



01167  
1  
24

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE INGENIERIA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PLANEACION PARTICIPATIVA EN UNA INSTITUCION  
DE EDUCACION SUPERIOR**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN INGENIERIA (PLANEACION)  
PRESENTA:**

**JOSE AGUIRRE VAZQUEZ**

**FALLA DE ORIGEN**

**DIRECTOR DE TESIS  
DR. JAIME JIMENEZ GUZMAN**

**MEXICO, D.F., NOVIEMBRE DE 1995.**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# PLANEACION PARTICIPATIVA EN UNA INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR

## INDICE.

|   |    |
|---|----|
| <b>PREFACIO</b>   | 1  |
| <b>INTRODUCCION</b>   | 5  |
| <b>1. ANTECEDENTES Y DEFINICION DEL PROBLEMA</b>  |    |
| 1.1. Antecedentes   | 10 |
| 1.1.1. La urgente necesidad de mejorar la calidad de la educacion en Mexico                         | 12 |
| 1.1.2. La importancia de la planeacion en el proceso de cambio cualitativo de la educacion superior | 14 |
| 1.1.3. La Mujigante en campeon en la UABCS  | 15 |
| 1.1.4. Síntesis histórica de la UABCS   | 16 |
| 1.2. Definición del problema  | 18 |
| <b>2. MARCO TEORICO</b>   |    |
| 2.1. El enfoque de sistemas   | 20 |
| 2.2. Evolución del concepto de planeación   | 23 |
| 2.3. Definición de planeación y conceptos complementarios   | 24 |
| 2.4. Metodología de planeación  | 28 |
| 2.5. Algunos enfoques de planeación   | 29 |
| 2.5.1. Regidurismo  | 30 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 2.5.3  | Inactivismo   | 31 |
| 2.5.4  | Fragatismo  | 31 |
| 2.5.4  | Interactivismo  | 32 |
| 2.6    | Etica y Política  | 33 |
| 2.6.1  | Etica   | 33 |
| 2.6.2  | Política  | 37 |
| 2.7    | Las instituciones de educación superior como sistemas sociotécnicos | 39 |
| 2.8    | Calidad de vida en el trabajo                                       | 41 |
| 2.9    | La participación comunitaria  | 42 |
| 2.10   | El concepto de la Función de Reflexión y Diseño (FRD)               | 43 |
| 2.10.1 | Subtemas básicos  | 46 |
| 2.10.2 | Condiciones generales   | 46 |
| 2.10.3 | Productos esperados   | 48 |
| 2.10.4 | Etapas  | 48 |

## **1 PLANEACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.1 | Visión retrospectiva de la planeación de la educación superior | 54 |
| 1.2 | El estado del arte en la planeación de la educación superior   | 57 |
| 1.3 | La universidad pública: síntesis del proceso actual            | 62 |

## **4 EL PROCESO DE PLANEACIÓN EN LA UAChS**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.1   | Su enfoque de planeación                        | 63 |
| 4.1.1 | Exposición de motivos                           | 63 |
| 4.1.2 | Selección de enfoque                            | 66 |
| 4.1.3 | Descripción del enfoque                         | 69 |
| 4.1.4 | Etapas  | 70 |
| 4.2   | Las Funciones de Reflexión y Diseño en la UAChS | 73 |

|          |                                       |     |
|----------|---------------------------------------|-----|
| 4.1      | El mecanismo de gestión               | 73  |
| 4.2      | Organización de la primera PPO        | 74  |
| 4.3      | El desarrollo de la PPO               | 76  |
| <b>5</b> | <b>LOS PRODUCTOS DEL PROCESO</b>      |     |
| 5.1      | Los primeros productos del proceso    | 84  |
| 5.2      | El nuevo escenario                    | 90  |
| 5.3      | Alcances y tentaciones                | 92  |
|          | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> |     |
|          | Conclusiones                          | 93  |
|          | Recomendaciones                       | 97  |
|          | <b>REFERENCIAS</b>                    | 101 |
|          | <b>BIBLIOGRAFIA</b>                   | 104 |
|          | <b>APENDICE 1</b>                     | 104 |
|          | <b>APENDICE 2</b>                     | 104 |

# PLANEACION PARTICIPATIVA EN UNA INSTITUCION - DE EDUCACION SUPERIOR.

## PREFACIO.

La calidad de la educacion superior en nuestro pais, ha sido durante mucho tiempo, tema de multiples debates, una preocupacion permanente para las autoridades educativas y, talavia una deuda pendiente con la sociedad.

Los fenomenos de globalizacion, la complejidad internacional y el riesgo permanente del retroceso, nos obligan a buscar con urgencia mayores desafios para la organizacion y el funcionamiento de nuestras instituciones de educacion superior (1).

Considerando lo anterior, y los multiples esfuerzos realizados en el ambito nacional, con el proposito de crear procesos que permitan cultivar una cultura de planeacion en las IES, de donde la experiencia vivida en la Universidad Autonoma de Baja California Sur (UABCS), la presente tesis tiene el proposito fundamental de evidenciar la existencia y bondad de modelos de planeacion alternativa a los tradicionalmente empleados en nuestro pais y que subvierten la concepcion tradicional de esta materia.

El objetivo es mostrar las consideraciones y las propiedades de la planeacion participativa como un mecanismo eficaz para superar las mercedas que nos imponen las fuerzas desestructuradoras de las reformas sociales en general, y en particular las educativas, mediante el empleo de la planeacion estrategica y el desarrollo de actividades integradas en la tecnica conocida como Revision de Reflexion y Aprendizaje.

Se compilaron en este documento, los primeros resultados obtenidos por una comunidad de trabajo que ha tenido la oportunidad de trabajar para promover y enfatizar la importancia de mejorar el proceso de planeacion como verdaderas etapas de aprendizaje colectivo, sobre la realidad de la organizacion, y sobre la de su entorno, de la misma informacion en los articulos.

La selección de una metodología particular de participación, permite experimentar en un proceso real, los efectos positivos del involucramiento de los miembros de la comunidad universitaria en la solución de su problemática.

Adicionalmente, se pretende aportar elementos que revelen la necesidad de continuidad en estos procesos, ya que si ocurren aisladamente, pueden resultar frustrantes y desalentadores.

El documento está integrado por cinco capítulos desarrollados en torno a los siguientes temas:

El primer capítulo se refiere a los antecedentes y a la definición del problema destacando la importancia estratégica que tiene la calidad de la educación superior frente a los retos de la globalización así como la necesidad de contar con medios de protección que impliquen procesos de desarrollo finalmente atada a problemáticas que presenta el caso específico de la UABCS.

El segundo capítulo organiza el conocimiento necesario para establecer el marco teórico alrededor de los elementos conceptuales y metodológicos que fundamentan la propuesta de trabajo participativo.

El tercer capítulo contiene una visión retrospectiva de la planeación de la educación superior en nuestro país, así como una descripción del estado del arte en esta materia, sus alcances y limitaciones, temas abordados en torno de los factores sociales que han determinado el actual perfil de las universidades públicas.

El cuarto capítulo es la parte central de la tesis, ya que se refiere a la experiencia de campo concreta, describe la metodología del diseño del proceso de planeación participativa, que incluye la descripción de la metodología de la Reunión de Reflexión y Acción, en una instancia donde el conflicto se percibe.

El quinto capítulo hace referencia a los principales resultados obtenidos, enfatizando que se trata de un primer resultado, ya que esta experiencia es el primer paso de un proceso de aprendizaje en el cual los resultados más significativos están por obtenerse en el futuro.

Posteriormente, se plantean una serie de conclusiones y recomendaciones que pretenden servir de base para el desarrollo del proceso de trabajo.



En la parte final, se brinda información sobre las referencias bibliográficas, y el material consultado durante la elaboración de esta tesis. Se adicionan también, dos apéndices sobre el programa de trabajo de la primera reunión de Reflexión y Diseño y la convocatoria respectiva.

Después de documentar la experiencia vivida en la UABCS y con base en la evidencia empírica obtenida, puede afirmarse que es a nivel institucional en donde se deben de concentrar los esfuerzos para lograr el desarrollo de la educación superior. En grado de reconocer las importantes asociaciones conceptuales, metodológicas y políticas que se han propuesto, y que deben seguirse generando desde las instancias académicas.

La experiencia y el aprendizaje logrado durante el proceso de planeación participativa en la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS), me permite concluir de forma optimista, creer que se ha superado la etapa de improvisación en la vida de esta institución, y con el esfuerzo e inteligencia de la comunidad se está logrando a otra, en donde se harán de experimentar reformas e innovaciones en general. Los cambios tendrán como objetivo dinamizar el proceso de desarrollo académico, mejorar la calidad de vida en el trabajo de los docentes y lograr una organización de educación superior acorde a la demanda de la sociedad.

Es importante mencionar que las ideas que nutren a estos instrumentos de planeación participativa, se han nutrido de cambios, mejoras que se reflejan en la tercera y cuarta edición de este capítulo, con propósito de su capacidad actualizada, y de la necesidad de la comunidad académica que dio origen a la Reunión de Reflexión y Diseño.

También es justo reconocer que en el proceso de elaboración de este trabajo muchos otros profesores de esta universidad han sido colaboradores y especialistas. Desde mediados de primer semestre del presente y de febrero pasado, y amigo Sr. Jaime Sánchez Guerrero, y a lo largo de los últimos meses del presente con el apoyo de este trabajo. Asimismo, cabe mencionar a los colegas profesores de las otras universidades de la zona: Dra. María Alejandra García Orta, Dra. Lucía Sánchez Cuervo, Dr. Raúl López Martínez y María Concepción Laguna Pérez quienes con sus motivadoras contribuciones y consejos a lo largo del tiempo, permitieron sustancialmente el presente trabajo.

Finalmente deseo agradecer a todos mis maestros, familiares y amigos que contribuyeron con sus ideas o simplemente me alentaron permanentemente. En este sentido, especial mención merecen Lourdes, Lucy, Consuelo, Margarita, Sergio y Daniel así como Ma. Amelia, José Ricardo y Laura Daniela, ellos conocen la razón.

### **A la memoria de Consuelo y Daniel**

El autor.

México, D.F., 1995.



aparecieron después de una etapa de crecimiento acelerado del mismo en el cual prontamente se atendió la creciente demanda producida por la expansión demográfica desdoblándose con ella la calidad de la educación.

Aunque se comparte la opinión con quienes no consideran al conjunto de las instituciones de educación superior como un sistema, dado su desarticulación en el presente trabajo, ocasionalmente se usará este término para la designación más como una expresión que como testamento de una realidad.

En este nivel educativo la planeación surge desde las instancias de planeación central, como la Secretaría de Educación Pública y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), como la expresión de una política correctiva ante la evidencia de una serie de deficiencias en su manera productiva de la reproducción impuesta por la dinámica de la expansión.

Es decir, la mayoría de las instituciones públicas creadas en las últimas tres décadas no son el producto de un proceso de planificación intencional, sino más bien el resultado de un aparato provisto de respuesta social, basado en el modelo que existía en 1953, defina como "incrementalismo duplicado" (sistema de crecimiento que afronta los problemas de manera excluyente no sistemática).

Lo anterior prácticamente explica el rezago conceptual y metodológico en que ha vivido el personal educativo, tanto a su vez, nos permite entender por qué mientras la idea de su uso se ha venido desarrollando en el personal de administración y enseñanza se ha logrado sobre la necesidad de desahogar y la gestión del cambio.

Como todo sistema está sujeto a los efectos de la entropía, el sistema de educación superior no es una excepción, y por eso requiere permanentemente del fortalecimiento de mecanismos de ajuste, adaptación e integración para superar las tendencias negativas.

En este sentido, el mayor desafío se encuentra en las propuestas de planeación elaboradas por la ANUIES, desde una perspectiva nacional durante los últimos diez años. Sin embargo, sólo algunas excepciones importantes, los agrupa para instrumentar esas estrategias más allá, mientras que muchos de los esfuerzos de educación superior (14).

Con el fin de identificar aspectos que puedan generalizarse, se señalan algunas características de la problemática que enfrentan los procesos de planeación de la educación superior. Con este mismo espíritu, se examinan diversas experiencias de la IABCS y de otras IES, no para establecer juicios ni realizar una evaluación crítica, sino para buscar en ellas características que permitan formular las preocupaciones principales.

Se puede afirmar que las condiciones de tipo estructural y coyuntural en las que se han intentado implementar las propuestas de planeación, han sido muy diversas. También lo han sido las reacciones, sobre todo del personal académico y estudiantil, frente a los intentos por recrear el quehacer universitario. Lo anterior, ha afectado la eficacia de las políticas de desarrollo propuestas y por tanto, de los procesos mismos de planeación.

En la medida en que la planeación no llega a ser parte esencial de la estructura de una institución, la continuidad y la regularidad de procesos quedan afectadas por un conjunto de factores o circunstancias como la importancia que le concede la dirección, en tanto, la disponibilidad de personal técnico, el grado de desarrollo de la administración, la existencia de grupos internos y las circunstancias coyunturales del medio ambiente, entre otras.

Estos factores, con seguridad otros más, se combinan en cada institución de manera particular, dando como resultado una diversidad de situaciones.

Como todo caso de éxito implica necesariamente una comparación, entre los resultados esperados y los obtenidos, es difícil llegar a conclusiones globales, por la diversidad de las IES, momentos y las circunstancias en las que se han efectuado las experiencias de planeación.

A pesar de todo, en particular en el ámbito de la planeación con frecuencia enfrenta dificultades por la falta de una adecuada prioridad a su función. Así, en ocasiones desempeñan el rol de las demás y pueden ser sólo restricciones para realizar sus fines. También es el caso en que se encuentran en un ambiente que sería inhóspito para su realización.

Todo ello, ha llevado a la necesidad de ser más flexibles, tanto, metodológicamente, de procesos de planeación, como, lo que es más relevante, instituciones, de donde dependen y por lo tanto, desde las estrategias y las decisiones que de ellas se derivan, para implementar un programa regular y nacional de desarrollo de la educación superior.

El reto para las IES es entonces en primer lugar reconceptualizar sus procesos internos y convertir a su oficina de planeación en una unidad de inteligencia estratégica la cual debe de concebir nuevas formas de conducir su planeación y en consecuencia su desarrollo. Esto debe permitir el involucramiento responsable de la comunidad y de la sociedad para definir colectivamente la calidad de su futuro en el marco de las políticas nacionales. Para ello será necesario que este grupo técnico promueva de manera suficiente la motivación interna y externa involucrando como elemento indispensable no ocasional la participación de las autoridades y asegurándose de que haya una dirección clara y consensuada del proceso.

Daniel C. Levy (1987) expresa de la siguiente manera parte de la problemática en forma de preguntas planteadas de proyectos de reforma estructural en las IES:

*La mayoría de los miembros de la universidad mexicana probablemente la consideraran una institución progresista que está a la vanguardia en el cambio social. Esta imagen es esencialmente válida en términos de sus creencias y de sus acciones en un amplio campo de los problemas sociales. Pero definitivamente no puede aplicarse a muchos campos que afectan directamente a la universidad. Se han hecho comentarios en muchos países acerca de la naturaleza conservadora de las instituciones educativas que traicionan sus fachadas literarias.*

Por otra parte, los sistemas de recursos humanos que se han creado una imagen significativa en la realidad de los servicios educativos, el gobierno se verá en la necesidad de impulsar cambios. El impulso para reforzar parte de la autonomía de las instituciones universitarias, lo que promueva el actual modelo que exige las reformas universitarias, en un ambiente de rivalidad y competencia.

Los esfuerzos que se han realizado de forma de un Programa no realizado en los últimos cinco años para fortalecer el sector federal, han reforzado una vía hacia el desarrollo sustentable, como lo dijo el autor, reconociendo que se han enfrentado a muchos desafíos, los países en desarrollo de algunas naciones y la falta de experimentación de algunas instituciones. A esto habría que agregar el nudo desordenado factor de una capacidad limitada de falta de tradición para la educación informática, el aislamiento de grupos de poder y la poca o nula fuerza que ha afectado la instrumentación de medidas de nacionalización.

El estado que guarda actualmente la problemática de las IES, es el resultado de la convergencia de varias situaciones complejas habría que investigar el peso específico de cada una de ellas. Solo con la intención de ejemplificar, podrían citarse algunas:

- Una inadecuada interpretación de la autonomía
- La resistencia al cambio por parte de las IES
- El perfil, capacitación y disposición de las autoridades universitarias para conducir procesos de cambio racional
- La estructura de autoridad, definida orgánicamente, permite que muchas de las decisiones cruciales queden bajo la influencia de grupos estudiantiles y académicos con intereses particulares
- Las consecuencias de la crisis económica que ha provocado un acelerado descenso salarial del personal académico y administrativo lo que ha podido afectar las posiciones sindicales
- Las dificultades políticas para que el gobierno federal logre diseñar e instrumentar programas específicos de reforma
- La falta de recursos económicos para la atención de las funciones sustantivas

Ante esta situación nacional, se observa una cada vez más fuerte influencia de las tendencias mundiales en materia de educación superior (formación interdisciplinaria, establecimiento de normas de calidad profesional, calidad emprendedora, competitividad, etc.) así como un creciente reclamo social por lograr una mejor sustantiva en su calidad. Eso deberá obligar en el mediano plazo a una transformación profunda de todo el sistema de educación superior.

## 1. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

### 1.1. Antecedentes.

La importancia que la educación superior tiene dentro del proceso de desarrollo de la nación, ha convertido a este nivel educativo en permanente preocupación para las autoridades y en objeto de estudio para los investigadores.

La educación superior debe ser responsable de lograr la más alta calificación de los profesionales mexicanos. Debe ser promotora de la innovación, generadora de nuevas concepciones, de nuevas modalidades de formación de alta calidad y, al mismo tiempo, de la mejor manera posible, beneficiando con ello a la sociedad en su conjunto.

En nuestro país el sistema de educación superior, pese fundamentalmente las universidades públicas que lo constituyen, están sujetos por los resultados de su desempeño a fuertes cuestionamientos que se traducen en presiones políticas y externas, de orden social, político y económico.

Por lo general, las presiones referidas son el resultado de los propios deficiencias y debilidades que, que no han podido ser corregidas con oportunidades, en particular, las que en 1975 se le otorgó a la institución en tan significativas que requieren, con urgencia, ser resueltas, así como:

1. El peso específico que tiene el desempeño de esta institución, es determinante para definir el nivel de desarrollo que se vive en el país, ya que en universidades públicas, representando el 99% de la matrícula de este nivel educativo, según datos de la ANUIES, existe el 90% de la matrícula total en el campo de la educación superior del sistema de educación superior en México, frente de la educación superior de 1975.

Aunque el porcentaje de atención de la demanda por parte de las instituciones públicas, oscila en el 99% en el nivel superior, en el 9% de las universidades públicas, que por los efectos de la política de austeridad, esta tendencia se revierte, así como un significado extremadamente importante, se ven seriamente afectadas, en materia de calidad, debido al costo de estudio que imponen. Esto se evidencia, al tener un promedio del 82.4% de la demanda y un promedio de 77.4%



de acuerdo con las exigencias del cambiante contexto nacional e internacional. La experiencia ha mostrado en muchas ocasiones que estas presiones internas no bastan por sí solas para engendrar la transformación de las estructuras educativas de sistema o mejorar el desempeño individual de cada institución.

A partir del proceso de modernización educativa y de los nuevos compromisos internacionales del país, las presiones externas son especialmente fuertes. Estas toman nuevas formas, permiten rápidas evoluciones, modifican ritmos, tendencias, tendencias y con frecuencia provocan manifestaciones de rechazo por parte del personal académico o estudiantil.

Una de las causas más significativas de la presión externa es la exigencia que la misma sociedad nos impone de manera constante como producto de la mayor participación, en términos generales, al educación de los grupos de extrema marginación, ya sea en el nivel nacional o en una población cada vez más informada, crítica, exigente y más consciente de la historia funde, que a las instituciones públicas les corresponde desempeñar en el proceso de desarrollo nacional.

Paralelamente, otro agente de presión externa es el conflicto de intereses del movimiento estudiantil, ya que en esta materia y al tener la experiencia mostrada con la fuerza y magnitud de las diferencias. Especialmente al final del siglo, el estudiantado por lo común presiona por el crecimiento y de la investigación tecnológica, los niveles de mejores profesores, integración a un nivel de trabajo en equipo y cada vez más serios, lo que ocasiona directamente una competencia abierta entre las instituciones responsables de la formación de la fuerza técnica, humanística y científica de país.

Diversos factores de la estructura social favorecen la urgencia y la influencia del cambio, ya que no se puede seguir por el mismo camino. A pesar de ello, en la mayoría de las instituciones ya no existe consenso y se debe volver a estudiar. De presiones externas al sistema de educación en

#### 1. Referencias

- a) Aguilar y Barquera, "Análisis Fuentes de Datos, Fuentes", ya México de la Universidad UNAM, 1994.
- b) "El Estudiante", "Seguimiento a la vida de la Universidad Mexicana", UNAM, 1994.
- c) "Estrategia para México", "Informe de la Comisión Superior en temas de Informe de Consejo Interamericano para el Desarrollo de la Educación", UNAM, 1994.
- d) "Informe sobre el Seguimiento a la vida de la Universidad de la Universidad de México", UNAM, 1994.

las instituciones de educación superior, serán los factores externos quienes influirán principalmente en la orientación del cambio en el futuro mediano.

### 1.1.1. La urgente necesidad de mejorar la calidad de la educación superior en México.

Mundialmente el conocimiento humano está en un proceso de rápida expansión. Sin embargo preocupan los grandes rezagos que existen en materia de educación superior, investigación científica y desarrollo tecnológico en los países en vías de desarrollo como el nuestro.

La acumulación del saber humano está siendo absorbida de manera eficiente por los países desarrollados impulsando el crecimiento cuantitativo y cualitativo de su personal científico, al grado de que ya resulta notable el breve tiempo que transcurre entre el descubrimiento científico y su aplicación tecnológica. En muchos casos sorprende también la rapidez de distribución y comercialización mundial.

Una rápida revisión de las principales medidas de desarrollo internacional revela la urgente necesidad de mejorar la calidad de los servicios educativos de nuestras instituciones de educación superior, y centros de investigación científica y desarrollo tecnológico, como única manera de garantizar que al menos no se caiga la carrera lanzada por tener la que ya nos separa de los países más desarrollados. Necesitamos, por tanto, de nuestros socios comerciales y socios del norte, por quienes de ahora en adelante y como consecuencia de nuestra integración comercial tendremos que mantener un efectivo seguimiento a la comparación de indicadores de desarrollo. Sin duda estamos parte por donde vamos a avanzar voluntariamente en una vez y con rapidez: dentro de tres años.

La globalización de la economía y el grado de dependencia a que tienen actualmente todos los países nos obligan a buscar inmediatamente una mejor calidad para el educador que posea, y a que de la educación formal exista y sea capaz de proporcionar a los países desarrollados el nuestro, comprendiendo el riesgo de ser absorbidos y consumidos por ellos, y como consecuencia de las medidas e inversiones más adelantadas, al que tendra que recurrir para seguir al ritmo de la revolución tecnológica.

Desde principios de la humanidad pero hoy más que nunca la capacidad de crear, desarrollar, aplicar y comprender, tecnologías es la clave para lograr tanto la competitividad internacional como el

mejoramiento del nivel de vida de nuestra población. Por lo tanto, no podemos confiar demasiado en las actuales condiciones que nos hacen atractivos para la inversión extranjera, como nuestra ubicación geográfica o la mano de obra barata, abundante, sobre todo considerando las enormes desigualdades sociales del país, en donde se llega a extremos inaceptables de riqueza y de pobreza.

Bajo las anteriores circunstancias, la mejora del desempeño de todas y cada una de las instituciones de educación superior del país, no es entonces una actividad ligerosa o de buena voluntad, es de hecho, un asunto estratégico y de alta prioridad para el desarrollo e independencia de México.

La producción y transmisión de conocimientos, tanto en la versión formal de acumulación de capital humano como en el de diseño de metodologías para la producción de bienes y servicios, es fundamental para alcanzar una dinámica sostenida del crecimiento económico a largo plazo. El funcionamiento adecuado del sistema de educación superior implica una estrecha vinculación entre el mundo del saber, el mundo productivo y los políticos de desarrollo nacional.

Por tanto, estimular e impulsar en este sistema debe ser una prioridad esencial del gobierno, a la grado de que constituya una de las rubros importantes de su política económica y social de equidad social.

En consecuencia, será necesario, en el caso de programas federales y estatales que apoyen en teoría y en instrumentos de planes de desarrollo para las universidades públicas, estos instrumentos, no sólo deben consistir en quedar adscritos de las instituciones, además, deben estar para definir con la participación de la comunidad, y de la realidad, su misión, identidad y prioridades.

En cualquier sentido de un gran número de universidades, será indispensable realizar una nueva valoración, de hechos y de formas, mediante una mayor transparencia y un mayor acercamiento al cliente. Es urgente obtener como la única solución, la vinculación de los docentes e investigadores, desarrollando sus labores académicas y administrativas, no por los temas, como acostumbrado al periodo de licenciatura y de maestría, pero, una vez

4. El presente trabajo reconoce la importancia de las prioridades del proceso de planeación, como planes y programas, sin embargo, tiene especial relevancia del acercamiento que exige la comunidad a participar en experiencias concretas de reflexión sobre la realidad y de desarrollo a futuro, desarrollo.

renovación de persona de las instituciones lo anterior, plantea desde ahora un gran problema para el futuro.

Adicionalmente, será indispensable procurar un mayor crecimiento cuantitativo y cualitativo en la infraestructura educativa, ya que sin instalaciones y equipo adecuados no será posible atender la formación de recursos humanos de alta calidad ni desarrollar proyectos pertinentes y competitivos internacionalmente.

### 1.1.2. La importancia de la planeación en el proceso de cambio cualitativo de la educación superior.

La magnitud y complejidad de la problemática que enfrentan las IES, crece continuamente, lo mismo ocurre con la interdependencia de esta problemática con el resto de los problemas del conjunto social. En consecuencia, proponer soluciones o implementar soluciones educacionales para los problemas educativos, tiene implicaciones en el desarrollo del sistema social.

Por lo anterior, los cuerpos docentes de pedagogía deben desplegar toda su imaginación y creatividad para establecer nuevas dinámicas en primera instancia hacia el interior de las instituciones y después involucrar en el proceso a la sociedad en general. En segundo lugar, deben mostrar más calidad que particularidad.

Por otro lado, las universidades deben tener dentro de sus funciones sustantivas: el deber de comprender y explicar a su tiempo, investigar sobre la estructura y funcionamiento, la eficiencia y el efecto sobre la sociedad presente y futura para generar, conservar y transmitir el conocimiento científico y tecnológico, para difundir los valores de la manera más amplia. Finalmente todos, por su parte, tienen el deber más importante que es la universidad ya ha comprometido: la formación de los futuros profesionales que el país demanda.

El reto principal de adaptación a la transformación de una institución, requiere entre muchos otros, el más importante, el mayor de planeación, la parte de sus actividades que está dirigida a resolver como un proceso integral o conjunto, de un fenómeno, una o más problemáticas enfrentadas, una o varias funciones, un perfil o el perfil de un grupo de personas, de sus sectores o instituciones dentro del marco de las posibilidades reales de la institución.

El proceso emprendido por la institución debe conducir a la creación, diseño y gestión de un futuro deseado. Las nuevas actitudes colectivas y la orientación de las acciones de grupo e individuales deben permitir dar solución a problemas específicos y satisfacer un conjunto de necesidades concretas, habiendo viable una solución global a la problemática, de manera óptima y consensada.

Lo anterior puede permitir innovaciones sobre la estructura, organización, funcionamiento, gestiones, normas, objetivos particulares y generales de sistema institucional, que se hagan más aptos para vincularse y responder a las demandas de un contexto externo, mediante procesos continuos de adaptación. Si bien la preparación de las organizaciones podría compararse con la capacidad biológica de los organismos para adaptarse a medio ambiente, cuando esta capacidad se aplica al respecto simplemente se entienda la preparación, brinda pues, la favorable oportunidad de reflexionar los caminos de la dialéctica entre la realidad condicionante y el futuro prometido.

### 1.1.3. Actitud ante el cambio en la UABCS.

Las universidades públicas como la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR (UABCS) no son solo espacios educativos, son también espacios culturales, de reflexión, de crítica, de campos contestatarios y de resistencia de los proyectos de dominación económica y política de su entorno. Es decir, son instituciones que desempeñan el papel crucial activo y fundamental en nuestra sociedad.

Al interior y producto de su propia realidad en esta institución, como en otras resulta complicado obtener de manera rápida y espontánea un patito hacia las propuestas de innovación institucional, de manera que la búsqueda de consenso, de la parte pública se presenta al verse en una tarea compleja y prolongada.

Adicionalmente, el sistema docente en México que a bien gusta la percepción colectiva de la institución y la preparación individual por resolver factores diversos determinan una mala disposición al cambio. Por ello deben generarse los espacios multidisciplinarios y los mecanismos para fomentar la participación docente en talleres y sobre todo, vencer el temor al cambio innovador.

Hoy la UABCS, enfrenta el reto de la modernización educativa para ser más eficiente y competitiva. Se sabe que no es conveniente copiar o utilizar modelos de otras instituciones, aunque hayan sido relativamente exitosas, ya que al aplicarse en regiones con características diferentes y con identidades institucionales diversas podrían no ser adecuadas. Por eso existe la necesidad generalizada de que el modelo a seguir debe reunir características propias que respondan a las muy particulares condiciones del estado de Baja California Sur de la región turística del país y de la importante necesidad de vincularse con el contexto nacional e internacional.

#### 1.1.4. Síntesis histórica de la UABCS.

La Universidad Autónoma de Baja California Sur, es una de las universidades públicas más jóvenes del país. Creada el 30 de diciembre de 1975 fecha en que el Congreso del Estado aprobó la iniciativa del Ejecutivo Estatal y la creó en Ley Orgánica.

El 2 de febrero de 1976, el Consejo Constituyente designó al primer Rector lo que permitió iniciar las actividades universitarias el 15 de marzo del mismo año.

Debido a que la primera Ley Orgánica presentaba algunas carencias, el 10 de octubre de 1977 el Congreso aprobó la promulgación de una segunda versión.

El mismo día de la promulgación de la ley, durante esta primera etapa de la vida universitaria, surgió el surgimiento durante 1978 de un fuerte conflicto interno que hizo necesario la intervención del Gobierno del Estado. Como parte de la solución, se promulgó el 5 de octubre de 1978 la tercera Ley Orgánica, misma que se encuentra vigente hasta la fecha.

Una evidencia más de ambiente de incertidumbre que se vivió, es el hecho de que la Dirección de Planeación y Programación de la Universidad (DPPU) fue creada tres años después de haber iniciado sus labores la Universidad. Fue hasta el primer semestre de 1977 cuando se iniciaron los primeros trabajos de planeación, así como el primer ciclo de planeación, en un principio fuera del campus universitario.

Por la existencia de una oficina de planeación independiente, esta dependió desde su constitución en la sede central por el propio organismo de la planeación, desarrollada de manera contingente.

centralizada y con poca participación de la comunidad universitaria. Durante este período se elaboró el primer Plan Institucional de Desarrollo (PIDE), el cual lamentablemente no fue sometido a la consideración del Consejo General Universitario (CGU) para su aprobación, tuvo poca difusión y en consecuencia no se instrumentó. Simultáneamente a nivel nacional se llevaba a cabo la instrumentación del Sistema Nacional de Planificación Permanente de la Educación Superior (SNAPPESE).

En los años siguientes prevaleció el mismo esquema de planeación, el cual nunca se volvió explícito y estuvo dedicado, en el mejor de los casos, a atender la legislación académica, administrativa.

Durante 1984 y en atención a una convocatoria de la Secretaría de Educación Pública para apoyar proyectos de excelencia académica, las áreas interdisciplinarias que conforman la estructura académica de la UABCS elaboraron propuestas de mejoramiento de la oferta educativa, de modificación a la estructura de la universidad y de formación de recursos humanos. La Comisión de Planeación acogió la propuesta y la envió a la SEP. Sin embargo, ante el fallecimiento del titular de esta Secretaría los apoyos se cancelaron y el proyecto nunca tuvo recursos para su instrumentación. Esta propuesta pudo haber sido la primera gran oportunidad para comenzar el desarrollo institucional.

La creación empresarial de marzo de 1985 la UABCS fue desmantelada y el personal e infraestructura se destinó a otro programa. De esta manera las actividades de planeación desatendieron por completo del quehacer universitario durante dos años.

Es muy significativa el hecho de que el organismo responsable de la planeación institucional haya desahogado de existir un primer informe, protesta o al menos señalamientos sobre este deterioramiento ante el CGU.

En el primer semestre de 1987 y a raíz del fin de una administración se reformó esta actividad, lo que permitió el inicio de un nuevo periodo a partir de una serie de deficiencias tanto para mejorar significativamente el proceso de planeación. Sin embargo, los trabajos propiamente de 1988 cuando se autorizaron nuevamente recursos federales y estatales para iniciar formalmente el desarrollo.

Ante la energía de una nueva administración, se presentaba la oportunidad de restablecer las actividades de planeación y de darsle un nuevo giro, redefiniendo el concepto que había prevalecido por varios años y que le había creado una imagen de simulación e ineficacia.

De esta manera, el 20 de mayo de 1988, el Director de Planeación y Programación fue recibido por primera vez en el seno del CGU para informar sobre las características del modelo de planeación que permitiría dar inicio al proceso y elaborar el PGE. Este hecho es un hito que marca la historia de la planeación en esta casa de estudios, ya que es la primera competencia pública de un Director de Planeación, la primera ocasión en que se define el modelo a seguir y la primera vez que se veva a la práctica.

En esta fecha se inicia la etapa más avanzada de la planeación en la UAABC, considerándola como un proceso integral, parte patria y continuo.

## 1.2. Definición del problema.

Debido a la ausencia de un proyecto académico definido, la Universidad invirtió considerable tiempo en superar la reprobación que caracterizó a la etapa inicial de sus actividades, por lo que la vida universitaria se desarrolló durante varios años, en un sentido estancado. Prevaleció durante este periodo la visión de parte patria y la sobrevivencia cotidiana.

Lo anterior, generó una problemática caracterizada principalmente por el estancamiento institucional, la insatisfacción de la comunidad universitaria y el rezago social.

En diagnóstico con la UAABC revela que en los primeros años de su vida transcurrieron un grandes transformaciones (probablemente en este tiempo hubiera sido más sensado intentar cambios estructurales profundos). En la docencia no hubo apertura de nuevos cursos, en la investigación, fueron escasos los cursos y proyectos, y en el nivel administrativo y la atención universitaria, había desinterés. Por durante este periodo, la vida universitaria estuvo caracterizada por la necesidad de sobrevivir.

Mientras esto ocurría se existió un cierto grado de carencia de equipamiento y, principalmente, se desperdició el talento de personal docente y administrativo.



En síntesis, el problema fundamental consistía en la ausencia de un proyecto que orientara el proceso de desarrollo institucional y la falta absoluta de mecanismos de participación de la comunidad universitaria para definir su futuro.

Esta situación, que implicaba una franca vulnerabilidad institucional, mantenía inconforme a un amplio sector académico, lo que generaba condiciones propicias para el análisis y discusión sobre el futuro de la Universidad.

## 2. MARCO TEORICO.

### 2.1 El enfoque de sistemas.

El conocimiento científico actual es el resultado de un proceso acumulativo cuyos orígenes datan desde la cultura griega hasta nuestros días. Durante este largo periodo han existido diversas concepciones de la ciencia. Durante el siglo XIX la física impulsó por un momento mecanicista del universo y del mismo tiempo. En particular de Bertalanffy, (1976), esta imagen científica del mundo es representada por:

*El juego sin concierto de las últimas reglas por las leyes inerciales de la causalidad que generaban todos los fenómenos del mundo inanimado viviente y mental. No quedaba lugar para ninguna direccionalidad orden o teleo. El mundo de los organismos aparecía como producto del azar, amasado por el juego sin sentido de mutaciones azarosas, el mundo mental como un epifenómeno curioso y bastante inconsecuente de los acontecimientos materiales.*

En la actualidad esta visión del mundo se ha visto de nuevo perturbada por la ciencia actual, manifestada a su vez en cambios de objeto de estudio, presencia de ciertas dificultades para enfrentar la situación y procedimientos complejos ya que la ciencia ha sido impulsada en el paradigma mecanicista del mundo animado y el determinismo.

Es por ello que entre la complejidad de la vida emerge una nueva visión del mundo animado, que surge de un sistema de objetos de estudio anterior, el sistema para la reducción de la complejidad, es el simple, según Luce (1977) p.26, gran parte del éxito de la empresa científica se debió a que se comunicó la evidencia disponible a defender sus supuestos y afirmaciones.

*la ciencia normal*<sup>4</sup> suprime frecuentemente innovaciones fundamentales, debido a que resultan necesariamente subversivas para sus compromisos básicos. Sin embargo, la naturaleza misma de la investigación normal asegura que la innovación no será suprimida durante mucho tiempo.

Cuando los procedimientos conocidos y aceptados por la comunidad científica no son útiles para resolver un problema se presenta una anomalía y cuando la repetición de la experiencia ya no puede pasarla por alto, se define la presencia de un problema o sea un problema que no puede ser resuelto dentro de la ciencia precedente. Es por esto que se inician investigaciones extraordinarias que conducen a un nuevo conjunto de definiciones y de compromisos. Estas etapas constituyen los hitos o nodos de las revoluciones científicas, las que implican la ruptura por parte de la comunidad de una teoría científica bien establecida para adoptar otra incompatible con ella transformándose a su vez en teoría y la investigación científica.

De esta manera, en el presente siglo y fuertemente después de la Segunda Guerra Mundial, en palabras del Osherson (1981), se inicia un movimiento de sistemas discernible con instituciones y con una literatura en crecimiento, cuyos intereses centrales son: emergencia y jerarquía y comunicación y control.

Este comentario es la respuesta a un cierto tipo de divinidad providencial por el método mecanicista precedente. En los años cincuenta ya se consideraba imprescindible en física, ciencias químicas, para resolver problemas la cual es incompatible con la idea de sistema<sup>5</sup>.

Para comprender la totalidad en este nuevo tiempo del desarrollo de la ciencia es indispensable comprender el significado de la palabra sistema (Osherson, Westler).

Un sistema es una agregación o ensamble de objetos representados unidos por alguna forma de interacción o interdependencia regular, un grupo de unidades diversas combinadas por la naturaleza o el arte para formar un todo integrado, para funcionar, operar o moverse al unisono y a menudo en obediencia a alguna forma de control, un todo orgánico y organizado.

Según A. Koff (1981) a un conjunto de sistemas, un fondo de ideas satisfactorias y diferentes, se denomina:

5. De acuerdo con Koff, el método de la investigación científica firmemente en la teoría reconocida por alguna comunidad científica durante cierto tiempo, como fundamento para la producción futura.

1. La conducta de un elemento tiene efecto sobre la conducta de los otros.
2. La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
3. Sin importar cómo se formen los subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre la conducta del todo y ninguno tiene un efecto independiente sobre él.

De lo anterior se deriva que cada parte de un sistema tiene propiedades que se pierden cuando se separan del sistema y cada sistema tiene algunas propiedades esenciales que no tiene ninguna de sus partes. A causa de eso, un sistema es un todo el cual no puede ser comprendido por medio del análisis.

El mismo Axiom afirma que la forma convencional y la nueva forma de pensamiento pertenecen a dos diferentes eras, que son incongruas en la transición entre ambas. La primera corresponde a la **Era de la Máquina o pensamiento analítico** y se caracteriza por:

1. Descomposición de lo que va a ser explicado (sistema).
2. Explicación por separado de las propiedades de las partes.
3. Explicación de todo a partir de las partes (síntesis).

La segunda corresponde a la **Era de los Sistemas o pensamiento sintético** y se caracteriza por:

1. Identificar el sistema y a la vez preferirse la parte por explicar (síntesis).
2. Explicar las propiedades del sistema.
3. Explicar las propiedades de la parte en términos de sus funciones dentro del sistema (análisis).

Para esbozar estas diferencias, el ejemplo:

Un pensador de la Era de la Máquina, enfrentado a la necesidad de explicar una universidad, empezará desmembrándola hasta llegar a sus elementos. Pasará de universidad a facultad de ahí a departamento, después a aula, finalmente a los alumnos y a las asignaturas. A continuación definirá lo que es una facultad, un departamento, etc. Después resumirá todo esto en una definición global de una universidad.

Un pensador de la Era de los Sistemas frente a la misma tarea empezaría por identificar el sistema que contiene a la universidad (por ejemplo el sistema educativo). Tal pensador definiría los objetivos y funciones del sistema educativo y las relaciones de este con un sistema todavía mayor, el sistema social que lo contiene. Finalmente explicaría o definiría a la universidad en términos de su relación y sus funciones en el sistema educativo.

En el pensamiento sistemático, síntesis y análisis son aspectos complementarios. El análisis se centra en el descubrimiento de la estructura para permitirnos comprender cómo funcionan las cosas, y la síntesis se centra en la función, resolviendo los motivos por los que existen de cierta forma. Resumiendo, el análisis presta más énfasis en el "cómo" y la síntesis en el "por qué".

El presente trabajo intenta unir el pensamiento sistemático, ya que a pesar es importante conocer de las interacciones funcionales de las partes que constituyen la organización, es fundamental conocer de las interacciones de la misma con su medio ambiente.

Para el caso específico al que se refiere este texto, **el análisis y la síntesis de la UABC5 deben conducir al diseño y rediseño de la misma, buscando armonía entre su misión, los propósitos de su comunidad y los requerimientos de su medio ambiente.**

## 2.2. Evolución del concepto de planeación.

La planeación ha evolucionado paralelamente al proceso de sofisticación y de mayor complejidad de la sociedad. En la actualidad durante siglos prevaleció un concepto de planeación estático y puntual, aplicado generalmente a obras de ingeniería civil y máster.

La razón por la que la planeación tenía un ámbito tan restringido es simple: el mundo cambiaba muy lentamente y sus fuerzas reorganizadoras eran relativamente débiles.

Los tres grandes movimientos sociales y los cambios tecnológicos más significativos que han tenido lugar en la historia humana han ocurrido en el presente siglo. Esto ha tenido como consecuencia un tipo de transformación en el concepto de la planeación y de la naturaleza de ésta.

Dentro de los grandes acontecimientos que marcan hitos decisivos para el desarrollo de esta y otras disciplinas se encuentran la Segunda Guerra

Mun-kei, la cual se convierte en una especie de "parteequívoco" a partir del cual se genera el cambio a gran escala. La guerra y la pazguerra significó para varios países, actualmente catalogados como desarrollados, el enfrentarse al proceso de reconstrucción de su infraestructura y de sus deterioradas economías en un ambiente de escasez de recursos. Esto los obliga a organizarse y sus científicos en equipos interdisciplinarios para buscar soluciones a la compleja problemática que enfrentaban.

A parte de esta materia ocurre una progresión de nuevas tecnologías económicas por las cuales los países científicos y tecnológicos cuyo comportamiento da por resultado un ambiente internacional dinámico e inestable, los precedentes en la historia de la humanidad.<sup>4</sup> El cual es caracterizado por el aumento en las relaciones e interdependencia entre países, sociedades, organizaciones e individuos, cuyas necesidades inducen al cambio. Los cambios crean nuevas realidades, generando así un proceso acumulativo. Como consecuencia el mundo se vuelve cada vez más complejo, más interdependiente y menos predecible.<sup>5</sup>

En este diagrama de estado global, los sistemas sociales, a pesar de contar con mecanismos de autorregulación, demuestran desajustes. Esto ocurre cuando una o varias variables esenciales afectan los límites que aseguran la homeostasis del sistema, lo que obliga a modificar el concepto estático de equilibrio y permitirlo por el concepto de equilibrio dinámico. Dentro del cual es posible la distorsión permanente del sistema a las nuevas circunstancias. Es decir, modificar el sistema operando dentro de procesos dinámicos de transformación, que se reflejan en la infraestructura en un ambiente en constante cambio.

4. En menos de 50 años la humanidad ha vivido una de las más grandes transformaciones, entre 1950 y 1970 la población pasó de 2 500 millones a 5 000 millones de personas, se crearon nuevas industrias, se crearon nuevos países independientes, se crearon grandes innovaciones tecnológicas en el campo de la agricultura, el espacio y el transporte y la medicina entre otros.

5. Los efectos de la guerra nuclear y la contaminación ambiental a los efectos de contaminación atmosférica y oceánica, y contaminación del espacio, también a parte de esta especie suficiente, existen en el mundo diferencias de las necesidades, las prioridades de regulación social.

6. En el proceso de transformación de los sistemas sociales se mantienen relativamente más débiles las funciones más generales, se modifican los subsistemas que son complejos. En el proceso de transformación social, los subsistemas que se modifican son los subsistemas que se refuerzan, crecen y cambian que interfieren, reducen y reproducen los miembros del sistema. Los subsistemas se transforman así.

7. Para el propósito del presente trabajo se entenderá por estructura a la configuración o orden de las partes del sistema. Es decir, el orden, relación, la forma, estructura y organización de los elementos componentes del sistema.

La anterior plantea la necesidad de generar en las organizaciones una mayor capacidad de respuesta, ya que la dinámica del ambiente provoca una rápida transformación de los problemas que se intentan solucionar y reduce la vigencia de las soluciones. Esta situación ha tenido como consecuencia que para muchos expertos en planeación lo más importante sea predecir el futuro en la forma más precisa posible, para prepararse eficientemente. Por eso piensan que la solución de los problemas actuales consiste en mejorar el pronóstico y generar una mayor capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias (Acroff, 1981).

Generalmente este mismo tipo de planeadores enfrentan los sistemas de problemas o problemáticas de manera separada, elaborando planes que resultan un conjunto de medidas particulares para cada problema.

En embargo aunque esto puede servir de algo, es preferible desarrollar un mejor entendimiento del cambio futuro. Un amplio porcentaje de lo que ocurre no necesariamente tiene que suceder, y mucho de lo que no ocurre podría suceder. La mayoría de los cambios que preocupan a la gente son consecuencia de lo que *ha* sido hecho o de lo que *no* han podido o querido hacer.

Actualmente es creciente el número de planeadores que se dista de las formas convencionales de pensar, e innovando en nuevas formas de apreciar y explicar a mundos y sus cambios.

En las últimas décadas ha surgido en el ámbito científico un movimiento que se refiere al pensamiento sistemático y lo se puede ser definido como *la corriente que intenta hacer posible el futuro más deseable y factible*. Destaca para ello la creatividad y factible desde el punto de vista tecnológico.

Se parte de la idea de que el futuro es está fatalmente determinado como se creyó durante siglos atrás, y se aspira a una nueva actitud mental hacia el presentismo. Se persigue reconceptualizar a la planeación como un acto de imaginación y de creación, y considerarla la futura, como la dimensión de la posible. El autor Walter Dill Willard afirma que:

Podría afirmarse que las modernas técnicas que nos hemos como principal proyección o pronóstico del futuro, los métodos matemáticos, aunque un tanto, es motivación, el interés en objetivos y métodos difieren sustancialmente entre los antiguos expertos y los actuales en un cierto sentido, conserción la misma idea de preferencia. En el siglo IV A.C. los hombres que deseaban cambiar el futuro, lo hacían en sus sueños, siendo el más conocido el de Daniel. Posteriormente se comenzó en la era cristiana, perfecta racionalidad sobre el futuro.

*el pasado es único, el futuro es múltiple. El pasado pertenece a la memoria  
el futuro a la imaginación y a la voluntad*

Aceptar que buena parte del futuro es controlable conlleva una actitud de progreso, ya que conduce a una postura activa y creativa para el mejoramiento de la situación presente. Lo contrario implica una postura fatalista que nos conduce a la pasividad y a la resignación. Todo parece indicar que a este tipo de conceptos les ha faltado difusión, ya que actualmente existen organizaciones más productivas por su intervención en un ambiente por demás turbulento.

Adicionalmente, resulta lamentable que un porcentaje mayoritario de la población del planeta y más de la mitad de las naciones, viven en un ambiente de rezago económico, educativo y cultural. Esta situación probablemente mantiene a ambos sectores ligados a una concepción determinada y fatalista de su destino. En la medida que esto ocurra, el gran rezago social obstaculiza el desarrollo y crecimiento de contingentes con mentalidades abiertas al futuro y a la mejoría acción.

### **2.3. Definición de planeación y conceptos complementarios.**

La planeación ha sido considerada por algunos autores como las técnicas para generar alternativas de distribución de recursos, un proceso anticipatorio de decisiones, un método para formular planes y programas, un proceso de orientación al cambio deseado. En fin, como un método para reproducir el sistema de que se trate o para mejorarlo.

Atendiendo las intenciones de presente trabajo, y los alcances de la experiencia que se tienen en otros países, se proponen las siguientes definiciones:

- La planeación es un proceso anticipatorio y sistemático de toma de decisiones para el logro de determinados fines concertados dentro de un futuro dentro de una estrategia y participativamente. Es entonces un método de trabajo y un procedimiento de actividades de ejecución de una situación futura.
- La planeación estratégica y participativa es un medio que permite utilizar la inteligencia y experiencia de un grupo o grupo para determinar con base en consensos las líneas de acción que no han sido resueltas una



pluación problemática, sino que acercuen al sistema a un futuro deseable y factible.

- Planear es entonces, la acción de concebir, diseñar y decidir, en el presente, las acciones que se realizarán en el futuro para aproximarnos sucesivamente a un estado deseado por una colectividad.

En consecuencia, se puede afirmar que:

- El "arte" de planear es un proceso de reestructuración de la realidad del sistema en cuestión. Esto ocurre mediante el aprendizaje que logra la organización y la instrumentación de las acciones concretas, las cuales atienden a nuevas intenciones, proyectos, valores y fines.
- Los fines comprenden a las metas, los objetivos, y las ideas.

**Metas.** Son los fines que se espera alcanzar dentro de un periodo establecido de tiempo, deben ser mensurables, pues son el núcleo principal de la evaluación.

**Objetivos.** Son los fines que no se espera alcanzar dentro del horizonte planeado, pero sí en una fecha posterior. Es posible aproximarse hacia ellos en los diferentes periodos de la planeación.

**Ideas.** Son las formas que por su naturaleza se consideran inalcanzables, pero que antelogan muchas aproximaciones, por lo que pensamos que es posible alcanzarlas o acercarse a ellas durante y después del periodo para el que se planea.

Los productos intermedios de la planeación son el diseño de los planes y programas, los cuales contienen las cursos de acción proyectados para orientar la actividad futura del sistema. En la planeación estratégica participativa, el proceso forma parte de la cultura de planeación participativa que se constituye a lo largo de procesos en el sistema, en el momento de mayor beneficio colectivo, y representa el aprendizaje permanente que logra la colectividad para, por el intercambio de pareceres, ideas y puntos de vista, es posible ver a esta cultura en la interdependencia en las acciones colaborativas que tiene para el sistema a un futuro deseado.

A referencias a la planeación como un proceso, damos a entender su carácter permanente y dinámico, como en la realidad misma, lo que, no

tiene sentido planear de una sola vez; la planeación debe ser un mecanismo de adaptación permanente a las nuevas circunstancias.

Actualmente la planeación es por necesidad interdisciplinaria. Se apoya principalmente de la teoría de sistemas la administración, la estadística, la economía, la sociología, la psicología y la ciencia política, principalmente.

## 2.4. Metaplaneación.

La metodología y la organización de la planeación deben ser revisadas permanentemente para adaptarlos a las nuevas circunstancias del sistema donde se aplican y de su entorno. A Falout (1973) ha denominado como metaplaneación al proceso de planeación de la planeación, etapa que debe ser parte integrante del proceso y estructura de esta disciplina.

La metaplaneación comprende dos aspectos: primero la elección y adaptación de un enfoque metodológico acorde con la naturaleza de la organización; en esta parte se debe hacer la selección y desarrollo de las técnicas que se aplican mejor a las necesidades de planeación del sistema. Segundo el diseño y ensayo de un sistema de estadística.

Muchas de las técnicas de planeación requieren de una considerable adaptación y complementación, antes de ser aplicadas en países con diferentes culturas y significados a las de origen.

Los planeadores profesionales, en su calidad de asesores o consultores, son los responsables del diseño de modelos de planeación y de sus procedimientos.

No obstante lo anterior, durante el desarrollo de los modelos, estos personal<sup>10</sup> deben determinar los recursos, facilidades, etc., que están de acuerdo con el medio y a que se refiere el presente texto, la adaptación de sus conocimientos y experiencias en materia de métodos profesionales de diseño.

10 El poder que los metaplaneadores deben desempeñar es el de orientar a la alta gerencia de las firmas para a menudo proporcionarles toda ella la metodología y información de conocimientos metodológicos y complementarios y las prácticas necesarias para que los demás hagan planes eficazmente por su cuenta.

del futuro, implantación de estrategias de acción, evaluación de resultados y retroalimentación del proceso.

Los labores de facilitación incluyen asegurar la más amplia participación de los involucrados, actuar con efectividad en las reuniones de planeación participativa, detectar con oportunidad las desviaciones significativas del proceso y proponer a las acciones del mismo o cambios repentinos, tanto en el sistema como en su contexto.

## 2.5. Algunos enfoques de planeación.

La complejidad del proceso de planeación, su interdisciplinariedad, su aplicación a los más diversos campos del quehacer humano y los múltiples trabajos sobre el particular, han generado como resultado una diversidad de enfoques de planeación. No obstante, esta disciplina permanece abierta al estudio y hay mucho por hacer en el área de las metodologías de planeación.

En la práctica es difícil encontrar en forma pura alguno de los enfoques que a continuación se describen. Generalmente los planeadores tienen una concepción esencial sobre el particular y forman los elementos que a su juicio son útiles y pertinentes en cada caso.

El Aguilar propone una serie de enfoques basados en las orientaciones temporales de los planeadores. Firmemente preferen algunas actitudes mentales hacia el pasado, de otra manera, las que se orientan hacia el pasado, tienen una actitud reactiva, las que lo hacen hacia el presente, tienen una actitud reactiva que reacciona hacia el futuro, tienen una actitud predictiva y existe una actitud sistemática, la interactiva, la cual considera que es posible construir el futuro pasado.

| Enfoque            | Referente temporal             |
|--------------------|--------------------------------|
| Reactiva/pasado    | Pasado                         |
| Reactiva/presente  | Presente                       |
| Reactiva/futuro    | Futuro (hacia el futuro)       |
| Interactiva/pasado | Construcción del pasado futuro |

## 2.5.1. Reactivismo.

Se clasifican dentro de este enfoque a los individuos u organizaciones que tienen una marcada insatisfacción con el estado que guarda su situación presente y su tendencia futura, prefieren la forma en que ocurrían las cosas en el pasado. Por ello se resisten al cambio o intentan revertir las transformaciones significativas. Se muestran nostálgicos y románticos con el pasado. Saben bien de donde vienen, pero avanzan hacia el futuro con visión retrospectiva. Su objetivo es restaurar en el presente las condiciones anteriores. Todo la premisa de que "todo tiempo pasado fue mejor".

Generalmente se oponen a tecnología de los cambios inmediatos y los problemas derivados, por lo que prefieren preservar de ella y refugiarse en la vida simple, apoyando en contraparte a las artes y las humanidades.

Prefieren desenvolverse entre valores y personas que entre hechos y acciones, enfocándose más a lo cualitativo que a lo cuantitativo. Son afectos a la organización distribuida y paternalista, prefieren a la experiencia y la historia sobre la experimentación. Apreciar el conocimiento y la sabiduría con la edad y consideran que la experiencia es el mayor maestro.

Las organizaciones que se administran bajo este enfoque tienen un esquema gerencial bajo la jerarquía del ejecutivo principal, el que considera que la planeación es una prerrogativa de la administración central.

Buscan soluciones a los problemas, individuales de manera individual y bajo un enfoque tradicional, por lo que consideran que y se identifican la causa y se elimina, el problema se elimina tan bien.

Quieren se sentir atraídos por este enfoque creen que es importante la noción de continuidad, y que las tradiciones sean preservadas, por lo que se deben evitar cambios bruscos, para mantener la sensación de seguridad. Aunque realmente no se este seguro, ya que se corre el gran riesgo de ser desplazados por otros enfoques, tener a individuos más aptos y mejor dotados tecnológicamente.

## 2.5.2. Inactivismo.

Podemos clasificar en este apartado a quienes están satisfechos con la forma como se desarrolla la actual situación, no les atrae el pasado y no les gusta como están evolucionando las cosas, por lo que se oponen al cambio.

Sus principales objetivos son entonces, la supervivencia y la estabilidad. Su política está basada en el no cambio, por lo que la planeación se convierte en un ritual. Continuando lo que podría pensarse, son muy activos ya que ocupan demasiado tiempo en trabajar para que el cambio no ocurra. Su más eficiente instrumento de trabajo es el comité o las comisiones de individuos para realizar ciertos fines. Generalmente, está garantizado que no se llegará a ningún acuerdo, o a lo más eventualmente se llega a alguno, esto será mediante procedimientos tortuosos en los que se invierte gran cantidad de tiempo y trabajo, por lo que las decisiones de cambio se mantienen siempre como una especie de temala y cola fantasma.

No se tomarán decisiones ni reformas a menos que la supervivencia y la estabilidad estén amenazadas. En este caso se atacará la solución del problema de manera puntual, intentando siempre la más burocratizada.

Instituciones y estructuras rígidas, son tratadas de manera sistemática las políticas inactivistas desahucian los conceptos de experimentación abierta. En decir, buscar soluciones a problemas de manera abierta y evolutiva, no sistemática.

Las organizaciones que tienen un comportamiento pasivo son las subidades, como las dependencias gubernamentales o las universidades públicas.

## 2.5.3. Preactivismo.

Son preactivistas quienes consideran que el futuro presenta mejores situaciones que el pasado y el presente. Por ello están interesados en acelerar el cambio, ya que consideran que deben aprovechar antes que nadie las oportunidades que les aguardan. Consideran que la tecnología es la base del cambio y que deben estar muy bien preparados para ello, ya que aunque hoy prefieren confiar en que la tecnología con recursos tecnológicos.

Si el futuro será mejor, es conveniente conocerlo con anticipación. Por ello, se esfuerzan en pronosticarlo, son adictos entonces a la programación lineal, al presupuesto por programas, al análisis costo-beneficio, etc. Son perfeccionistas y están permanentemente en búsqueda de nuevas técnicas que les permitan hacer mejores pronósticos. Conceden poca importancia a la experiencia y confían más en la experimentación, valoran más la inventiva que la conformidad y tienen como objetivo el aprovechar las oportunidades para crecer y producir más. Les interesa ver el número uno en su área de trabajo.

Aunque saben que el cambio está presente y lo dirigen y fomentan, aún aplican soluciones de transición entre la era de la máquina y de los sistemas. Respecto a la planeación, esta consiste alista del esfuerzo de producción, en prepararse para minimizar los riesgos futuros. Les preocupa más perder una oportunidad que cometer un error, ya que consideran que los errores de comisión son menos costosos que los errores de omisión.

Como resultado de la práctica de predicciones del futuro y ante el avance de posibilidades, se ven en la necesidad de practicar la planeación contingente, la cual es frecuente entre todos, cuando los horizontes de tiempo son amplos, en cuyo caso existe la probabilidad de error en la estimación de la situación futura.

## 2.5.4. Interactivismo.

A diferencia de los anteriores, los interactivistas o predictivistas, no desean volver al pasado, ni entender el presente, ni asegurar el futuro, por principio niegan los supuestos de los reactivistas, inactivistas y predictivistas, sobre el carácter pre-determinado del futuro. Afirman como tesis central, el que el futuro está sujeto a la elección y a la imaginación. En buena medida es deseable y deseable de ciertos, antes, de contrastar, ya que lo que se haga en el presente, determinará el futuro, en la misma medida en que las acciones pasadas influyeron y constituyeron el presente.

La diferencia crucial de la era del diseño es que las personas no sólo persiguen metas y objetivos, sino también, desde fundamentalmente, se preocupan de planeación. El cual es concebido como un procedimiento para diseñar el futuro deseable, y para elegir los métodos para conseguirlo. El Complementar el enfoque los principios operativos de confianza, participación y consenso.

La continuidad es necesaria por la dinámica misma de la realidad, así como la solución de un problema generalmente crea otro u otros que le tienen que ser atendidos. Por esta razón, no tiene sentido planear de una sola vez, porque se corre el riesgo de que las acciones emprendidas sean rebasadas por la dinámica de la problemática ocasionando una pronta obsolescencia de las estrategias de acción.

La participación cobra importancia por el involucramiento de los individuos en la búsqueda de soluciones a la problemática de su organización, y la comprensión y colaboración para el logro de sus fines. Adicionalmente, se le concede el mayor peso ético al aprendizaje permanente de los individuos y de las organizaciones durante el proceso mismo de planeación, considerando por encima del propio plan o programa que se ofrezca como resultado.

El principio holístico tiene dos componentes: la coordinación y la integración. La coordinación se refiere a la interacción entre los diferentes elementos de un mismo nivel de la organización, y la integración a la interacción entre los elementos de diferentes niveles. La combinación de ambos determina el principio holístico, el cual sostiene que la planeación de la organización debe realizarse a un nivel de máxima interacción e interdependencia a todos sus elementos, bajo la tesis de que "el todo es más que la suma de sus partes".

Respecto a la tecnología, se considera también como una de las principales causas del cambio, pero es tan que su efecto negativo o positivo dependerá de uso que se le de, luego consideramos científicas y humanísticas.

Los interactivos tienen como principal objetivo el de maximizar la capacidad de aprendizaje y de adaptación. Es decir, su objetivo central es el desarrollo.

La anterior clasificación de roles es una de las que existen otros autores que proponen divisiones en función de las ciencias y otros criterios.

Un resumen de las principales características de los múltiples conceptos se puede observar en la tabla 1.

## CARACTERÍSTICAS DE ALGUNOS ENFOQUES DE PLANEACION

| Enfoque<br>Características       | Resultados   | Instrumentos  | Procedimientos   | Indicadores   |
|----------------------------------|--|---|--|---|
| Preferencia temporal             | Indicadores de corto y presente preferencia al futuro cercano  | Características de la cultura en presente y futuro de preferencia | Clases que se refieren al futuro para el que se refieren al presente y al futuro | No demuestran relación al pasado, ni al presente ni al futuro, ni al futuro cercano |
| Objetivo                         | Mayor o a un indicador objetivo                                | Subjetividad y parcialidad  | Agrupación de grupos de trabajo para el análisis de la cultura y de la cultura   | Maximizar la capacidad para aprender y para enseñar para enseñar                    |
| Perfil                           | Activo en contra del cambio                                    | No incluye cambios futuros, sino cambios de la cultura actual     | Problemas de la cultura y de la cultura  | Continuar el cambio de la cultura y de la cultura                                   |
| Concepto del futuro              | Fuente de cambio, pero no es un cambio                         | Fuente de cambio, pero no es un cambio                            | Fuente de cambio, pero no es un cambio   | El cambio de la cultura es la fuente de cambio                                      |
| Actitud ante el cambio           | De resistencia al cambio y de resistencia al cambio            | El cambio de la cultura es un cambio                              | El cambio de la cultura es un cambio   | El cambio de la cultura es un cambio  |
| Actitud ante la cultura          | La cultura es un problema, pero no es un problema              | La cultura es un problema, pero no es un problema                 | La cultura es un problema, pero no es un problema                                | La cultura es un problema, pero no es un problema                                   |
| Tipo de competencias             | Competencias de la cultura y de la cultura                     | Competencias de la cultura y de la cultura                        | Competencias de la cultura y de la cultura                                       | Competencias de la cultura y de la cultura  |
| Tipo de administración           | Administración y administración                                | Administración y administración                                   | Administración y administración  | Administración y administración   |
| Enfoque metodológico             | Enfoque metodológico de la cultura y de la cultura             | Enfoque metodológico de la cultura y de la cultura                | Enfoque metodológico de la cultura y de la cultura                               | Enfoque metodológico de la cultura y de la cultura                                  |
| Características de la planeación | Características de la planeación de la cultura y de la cultura | Características de la planeación de la cultura y de la cultura    | Características de la planeación de la cultura y de la cultura                   | Características de la planeación de la cultura y de la cultura                      |
| Tipo de planeación               | Planeación   | Planeación  | Planeación   | Planeación  |
| Desempeño                        | Desempeño de la cultura y de la cultura                        | Desempeño de la cultura y de la cultura                           | Desempeño de la cultura y de la cultura  | Desempeño de la cultura y de la cultura   |

Tabla 1.



## 2.6. Ética y Política.

De acuerdo con Berveniste (1976), cualquier proceso de planeación puede estar ubicado entre dos características ideales. En un extremo, se ubicaría la planeación técnica, representada por la relación cliente-experto. En este caso de proceso, el cliente depende del experto en planeación en lo que se refiere al apoyo técnico que le da legitimidad al plan, y la autoridad formal del cliente es generalmente necesaria y suficiente para lograr su instrumentación. Asociado a esta forma se encontraría la planeación corporativa o la que se realiza en cualquier organización donde el cliente tiene relativo control sobre los eventos planeados.

En el otro extremo se ubica la planeación política, aquí el cliente tiene una importancia relativa ya que se requiere de la delegación de autoridad, la formación de coaliciones, la búsqueda de consensos para hacer viable la instrumentación de plan.

Asociado a este tipo de procesos se deberán encontrar entre otros la planeación de organizaciones de interés público, así como la planeación urbana, regional o nacional.

Entre los extremos se pueden dar toda clase de situaciones intermedias. Claramente cualquier actividad de planeación deberá incluir ambas formas, ya que aun si se trata de empresas privadas los administradores no tienen todo el control sobre los eventos futuros lo que los obliga a la búsqueda de puntos internos. Sin embargo independientemente del tipo de registros, es de que se trate la decisión sobre donde ubicar el proceso de planeación dentro del espectro descrito, tiene relación con ciertos efectos y su instrumentación requiere de un desempeño político, sobre todo tratándose de organizaciones de interés público.

### 2.6.1. Ética.

El desarrollo armónico de la sociedad requiere de la presencia explícita de valores o principios de observancia general, que se traduzcan en normas de conducta que regulen las relaciones entre individuos o grupos.

Los responsables de la planeación del desarrollo del un sistema social tienen como uno de sus principales roles interpretar de manera objetiva las necesidades de la comunidad a la que intentan servir.

C. West Churchman (1993) incluye el ítem que

*En cualquier caso, ninguna exposición del enfoque de sistemas debe omitir el punto de vista de los opositores a la planeación que consideran a los que planean como intrusos. Por lo tanto, la oposición a la planeación debe, esencialmente, ser considerada como una parte fundamental del enfoque de sistemas. Ningún enfoque de sistemas puede sostenerse por sí sólo. El único modo de sostenerlo es hacer frente a su más grave oposición.*

Se puede mencionar que para cada uno de los individuos o grupos que conforman la estructura social de un sistema social, la percepción de una misma realidad puede ser diferente. Por lo que el planificador debe estar tomando decisiones que influyen a que otros actúen en un nivel más o menos alto de dependencia personal con él. Esto puede ser una situación problemática. Como Matos (1998) expresa en el siguiente párrafo:

*La realidad adquiere el carácter de situación en relación al actor y a la acción de éste. Por eso, una misma realidad es al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo eso de cómo está situado el actor y cuál es su acción. Para el político que persigue el poder, el ecólogo interesado en combatir la contaminación, y un abogado interesado en prohibir la pornografía, una misma realidad les lleva a seleccionar aspectos muy distintos de la realidad, a ordenarlos y valorarlos de manera muy distinta, y a enfrentar problemas y fuerzas perfectamente diferenciados.*

Por lo anterior, es necesario definir los valores, valores y los niveles de conducta predominantes que conforman la cultura y valores del sistema en donde se va a realizar el programa. Así como es necesario comprender la cultura de los grupos vivos.

Se debe evaluar el impacto potencial de los beneficios y costos que operan en beneficio de los intereses de una parte de la sociedad, y a su vez intencionalmente o por error, los errores que intencionalmente se pueden cometer se derivan de la imposibilidad para conocer todos los alternativas y sus consecuencias. De ahí que la percepción dada ser una actividad continua que incluye etapas de evaluación y cambio a partir de los resultados obtenidos a través de los programas de acción.

Los actores principales de la planeación son el planificador, el decisor y los beneficiarios o afectados por los resultados. El principal problema ético surge de la relación que se establece de manera explícita o no, entre los responsables de realizar la planeación y los afectados por ella. En consecuencia, es importante llevar a cabo procesos con amplia participación de los involucrados.

Para poder servir a los intereses de una comunidad es necesario conocer sus características pero ello no es suficiente, por lo cual el diálogo y la participación que se establezca es fundamental.

En el transcurso de todo proceso, el objetivo del planificador debe ser el de informar y después intentar convencer sobre la bondad y factibilidad de los cambios proyectados, comparado con el rol de facilitador del proceso y en todo momento, abstenerse de imponer sus propios criterios. De lo contrario, el plan resistente no obtendrá el apoyo de los interesados y poco o nada será la realidad.

## 2.6.2. Política.

En el seno de la sociedad existen diferentes ideologías, diferentes fuerzas políticas, económicas, tecnológicas que se encuentran confrontadas y de cuya resultante depende su evolución. Las relaciones de poder se manifiestan a través de los grupos de interés, cuya expresión pública es la organización política y las demandas de participación en los procesos sociales.

Por ello, la planeación del desarrollo y el curso que nos ocupa, la planeación educativa, no puede ser entendida sólo como un proceso técnico. Más bien, es un proceso social y como tal está regido a través de los valores e intereses implícitos en sus fases de recordamiento de la realidad (en este sentido, la realidad está distribuida en función de la fuerza) a la forma de las prioridades.

Por eso, antes de que los planificadores de política social deban estar capacitados técnicamente, y ser formados para desempeñarse políticamente ante realidades sociales con significativas desigualdades. Deben, en consecuencia, ser capaces de identificar las principales estructuras y las líneas políticas de configuración del sistema de referencia en

un momento determinado para concebir estrategias de acción que le confieran mayor factibilidad técnica y política a sus propuestas.

Quiénes se dedican a la planeación de los sistemas sociales, no pueden esperar un camino plano y una atmósfera de comprensión, ya que toda planeación implica cambio, y todo cambio puede conllevar la afectación de intereses de algunos. La planeación entonces puede derivar en un reacomodo de poderes que faciliten el logro de los objetivos acordados por el conjunto del sistema.

Si estas nociones las trasladamos a las instituciones de educación superior, encontramos que el planificador educativo dispone de escaso margen para actuar con eficacia: lo que fuera de las universidades autónomas, es estado para la innovación de que dispone está determinado por la libertad que le concede el estado, a través del subsistema educativo de que se trate (subsistemas controlados como el de tecnologías de normales, etc.) y de su distancia de reproducción. Los límites están establecidos por la flexibilidad de la estructura del subsistema en cuestión.

En consecuencia, la distancia o espacio de propuestas de cambio, podría ser en primer lugar, una manifestación estructural de dependencia administrativa más que la falta de capacidad o de actitud prospectiva. Aunque por otro lado, todo parece indicar que lamentablemente hemos aprendido que el futuro no puede ser construido desde el interior de nuestras organizaciones sino que más bien debe ser el resultado de la evaluación y necesidades del suprasistema (estatal, nacional o internacional) según sea el caso) en que nos atente a cambio.

Los procesos universitarios podrían tener los meritos y el interior grupos interesados en el no cambio, pero que no son frecuentes las iniciativas de cambio y los problemas tienen dificultades para encontrar de solución.

Por otro lado cualquiera de las HS es proceso pero fundamentalmente la fase de instrumentación del mismo, detiene básicamente en una falta integrada por

- a) El uso de la ciencia política "aplicada" con el objetivo de vencer la oposición a la planeación.
- b) Una estrategia de aprendizaje que permita la comprensión del modelo de planeación.
- c) Una estrategia de persuasión que facilite la aceptación de los planes y programas.

## 2.7. Las instituciones de educación superior como sistemas sociotécnicos.

El enfoque de los sistemas sociotécnicos (SST) fue concebido en Inglaterra a partir de los experimentos realizados principalmente por Eric Linst del Instituto Tavistock. Desde entonces este método ha evolucionado hasta convertirse en un importante instrumento para enfrentar los problemas causados por la interacción de la parte social con la técnica en toda organización.

El término sistema sociotécnico significa la operación conjunta de dos subsistemas. El social, correspondiente a la interacción humana de los trabajadores en el proceso productivo y el tecnológico que proporciona los instrumentos de trabajo. En conjunto, un desempeño adecuado permite alcanzar tanto los objetivos de la organización como la satisfacción de los recursos humanos involucrados en el proceso educativo en este caso.

Las intervenciones tipo SST se realizan mediante técnicas de desarrollo organizacional que implican la evaluación, la reestructuración de los métodos de trabajo respecto de las relaciones interpersonales, modificación de tecnologías e incluso el rediseño total de la organización. El objetivo es optimar la relación entre los recursos humanos de la organización y la tecnología usada por la misma para alcanzar sus objetivos. Entendido como tecnología es este tipo de tareas de tareas que se requieren para conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje, la investigación y el entendimiento de los elementos que conforman la tecnología educativa y aspectos como el mejoramiento de los métodos de seleccionados, los roles y roles de docentes, tanto el tecnología administrativa que emplea la reflexión, el análisis por el proceso de la organización y sus historias de acción y aprendizaje.

Cuando estos sistemas son organizados adecuadamente, se logra un mejor desempeño institucional que permite tanto el logro de sus objetivos

como la atención de las necesidades de la sociedad (comunidad estudiantil) y de su personal, generando además, nuevas capacidades para permanecer adaptable al cambio.

Trabajar hacia la optimización del sistema social y tecnológico de una organización es un proceso complejo que requiere un completo entendimiento de:

1. La misión y compromisos de la institución con su entorno.
2. El proceso sociopolítico que ocurre en la institución y la potencialidad de sus recursos humanos.
3. Los recursos tecnológicos usados y sus implicaciones en el desempeño del subsistema social.
4. La mecánica del cambio en lo referente a la instrumentación del diseño, del sistema y la disposición a la adaptación controlada de la organización a las nuevas demandas del ambiente.
5. Las restricciones para el rediseño y operación del sistema.

Cada diseño implementado es único, ya que no hay dos organizaciones exactamente iguales por la diferencia de demandas ambientales internas y externas.

Los líderes de las SS<sup>1</sup> ven a una organización como un sistema abierto, tal como una célula viva interactuando en relaciones dinámicas con el ambiente. Consumiendo recursos generando productos, recibiendo la influencia de su ambiente, mediante la respuesta, las peticiones, la demanda pública o las acciones complejas de otras organizaciones. Todo eso lo precisa para el funcionamiento de esta máquina.

En el caso específico de las organizaciones de educación superior, estas han sobrevivido con muchas modificaciones, en especial en que su entorno ha sido radicalmente distinto. Sin embargo, en la actualidad, enfrentan ambientes turbulentos por culpa de los cambios que influyen o identifican las demandas de los estudiantes de la institución, no poder atender las necesidades internas, o que las conductas de la administración de los productos (planes de estudio, egresados, resultados de la investigación, científica, programas de extensión, etc.) le permitan enfrentar la posibilidad de la crisis institucional.

Desde de la formulación de sistemas de enseñanza (Figueroa y Zaverucha 1978), producen una guía para la operación de una institución que

permita identificar mecanismos que armonicen el trinomio gente, tecnología y trabajo, con algunas adaptaciones para el propósito que nos ocupa, se puede mencionar:

1. El diseño de la organización debe atender a los reales objetivos y metas.
2. El personal, tanto académico como administrativo, debe estar activamente involucrado y comprometido con el diseño de la estructura de la organización.
3. El desempeño de las instancias de apoyo académico debe ser congruente con los fines de la organización.
4. Para hacer factible el cambio, se debe orientar hacia la institucionalización de una alta calidad de vida en el trabajo.
5. En función de las demandas del ambiente, el cambio debe ser continuo.

El enfoque sistémico no solo es adecuado para facilitar el diagnóstico organizacional y la definición de las propuestas de cambio, además puede significar en su conjunto un ejercicio educativo para los involucrados en el mismo.

## 2.8. Calidad de vida en el trabajo.

Generalmente son varias las oportunidades para mejorar la calidad de vida en el trabajo (CVL) de manera que se realicen beneficios que incluyan en una mayor satisfacción de los involucrados, en su salud, eficiencia y en general contribuyan a lograr una organización más productiva y adaptable. Sin embargo, con frecuencia resulta difícil llegar al consenso sobre la instrumentación de medidas efectivas.

Muchas de estas oportunidades permanecen en el olvido porque los administradores y los líderes, a veces, se fijan no en perseguir de los beneficios sustantivos que se pueden conseguir. En su lugar, actúan en un organizacional en donde los problemas de la gente son evidentes, el cambio no ocurre, los líderes detentan la falta de seriedad, conocimiento y habilidades para innovar.

Completar el ciclo del esfuerzo de que el concepto "calidad de vida en el trabajo" comprenda áreas de interés, a menudo es difícil, incluso el grado de que este término tiene diferente significado para muchos gerentes. Para

algunos, se refiere al incremento en la democracia interna, es decir, aumentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Para otros, especialmente para quienes defienden los intereses de la administración, el término sugiere cualquier variedad de esfuerzos para mejorar la productividad a través de mejoras en los recursos humanos, de capital o tecnológicos que requiere como mínimo la producción. Los sindicatos y sus representantes a menudo ven a las propuestas de cambio en la CVI como un intento para lograr un más equitativo reparto de riqueza y para el logro de mejores condiciones en el trabajo. Al mismo tiempo otros sospechan que los esfuerzos de los administradores para mejorar, son poco más que intentos para obtener mayor productividad de los trabajadores sin pago de mayores salarios. Finalmente, muchos ven a la CVI fuertemente relacionada a conceptos tales como satisfacción en el trabajo, humanización y la estabilidad de la empresa o institución.

Una definición más comprensiva que podría englobar dicho fenómeno tal vez que refiere a ambiente de trabajo en general involucrando a menudo a las siguientes categorías:

1. Espacio para la creatividad y la innovación.
2. Adecuada compensación económica.
3. Estabilidad del ambiente.
4. Facilidades para desarrollar capacidades.
5. Oportunidades para ser promovido.
6. Ambiente que mejore su diversidad y reduzca la estratificación.
7. Protección a sus derechos.
8. Balance en horarios y tareas.
9. Relevancia para la compañía con y de sus productos.

Considerando el marco de referencias anterior, y aplicando la definición de Maslow, (1954, pag. 4, 1977) se podría definir como CVI en una institución de educación superior, el grado de satisfacción colectiva que alcanza su comunidad mediante el desempeño de sus actividades dentro de la organización y en interacción con su entorno.

## 2.9. La participación comunitaria.

La resistencia ante la participación que habitualmente se nos presenta en diversas organizaciones, entre ellas en universidades públicas, puede ser explicada por medio del concepto generalizado por la literatura



libertad y autonomía. El contenido de este trabajo propone que una solución a tal disyuntiva, es la planeación participativa.

En una universidad pública, el marco de referencia del ejercicio de su autonomía, deben ser los compromisos sociales de la institución. La libertad que disfruta la comunidad universitaria deberá ser utilizada para manifestar la síntesis entre la conciencia de su realidad y la voluntad de actuar creativamente para superarla. Así, las acciones cotidianas estarán generalmente orientadas hacia la consecución de los fines sociales de la organización.

Dentro del proceso de planeación del desarrollo de las IES, la única posibilidad de asegurar la libertad en los términos definidos, reside en promover en la comunidad universitaria, en un marco de responsabilidad, toda la participación posible.

Si embargo, sería una utopía pensar que a su perfil el libre ejercicio de las libertades, su juego espontáneo nos lleve a situaciones óptimas. Por ello, ya que la autoridad tiene la responsabilidad de conducir a la organización hacia su unidad, su diferenciación, su tenacidad del esfuerzo y capacidad de una de sus individuos, tanto que se ocupe de convocar y de dinamizar la participación ordenada de sus individuos y de sus organizaciones, hacia el fin último de su fin.

Se requiere que la autoridad participe al mismo tiempo, para la permanente participación de los miembros, permitiendo la manifestación de las diversas concepciones sobre la realidad, producto de la reflexión y elección individual. Deberá incorporar estas manifestaciones de conciencia y voluntad, mediante sus procesos de unidad y consenso, para que convengan de manera satisfactoria y libre, hacia el logro de los fines de la organización.

Para ello, la autoridad, correspondiente, debe volver a medida de la comunidad y ésta es más, debe esforzarse a su vez, para esbozar el papel que deberá cumplir, a esta medida, de los fines organizados de la institución, universitaria en su caso.

La conciencia y voluntad nos da la facultad de elección, entre fines múltiples, con frecuencia mutuamente excluyentes. Entonces, un paralelismo más enriquecedor y una diferencia más interpretada, pueden darse a la universidad. De ahí, la necesidad de que, en miembros de una misma organización, concuerden y propiamente, hacia una misma finalidad, sobre que,

no se puede hablar de convergencia si las referencias de los miembros son incoherentes: ni pensar en una decisión común si no existe un acuerdo fundamental en los valores básicos. El problema que se intenta resolver es entonces: **¿cómo lograr el consenso en un ambiente de alta pluralidad (heterogeneidad)?**

El modelo de planeación participativa que se diseña debe ser capaz de decirle a cada uno la validez de las propuestas y a que no siempre la mayoría tiene la razón. La diversidad de opiniones correspondiendo a juicios de valor distintos y el hecho de que una mayoría esté de acuerdo no asegura la legitimidad de ese valor.

Por ello diseñar un proceso participativo en ocasiones resulta complejo. Con frecuencia las instancias de planeación que no han podido resolver formalmente el problema de la consulta a las bases, deciden omitir esta etapa del proceso. Así pues, la decisión por parte del mejor entendido planificador se transforma en tecnocrática. Propongo estos instrumentos de planeación en los que se implica su inevitabilidad.

Alguno tiene la participación en un participante, implica reconocer realmente la parte de responsabilidad que corresponde al nivel individual o de grupo sobre los resultados de desempeño de la organización. Requiere de una actitud ética y responsable de objetividad a formados y de buscar sobre la situación concreta de la organización.

Adicionalmente la universidad pública mexicana ha sido un bastión de ideales democráticos en una sociedad que generalmente ha visto la tendencia a la participación y a la expresión de la constante con la educación y con la formación que en estos contextos se requiere.

En la UNAM la misma pluralidad que una fuerza a la comunidad, había sentido el alto entusiasmo y interés en las opiniones críticas expresadas sobre la realidad mexicana. Esta situación permitió el inicio de un curso de acción concreto y viable.

Por esta razón se quiere de un modelo de participación y de crítica al esquema de planeación existente se busca por iniciar un modelo de planeación participativa involucrando a los miembros de la comunidad universitaria.

El reto era entonces cómo abrir espacios para la participación responsable y metodológica que permitiera la interrelación de los ideas. A)

mismo tiempo, había que evitar, es que la nueva praxis de la participación, no llevara a un modelo demagógico y estéril, que solo fuera **UN** para incrementar la polarización de las ideas y el desgaste de las relaciones entre los diferentes grupos.

Por lo anterior, se inició la búsqueda de una metodología adecuada para tales propósitos y la respuesta se obtuvo finalmente, durante una consulta realizada al investigador Jaime Amérez Guzmán del Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas (IIMAS-UNAM), quien recomendó el uso de la metodología de la REUNIÓN DE REFLEXIÓN Y DISEÑO, para avanzar un proceso de planeación participativa.

## 2.10. El concepto de Reunión de Reflexión y Diseño (RRD).

La RRD es una adaptación de la Conferencia de Burdeos<sup>11</sup> a la cultura organizacional mexicana. Presenta algunas modificaciones que atienden a las características de nuestro medio en aspectos tales como: duración de la reunión, representatividad de los participantes y reducción del horizonte de tiempo para las acciones futuras.

El método proporciona una estructura de actividades y actividades que facilitan la elaboración colectiva de propuestas sólidas y complejas. Ha probado ser útil para iniciar procesos de planeación en donde existen que involucrar individuos o grupos con intereses aparentemente antagonistas, lo que ha permitido que se integren a una estrategia común para la acción, orientada a superar una situación problemática.

El propósito fundamental consiste en suministrar un espacio en donde los procesos de reflexión y acción, puedan darse con la mayor libertad posible, sin restricciones de tiempo, y con un método de trabajo que sistematice las ideas, permitiendo dar a las mismas los espacios y momentos de

11. La Conferencia de Burdeos es un método para el desarrollo de un proceso de planeación participativa. Fue desarrollado en 1973, en el seno del gobierno socialista por los líderes de los sindicatos por los trabajadores de Burdeos en Francia por Jean y Monique Emery. Posteriormente fue adaptado en otros países, particularmente Estados Unidos y llevado a nuestro país por un participante en el IIMAS para aplicar el experimento en los futuros en México dentro del Programa Interdisciplinario de Estudios en Energía y Ambiente (1985).

El propósito de la Conferencia de Burdeos es generar un espacio de aprendizaje sobre la organización y el procedimiento para comprender y solucionar los problemas de desarrollo en mismos términos, y el procedimiento más importante para el establecimiento de las resoluciones en una determinación acordada.

energía grupal, la participación reduce mucha de la resistencia que habitualmente acompaña a todo esfuerzo por iniciar algo nuevo.

La denominación del método atiende a los dos etapas fundamentales que conforman la reunión.

La **Reflexión** sobre las relaciones de la organización con su contexto y la problemática que inhibe su desarrollo, enfocados desde el pasado, el presente y su tendencia futura.

y el **Diseño** de los futuros deseables y las formas de alcanzarlos.

### 2.10.1. Supuestos básicos.

La RPD está fundamentada en los siguientes supuestos básicos:

- Se basa en la premisa de que el futuro no está predeterminado. En consecuencia, puede ser modificado por la acción deliberada de sus protagonistas.
- Por lo anterior, no existe un futuro único; existen varios futuros posibles.
- El objetivo es entonces, identificar, diseñar y construir un futuro preferido por la mayoría de sus protagonistas.
- Ello reduce la probabilidad de enfrentar un futuro que deseamos evitar.
- Los supuestos anteriores, orientan a la reunión hacia el futuro, lo que libera a los participantes de distracciones y preocupaciones del presente. Es vital imponer al diseño limitaciones propias de la realidad del presente.

### 2.10.2. Condiciones generales.

Se requiere de ciertas condiciones indispensables entre las cuales podemos citar:

- a) Los participantes deben sentirse como individuos interesados en superar su situación problemática. El objetivo es que tengan toda la libertad necesaria para expandir su campo de alternativas y realizar un trabajo exploratorio conjunto. No deben sentirse como representantes de las organizaciones a las que pertenecen.

- b. Los interesados deben asistir a toda la reunión. El objetivo es que los asistentes logren complementar su visión de la problemática con la visión de los demás asistentes, y en consecuencia adviertan otros ángulos de la misma. Con ello se pretende generar nuevas opciones de solución y crear la posibilidad de colaboración entre individuos que en el pasado no han podido cooperar entre sí.
- c. Para asegurar la más amplia participación, se debe involucrar a todas las personas involucradas en una situación problemática. Sin distinguir niveles jerárquicos, confrontados a todos el mismo estatus, no se reconoce la categoría de experto, por lo que todas las opiniones tienen el mismo valor, bajo el supuesto de que los asistentes tienen la facultad de imaginar futuros y de proponer formas para alcanzar los fines establecidos.
- d. Para evitar interrupciones y lograr la mayor concentración posible, el evento debe efectuarse en algún lugar aislado. Esto debe brindar las comodidades necesarias y de preferencia ubicarse lejos del lugar de trabajo y de los hogares de los participantes.
- e. Cuando los asistentes son menos de 20, la reunión puede efectuarse durante todas las fases como un solo grupo. Si es más el mayor (40-60), el trabajo se realiza en grupos pequeños de 10 o menos para reportar después sus resultados a todos los asistentes.
- f. Para permitir la exploración sin profundidad de la problemática, se requiere que la reunión tenga una duración de dos a tres días.
- g. El apoyo logístico para la reunión, debe incluir no sólo los espacios requeridos de acuerdo con el número de asistentes, sino también proveer asistencia telefónica, equipo de cómputo, fotocopiadora y materiales de consumo como papel, fichas para rotulador, marcadores, marking tape, etc. Estos recursos deben permitir que los resultados que se van obteniendo estén disponibles a la vista de todos los asistentes.
- h. La reunión es coordinada por un grupo de facilitadores, los cuales deben conocer bien el método, tener experiencia en el manejo de grupos de trabajo. El papel de los facilitadores consiste básicamente en promover la generación de ideas creativas, así como responder a temas de carácter concreto en un marco de tiempo y en el curso de su trabajo de operación de la técnica. Para ello, los facilitadores deben cumplir con las siguientes normas:
- Enfocar la discusión en términos de grupo, sobre las ideas y sentimientos de la etapa de operación y sus objetivos.
  - No expresar su punto de vista.
  - Procurar que las deliberaciones no se aparten del tema en turno.
  - Evitar que se personalicen las discusiones.

- Estimular la participación, asegurándose de que todos tengan oportunidad de hacerla.
- Registrar en el rotafolio las contribuciones del grupo, mostrando con el ejemplo, que todas tienen la misma importancia.
- Controlar el tiempo programado para cada etapa.

### 2.10.3. Productos esperados.

Entre los principales productos esperados de la reunión, se pueden mencionar:

- a) El proceso de aprendizaje individual y colectivo que logran los asistentes, sobre la potencialidad de la organización, sobre las vías de solución a su problemática y sobre las bondades del trabajo colectivo.
- b) La solución creativa de problemas, lo anterior es consecuencia del ambiente de trabajo que propicia la generación de ideas nuevas.
- c) El incremento en la habilidad de auto-organización de los participantes.
- d) La estructura de la reunión favorece la convergencia, lo que tiene como resultado el consenso sobre puntos fuertes.
- e) Como contraparte, el evento también permite identificar aspectos de diversa índole (usualmente menor que el anterior).
- f) La colaboración de personas o grupos cuyos intereses se perciben antagonistas antes de la reunión.
- g) La construcción de una nueva cultura de planeación participativa, que tiene consecuencias: las etapas posteriores al evento por el involucramiento que tienen los interesados en la definición y seguimiento de los fines de la organización.
- h) Una nueva forma de enfocar las situaciones y un nuevo estilo de resolver los problemas.

### 2.10.4. Etapas.

El desarrollo de la FEI, comprende las siguientes etapas (Morley, O., 1981 y Jensen / 1991, García, R. 1994):

#### Primera: la exploración contextual.

La reunión inicia con una exploración colectiva, en la que los participantes contribuyen con sus puntos de vista sobre los principales aspectos que influyen en el desempeño del sistema o dominio de que se

lente. Para entender el estado actual conviene que los participantes identifiquen los factores que han existido en el pasado y qué por su tendencia, se advierte que se extenderán hacia el futuro y que se mantendrán vigentes o menos durante los próximos cinco años. Asimismo deberán identificarse aquellos aspectos que se consideren emergentes durante este periodo.

Debido a que nuestro desempeño cotidiano es influido por lo que creemos y por lo que pensamos acerca del futuro, el compartir nuestras convicciones individuales, permite sustituir nuestra mutua ignorancia por un conocimiento colectivo.

Como nadie tiene una percepción privilegiada de futuro, todos los puntos de vista tienen la misma importancia. Estos son registrados por el facilitador en hojas de rotafolio, sin permitir críticas o debates acerca de los mismos aunque se permitan aclaraciones respecto a expresiones que resulten confusas. Los temas se pegan en las paredes del lugar para que todos los participantes puedan leerlos y, conforme puedan descubrir cómo el trabajo colectivo configura la realidad y adviertan que tanto comparten los diferentes grupos las mismas ideas. Esto debe hacerse con el material de cada una de las sesiones.

Si se han conformado varios grupos, será necesario que cada uno de ellos designe a un responsable de redactar la relación que será presentada en la respectiva sesión plenaria para que todos compartan los resultados de su reflexión grupal. Es en estas plenarios donde se va construyendo un consenso sobre los aspectos que al final conformarán la "substancia" producida por la reunión.

## **Segunda: El presente y su proyección de referencia<sup>12</sup>.**

La segunda etapa de la reunión, enfatiza la reflexión sobre el aspecto de la organización que se producirá a los participantes. Se les invita a que describan una imagen del estado presente y que proyecten cómo es que se seguirá ese estado. Posteriormente, se les invita a que reflexionen acerca de

<sup>12</sup> Una proyección o escenario de referencia, es una extrapolación de un principio característico del proceso de una organización. Se trata de un escenario particular que permanece en el presente y se estima conformará aspectos en el futuro. El sistema y su medio ambiente no experimentan cambios significativos. Se consideramos que a partir de la formulación, los cambios, decisiones, planeación, creación, y ejecución son muy probables entonces, más el principio de lo que ocurrirá una de lo que ocurrirá o no hubiera cambiado. Una proyección de referencia, debería ser un principio de lo que esperamos no suceder.

lo que probablemente le ocurrirá a la organización si no se realizan cambios. dad: la imagen del entorno. Lo anterior generalmente conduce al consenso de que es necesario un cambio.

### **Tercera: El futuro deseable.**

La tercera etapa consiste en la elaboración de una imagen de lo que los participantes consideran el futuro deseable para la organización o para el sistema en que se encuentran involucrados. Para ello, se los estimula para que diseñen sin restricciones, que imaginen, que ideación, pero dentro de lo creíble. Sin proponer utopías, ya que la tarea del grupo es generar una visión compartida que los motive a inventar medios para alcanzarla.

Según Aciuff (1983), el proceso del diseño idealizado facilita y alienta la participación amplia en la planeación, tiende a generar consenso entre los participantes, los hace comprometidos, estimula su creatividad y desarrolla significativamente su conciencia de hecho de que es en ellos y no en algo o alguien externo, en donde se encuentran los principales obstáculos para alcanzar el futuro que desean.

Las diferencias entre el escenario de referencia y el diseño idealizado, constituyen la brecha que la continuidad del proceso de planeación trata de cerrar. Los problemas contenidos en la brecha pueden afrontarse, resolverse o disolverse. Afrontar un problema consiste en encontrar medios subjetivamente buenos que satisfagan. Resolver un problema significa encontrar los mejores medios posibles que optimen. Disolver un problema significa idealizar y rediseñar el sistema o su medio ambiente, para que el problema desaparezca.

Es mejor resolver que afrontar, pero todavía es mejor disolver, ya que pocos problemas permanecen en los sitios por largo tiempo. La disolución de un problema requiere la mayor dosis de creatividad.

### **Cuarta: Obstáculos y Oportunidades.**

La cuarta etapa permite a los participantes regresar al presente. Después de haber generado una visión de un futuro deseable, se les solicita que identifiquen cuales son los obstáculos que impiden, en el camino para poder alcanzarlo. Para ello, deben tener en cuenta lo que han expresado acerca del estado presente de su organización o del sistema, en cuestión y de las tendencias observadas en el medio ambiente. Pero también deben considerar las oportunidades, muchas de ellas pueden estar ocultas y algunas de las medidas pueden encontrarse contraindicando los obstáculos. El



efecto de la identificación de un futuro deseable a largo plazo, usualmente reduce la esfera de los obstáculos y amplía la de las oportunidades.

#### **Quinta: Cursos de Acción.**

La quinta y última etapa comprende un cambio importante en el procedimiento. Primeramente en una sesión plenaria se identifica un conjunto de temas sobre los que hay acuerdo de que se requiere actuar. Estos temas serán la materia a estudiar por parte de los diferentes grupos, sólo que estos ya no serán los grupos mixtos (los nuevos son más homogéneos, ya que se forman íntegramente por la gente más interesada o identificada con un tema en particular, hasta aquí termina la labor de los facilitadores, ya que los nuevos grupos proceden autónomamente, pensando y actuando a la luz de lo que han aprendido en las sesiones anteriores, íntegramente, se refieren como resultado, después en términos de estrategias de largo plazo frente a cursos de acción de corto plazo. Se ha observado una gran variedad de resultados para esta etapa del proceso, dependiendo de la complejidad del tema seleccionado y de la profundidad y detalle con el que trabajan los grupos.

No será posible identificar nuevos caminos para el futuro a menos que se haya realizado un esfuerzo considerable sobre la reflexión del futuro deseado y en la identificación de los obstáculos y oportunidades.

Para terminar la reunión se realiza una sesión plenaria donde cada grupo haciendo uso de los medios que considere pertinentes reporta los resultados de su trabajo de diseño.

Aunque la reunión concluye en la quinta etapa es importante mencionar que se extiende a corto y largo plazo está interesado por la manera como se desarrollan sus diferentes productos. Por eso se debe hablar de una sexta etapa.

#### **Sexta: Difusión de los resultados obtenidos y formulación de estrategias.**

La inmediata documentación del evento debe permitir recuperar y conservar al mayor grado de los asistentes, al mismo los compromisos contrados. La memoria del evento debe ponerse a disposición de los participantes y de todos los interesados, lo que permitirá el seguimiento de los compromisos contrados, durante la última etapa, mismos que deben conducir a cambios sustanciales.

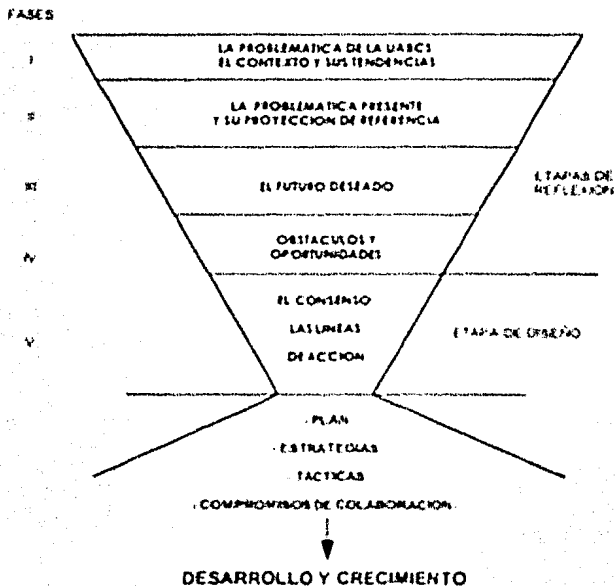
Por lo general se debe ir más lejos ya que la reunión sólo produce la "substancia" que debe ser insumo indispensable para la elaboración de instrumentos de planeación más estructurados, como la formulación de estrategias de gran escala, planes de desarrollo y programas específicos, entre otros.

Como se puede advertir en las diferentes etapas, el desarrollo de la reunión parte de los aspectos más generales y gradualmente se va enfocando hacia aspectos concretos de la problemática. Es decir, se trata de un proceso que inicia con un marco conceptual general y converge hacia diseños concretos, lo que permite la coherencia entre los individuos participantes produciéndose finalmente el consenso sobre las líneas de acción. Lo anterior puede ilustrarse en la figura 1 (Limer, M., 1987).

Una RPD requiere de preparativos previos y de una planeación cuidadosa ya que no es un evento aislado. Generalmente produce condiciones para el cambio para los que hay que estar preparado y hacer propia la acción para avanzar procesos de cambio de largo plazo.

Para aprovechar el impacto que este tipo de reuniones da a procesos de cambio, se debe contar necesariamente desde la convocatoria, hasta sus derivaciones en el tiempo, con la participación y respaldo de las autoridades. Solo así se podrán capitalizar los logros obtenidos para enfrentar y encauzar el cambio.

**EL PROCESO DE CONVERGENCIA DESDE ESTRUCTURAS EXTERNAS, HASTA EL INTERIOR DE LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACION .**



**FIGURA 1**

### 3. PLANEACION DE LA EDUCACION SUPERIOR.

La aplicación tardía de la planeación educativa al desarrollo de la educación superior, tras un rápido proceso de crecimiento del conjunto de instituciones dedicadas a este nivel y el predominio de un enfoque asistémico, han ocasionado que varias etapas de su expansión, hayan sido orientadas por el azar y hayan crecido de una manera anárquica. Podría decirse que el país fue sorprendido y aterrado por la dinámica del cambio y que nuestra red educativa, se extendió sin tener tiempo para ser planeada integralmente<sup>13</sup>. El costo de esta transformación, fue de tipo cualitativo.

Actualmente hay evidencias de que planear para sólo crecer linealmente no ha servido de mucho, la planeación tiene verdadero sentido cuando se concibe como método para diseñar e instrumentar estrategias de cambio estructural, de adaptación a las nuevas tendencias cualitativas.

Por ello se requiere con urgencia redefinir el proyecto educativo del país, entendiendo la planeación, más allá del campo escolar, para englobar al conjunto de la empresa educativa.

#### 3.1. Visión retrospectiva de la planeación de la educación superior.

No obstante lo anterior, se debe reconocer que han existido acciones importantes en materia educativa, administrativamente algunas han resultado aisladas y de corto alcance, otras a pesar de haber sido concertadas de manera integral, no han podido concretarse por causas que nos exponemos.

13) La ampliación de niveles fue promovida por fenómenos demográficos, políticos y económicos tales como el crecimiento en el tipo de crecimiento pedagógico es el acelerado proceso de urbanización, el crecimiento de la clase media con grandes expectativas de movilidad, el perfil social del gobierno federal, todo ello ocasionó un incremento de la población estudiantil aproximadamente del 400% en los últimos 30 años, lo que la población de la estructura era en 1960 de 75 294 alumnos, y la de 1990 de 3 078 147. El aumento de instituciones también fue significativo, así entre 1960 y 1990 se crearon 11 universidades públicas y una cantidad muy superior de Institutos Tecnológicos y universidades privadas.

Así, nos podríamos referir a la creación de la Secretaría de Educación Pública en 1921, a la inauguración de la Escuela Normal de Maestros en 1925, al otorgamiento de la autonomía a la Universidad Nacional en 1929, a la creación del Instituto Politécnico Nacional durante el periodo cardenista o a la puesta en operación de la Escuela Normal Superior en 1942 (Pascón et al. 1994).

El primer hecho relevante en la historia de la planeación de la educación superior (PES) ocurre en 1950, cuando se reconoce por primera vez la necesidad de su planeación nacional y se acuerda la creación de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior de la República Mexicana A. C. (ANUIES). Posteriormente, había de apoyarse de manera decisiva la descentralización de la educación superior y en consecuencia se crearon durante el periodo 1953-1956 las universidades públicas autónomas de Morelos, Chihuahua, Oaxaca, Puebla, Tamaulipas, Estado de Mérida, Durango, Baja California, Coahuila y Tlaxcala.

En atención a las propuestas planteadas por la ANUIES en 1973, se crean en la zona metropolitana del Distrito Federal los cinco planteles de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP), las tres unidades de la Universidad Autónoma Metropolitana y las cinco unidades profesionales del Instituto Politécnico Nacional. Durante 1974 se crea la Universidad Autónoma de Chiapas, en 1975 la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro y en 1976 las Universidades Autónomas de Tlaxcala, de Querétaro y de Baja California Sur.

El segundo acontecimiento relevante que por la globalidad de sus planteamientos modifica la praxis de la PES, ocurre durante 1978, año en el que la VIII Reunión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES, decide la instauración del Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPRES).

Posteriormente, con el objetivo de sustentar jurídicamente las tareas de planeación, el Congreso de la Unión aprueba la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, la cual se publica en el Diario Oficial, el 29 de diciembre de 1978.

Es a partir de este acontecimiento histórico, que da inicio el proceso que permite generar una infraestructura organizacional para sustentar una planeación relativamente formal. Para ello, durante 1979, se conforman las instancias que integran el SINAPRES: la Coordinación Nacional para la

Planificación de la Educación Superior (CONPES); los cinco Consejos Regionales para la Planificación de la Educación Superior (CORPES); las 31 Comisiones Estatales para la Planificación de la Educación Superior (COEPES) y las Unidades Institucionales de Planificación (UIPI).

Con este acontecimiento, da inicio la etapa moderna de la PES en nuestro país. Como consecuencia, se genera una gran actividad a nivel nacional para estimular la planeación en cada una de las ES. Como era de esperarse, no todas las instituciones involucradas contaban con el personal adecuado para estas responsabilidades. Por ello, se realizó una gran cruzada nacional para la formación de los planeadores universitarios mediante la difusión amplia de técnicas para elaborar los planes de desarrollo y la creación de sistemas de información.

Como instrumento integrador de los nuevos elementos de planeación nacional, se presentaron posteriormente el Plan Nacional de Educación Superior, Lineamientos Generales para el periodo 1983-1992. Este es el primer instrumento de carácter formal, prospectivo y de largo plazo que tiene como objetivo general orientar la elaboración de planes y programas institucionales estatales y regionales para que contribuyan a los requerimientos del desarrollo del país. Por circunstancias económicas las propuestas del Plan fueron retrasadas ese mismo año, lo que obligó a modificar su horizonte temporal para el periodo 1983-1992. Lamentablemente el objetivo de tener un plan nacional se había alcanzado en un momento a tal grado crítico para el país que lo había evitado.

Adicionalmente al aspecto económico, la planeación nacional, como suele ocurrir, tiene carácter intermitente y atiende a impulsos sucesivos. Esto ocasiona que este instrumento se archiven y la euforia y expectativa de un nuevo sistema deplanera las armas para continuar desarrollando planes.

Durante 1983 y en un esfuerzo por fomentar la planeación del desarrollo nacional, se eleva esta a rango de norma constitucional. En efecto, el Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala los propósitos y atributos del Sistema Nacional de Planeación Democrática y confirma las facultades del Estado para hacer converger los esfuerzos de la sociedad hacia el desarrollo integral de la nación mediante cuatro vertientes de acción: obligación, inducción, concertación y coordinación.

De manera consecuente y posterior a diversos foros de consulta, la CINPEP propone y es aprobada durante 1984 el Programa Nacional de Educación Superior (PRONAES), conformado por once programáticas, una de ellas orientada al apoyo y operatividad del SINAPRES.

Hacia finales de 1985 y con el fin de iniciar una estrategia de trabajo más participativa que permitiera orientar el desarrollo de la educación superior, se propone el Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES) el cual implica una serie de acciones en el ámbito institucional, estatal, regional y nacional.

Durante el periodo pasado 1988-1994 se instrumentó el Programa para la Modernización Educativa, que plantea en sus capítulos 1 y 7, las políticas sobre educación superior, programas e investigación científica, humanística y tecnológica respectivamente. Una característica relevante de la instrumentación de este programa fue el énfasis en la evaluación institucional como instrumento para acceder a financiamiento extraordinario.

### 3.2. El estado del arte en la planeación de la educación superior.

El anterior recorrido cronológico permite identificar los esfuerzos más importantes de la PES, los que han significado un avance a nivel de modernización. Ello ha permitido obtener beneficios tales como la existencia de una instancia de representación, de análisis y de concertación como la ANUEP y la infraestructura nacional generada a partir de la creación del SINAPRES principalmente.

Adicionalmente, la formación de grupos interdisciplinarios e interinstitucionales de trabajo, el desarrollo de diversos planteamientos metodológicos y conceptuales, la elaboración de diagnósticos, de planes de desarrollo, entre otros, estatales y regionales, la realización de múltiples reuniones académicas de análisis y la realización de cursos y talleres de capacitación, son actividades que refuerzan la infraestructura de planeación a nivel nacional.

Recientemente, destaca la creación de la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONEVAL) para sobre todo, las autoevaluaciones institucionales. Todo ello, ha tenido como consecuencia la conformación de una creciente cultura de planeación.

Sin embargo, es evidente que a pesar del enorme esfuerzo realizado y de los recursos invertidos, los resultados aún son precarios, ya que no ha sido posible traducir todo lo anterior, en una mejora sensible en la calidad<sup>14</sup> de las funciones sustantivas de las IES; lo que debería representar, finalmente, el objetivo supremo de la FES.

Es fácil advertir que el principal obstáculo, no ha sido la falta de propuestas de solución a la problemática de la educación superior. Los múltiples planes y programas, han sido profusos en ideas y propuestas. El verdadero problema, está en la instrumentación, ya que en la mayoría de las IES, no ha sido posible lograr consenso para adoptar un conjunto de soluciones viables a la situación particular. Eso ha impedido el arranque de los procesos de desarrollo, y ha favorecido la práctica ritualizada de la planificación.

Para convertir en positivo lo aparentemente imposible, será necesario eliminar los obstáculos, los cuales son con frecuencia, impuestos desde el interior de las mismas organizaciones educativas. Un buen número de restricciones poco o nada ferreas que ven con constantes excepciones, más bien, surgen por de orden técnico, político y ético.

En la base del SINAPRES, se encuentran las Unidades Institucionales de Planeación, las que en la general, no han podido promover y coordinar los procesos de planeación, han enfrentado dificultades para proporcionar elementos metodológicos que sustentaran sus acciones y, en muchos casos, han enfrentado la resistencia al cambio por parte de las autoridades y de su propia comunidad.

La problemática de la educación superior, a decenas años de que fue creada el SINAPRES y su consecuente infraestructura organizacional a nivel nacional, revela que muchos de los planteamientos referidos, han tenido solo un carácter orientativo.

Desafortunadamente, el esfuerzo realizado ha girado en torno a una planeación centrada en la respuesta de urgentes necesidades, la cual no ha podido permitir, las etapas estructurales de las IES. Las propuestas específicas han sido, por lo más en forma, más bien, con la asistencia de las autoridades locales, quienes han aprobado los planes y programas por su natura pertinencia y por su carácter general. Se registró los malfuncionamientos

14. El término calidad está referido no solo a las condiciones académicas de las funciones sustantivas de la universidad, sino también, a la pertinencia de su oferta frente a las necesidades locales y a la contribución al desarrollo regional y nacional.



de origen, no han encontrado ni han podido promover las condiciones adecuadas para avanzar los procesos de mejora académica propuestos. En consecuencia, la inactividad o la simulación ha demotivado los intentos por establecer las indispensables reformas.

Resulta necesario e inevitable, asumir una actitud crítica para poder explicar los motivos por los que la universidad pública ha sido tan relativa al cambio durante la última década. Parece pertinente mencionar al menos que:

1. Muchas de las IES ante la incapacidad de responder ordenada y oportunamente a la avalancha que significa el importante incremento de la demanda estudiantil, presentadas por la sociedad y el gobierno, se vieron en la imperiosa necesidad de entrar en todos los órdenes, sin haber tenido tiempo de planear adecuadamente. De esta forma su estructura organizativa se marcó normativa y se pensó académica, entre otros aspectos, responderon más a la contingencia que al diseño ideológica y a la planeación estratégica.
2. Por ello las universidades públicas facultadas para su autogobierno y administración han generado durante los últimos treinta años una compleja problemática la cual ha tenido como medio de cultivo, la extrema politización de las relaciones internas.
3. Las alianzas de maestros, estudiantes y personal no académico logran tal influencia que frenan frecuentemente los intentos de innovación académica o administrativa que consideren perjudiciales a sus intereses de grupo.
4. Una interpretación malentendida de la autonomía puede conducir a excesos, esto puede ser tan perjudicial como la carencia de la misma frente al autoritarismo. En efecto, en muchas universidades, el autoritarismo ha debilitado el papel real de la autonomía y ha hecho prácticamente imposible lograr un consenso frente a la urgencia de modificar las relaciones internas. Asimismo, se provoca equivocadamente, una oposición por principio a toda iniciativa que promueva de reformar internas por pertinente y oportuna que parezca.
5. Ante este complicado escenario, los foros de planeación en las IES han transitado por caminos difíciles y estériles, salvo algunas excepciones.

6. Cumplica el desempeño de las unidades de planeación, la alta rotación de su personal. Además en muchas ocasiones, este no corresponde al perfil profesional requerido y se atribuye así a quien no tiene cabida en otro lugar, con los ya concebidos resultados.
7. Una dificultad adicional es la duda la duración de los periodos de los rectores, lo que resta continuidad a los proyectos.
8. La pesada burocracia universitaria, ha vuelto tortuoso cualquier trámite, dificultando la modernización de los procesos administrativos.

Como resultado las universidades públicas se han convertido en estructuras altamente resistentes a la innovación, las que parecieran estar diseñadas para ser incapaces de automejorarse.

En síntesis, la planeación de la educación superior ha estado dominada en países de Fernando y Santos (1990), por el paradigma *normativo - centralizante* frente a los supuestos del paradigma *estratégico-institucional*, situación que ha llevado frecuentemente a la desviación de los planteamientos técnicos del ámbito político de cada institución.

Hacia el interior de varias instituciones de educación superior y producto de la improvisación de los cuadros adscritos a esta función, ocurre el traspaso de modelos inadecuados para la realidad institucional, es que generalmente están enfocados hacia la obtención de los planes institucionales de desarrollo (PID). Estos documentos generalmente se convierten en idearios y en un resumen de las buenas intenciones, pero lamentablemente resultan perjudiciales para orientar los procesos internos.

Las dificultades para implementar muchos de los planes concebidos se debe principalmente a la escasa o nula participación que tiene la comunidad, lo que impide su involucramiento y dificulta el conocimiento pleno de la problemática y la situación de compromisos para resolverla.

Las dificultades anteriores se resurten en las prácticas de Fabio Salazar cuando afirma:

*es difícil que una universidad formule una propuesta de planeación, es más difícil todavía que una vez formulada la ejecute, pero es prácticamente imposible que una vez ejecutada haya sido evaluada.*

Parece que una mejor suerte para estos procesos estara ligada en palabras claves como: capacitación tecnico-politica, organización, legitimación, participación y consenso.

Por ello las nuevas iniciativas de planeación institucional y las de planeación del sistema, deberán incluir con claridad los mecanismos de instrumentación, de seguimiento y evaluación de las acciones respectivas.

La definición de una nueva estrategia para la educación superior, debe incluir las consideraciones políticas que garanticen su plena realización. En virtud de lo anterior, el proceso de reforma debe tener un carácter participativo que garantice un nivel adecuado de participación y compromiso.

Corresponde ahora a las universidades publicas, como elementos críticos del sistema social, autorreferenciarse y proponer proyectos que posibiliten el consenso. Sin desatender las normas nacionales a las que debe aspirar la calidad de la educación superior que se imparta en el país.

Toda parece indicar que para avanzar significativamente, será necesario que se enfrente una verdadera reforma: un reordenamiento de las estructuras vigentes, y no un conjunto de medidas coyunturales y aisladas. Es decir, se requiere un cambio sistémico.

El cambio en la situación actual es urgente, no sólo por el rezago acumulado, sino también por las nuevas circunstancias que nos impone la actual crisis, y las relaciones y compromisos que conlleva el nuevo modelo económico mundial. Por ello es necesario ajetar el arranque de un proceso de reforma educativa, la cual deberá:

1. Evitar convertirse en una propuesta de cambio centralista y burocrática.
2. Reconocer que las raíces de la crisis educativa actual, se encuentran tanto en la institución, como en el debate nacional e internacional.
3. Establecer estrategias para el diseño de un nuevo modelo que permita la crítica objetiva sobre la problemática actual, la concepción de nuevas formas de organización, de compromiso y de vinculación social.
4. Reforzar el paradigma de calidad que lideran las mecanoas.
5. Concebir mecanismos de su aplicación e instrumentación del nuevo proyecto.

6. Crear y sostener fórmulas de trabajo más participativo, de manera que las características de la nueva propuesta permitan a todas las instituciones y lleguen al trabajador académico responsable verdadero de la calidad de los servicios educativos.

### 3.3. La universidad pública, síntesis del proceso social.

La universidad actual es la síntesis de la interacción de factores ideológicos, culturales, sociales, económicos y políticos. La forma de su organización y de su relación con la sociedad y el Estado, no es la materialización de un proyecto arquitectónico. Más bien, es la resultante de su trayecto a través de momentos históricos contradictorios, producidos por los diferentes estadios del modelo de desarrollo predominante en las últimas décadas. De esta manera, en la actualidad coexisten en el conjunto de las universidades, sectores producto de la modernidad y de la tradición, de la excelencia y de la deficiencia, de la innovación y del conservadurismo a ultranza. Es decir, hasta su interior se entrelazan diversos símbolos de su diversidad.

La heterogeneidad del conjunto de universidades públicas, es consecuencia entre otras características, de su modelo. El cual puede existir formal o informalmente, pero haberse instituido en su origen o haber sido impuesto por las circunstancias y configurado históricamente. De cualquier modo, este tipo de desempeño. De acuerdo a J. Hane y J. Taborga (1993), se pueden distinguir universidades en las que predominan los paradigmas siguientes:

**La populista** es la que busca contar con una base social o ideológica de extracción popular. **La eficientista**, que tiende a buscar niveles académicos altos mediante la selección rigurosa de profesores y alumnos, racionalizando el uso de los recursos. **La modernizadora**, la cual introduce cambios buscando con ello generar modificaciones importantes en su estructura y en sus funciones de sistema. **La tradicionalista**, que conserva elementos en su historia y en sus reglas del pasado. Los elementos caracterizadores de su paradigma. **La indefinida**, aquella que no tiene elementos claros de orientación y cuyo desarrollo depende de la voluntad de cada rector o bien del impacto de diversas fuerzas de su entorno.

Lo anterior, intenta explicar la heterogeneidad del sistema de universidades públicas, y en función de eso, la dificultad de encontrar un objetivo calificativo único.

En lo que se refiere a la planeación, el espectro va desde la universidad que por sistema realiza proyectos, los instrumenta, y obtiene resultados que mejoran la calidad de sus actividades, hasta aquellas que la realizan de manera fluida, pasando por otras en las que la planeación se convierte en un ejercicio coyuntural.

Durante su trayecto histórico, las IES han experimentado una metamorfosis en ocasiones traumática, pasando de la etapa del crecimiento acelerado, a la de crisis interna y de cuestionamiento de su propio desempeño, lo que las está obligando a replantear sus estrategias de trabajo, para enfrentar actualmente, la etapa de competencia e innovación.

El crecimiento acelerado del sistema sin duda, produjo un beneficio social al incrementar las oportunidades de educación para muchos mexicanos. Para por otro lado, fue un periodo en que la mayoría de las IES descuidaron la calidad de sus servicios, por atender la demanda creciente. De esta manera, se vieron en la necesidad de recurrir programáticamente a la improvisación de profesores e investigadores. En muchos casos, el personal que no se desarrolló por diversas razones, se ha vuelto resistente a la innovación institucional.

Después de la etapa de expansión sobrevino la etapa de crisis, caracterizada por un cuestionamiento a la calidad de los servicios educativos, la pertinencia total de la investigación que realizan las IES y la falta de vinculación social. Todo esto en un ambiente de astringencia económica que ha generado fuertes conflictos internos por la distribución del poder adquisitivo del salario de los trabajadores y de las propias universidades, a la vez que se distorsiona cada vez más de las unidades federativas.<sup>13</sup>

13. El aumento de la educación superior pública ha afectado también a series estructurales importantes, es que ha disminuido la capacidad de las instituciones, reduciendo notablemente el espacio del personal académico, esto se ha reflejado en una baja productividad y en un mayor aislamiento académico. Cabe mencionar que en promedio durante 1975, el salario federal era del 20.8%, el estatal de 17.7%, se registraron ingresos propios por 19.5%, esta situación se modificó al grado de que en 1982, el federalismo aportaba el 17.2%, los gobiernos estatales el 11.4%, los ingresos propios representaron 1.2%.

En lo referente a la distribución interna de los recursos, estos han afectado dramáticamente al trabajo académico, así que en 1982 las universidades públicas destinaban en promedio 17% para pago de nómina y 23% para la operación.

Para muchas instituciones, sobre todo las que nacieron durante el periodo del *incrementalismo disjunto* la crisis de identidad provocada por la ausencia de un modelo propio de desarrollo, las obligó a imitar el modelo de la UNAM, sin considerar las diferencias contextuales, circunstanciales y de recursos humanos e infraestructura. Por los problemas derivados, se ha recurrido a improvisar soluciones estructurales y funcionales.

Actualmente, cada universidad de acuerdo con su historia, su ubicación geográfica, las características de su espacio regional, sus áreas, sus recursos humanos y materiales, debería revisar la congruencia entre su declaración de identidad y la realidad de su desempeño. Lo anterior, sería útil para diseñar su nuevo paradigma de desarrollo y, en función de éste, establecer sus estrategias para iniciar el proceso de aproximación paulatina al mismo.

Respecto a la distribución presupuestal por funciones, el desarrollo académico encuentra una seria limitación en el hecho de que, en promedio, se destina el 20% del presupuesto a la administración, mientras se dedica sólo el 7% a la investigación y 8% a la difusión cultural. El resto se destina a la docencia. (En esta información no está incluida la UNAM). Fuente: Torres y L., y Gago, H. A. Tercer de la Universidad Mexicana, 1997.

Respecto a la distribución presupuestal por funciones, el desarrollo académico encuentra una seria limitación en el hecho de que, en promedio, se destina el 20% del presupuesto a la administración, mientras se dedica sólo el 7% a la investigación y 8% a la difusión cultural. El resto se destina a la docencia. (En esta información no está incluida la UNAM). Fuente: Torres y L., y Gago, H. A. Tercer de la Universidad Mexicana, 1997.

## 4. EL PROCESO DE PLANEACION EN LA UABCS.

### 4.1. Su enfoque de planeación.

#### 4.1.1. Exposición de Motivos.

Actualmente se ha generalizado la idea de que la calidad de la educación superior pública debe ser para cualquier nación, una prioridad en su política de desarrollo social.

La UABCS como toda institución autónoma de educación superior, tiene entre muchas otras tareas la de mejorar sistemáticamente su capacidad para cumplir sus objetivos sociales, como formadora de parte del capital humano que demanda el país, como institución dedicada a la investigación científica y al desarrollo tecnológico y como difusora del conocimiento y la cultura. Todas estas funciones sustantivas le debe realizar dentro de un ambiente caracterizado por la escasez de recursos financieros, situación que le obliga a racionalizar su uso para garantizar el cabal cumplimiento de sus compromisos.

En virtud de lo anterior, la magnitud y complejidad de los problemas que había afrontado la UABCS durante sus primeros doce años de vida, revelaban las consecuencias de una problemática desatendida. Así lo evidenciaba la ausencia de un proyecto de desarrollo concertado que permitiera superar el estancamiento institucional, la insatisfacción de buena parte de la comunidad universitaria, e inserviente sistema social.

La institución había experimentado múltiples experiencias y frustraciones durante el proceso de búsqueda de estrategias para lograr un mejor desempeño. Todas ellas basadas en un enfoque informal y carente de planeación, con énfasis sólo de los grupos técnicos respectivos y de algunas autoridades, con bases teóricas defensivas en términos generales, magros resultados e inservencia por parte de la comunidad. El punto más crítico se alcanzó durante el período en el que estuvieron suspendidas las actividades de planeación.

Ante la evidencia las autoridades se vieron obligadas a evaluar la situación y reiniciar las actividades de planeación que nunca debieron haber sido suspendidas por deficientes que hubieran sido. Finalmente, se constituyó nuevamente la Dirección de Planeación y Programación Universitaria.

Esta medida generó un ambiente de expectación propicio para hacer propuestas y capitalizar el interés general.

Por ello resultaba indispensable reconocer el momento histórico e identificar los factores estructurales que jugaban un rol causal de la problemática. El análisis revelaba que la nueva dependencia debería crear sus propios espacios y condiciones de acción, dentro de un ambiente de escepticismo, determinar con cautela la viabilidad política de sus propuestas.

Lo anterior obligó al cuerpo técnico de planeación de la UABC'S a generar propuestas creativas e innovadoras para solucionar la problemática particular de esta casa de estudios.

Una de las primeras acciones fue la de definir los nuevos términos en que se daría el desarrollo de las actividades de esta dependencia, caracterizando su perfil ante el Consejo General Universitario (CGU), y asegurando que tenía el carácter de oficina, y facilitara del proceso de planeación, que a partir de ese momento, buscara el soporte técnico y logístico. Esto daba un nuevo contexto al trabajo de planeación y de entrada responsabilizaba al órgano colegiado, y a la comunidad universitaria.

#### 4.1.2. Selección del enfoque.

El proceso de selección de un enfoque de planeación, atendió el interés por resolver la problemática establecida tras la formulación de la hipótesis: **“No existe una discrepancia significativa entre el desempeño institucional y el nivel de desempeño al que aspira la comunidad y su contexto social.”** Esta hipótesis se formuló para determinar sus causas y con cierto grado de conocimiento de la realidad institucional.

Después de confirmar el interés y la factibilidad que existe por transformar la situación actual del sistema se estableció la estrategia que



permitió abordar la solución del problema desde el punto de vista técnico y práctico.

La parte técnica tiene que ver con el contenido de la propuesta metodológica y el empleo de ciertas herramientas acorde con las características del sistema, su complejidad. El aspecto político se refiere a los recursos y la forma en que se usen para vencer los obstáculos y las resistencias que pudieran presentarse durante la formulación de la problemática y la socialización del conjunto de soluciones.

Finalmente se plantearon los objetivos de la planeación, haciéndolos compatibles con el enfoque seleccionado de entre las diferentes alternativas. Antes de iniciar cualquier actividad es pertinente hacer un recuento de las necesidades de recursos humanos y materiales.

El proceso de selección del enfoque de planeación de la UABC'S, se ilustra en la Figura 2.

## SELECCION DEL ENFOQUE DE PLANEACION

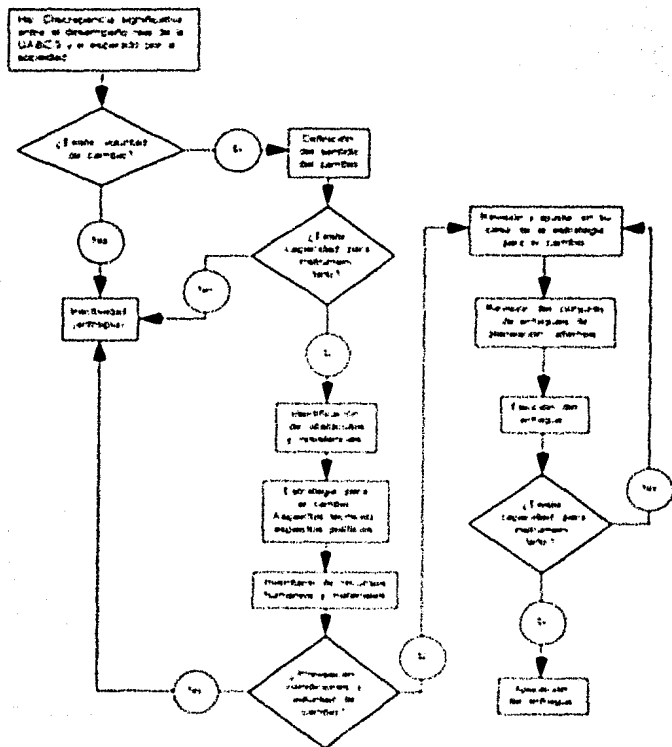


FIGURA 2

### 4.1.3. Descripción del Enfoque.

#### Supuestos básicos:

El enfoque adoptado por la UABC-S propone el predominio de una visión *sistémica* sobre la realidad de esta casa de estudios y su contexto, y la adopción del *interactivismo o proactivismo* como actitud rectora del modelo.

#### Características Generales:

A partir de los supuestos anteriores se establecen las características generales del proceso:

##### Continuidad.

La planeación como proceso de desarrollo de un sistema (incluyendo su retroalimentación con el contexto), debe estar conformada por una serie de etapas consecutivas y permanentes ya que la realidad misma es un *continuum*. Esto permite evaluar en el tiempo, cambios en la organización y en su medio ambiente, revalorando las condiciones con oportunidad y flexibilizando el proceso.

##### Participación.

La búsqueda del consenso dentro de la pluralidad de la comunidad universitaria hace indispensable esta característica. El involucramiento de los interesados en su problemática resulta posteriormente en una reducción de las dificultades para la implementación de los planes o programas en los cuales participaron. Esta es una manera de integrar la instrumentación al proceso de planeación.

##### Integralidad.

De acuerdo a la concepción sistémica de la organización, ninguna de sus partes debería permanecer aisladamente. Por lo que la condición que no es que la planeación de desarrollo institucional sea integral, interdependiente, y se efectúe de manera simultánea bajo la premisa de que el todo es más que la suma de sus partes.

#### 4.1.4. Etapas:

Las anteriores definiciones se ven operacionalizadas a través de las siguientes etapas del proceso:

1. **Definición del sistema UABCS/contexto.** Caracterización de la Universidad y de sus relaciones con su entorno social, económico, político y natural. Distinguiendo la parte transaccional que comprende al subconjunto social con el que interactúa directamente (los estudiantes, egresados, otras IES, el gobierno municipal, estatal y federal, etc.) y la parte no transaccional del contexto o complemento, de donde se reciben influencias y se está en posibilidad de influir de manera indirecta la economía de la entidad, la política educativa, la conservación del medio ambiente y sus recursos, etc.).
2. **Diagnóstico del estado actual del sistema y elaboración de la proyección de referencia (futuro tendencial).** Descripción del sistema y extrapolación temporal de sus principales características de acuerdo a sus tendencias, para formar una imagen futura. Revisa principalmente las amenazas a la organización, en caso de que no ocurran cambios.
3. **Identificación de ideales y diseño del futuro institucional deseado.** Parte fundamental del proceso que se obtiene mediante el diseño idealizado. Es decir, es factible diseñar el futuro, dentro de las restricciones que nos imponga lo técnicamente factible y lo objetivamente viable. Esta parte usa como insumo los ideales de la organización, identificados por consenso para configurar un estado futuro deseado por la colectividad.
4. **Identificación de discrepancias entre ambos escenarios: el tendencial y el idealizado.** Diferencias entre el estado futuro del sistema si no ocurren cambios y el estado futuro deseado, generalmente caracterizado por el cambio.
5. **Formulación de la problemática, riesgos y oportunidades.** Es el conjunto de variables relevantes que configuran la situación futura de la organización, si no ocurren cambios importantes en esta y en su medio ambiente. Identificación de discrepancias entre lo que la Universidad cree que es y lo que realmente es. Identificación de sus principales conflictos internos y externos.

6. **Diseño de líneas de acción, en el marco de las restricciones.** Identificación de las acciones que sean posibles técnica y políticamente.

7. **Elaboración del Plan Institucional de Desarrollo.**

- Establecimiento de objetivos y metas
- Definición de políticas
- Formulación de programas y proyectos en el marco de las políticas.
- Planeación de los recursos. Inventario de los disponibles y origen probable de los faltantes
- Planeación de la implementación. Asignación de responsabilidades y calendarización de acciones.

8. **Ejecución.**

9. **Evaluación y control.**

10. **Retroalimentación del proceso.**

El proceso de planeación en la UABCS se ilustra en forma esquemática en la figura 3.

## EL PROCESO DE PLANEACION EN LA UABCS

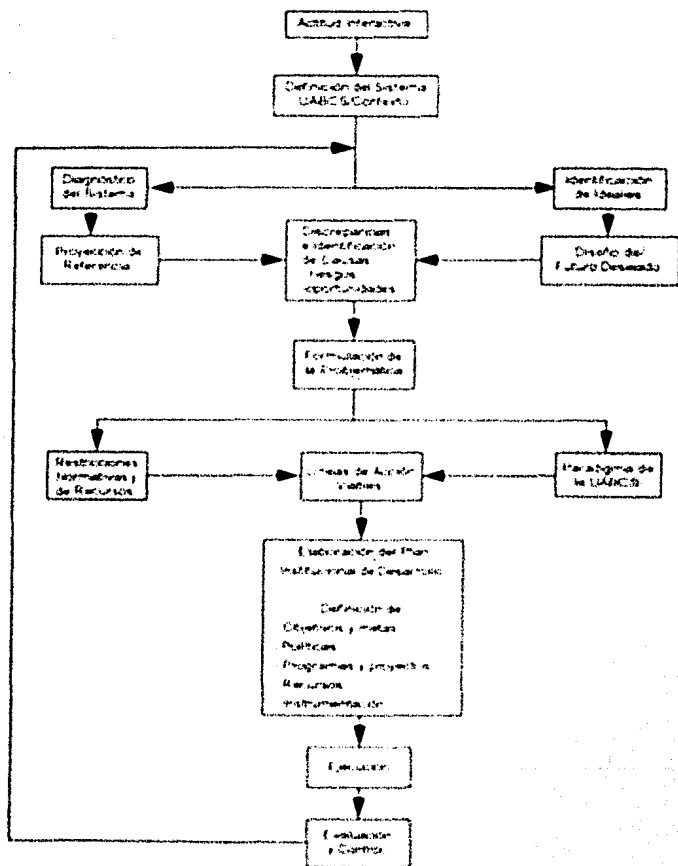


FIGURA 3

## 4.2. Las reuniones de Reflexión y Diseño en la UABCS.

El haber conseguido que la planeación retornara al quéhacer universitario, con asignación de recursos económicos, humanos y materiales a través de la DPPU, y el haber expuesto un modelo que formalizara la planeación del desarrollo institucional, obligaba a ir más allá de la retórica y entrar de lleno en esquemas de trabajo que volvieran operativos los nuevos propósitos de participación comunitaria. Tratando de identificar a la Reunión de Reflexión y Diseño como un instrumento consistente con el modelo de planeación propuesta para la UABCS y adecuado para iniciar el proceso de planeación participativa, se decidió su uso.

### 4.2.1. El mecanismo de gestión.

El primer paso consistió en la presentación de la iniciativa al Rector de la Universidad, para que conociera el concepto de la reunión y la manera como ésta se articulaba a las acciones que la precedían, así como los costos y beneficios esperados de tal evento. Una vez finalizada la presentación completa, el Rector decidió aceptarla preliminarmente y señaló que la parte metodológica fuera expuesta nuevamente, pero ahora ante la Comisión de Planeación, Programación y Presupuesto del Consejo General Universitario (CGU). Esta instancia de hecho es el equivalente de este órgano colegiado que representa a toda la comunidad.

Concluidos los preparativos necesarios, se convocó hasta el pleno del CGU el documento que contenía los elementos básicos descriptivos del concepto de Reunión de Reflexión y Diseño. La propuesta despertó gran interés entre los consejeros, quien además de aprobar la iniciativa, la denominaron *Reunión de Análisis y Propuestas sobre el futuro de la Universidad Autónoma de Baja California Sur*, y decidió ponerle en marcha a comienzos del 2, 3 y 4 de junio de 1987.

De esta manera, el CGU decidió nuevamente formalmente en el evento y para lograr la máxima amplia participación, designó a la Comisión mencionada para que conjuntamente con la Dirección de Planeación y Programación Universitaria, organizar y publicar la convocatoria respectiva.

#### 4.2.2. Organización de la primera RRD.

De acuerdo a la convocatoria, la reunión se definió como un evento que pretendía reunir a miembros de la comunidad universitaria interesados en participar en el proceso de planeación institucional, para explorar conjuntamente las diversas dimensiones de los problemas universitarios y proponer soluciones (Aguirre et al 1989).

El objetivo específico era la reflexión sobre el pasado, presente y futuro de la UABCS, así como también concebir y diseñar conjuntamente soluciones a la problemática, definiendo las líneas estratégicas de acción, dentro de la mayor seriedad y creatividad posibles.

Para poder participar se establecieron como requisitos el ser miembro de la comunidad universitaria y comprometerse a asistir puntualmente los días señalados de las 9:00 a las 18:00 horas.

Como muestra de la importancia que el COU le otorgaba al evento, éste acordó señalar la presencia del grupo de consultores "externos" que habrían de participar en la reunión, para conocerlos y para que explicaran personalmente el papel que habrían de desempeñar en el desarrollo de la misma. De esta manera, el Consejo recibió en versión de la RRD, al Director de Planeación y Programación y al grupo de cuatro "Facilitadores" quienes ampararon la información sobre el método de trabajo. Aunque en forma de la sesión en un principio fue tenso, éste se relajó en la medida en que se daban respuestas y se discutían dudas. Al final, en un ambiente más cómodo se discutieron los últimos detalles y el proceso Consejo se dispuso a salir en pleno a la reunión.

Para la UABCS, el momento tenía un significado especial, ya que por un lado, la reunión representaba un avance importante en la práctica de la metodología de planeación participativa (en sus etapas de exploración y diagnóstico satisfactorio y respaldado). Por otro lado, estaba en cuenta de que se convocaba a la comunidad a una experiencia tan presente en la historia de la Universidad. Si la reunión tenía éxito, el método tenía credibilidad y la reunión fracasaba, era evidente que no sería aplicable. Sin embargo, en todo momento, fue tan satisfactorio, viable y exitoso la reunión, que fue el ejemplo de "facilitación".

14. El equipo consultivo estuvo integrado por Jaime Amador, Juan Carlos Rodríguez, Vilma Romero y Teón Diezschner.



Para el grupo de planeación de la UABC, la reunión tendría al menos los siguientes objetivos:

- Poner en operación el modelo de planeación propuesto, dando inicio a un nuevo proceso de planeación que permitiera capitalizar los aprendizajes anteriores.
- Aprovechar la experiencia y el conocimiento de los participantes para enriquecer con sus ideas creativas la formulación de un plan a mediano y largo plazo.
- Aprovechar el efecto catalítico de la reunión, para establecer un mejor ambiente de trabajo y colaboración.

En un principio se había estimado un registro de asistentes de aproximadamente 30 a 35 personas; pero durante el primer día de registro se superó esta cantidad. Esto planteó un problema de orden metodológico, ya que la cifra que formalmente se registró ascendió a 120 miembros de la comunidad.

En virtud de lo anterior, fue necesario realizar "in situ" adecuaciones a la metodología original que permitieran la participación de un grupo tan numeroso, sin perder control sobre la reunión, sin correr el riesgo de apartarse de los objetivos de la misma.

Después de un rápido análisis sobre diferentes opciones que se propusieron se decidió la siguiente:

1. No era conveniente separarse de la propuesta original de las RRQ, ya que cualquier método, herramienta, procedimiento, fuentes, muestras de inconformidad y frustración ante la expectativa generada por la reunión y sus características.
2. Con la intención de no improvisar facilitadores e problema de la sobrecapacidad de la RRQ, se organizaron formalmente cuatro grupos de 30 personas cada uno.
3. Los asistentes se distribuyeron a los 4 grupos de manera aleatoria, teniendo especial cuidado de que no resultaran inscritos en el mismo grupo individuos con evidente antagonismo. Si era necesario, había que realizar algunas permixtas.

4.1a anterior demandaba de la disposición de cuatro salones con capacidad e infraestructura para 30 personas y de un salón para realizar las sesiones plenarias con capacidad de 120.

La importancia que una RRD tiene como punto de partida de un proceso continuo y de largo alcance, exige una planeación cuidadosa y una importante operación de apoyo logístico para que pueda llevarse a cabo de manera exitosa. Por lo que una vez superada la etapa inicial se procedió a la elaboración del programa de trabajo (ver **APENDICE 1**), detallando actividades y tiempos de acuerdo a las diferentes fases del modelo de la reunión.

### **4.2.3. El Desarrollo de la RRD.**

Como se mencionó con anterioridad, los participantes quedaron distribuidos en cuatro grupos, en los que se analizó de manera simultánea la temática contenida en el programa anterior. Después de cada sesión en grupos "pequeños", se acudió a una sesión plenaria para que todos conocieran los resultados a los que cada grupo había llegado e identificar los puntos en los que existía consenso o disenso.

La sesión introductoria permitió informar a todos los asistentes sobre los detalles técnicos y logísticos de la reunión. Esto se caracterizó por muestras de gran interés, reflejado en el planteamiento de dudas sobre el método, sus procedimientos y su utilidad. No faltaron los que quisieron por curiosidad y también los excepcionales e imprevistos. Sin embargo, que en el CCIJ en la medida en que se resolvían dudas la gente se tranquilizaba.

Superada esta etapa, todos se retiraron a sus respectivos salones para dar inicio a la primera sesión de grupos "pequeños".

Cada una de estas sesiones contó con un lector y un moderador nombrados de entre los participantes. Para las sesiones plenarias se eligieron a uno o más lectores, según se requiriera.

El desarrollo de las fases del modelo se efectuó de la manera siguiente:

### Primera sesión:

Contextualización de la UABCS y su problemática, desde la perspectiva del pasado, presente y las tendencias futuras de la ciudad de La Paz, el estado de Baja California Sur, la región y el país.

**Síntesis:** En ésta y las demás etapas, solo se presentarán para ejemplificar, las aportaciones más significativas de los diferentes grupos.

### Pasado.

- Entre los factores que precipitaron la creación de la UABCS se encuentran por un lado el hecho de que BCS haya dejado de ser territorio para convertirse en estado en 1974, las condiciones de fuerte aislamiento geográfico y el existente resquebraje de la sociedad local por convivir con una universidad estatal. Por otro lado, la política educativa nacional de descentralización, fomentó su creación.
- La UABCS se crea con una visión hacia adentro del estado, dependiente de recursos humanos y económicos de fuera.
- El inicio de actividades de la UABCS se da en un marco de improvisación generalizada.
- La convivencia con la universidad y su problemática enfrentó a la sociedad sudcaliforniana a una etapa de ajuste entre expectativas y realidad.
- El proceso de creación de la UABCS ocurrió cuando la economía del estado se fundamentaba en el régimen de zona libre.

### Presente.

- La desvinculación entre la UABCS y la sociedad local es reconocida por ambas partes.
- Las carreras que ofrece la Universidad pretenden responder a las potencialidades de la región.
- El estado aún no ha generado la infraestructura suficiente para absorber a las egresadas de ciencias de mar y agropecuarias principalmente.
- La economía del estado está fundamentada en el sector terciario, particularmente el turismo.
- La política nacional en materia de recursos se dirige a privilegiar proyectos de modernización educativa.

### **Futuro.**

- Se podría enfrentar la UABCS a una fuerte competencia con las universidades del noroeste del país.
- Se puede dar un cambio importante en la diversificación del aparato productivo estatal, con mayor apertura hacia la inversión extranjera.
- Se puede acentuar el proceso de transculturación.
- Se podrían dejar de aplicar, los escasos recursos hidráulicos a las actividades agropecuarias para destinarse al turismo, buscando un mayor beneficio.
- Se observan preocupantes signos de agotamiento de recursos naturales así como de deterioro ambiental.
- Se convertirá la acuicultura en una actividad económica importante para el desarrollo de la entidad.
- Se advierte que en el futuro va a persistir e incluso puede agravarse la crisis económica del país.

### **Segunda sesión:**

Definición y reflexión sobre la problemática de las funciones sustantivas de la UABCS: docencia, investigación y extensión. El análisis se efectuó bajo la perspectiva del pasado y cómo ha conformado la situación presente. Además se reflexionó sobre las tendencias que se persistir las actuales circunstancias, configurarían el futuro.

### **Síntesis:**

#### **Pasado**

- Docencia: en un principio se privilegió esta actividad lo que no evitó fuertes deficiencias.
- Investigación: se careció de personal calificado e infraestructura.
- Extensión: la falta de atención, ha provocado la desvinculación social.

#### **Presente.**

- Docencia: el personal docente se encuentra en proceso de formación, los planes de estudio no se han actualizado, existen altos índices de repetición.
- Investigación: falta investigadores con doctorados y experiencia, es insuficiente la infraestructura y no existe apoyo institucional.

- Extensíonamos se le ha restado importancia a esta función, se carece de instrumentos y recursos para desarrollarla.
- Las tres funciones están desarticuladas.
- Se carece de mecanismos de evaluación del trabajo académico.
- Se carece de estímulos para el personal académico, lo que se refleja en ausentismo y desinterés.

#### **Futuro: Proyección de referencia o futuro lógico.**

- Docencia: el nivel académico y el perfil de los egresados, no responderán a las necesidades del desarrollo regional y nacional, por lo que la UABC, puede perder demanda.
- Investigación: se limitará la posibilidad de un verdadero desarrollo académico integral y será imposible la apertura de posgrados.
- Extensión: continuará la desvinculación con la sociedad y específicamente con los sectores productivos. Crece el cuestionamiento sobre la utilidad social de la UABC.
- La gestión de subdesarrollo será cada vez más difícil.
- Los problemas de estructura organizativa van a impedir la diversificación y el crecimiento.
- La capacidad institucional será sólo para reaccionar a presiones externas, sin haber desarrollado interno.
- El estado de estancamiento generalizado causará un mayor deterioro salarial para el personal académico, lo que ocasionará la migración de los mejores elementos.
- La función social de la UABC, será sustituida por otras IES del estado o del país.

#### **Tercera sesión:**

Debate y reflexión sobre la problemática relativa a la administración y su vinculación con el trabajo académico. Así como la presencia de la UABC en la sociedad tucoscaliforniana.

#### **Síntesis:**

##### **Administración:**

##### **Presente:**

- El criterio para la asignación presupuestal es totalmente administrativo.
- Los directivos académicos por carecer de instrumentos de planeación, no han podido priorizar sus necesidades.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- La designación de autoridades no considera el perfil profesional requerido para la función.
- El personal administrativo se muestra con poco ánimo de colaboración.
- No existen manuales de organización y procedimientos.
- No existen mecanismos de evaluación de la administración.
- La falta de planeación integral ha desarticulado a la administración del resto de las funciones sustantivas.
- La falta de migración y decisión ha dificultado la generación de ingresos propios.

**Futuro: Proyección de referencia.**

- Crecimiento lineal de la Universidad, más de lo mismo.
- Supremacía de lo administrativo sobre lo académico.
- Desaliento generalizado.

**Presencia UABCS-Sociedad:**

**Presente.**

- El proyecto original de la UABCS no ha evolucionado, está agotado.
- La imagen de la UABCS ante la sociedad se ha erosionado.
- La demanda estudiantil en ciertas áreas, ha decrecido.
- La dinámica del desarrollo social nos ha rebasado.
- El servicio social, la educación continua, la extensión de los servicios en general han tenido poco impacto social.

**Futuro: Proyección de referencia.**

- Desconocimiento social del quehacer universitario.
- Cuestionamiento a la existencia de la UABCS.
- Colapso institucional ante la escasez de recursos financieros.

**Cuarta sesión:**

Formulación creativa y clara de un futuro deseado para la UABCS en el que se señalan los grandes objetivos por alcanzar en un término de ses años.

**Síntesis:**

- Es la UABCS es una de las mejores universidades públicas del país y participa activamente en el desarrollo de BCS y de la región.
- Es un ámbito de reflexión y de respeto al pensamiento crítico y plural, que rescata, estudia, preserva y afunda la cultura.
- Es una institución que tiene como objetivo fundamental la formación integral del hombre.
- Ha logrado proyectarse nacional e internacionalmente en áreas específicas.
- Ha logrado establecer y consolidar posgrados reconocidos por la comunidad académica.
- Realiza investigación de punta en el área de ciencias del mar.
- Ha consolidado una estrecha relación con la sociedad en general y con los sectores productivos.
- Ha logrado mayor independencia económica fortaleciendo sus ingresos propios.
- Tiene un mejor desempeño global ya que el personal académico enseña e investiga, los estudiantes cumplen con sus compromisos escolares y el personal administrativo y directivo realiza eficientemente sus labores de apoyo y gestión en favor de las funciones sustantivas.

**Quinta sesión:**

Identificación de los obstáculos y de las oportunidades en la UABCS y en su entorno para la realización de los objetivos deteados.

**Síntesis:****Obstáculos.**

- El proyecto de universidad a la que aspiramos no existe.
- El perfil de las autoridades universitarias no es el adecuado.
- La autonomía se limita por la falta de recursos.
- Los diferentes sectores de la comunidad no cumplen con sus funciones.
- El trabajo colectivo no tiene tradición.
- El concepto de autonomía no es claro para muchos universitarios, y en ocasiones es mal interpretado.
- La comunidad está desconcertada.
- La cultura estructural es rígida.
- Conflicto en los gobiernos del CSU.
- El aislamiento geográfico de la entidad.

### Oportunidades.

- La voluntad y la capacidad de cambio de la comunidad, manifiesta en éste y otros foros.
- El tamaño y juventud de la Universidad.
- El sistemático avance en la superación del personal académico.
- La preparación de académicos de tiempo completo y la relación maestro-alumno.
- La política de descentralización del gobierno federal.
- La existencia de áreas en las que la Universidad puede desarrollar proyectos productivos.
- El reclamo de la sociedad por la falta de vinculación.
- La ubicación geográfica de la Universidad.

### Sexta sesión:

Después de proponer líneas de atención para acercarse al futuro deseado en cada grupo, se presentaron en una sesión plenaria intermedia los necesarios concentrados y eliminando redundancias. El resultado arrojó un total de 60 líneas en las que había acuerdo sobre su importancia y en consecuencia requieren de decisiones en el corto plazo. El número obtenido impidió la formación de grupos de trabajo en torno a cada línea, razón por la cual se tuvo que recurrir a un procedimiento de jerarquización de las mismas y establecer un número racional para formar los nuevos grupos de trabajo.

El procedimiento de jerarquización consistió en que cada participante eligiera las tres líneas que a su juicio fueran prioritarias. De esta manera, anotando en una tarjeta el número de cada una y, en número de jerarquía, el 1 a la más importante y 3 a la menos importante, la suma total de estas ponderaciones permitió jerarquizar el total de 60 líneas seleccionándose las 10 primeras para que fueran desarrolladas por los nuevos grupos de trabajo.

A partir de este momento se disolvieron los cuatro grupos de trabajo originales y se formaron 9 grupos alrededor de las primeras 10 líneas prioritarias con una de ellas, se registró un participante por lo que se declaró desierta y se hizo pasar a 1.

Los nuevos grupos se formaron por adhesión voluntaria por lo que resultaron más homogéneos en cuanto a intereses de los participantes, aunque eran de diferente tamaño.



Las líneas de acción que resultaron prioritarias fueron las siguientes:

| Línea  | puntaje | prioridad |
|--|---------|-----------|
| Elaboración inmediata del documento base de la reunión, definiendo actividades, responsables, y metas. | 167     | 1         |
| Revisión de la estructura curricular de carreras con participación y metodología común.                | 145     | 2         |
| Proyecto de universidad deseada.   | 141     | 3         |
| Institucionalizar y regularizar el proceso de planeación participativa a partir de esta experiencia.   | 132     | 4         |
| Definición de líneas de investigación y de proyectos prioritarios.                                     | 81      | 5         |
| Organización de la función investigativa.  | 74      | 6         |
| Involucrar a los estudiantes en el proceso de investigación reconociendo su participación.             | 73      | 7         |
| Programa de apoyo y promoción estudiantil.   | 60      | 8         |
| Programa de superación académica para profesores investigadores.                                       | 58      | 9         |
| Concentración de temas de decisiones de autoridad y de recursos financieros.                           | 58      | 10        |

Como fase final de esta etapa, nueve equipos diseñaron una estrategia para poner en práctica las líneas de acción prioritarias, definiendo tiempos y responsabilidades para su ejecución, de acuerdo a la aplicación en la tabla 2:

**RESPUESTA A LA PROBLEMÁTICA DE LA UABCS A PARTIR DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA**

| Problemática identificada en la RRD  | Línea de Acción       | Instrumentación   | Resultado   |
|--|-----------------------|---|---|
| <b>Docencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lenta actualización de planes de estudio</li> <li>Alta repetición</li> <li>Baja titulación</li> <li>Personal docente en proceso de formación</li> </ul> | 1<br>2<br>3<br>7<br>8 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Curso participativo de proyectos de desarrollo curricular con criterios para actualizar planes de estudio</li> <li>Programa para estimular la titulación mediante concursos para tesis tesis</li> <li>Programa de superación académica</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de 60% de los planes de estudio y otros en proceso</li> <li>Regulación aun sin cambio significativo</li> <li>Incremento de la titulación de 45% a 60%</li> <li>Mejora en los índices de calidad del personal</li> </ul>  |
| <b>Investigación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investigadores en proceso de formación</li> <li>Falta infraestructura</li> <li>Falta de apoyo financiero</li> </ul>                                | 2<br>3<br>4<br>5<br>6 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Integración de fondos para apoyo a la investigación</li> <li>Establecimiento de prácticas para la evaluación mediante "ases" externos</li> <li>Completamiento de equipamiento en 500% en cinco años</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento en el gasto asignado a la investigación de 1.2% a 2.1% del presupuesto</li> <li>Mejora significativa en la pertinencia y calidad de los proyectos de investigación</li> <li>Incremento en el número de proyectos en ejecución</li> </ul>  |
| <b>Desarrollo social</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta educativa estancada</li> <li>Desinterés en la matrícula</li> <li>Falta coordinación con los sectores productivos</li> </ul>             | 1<br>2<br>3<br>7      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de la demanda de educación superior en la región</li> <li>Propuesta de planes al Consejo General Universitario</li> <li>Programa regional de la matrícula</li> <li>Ampliación del número de aulas para el examen de admisión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Completamiento de los planes de estudio de 4 a 12 en licenciatura y de 1 a 3 en posgrado</li> <li>Incremento de 500% en la demanda y 45% en la matrícula</li> <li>Creación de convenios a contratos con los sectores productivos</li> <li>Incremento de las sedes universitarias del campus de 1 a 2</li> <li>Incremento de 1 a 4 en las aulas para el examen de admisión</li> </ul> |

**Líneas de acción prioritarias de la Reunión de Reflexión y Diseño**

- |   |   |
|---|---|
| 1. Revisión de la estructura curricular       | 6. Iniciativa de ex estuantes en la investigación |
| 2. Proyecto de universidad basada             | 7. Programa de superación académica               |
| 3. Institucionalizar el proceso de planeación | 8. Programa de superación académica               |
| 4. Definición de líneas de investigación      | 9. Descentralización de la toma de decisiones     |
| 5. Organización de la función investigativa   |   |

**Talio 2**

Desde su inicio, la PRD se llevó a cabo de acuerdo al programa establecido, obteniendo resultados que rebasaron las expectativas iniciales, con un efecto importante en el ánimo de la comunidad. Ello generó un ambiente de colaboración aun entre grupos que difícilmente lo hubieran imaginado antes. Fue tal el entusiasmo, que las jornadas de trabajo rebasaron el horario estipulado, extendiéndose durante los tres días, hasta las diez y once de la noche.

La experiencia demostró también, la existencia de individuos que no tienen habilidad para adaptarse a un ambiente de trabajo en grupo de "iguales". Por ello, dos personas de las 100 inscritas, no pudieron mantenerse dentro de la dinámica de la reunión y durante el curso del primer día la abandonaron en forma voluntaria.

Fueron muchas las razones, para quien asistió con el ánimo dispuesto a tomar posturas diferentes, o simplemente para aprender otras formas de percibir una misma situación.

Después de esta primera reunión, con objetivos muy amplios, el CGU convocó a otras dos con una agenda más concreta. El aprendizaje recibido durante la primera experiencia, hizo posible que ambos eventos posteriores se realizaran en la presencia de los facilitadores externos. En estas PRD, también se alcanzaron los objetivos propuestos, aportando elementos valiosos para construir el futuro deseado por la comunidad universitaria de Baja California Sur.

El nivel de satisfacción alcanzado por el conjunto de las PRD, constituye un parámetro en la vida de la UABCS, al grado de que la comunidad se refiere a estos eventos como "antes" y "después" de las reuniones de "Palm ra", variando así, coloquialmente, por el lugar donde se llevaron a cabo.

## 5. LOS PRODUCTOS DEL PROCESO.

### 5.1. Los primeros productos del proceso.

Diversos autores consideran como el principal producto de la planeación participativa el aprendizaje que logran quienes tienen la oportunidad de ser parte del proceso de planear para sí mismos. Después de poner en operación el modelo de planeación de la UABCOS, la comunidad universitaria, pudo comprobar y dejar testimonio de la veracidad de esta afirmación.

El instituir una cultura de planeación participativa aunque tiene resultados en el corto plazo requiere de un periodo de tiempo para que sea asimilada y que los efectos del aprendizaje se manifiesten de muy diversas maneras en el mediano o largo plazo.

Dentro de los primeros productos podemos mencionar (Aguirre, 1991):

- Después de las RRD se inició el progreso hacia los niveles establecidos por la comunidad participante, lo que implicó satisfacción por el avance del proceso, así como por sus efectos inmediatos en la Universidad y en sus miembros.
- Se instituyó una concepción y un funcionamiento sistémico de la Universidad favoreciendo la integración.
- Se descentralizó la planeación.
- Se estableció una jerarquización de las prioridades.
- Se logró un cambio de actitud frente a los problemas y una mayor disposición para participar en la instrumentación de las soluciones concebidas.

- Se demostraron empíricamente, las bondades del trabajo colectivo y la necesidad de discutir sin restricciones, pero en el marco de un método de trabajo que permita:
  - a. Plantear objetivos y tareas que den sentido al trabajo grupal.
  - b. Discutir con disciplina (no divagar y ajustarse a los tiempos).
  - c. Lograr la convergencia de ideas.
  - d. Sistematizar las ideas.
- Se demostró empíricamente hacia el interior y exterior, que este tipo de reuniones, no engendran ningún riesgo para la estabilidad institucional. Superando prejuicios y mostrando una nueva capacidad ante observadores externos interesados en conocer el desarrollo de las reuniones, sobre todo de la primera.
- El lograr los objetivos propuestos para cada reunión, fortaleció la confianza interna sobre la capacidad de discusión, el respeto mutuo y la tolerancia a la pluralidad de ideas.
- La sinergia desatada a partir de este evento, provocó cambios significativos en la organización interior y la definición de un nuevo perfil para las autoridades universitarias.

En lo que se refiere a los instrumentos de planeación derivados del proceso, podemos citar:

### **El Plan Institucional de Desarrollo 1990-1993.**

Este es el primer plan aprobado por el Consejo General Universitario (24 de mayo de 1990) y constituye la estrategia general para el desarrollo global de la institución. Se hizo básicamente de los planteamientos consensuados en la primera Reunión de Reflexión y Diseño (Platón I), celebrada los días 2, 3 y 4 de junio de 1989, y la segunda (Platón II), celebrada del 12 al 14 de febrero de 1990.

El documento presenta la siguiente estructura:

- Principios Universitarios
- Diagnóstico Institucional
- Fines y Propósitos
- Política General
- Estrategia de Instrumentación

### **Programas institucionales: (programas operativos)**

- Programa de Licenciatura
- Programa de Desarrollo del Posgrado.
- Programa de Investigación.
- Programa de Extensión Universitaria.
- Programa de Apoyo Académico
- Programa de Administración

### **El Programa de Innovación Académica.**

Con la intención de concretar mejoras en aspectos relevantes de la vida académica, a año siguiente se produce este programa, que complementa al plan y cuya discusión dio origen a la tercera reunión (Palmará III, celebrada del 6 al 10 de abril de 1992).

### **Proyectos estratégicos:**

- Definición de la Identidad Institucional.
- Reestructuración Académico-Administrativa.
- Revisión y Actualización Curricular.
- Formación del Personal Académico.
- Fortalecimiento y Actualización de la Infraestructura.
- Reeducación y Ampliación de la Oferta Educativa.
- Adecuación Normativa.

Como parte de los acuerdos celebrados en el foro "Palmará III", se designaron dos comisiones que tenían como objetivo la elaboración de los siguientes proyectos:

### **Proyecto de Reestructuración Académico- Administrativa.**

Como objetivo es la modificación estructural de la Universidad, ya que de acuerdo a la Ley Orgánica la organización académica de la UABCS debe atender a una estructura departamental. En los diferentes foros fue referida la necesidad de flexibilizar tanto la estructura como la oferta educativa.

### **Proyecto de Desarrollo Curricular.**

Este proyecto aprobado por el C.U.U. se propone establecer los criterios para diseñar la nueva oferta educativa a nivel licenciatura y posgrado. Posteriormente se usó también para homogeneizar los criterios para la revisión y modificación de los planes de estudio vigentes. Todo ello tuvo un impacto favorable en la demanda de ingreso a la institución.

#### **Apertura de nuevos Posgrados y Licenciaturas**

- Maestría en Acuicultura (patrón de excelencia CONACYT).
- Maestría en Historia Regional
- Ingeniería en Sistemas Computacionales
- Licenciatura en Historia
- Licenciatura en Filosofía
- Licenciatura en Lengua y Literatura
- Licenciatura en Derecho (perfil profesional innovador)

Como productos complementarios, se diseñaron, se hicieron públicas y se instrumentaron diversas políticas dentro de las que destacan las siguientes, por el impulso sustantivo que causaron:

**Lineamientos para la Planeación y Programación del Presupuesto.** Se establecieron los criterios para iniciar la operación del presupuesto por programas, lo que obliga a las áreas interdependientes y al personal académico a diseñar a corto plazo su actividades, dejando de lado la improvisación.

**Lineamientos para el financiamiento a Proyectos de Investigación.** Se establecieron los mecanismos para la evaluación de los proyectos de investigación que serán financiados con recursos propios. La evaluación del profesorado y de sus avances, y el apoyo administrativo por comités especializados, integrados por líderes académicos que en su mayoría provienen de otras instituciones de reconocida prestigio.

**Apertura de la Unidad de Extensión Universitaria en Cabo San Lucas.** Esta es la primera dependencia universitaria que se inicia fuera del municipio de La Paz, se logró gracias a un convenio de participación firmado con la CAMAJO del municipio de los Cabos, quien aportará el financiamiento más

## 5.2. El Nuevo Escenario.

Si aceptamos que una de las acepciones de la palabra desarrollo es el incremento de la capacidad y la voluntad de mejorar continuamente la calidad de todos los servicios que presta la Universidad, para beneficio de la sociedad y de sus propios miembros; entonces, el proceso de desarrollo de la UABCS, ya inició.

Para finales de 1993 se habían instrumentado una serie de medidas correctivas algunas y de innovación otras. Esto ha permitido configurar un escenario diferente al de 1989, lo que es indicio de avance hacia el objetivo trazado.

La nueva oferta educativa ha impactado de manera positiva la demanda de nuevo ingreso a la UABCS incrementándose hasta en un 100% y la matrícula global en un 40%.

El fortalecimiento del área de Humanidades así como la apertura de la carrera de Derecho ha mostrado a la sociedad local como la Universidad responde a sus demandas.

El área de Ingeniería no se ha rezagado la apertura de la licenciatura en Ingeniería en Sistemas Computacionales, con énfasis en el desarrollo de software es una contribución importante. Para ello fue necesario lograr antes de su apertura, que el equipamiento en cómputo creciera en un 100% en tres años.

La inauguración de la Maestría en Acuicultura, existe en un área prorrata para el estado y la región, confirma y fortalece la identidad institucional e inclusive por primera vez a la UABCS en el Padrón de Experiencia del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

El haber destinado recursos del presupuesto ordinario y de los ingresos propios para constituir un fondo de apoyo para financiar proyectos de investigación, pertenientes a usuarios previamente por los límites de pares académicos convocados por la UABCS, ha permitido apoyar sobre todo a jóvenes investigadores. Esto ha diluido la versión anteriormente fundada de que no había apoyos institucionales para formar investigadores y ha permitido en la práctica iniciar la consolidación de áreas en las que a futuro la UABCS debe ser considerada experta.



## 5.2. El Nuevo Escenario.

Si aceptamos que una de las acepciones de la palabra desarrollo, es el incremento de la capacidad y la voluntad de mejorar continuamente la calidad de todos los servicios que presta la Universidad, para beneficio de la sociedad y de sus propios miembros; entonces, el proceso de desarrollo de la UABCS, ya inició.

Para finales de 1993, se habían instrumentado una serie de medidas, correctivas algunas y de innovación otras. Esto ha permitido configurar un escenario diferente al de 1989, lo que es indicio de avance hacia el objetivo trazado.

La nueva oferta educativa ha impactado de manera positiva la demanda de nuevo ingreso a la UABCS, incrementándola hasta en un 100% y la matrícula global en un 40%.

El fortalecimiento del área de Humanidades, así como la apertura de la carrera de Derecho, ha mostrado a la sociedad local, como la Universidad responde a sus demandas.

El área de Ingeniería no se ha rezagado, la apertura de la licenciatura en Ingeniería en Sistemas Computacionales, con énfasis en el desarrollo de software, es una contribución importante. Para ello, fue necesario lograr antes de su apertura, que el equipamiento en cómputo creciera en un 1000% en tres años.

La inauguración de la Maestría en Acuicultura, incide en un área prioritaria para el estado y la región, confirma y fortalece la identidad institucional e incluye por primera vez a la UABCS en el Padrón de Excelencia del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

El haber destinado recursos del presupuesto ordinario y de los ingresos propios para constituir un fondo de apoyo para financiar proyectos de investigación pertinentes, evaluados previamente por los comités de pares académicos, convocados por la UABCS, ha permitido apoyar sobre todo a jóvenes investigadores. Esto ha diluido la versión anteriormente fundada de que no había apoyos institucionales para formar investigadores y ha permitido, en la práctica, iniciar la consolidación de áreas en las que a futuro la UABCS, debe ser considerada experta.

La vinculación con la sociedad también muestra avances significativos, a través de un fortalecimiento de la presencia de la Universidad en la radio, una mayor actividad editorial y la presencia de diferentes grupos artísticos de la UABCS, en los municipios del estado. Pero sobre todo, la instalación de sedes para aplicar el examen de ingreso a la Universidad, en ciudades tan distantes como Guerrero Negro (763km), Santa Rosalía (547km), Loreto (350km) y, otras menos lejanas como Ciudad Constitución (212km) y Cabo San Lucas (241km); lo que revela la intención de que la UABCS, realmente sea la Universidad de todo el estado y no sólo de la ciudad de La Paz, situación que había sido criticada insistentemente.

Una solicitud largamente planteada se atendió con la apertura de la Unidad de Extensión Universitaria en Cabo San Lucas, la que se convierte en la primera dependencia universitaria fuera del municipio de La Paz, además se confirma la confianza en la UABCS, por parte del sector productivo al participar en el cofinanciamiento de este proyecto educativo.

Resumiendo, se puede afirmar que los primeros avances del proceso de planeación participativa, han permitido concretar y articular acciones que han fortalecido a la Universidad. El quehacer cotidiano tiene sentido; se dirige hacia el futuro deseado por la colectividad.

Se presenta enseguida una síntesis del nuevo escenario, se ejemplifica sólo con algunas variables.

### EL NUEVO ESCENARIO

| CONCEPTO                       | 1989    | 1993    |
|--------------------------------|---------|---------|
| Matrícula                      | 100%    | 140%    |
| Programas Académicos           | 9       | 15      |
| Programa Becas Tesis           | no      | sí      |
| Presupuesto para Investigación | 1.2%    | 7.1%    |
| Venta de Servicios             | no      | sí      |
| Evaluación "pares" externos    | no      | sí      |
| Sedes examen admisión          | 1       | 5       |
| Extensiones del campus         | 0       | 2       |
| Origen del Rector              | externo | interno |
| Equipamiento                   | 100%    | 500%    |

### 5.3. Alcances y limitaciones.

El involucrar a una comunidad en un proceso como el descrito, significa una alta probabilidad de que los objetivos de largo plazo sean alcanzados. Sin embargo, existen amenazas permanentes que pueden reducir dichas expectativas.

Sin duda, la ruta trazada estará acotada por la continuidad que se logre establecer ante el frecuente cambio de autoridades, ya que los períodos rectorales son trianuales, lo que genera el riesgo latente de cambiar de rumbo o simplemente abandonar los proyectos iniciados y dedicarse a la sobrevivencia cotidiana.

Otro aspecto no menos importante, que puede acotar seriamente los alcances del proceso, es la falta de recursos económicos para reconocer adecuadamente el trabajo académico, lo que ha generado un clima poco propicio en las relaciones laborales internas, mismo que puede dificultar seriamente la concertación del cambio estructural.

Por otro lado, se debe mencionar la rotación de personal en la Dirección de Planeación y Programación, lo que podría reducir el compromiso con la planeación participativa, llevándola a una condición de moda pasajera, lo que implicaría el retorno a las añejas prácticas de planeación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El proceso de planeación en la UABCS, se ha propuesto ir más allá del simple remedio de las fallas e insuficiencias que la experiencia cotidiana revela y que las nuevas exigencias no hacen más que agravar; se ha propuesto innovar.

Al explorar el entorno se han identificado situaciones que deben ser consideradas como manifestaciones de fenómenos socio-económicos o políticos, de los cuales, la educación no es capaz de suprimir las causas, y sólo puede paliar sus efectos.

Sin embargo, se debe reconocer que la mayoría de los problemas que nos interesa diluir, no se pueden atribuir a las circunstancias del entorno. Son más bien, el signo de disfunciones internas que no han podido ser superadas por antagonismos entre las fuerzas de reproducción y las de transformación de la organización, o por la inercia impuesta por usos y costumbres. Muchas de las limitaciones que bloquean el desarrollo institucional son autoimpuestas, esta convicción fundamentó el origen de la reflexión crítica, a menudo severa y alimentó la imaginación creativa de los involucrados en el arranque del proceso de planeación institucional.

### Conclusiones.

- El diagnóstico que se logró configurar con los elementos obtenidos a través de los diferentes mecanismos de participación de la comunidad, proporcionaron evidencia suficiente para aceptar la validez de la hipótesis planteada inicialmente. Además, se logró el consenso sobre un escenario futuro al que aspira la comunidad y la sociedad en general.
- Planeación: Elemento clave del desarrollo.

En buena medida, la demora observada en la obtención de resultados, así como lo precario de los mismos durante los primeros años de

vida de la Universidad, podría explicarse por la falta de recursos humanos calificados en esta disciplina.

Es frecuente que a las oficinas responsables de planeación llegue todo tipo de profesionistas, o lo que es peor, se instalen ahí, los que no funcionaron en otros departamentos. Esta situación suele agravarse por la rotación del personal adscrito a esta función, lo que impide su adecuada capacitación.

La Universidad estuvo durante años paralizada, por la falta de una propuesta sobre el sentido del cambio, a pesar de que existía conciencia colectiva sobre la necesidad de él. Iniciar el proceso de planeación estratégica participativa en la UABCS, ha significado un gran paso hacia adelante, no sólo en el plano operacional, sino también en el orden conceptual y moral.

Sin embargo, la verdadera capacidad de las autoridades y de la comunidad en general, apenas se pondrá a prueba, ya que si bien es cierto que lo realizado es un gran avance; será más mérito si el proceso continúa y se eviten interrupciones por pugnas internas. Los logros más significativos están por venir.

La Universidad podrá desarrollarse y contribuir al desarrollo de su entorno, sólo en la medida en que sea flexible y genere capacidad para aprender y adaptarse eficazmente a la dinámica de su medio ambiente.

- Inducir y conducir el proceso de desarrollo de una organización, es responsabilidad de la administración.

La autoridad universitaria es responsable de la conducción, el control y la autorrealización de la organización. Para ello, debe adoptar un modelo de planeación adecuado.

Llevar a cabo esta función, requiere que la administración identifique y se anticipe a los problemas y oportunidades, decida qué hacer al respecto y cuándo. Simultáneamente, debe monitorear su propio desempeño y cambiar si es necesario, para garantizar su eficiencia y efectividad. De aquí la importancia de un sistema de información que permita apoyar las decisiones administrativas.

- La participación de los involucrados es indispensable.

La Universidad está integrada por individuos con una gran capacidad crítica, con propósitos propios, que interactúan entre sí y con el resto de la sociedad. Por ello, en el plano concreto de la aplicación de las reformas, el éxito o fracaso está íntimamente ligado a la actitud del cuerpo académico, por lo que no se deben concebir estrategias para ellos, sino más bien concebirlas con ellos, para evitar su desconfianza y resistencia. Los cambios generalmente despiertan temores, por lo cual, es fundamental asociar activamente a los involucrados, convocándolos de manera amplia, para una participación metódica y corresponsabilizándolos de la definición del rumbo que deba tomar la organización. El no involucrar a los interesados engendra riesgos como el desinterés, el rechazo, o lo que podría ser peor, el sabotaje.

- La hiperconsulta, inconveniente.

Bajo una supuesta fórmula democrática, se puede esconder un tortuoso proceso de consulta a "la base" que demore la toma de decisiones cruciales. Es necesario concretar acciones, los rituales no son útiles para el cambio.

Es importante señalar que una de las dificultades que con frecuencia se presentan es la cuestión de la democracia interna, la cual se pretende traducir, como la participación exhaustiva de la comunidad. Esto se convierte en una complicación de los procesos participativos, ya que es usual recurrir a la sobreconsulta o la designación de comisiones, que si logran algún resultado, sólo será para turnarse a otra comisión revisora, y así sucesivamente. Al final, no ocurre ningún cambio.

No hay que perder de vista que ni los procesos más participativos pueden involucrar a todos, por ello es importante diseñar estrategias de socialización de los resultados a los que se vaya arribando. Por otro lado, también hay que reconocer y aceptar el derecho que los individuos tienen de no participar.

Estas conductas son típicas de muchas organizaciones, entre ellas las universidades públicas, las han vivido durante muchos años practicando una planeación inactiva, es decir, una gran cantidad de acciones buscando como resultado el no cambio y evadiendo sistemáticamente cualquier proceso de evaluación de su desempeño.

- Es mejor el cambio planeado que el cambio impuesto por circunstancias externas.

Actualmente la Universidad tiene la oportunidad de modelar su propio futuro, no hacerlo, discontinuar el proceso o demorar decisiones cruciales, agravarán la situación. Más tarde tendrá que cambiar por presiones provenientes del exterior, como las reducciones significativas de subsidio, la falta de demanda estudiantil, el desprestigio social, o el recrudecimiento de la conflictiva interna agravada por todo lo anterior.

- El proceso ha arrojado luz sobre la necesidad de redefinir el perfil de las autoridades universitarias, con objeto de que puedan propiciar y administrar el cambio, superando el antiguo rol de administradores de la crisis que prevaleció durante los primeros años de vida de la Universidad.
- La participación en el proceso cambia la percepción individual y propicia desarrollo organizacional.

El asistir a las reuniones de planeación participativa, tiene un efecto positivo sobre cada uno de los participantes, ya que modifica su actitud e incrementa su nivel de conocimiento y comprensión sobre la situación problemática del sistema de interés, generando como resultado un conocimiento que es propiedad colectiva. Como la participación es global, ya que involucra a todos los niveles jerárquicos, propicia el desarrollo organizacional.

- Algunas dificultades, agravadas por la crisis.

Durante la última década, la situación económica del personal académico de las universidades públicas, se ha deteriorado aceleradamente, esto ha ocurrido con mayor énfasis en la UABCS, por las condiciones inherentes a su ubicación geográfica. Lo anterior, ha generado condiciones internas poco propicias para la innovación profunda, ya que el ambiente de las ósperas negociaciones sindicales, se ha trasladado con frecuencia a instancias colegiadas de decisión como el Consejo General Universitario, en donde se encuentran representantes del sector estudiantil, académico y las autoridades, además de ambos sindicatos, el administrativo y el académico.

Un caso particular lo constituye la propuesta de reestructuración académica administrativa, la cual tiene como objetivos:

- Es mejor el cambio planeado que el cambio impuesto por circunstancias externas.

Actualmente la Universidad tiene la oportunidad de modelar su propio futuro, no hacerlo, discontinuar el proceso o demorar decisiones cruciales; agravarán la situación. Más tarde tendrá que cambiar por presiones provenientes del exterior, como las reducciones significativas de subsidio, la falta de demanda estudiantil, el desprestigio social, o el recrudecimiento de la conflictiva interna agravada por todo lo anterior.

- El proceso ha arrojado luz sobre la necesidad de redefinir el perfil de las autoridades universitarias, con objeto de que puedan propiciar y administrar el cambio, superando el antiguo rol de administradores de la crisis que prevaleció durante los primeros años de vida de la Universidad.
- La participación en el proceso cambia la percepción individual y propicia desarrollo organizacional.

El asistir a las reuniones de planeación participativa, tiene un efecto positivo sobre cada uno de los participantes, ya que modifica su actitud e incrementa su nivel de conocimiento y comprensión sobre la situación problemática del sistema de interés, generando como resultado un conocimiento que es propiedad colectiva. Como la participación es global, ya que involucra a todos los niveles jerárquicos, propicia el desarrollo organizacional.

- Algunas dificultades, agravadas por la crisis.

Durante la última década, la situación económica del personal académico de las universidades públicas, se ha deteriorado aceleradamente, esto ha ocurrido con mayor énfasis en la UABCS, por las condiciones inherentes a su ubicación geográfica. Lo anterior, ha generado condiciones internas poco propicias para la innovación profunda, ya que el ambiente de las ásperas negociaciones sindicales, se ha trasladado con frecuencia a instancias colegiadas de decisión como el Consejo General Universitario, en donde se encuentran representantes del sector estudiantil, académico y las autoridades, además de ambos sindicatos, el administrativo y el académico.

Un caso particular lo constituye la propuesta de reestructuración académica administrativa, la cual tiene como objetivos:



- a) Departamentalizar la estructura académica de la Universidad, lo que debe permitir al menos un desarrollo más interdisciplinario de las funciones sustantivas, mayor flexibilidad curricular y mayor capacidad Institucional para incrementar la oferta educativa, sin impactar el crecimiento de por sí ya significativo, de la planta docente.
- b) Hacer operativa en la realidad, la estructura consignada en la Ley Orgánica de la UABCS, aprobada por el Congreso del Estado.

Tal propuesta ha sido bloqueada sistemáticamente, llevándola por caminos sinuosos, ya que su operación podría afectar los intereses de algunos grupos, que no aceptarían un cambio en su adscripción departamental.

Esto no sólo podría significar la ruptura de algunos grupos y la formación de otros, ya que también implicaría, la contrastación intradepartamental de conocimientos y experiencias individuales. Por ejemplo, actualmente todos los profesores de matemáticas se encuentran dispersos, pero al formarse un departamento ad-hoc, entonces la problemática de la enseñanza de esta disciplina y la discusión temática se profundizarían por necesidad, identificando al personal digámoslo así, por "estaturas" académicas.

## **Recomendaciones.**

Dado el estado actual de la situación, y habida cuenta del aprendizaje y experiencia adquirida en la UABCS, no bastará con emprender reformas parciales, por importantes que éstas sean, será necesario innovar y mantener el enfoque sistémico sobre el desarrollo de la organización, llegando a modificar aspectos estructurales y conceptuales.

Como recomendación general, resultará importante que se continúe alentando un ambiente de confianza y participación que permita mantener el proceso enfocado hacia la mejora de aspectos significativos ligados a la calidad de los servicios académicos, instrumentando estrategias que permitan que la comunidad *descubra* sus propios problemas, en lugar de *presentárselos* ya definidos, procurando que la gente se sienta dueña de las soluciones y los cambios.

- Sobre la instancia de planeación.

Para evitar el riesgo latente de la discontinuación del proceso iniciado, será necesario asegurarse de la permanencia de los recursos humanos adscritos a la oficina de planeación, para que puedan mejorar el proceso.

Debe ser una instancia que brinde asesoría al Rector en turno, sobre el proceso de conducción institucional y evitar convertirse en una dependencia burocrática preocupada por las contingencias, el diseño de indicadores, o el simple llenado de formatos cuando le requieran información.

Será muy importante definir el perfil profesional de los responsables, así como su especialización y actualización permanente, ya que instrumentar y mantener en marcha el proceso de planeación descrito, requiere de conocimientos y habilidades especiales. Se requieren expertos que promuevan el cambio, los costos de la improvisación, está demostrado, pueden ser altos.

Una responsabilidad permanente será la de monitorear el avance hacia el futuro deseable para la institución, señalando oportunamente desvíos peligrosos, así como el de fortalecer la recién adquirida "cultura de planeación", difundiendo aspectos conceptuales y metodológicos de esta disciplina.

- Sobre el proceso.

Será conveniente que en un plazo corto, se diseñe el marco jurídico del proceso de planeación, ello evitará que la continuidad, o las características del modelo, queden a juicio de la autoridad en turno. Lo cual no debe impedir por supuesto, que el modelo inicial evolucione y se perfeccione.

- Sobre la instrumentación de los resultados.

La experiencia ha demostrado que existen aspectos de difícil instrumentación, por las implicaciones que eventualmente puedan tener para ciertos grupos opositores al cambio, esto debe obligar a la administración a desarrollar estrategias de negociación efectiva dentro del marco normativo de la Universidad. Podría resultar de utilidad el carácter

jurídico de las resoluciones a las que se lleguen, situación contemplada en el punto anterior.

- Sobre la creatividad.

Desde cualquier parte de la estructura universitaria, debe favorecerse todo proceso de innovación, de creatividad, de imaginación de nuevas formas y métodos. La experiencia ha mostrado la frustración de muchas reformas por la falta de coordinación entre las instrucciones de "arriba" y las iniciativas de "abajo".

Por ello debe evitarse que la potencialidad creadora e innovadora permanezca aislada, la inercia frena la propagación de las ideas y el temor evita la experimentación.

- Sobre un nuevo concepto del futuro. El futuro como disciplina académica.

Desde el punto de vista epistemológico, se ha construido una disciplina sobre la reseña ordenada cronológicamente y la interpretación del pasado, contenida formalmente en la Historia y en sus afluentes de conocimiento. Como contraparte, como complemento, ¿no sería posible construir una disciplina curricular, que reconceptualice y haga viable un mejor futuro?

Esta disciplina erradicaría el concepto de predeterminación fatalista, propondría superar la inercia de la supervivencia, promovería el diseño del futuro y brindaría elementos para su construcción. Buscaría, además, el cambio en los métodos de enseñanza, de tal manera que se logre que los alumnos aprendan a pensar y apliquen toda su capacidad inventiva en la solución creativa de problemas. Promovería el espíritu emprendedor, la iniciativa y el pensamiento sistémico, así como el desarrollo de habilidades y actitudes hacia la investigación y el desarrollo tecnológico. Esta disciplina tendría que complementarse con conceptos de calidad total, de competitividad, podría tratarse de una disciplina integradora del conocimiento y la acción, de la teoría y la práctica de la información y la formación.

Es evidente que la humanidad enfrentará en un plazo no muy largo los efectos de su propio crecimiento, actualmente las organizaciones ya se ven urgidas de actuar prospectivamente. Probablemente, el estudiar sistémicamente las amenazas y oportunidades del futuro, nos permita una visión más objetiva sobre la necesidad del cambio planeado y sobre todo, el aporte de elementos estructurados sobre la participación responsable que a

cada ciudadano le corresponde, en el diseño y construcción de un mejor futuro. Un porvenir en donde las actuales amenazas se diluyan por la acción concertada de la sociedad, o se superen deficiencias por la voluntad sinérgica de los integrantes de una organización. Después de todo, un mejor futuro, estará siempre ligado a una mejor educación.

Finalmente, es innegable que las IES en general y la UABCS en particular, a pesar de sus años de inercia y de sus estructuras conservadoras, son un ámbito propicio para la modernización y el perfeccionamiento de la empresa educativa que demanda el futuro. Estas son Instituciones vivas y comprometidas con el desarrollo de la sociedad, son sistemas poblados por hombres y mujeres de buena voluntad, son sistemas abiertos a las ideas nuevas y al deseo de progresar.

## REFERENCIAS

Ackoff, Russell (1981). *Creating the Corporate Future*, John Wiley and Sons, Nueva York.

Ackoff, Russell (1983). *Planificación de la Empresa del Futuro*, LIMUSA, México.

Aguilar Villanueva, L., Llano Cifuentes, C., Muñoz Izquierdo, C., (1990). *La Misión de la Universidad*, IFAAM, México.

Aguirre, José, et al, (1989). *Reunión de Análisis y Propuestas sobre el Futuro de la Universidad*. Reporte sobre la Reunión de Reflexión y Diseño, UABCS (mineo), México.

Aguirre, José, (1991), (1992), (1993). *Informes de Rectoría*, UABCS.

Benveniste, Guy (1970). *Bureaucracy and National Planning, A Sociological Case Study in Mexico*. Praeger Publishers, Nueva York.

Bertalanffy, Ludwig (1976). *Teoría General de los Sistemas*, FCE, México.

Braybrook, D., Lindblom, Ch. (1963). *A Strategy of Decision*, The Free Press, Nueva York.

Carvajal, R. (1994). *El Movimiento de Calidad en México*, reporte sobre la Conferencia de Búsqueda, celebrada los días 8, 9 y 10 de julio de 1994.

Checkland, Peter (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley and Sons.

Churchman, West C. (1993). *El Enfoque de Sistemas para la Toma de Decisiones*, Diana, México.

Emery, Merrelyn (1982). *Searching: for new directions, in new ways, for new times*. Ontario Quality for Working Life Center, Canberra.

*Estrategia para Mejorar la Calidad de la Educación en México.* Informe del Consejo Internacional para el Desarrollo de la Educación, (mimeo), México, 1991.

Faludi, A. (1973). *Planning Theory*, Pergamon Press, New York.

Fernández, A., Santini, L. (1992). *Dos Décadas de Planeación de la Educación Superior* (Prólogo: pag. VI), ANUIES, México.

Hackman, J.R. y Lloyd, J. (1977). *Improving Life at Work, Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, Goodyear Publishing Company, Inc., Santa Monica, California.

Hanel del Valle, J., Taborga Tomico, H. (1993). *Elementos Analíticos de la Evaluación del Sistema de Educación Superior*, ANUIES, México.

Jiménez, Jaime (1991). *El Papel de la Reunión de Reflexión y Diseño en Procesos de Evaluación*. Comunicaciones Técnicas, Serie Amarilla: Desarrollo No. 70, IIMAS, UNAM, México.

Kuhn, Thomas (1971). *La estructura de las Revoluciones Científicas*, FCE, México.

Levy, C. Daniel, (1987). *Universidad y Gobierno en México, la Autonomía en un sistema Autoritario*, FCE, México.

Massé, Pierre (1973). *El Plan o el Antiazar*, Nueva Colección Labor.

Matus Carlos (1980). *Planificación de Situaciones*, FCE, México.

Morley, David, Trist, Eric (1981). *Children: Our Number One Resource*. A Report on the Saskatchewan Search Conference on Day Care. Cooperative College of Canada, Toronto.

Pallán, C. et al, (1994). *La Educación Superior en México*. Temas de Hoy en la Educación Superior No. 1, ANUIES.

Pasmore, W. y Sherwood, J. (1978). *Sociotechnical Systems*, University Associates Publishers, Inc., San Diego, California.

*Plan Institucional de Desarrollo*, UABCS, 1991.

*Programa de Innovación Académica, UABCS, 1991.*

Sachs, W. (1978). *Diseño de un Futuro para el Futuro*. Fundación Javier Barros Sierra, México.

Todd, L., Gago Huguet, A. (1990). *Visión de la Universidad Mexicana*, Ed. Castillo, México.

Vergara, J.M., Díaz, P., Carvajal, Raúl (1982), *Primera Conferencia de Búsqueda. Proyecto: La Alimentación del Futuro*. PUAL. Comunicaciones Técnicas, Serie Amarilla: Desarrollo No. 34, IIMAS-UNAM.

## BIBLIOGRAFIA

Ackoff, Russell (1974). *Redesigning the Future*, John Wiley and Sons, Nueva York.

Arizmendi Rodríguez, R. (1991). *Planeación y Administración Educativas*, Colección Ciencias y Técnicas/5, Universidad Autónoma del Estado de México.

Banfield, E. (1961). *Ends and Means in Planning*, International Social Sciences Journal, Vol. 13, No.3.

Bennis, W., Benne, K., Chin, R. (1969). *The Planning of Change*, Holt, Rinehart and Winston, Nueva York.

Checkland, P., Scholes, J. (1990). *Soft Systems Methodology in Action*, John Wiley and Sons.

Dror, Yehzekel (1990). *Enfrentando el Futuro*, FCE, México.

Elizondo, Jorge (1980). *Algunos Enfoques de Planeación*, Informe Interno 431, Instituto de Ingeniería, UNAM, México.

Faure, E., Herrera, F. (1972). *Aprender a Ser. La educación del Futuro*, Alianza-UNESCO, Madrid.

Fuentes, Arturo (1993). *El Pensamiento Sistémico*, FI-UNAM, México.

Giroux, Henry (1992). *Teoría y Resistencia en Educación, una Pedagogía para la Oposición*, Siglo Veintiuno Editores, México.

Mannheim, Karl (1982). *Libertad, Poder y Planificación democrática*, FCE, México.

Mannheim, Karl (1951). *Man and Society in an Age of Reconstruction*, Harcourt, Brace and Company.

March, J., Simon, H. (1958). *Organizations*, John Wiley and Sons, Nueva York.



Martínez Romo, S., Navarro Leal, M.A. (1988). *Antología de la Planeación Educativa*, Cuadernos de Planeación Universitaria, UNAM, México.

Matus Carlos (1981). *Estrategia y Plan*, Siglo XXI, México.

Negroe, Gonzalo (1981). *El Papel de la Planeación en el Proceso de Conducción*, Tesis de Maestría en Ingeniería, UNAM, México.

Ortega y Gasset, J. (1992). *Misión de la Universidad*, Alianza Editorial, Madrid, España.

Ozbekhan, H. (1973). *The Emerging Methodology of Planning*, Fields within Fields, No. 10.

Sánchez, Gabriel (1991). *Un Marco Teórico para la Evaluación*, Cuadernos de Planeación y Sistemas, FI-UNAM, México.

VIPP, (1993). *Visualisation in Participatory Programmes. A Manual for facilitators and trainers involved in participatory group events*. UNICEF, Bangladesh y UNICEF, Nueva York.

## APENDICE 1

### REUNION DE REFLEXION Y DISEÑO EN LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR.

#### PROGRAMA.

VIERNES.

- 09:00 - 10:00 SESION PLENARIA INTRODUCTORIA
- 10:00 - 11:45 Primera sesión grupos pequeños:
- Exploración del entorno de la UABCS, desde la perspectiva del pasado, presente y futuro.
  - Tópicos y tendencias del entorno hacia el futuro. (La ciudad de La Paz, el estado, la región, el país).
- 11:45 - 12:00 RECESO
- 12:00 - 13:00 Primera sesión plenaria:
- Presentación de las reflexiones de cada grupo.
  - Introducción a la segunda reunión de grupos pequeños.
- 13:00 - 15:00 Segunda sesión de grupos pequeños:
- Pasado, presente y futuro de la UABCS, enfocado desde la docencia, la investigación y la extensión.
  - ¿Cuál será el futuro de la UABCS, si no ocurren cambios importantes?
- 15:00 - 16:00 COMIDA
- 16:00 - 17:00 Segunda sesión plenaria:
- Presentación de las reflexiones de cada grupo.
  - Introducción a la tercera sesión de grupos pequeños.
- 17:00 - 18:45 Tercera sesión de grupos pequeños:
- Pasado, presente y futuro de la UABCS enfocados desde: la estructura administrativa, vinculación entre administración y trabajo académico y presencia de la UABCS en la sociedad sudcaliforniana.

## SABADO.

- 09:00 - 10:00 Tercera sesión plenaria:
- Presentación de las reflexiones de cada grupo.
  - Introducción a la cuarta sesión de grupos pequeños.
- 10:00 - 11:45 Cuarta sesión en grupos pequeños:
- Futuro deseado de la UABCS.
  - Formulación audaz del perfil de la UABCS para 1995.
- 11:45 - 12:15 RECESO
- Los relatores elaborarán la parte consensual y la no consensual del futuro.
- 12:15 - 13:15 Cuarta sesión plenaria:
- Presentación del futuro deseado en cada grupo.
  - Presentación del futuro consensual y de las partes no consensuales del mismo.
  - Introducción a la quinta sesión de grupos pequeños
- 13:15 - 15:00 Quinta sesión de grupos pequeños:
- Obstáculos y oportunidades en la UABCS, la ciudad de La Paz, el estado, la región y el país.
- 15:00 - 16:00 COMIDA.
- 16:00 - 17:00 Quinta sesión plenaria:
- Presentación de las reflexiones de cada grupo.
  - Introducción a la sexta sesión de grupos pequeños.
- 17:00 - 18:30 Sexta sesión de grupos pequeños:
- Proposición de líneas de acción para acercarse al futuro deseado.

**Al término de la jornada, los relatores elaborarán un versión no redundante de las líneas de acción.**

## DOMINGO.

09:00 - 10:00 Sexta sesión plenaria:

- Presentación de las líneas de acción propuestas.
- Jerarquización de las líneas de acción.

10:00 - 10:20 RECESO

10:20 - 11:20 Continúa sexta sesión plenaria:

- Formación de grupos de trabajo alrededor de las líneas de acción.

11:20 - 14:00 Sesión de los nuevos grupos de trabajo.

14:00 - 15:00 COMIDA

15:00 - 16:00 Preparación de la presentación de resultados de los nuevos grupos de trabajo.

16:00 - 18:00 Sesión plenaria final:

- Presentación de los resultados de los nuevos grupos de trabajo.
- Consideraciones finales.

BRINDIS.

## APENDICE 2.

### UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR CONVOCATORIA

#### REUNIÓN DE ANÁLISIS Y PROPUESTAS SOBRE EL FUTURO DE LA UNIVERSIDAD

DEBIDO AL INTERÉS EN MEJORAR SU CALIDAD ACADÉMICA, ASÍ COMO DE MANTENER SU CONGRUENCIA CON EL DESARROLLO DE SU ENTORNO, LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR SE HA INVOLUCRADO EN UN PROCESO DE REVISIÓN INSTITUCIONAL.

POR LO ANTERIOR, SE CONVOCA A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA A PARTICIPAR EN LA REUNIÓN DE ANÁLISIS Y PROPUESTAS SOBRE EL FUTURO DE LA UNIVERSIDAD A EFECTUARSE LOS DÍAS 2, 3 Y 4 DE JUNIO DEL PRESENTE.

#### DEFINICIÓN

ES UN EVENTO QUE PRETENDE REUNIR A MIEMBROS DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA INTERESADOS EN PARTICIPAR EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL PARA EXPLORAR CONJUNTAMENTE LAS DIVERSAS DIMENSIONES DE LOS PROBLEMAS UNIVERSITARIOS Y PROPONER SOLUCIONES.

#### OBJETIVO

ABRIR UN ESPACIO PARA LA REFLEXIÓN SOBRE EL PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LA UABCS, ASÍ COMO TAMBIÉN DISEÑAR O CONCEBIR COLECTIVAMENTE SOLUCIONES A NUESTRA PROBLEMÁTICA, DEFINIENDO LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE DESARROLLO, DENTRO DE LA MAYOR LIBERTAD Y CREATIVIDAD POSIBLES. EN LA REUNIÓN SE ELABORARÁ UN DOCUMENTO QUE SERVIRÁ DE BASE PARA EL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO.

#### REQUISITOS ÚNICOS

SER MIEMBRO DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y ASISTIR ININTERRUMPIDAMENTE A LAS SESIONES DE TRABAJO, LOS DÍAS 2, 3 Y 4 DE JUNIO DEL PRESENTE, DE LAS 9:00 A LAS 18:00 HORAS.

#### TEMAS BÁSICOS

DOCENCIA  
INVESTIGACIÓN  
DIFUSIÓN Y EXTENSIÓN  
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA  
VINCULACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN Y TRABAJO ACADÉMICO  
PRESENCIA DE LA UABCS EN LA SOCIEDAD SUDCALIFORNIANA

#### REGISTRO DE PARTICIPANTES

EL REGISTRO PARA PARTICIPAR EN LA REUNIÓN SE PODRÁ HACER EN LAS OFICINAS DE CUALQUIERA DE LAS TRES COORDINACIONES INTERDISCIPLINARIAS Y EN LA DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN UNIVERSITARIA, DE 9:00 A 14:00 Y DE 17:00 A 20:00 HORAS, LOS DÍAS 29, 30 Y 31 DE MAYO, Y EL 1 DE JUNIO DE 9:00 A 14:00 HORAS.

#### LUGAR DE REALIZACIÓN DEL EVENTO

CENTRO DE CONVENCIONES DEL HOTEL PALMIRA EN LA CIUDAD DE LA PAZ, B.C.S.

#### NOTA IMPORTANTE

DEBIDO A LA NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA REUNIÓN, LOS PARTICIPANTES SIN EXCEPCIÓN DEBERÁN ASISTIR A TODAS LAS SESIONES Y PERMANECER EN EL EVENTO DURANTE LOS TRES DÍAS DE SU DURACIÓN.

#### ATENTAMENTE

**"SABIDURÍA COMO META, PATRIA COMO DESTINO"**

H. CONSEJO GENERAL UNIVERSITARIO