las 10:30hrs

El objetivo de esta reunión fue abordar temas relacionados con las actividades que se desarrollan en cada programa académico y asuntos estudiantiles, los asistentes votan las propuestas que emite el director. La distribución de los consejeros estaba distribuida de forma aleatoria en el aula.

No hay seguimiento de los proyectos emergentes por parte del profesor de cada área, de coordinación del programa académico.

Los proyectos emergentes generalmente se convierten en deliberados en el proceso de planeación formal del programa académico, por ejemplo, ciclo de conferencias en abril.

## **Apéndice F.** Guía de observación

### *Guía de observación de una reunión de consejo académico*

Se realizó la observación de tres sesiones: una de consejo académico, de gobierno y de área de un programa académico, donde el rol del investigador fue de observador de las sesiones considerando en su documentación y análisis los siguientes aspectos:

a) Descripción de la sesión (al iniciar): objetivo y temas de la sesión, distribución física, unidades organizacionales involucradas.

La reunión de consejo académico se realizó el 14 de noviembre de 2010, en la sala digital del Centro Universitario U.A.E.M. Zumpango, en esta sesión participaron 9 profesores como consejeros académicos de cada programa académico, el director y el subdirector académico de la universidad, esta reunión dio inicio a las 10:30hrs

El objetivo de esta reunión fue abordar temas relacionados con las actividades que se desarrollan en cada programa académico y asuntos estudiantiles, los asistentes votan las propuestas que emite el director. La distribución de los consejeros estaba distribuida de forma aleatoria en el aula.



b) Observar quiénes participan y cómo participan durante la sesión. Observación sobre el desenvolvimiento de cada participante.

Los profesores consejeros fueron 4 mujeres y 5 hombres, cada uno asistió como representante de un programa académico. El director enuncia la orden del día y da inicio a la sesión de consejo académico, va abordando cada punto y cuando se requiere la participación de los profesores estos votan los acuerdos. Durante toda la sesión solo un profesor se abstuvo de votar en dos ocasiones, así que los acuerdos se tomaron por mayoría, sin embargo, los demás fueron por unanimidad de votos.

El director aborda los permisos para realizar visitas guiadas de algún programa académico y los consejeros deciden si se lleva a cabo o no, el desarrollo de congresos, talleres o diversas actividades académicas. Mientras eso sucede el subdirector que funge como secretario del consejo, toma nota de la reunión para posteriormente redactar la minuta correspondiente. Al finalizar la sesión el director informa a los presentes sobre metas alcanzadas, sobre contratación de nuevo personal o número de publicación de libros entre otros asuntos.

c) Observación sobre cómo se desenvuelve la reunión. Identificar proceso de la reunión y el clima / ambiente durante la sesión.

La reunión se desarrolló en una atmósfera de tranquilidad, solo faltaron 2 consejeros profesores. Esta sesión tuvo una duración de dos horas y finalizaron el mismo número de asistentes. El subdirector académico también comentó algunos puntos de la sesión que previamente abordó el director.

d) Observar los resultados y acuerdos. Qué resultados surgen de lo que se planificó, qué proyectos o actividades nuevos surgen de las experiencias, aprendizajes, etc.

En la sesión de consejo académico el director hizo hincapié a los profesores de que en las reuniones de área se limitaran a tratar asuntos académicos y no administrativas o de inconformidades del personal.

Un acuerdo que surgió fue votar para que se aprueben 5 asignaturas para integrar la Maestría en Enfermería Perinatal que se pretende impartir en esta universidad. Este consejo autorizó la salida al estado de Oaxaca de los programas académicos de Agronomía y de Administración para realizar prácticas, durante el mes mayo de 2011.

Se aprobó el nuevo reglamento de la sala de cómputo, del cual previamente los consejeros habían hecho observaciones. El acta de consejo académico se pasa al consejo de gobierno para su validación y respaldo de las decisiones del consejo académico.