

00670  
31



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

"EVALUACION DE LA MISION Y LOS OBJETIVOS EN UNA  
INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR PRIVADA"

Caso Práctico

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

P R E S E N T A :

ALEJANDRO LUIS ROJAS RAMIREZ

ASESOR: DRA. MA. DE LOURDES ALVAREZ MEDINA

MEXICO, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2002

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 esta 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.

---

**“Evaluación de la misión y los objetivos,  
en una institución de educación superior”.**

---

**Índice.**

<b>Lista de gráficas y tablas.</b>	<b>6</b>
<b>Introducción.</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo Primero. Marco Teórico de la misión y los objetivos de la Universidad del Valle de México.</b>	
1.1. Contenido del capítulo.	16
1.2. La Filosofía de la empresa.	16
1.3. La Planeación como parte del Proceso Administrativo.	18
1.3.1. Antecedentes.	18
1.3.2. El Proceso Administrativo.	18
1.3.3. Concepto de Planeación.	19
1.3.4. Características básicas de la Planeación.	21
1.4. La Planeación Estratégica.	22
1.4.1. Marco de Referencia.	22
1.4.2. La Planeación Estratégica en las instituciones de educación superior.	24
1.4.3. Desarrollo del modelo de planeación estratégica de educación superior.	27
1.5. La Misión: Concepto y su pensamiento filosófico.	33
1.6. Los objetivos de la empresa.	37

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

**Capítulo Segundo. Marco de Referencia de la institución educativa estudiada.**

- |  |    |
|--|----|
| 2.1. La UVM: Evolución y estructura actual.          | 40 |
| 2.2. La Universidad del Valle de México, en el 2001. | 44 |

**Capítulo Tercero. Metodología de la investigación.**

- |   |    |
|---|----|
| 3.1. Definición del Problema.                         | 46 |
| 3.2. Objetivos de la Investigación.                   | 48 |
| 3.2.1. Objetivo general del proyecto.                 | 48 |
| 3.2.2. Objetivos específicos.                         | 49 |
| 3.3. Estrategias para la revisión de la misión.       | 49 |
| 3.4. Estrategias para evaluar los objetivos.          | 51 |
| 3.5. La investigación documental.                     | 52 |
| 3.6. La encuesta.                                     | 52 |
| 3.6.1. De la determinación de la población.           | 54 |
| 3.6.2. Definición del tamaño de la muestra.           | 55 |
| 3.6.3. Procedimiento para determinar la muestra.      | 56 |
| 3.7. Recopilación de Información.                     | 57 |
| 3.8. Procedimiento de presentación de los resultados. | 58 |

---

**Capítulo Cuatro. Examen de la Misión, y el Ideario Universitario.**

4.1. Contenido del Capítulo.	60
4.2. Síntesis de los propósitos de la misión.	62
4.3. Compendio del Ideario de la UVM.	63
4.4. Sinopsis de los valores éticos.	66
4.5. Encuestas de opinión para evaluar la misión.	68
4.5.1. Descripción de la Encuesta.	68
4.5.2. Resultados y Discusión.	69
4.6. Resultados del examen de la misión.	72
4.6.1. La actualización de la misión.	72
4.6.2. Evaluación de las características de la Misión.	73
4.6.3. Comentarios al análisis cualitativo.	75
4.6.4. Evaluación de la redacción de la Misión.	78
4.6.5. De la identificación de la Misión con la comunidad de la UVM.	80
4.6.6. Difusión de la misión y sus componentes.	82
4.6.7. Comentarios a la imagen que proyecta la misión y el ideario universitario.	83
4.6.8. La misión antes y después del estudio.	86
4.6.9. Comparativo de la misión con los objetivos.	87

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

**Capítulo Quinto. Estudio de los objetivos, y programas y su conexión con la misión.**

5.1. Antecedentes del estudio.	89
5.2. Resultados de la evaluación preliminar de los objetivos.	90
5.3. Metodología para la revisión de los objetivos	92
5.4. Enunciado de los objetivos y programas institucionales.	93
5.4.1. Objetivos del modelo Educativo Siglo XXI.	94
5.4.2. Objetivos del Plan de Desarrollo Académico.	96
5.4.3. Objetivos del Plan Operativo Anual 2000.	97
5.5. Descripción detallada de los objetivos.	100
5.5.1. Objetivos de las Actividades Académicas.	100
5.5.2. Objetivos para la función de la Administración de Recursos Humanos.	103
5.5.3. Objetivos de acondicionamiento físico de edificios e instalaciones.	105
5.5.4. Objetivos de las funciones Administrativas y Financieras.	107
5.5.5. Comentarios a la función de Finanzas y Administración.	108
5.6. Resultados de las encuestas para analizar los objetivos.	110
5.6.1. Descripción de la investigación y alcance.	110

---

5.6.2. Clasificación y concentración de las encuestas.	112
5.7. Resultados de la evaluación de los objetivos.	115
5.7.1. Comentarios al conocimiento y difusión.	116
5.7.2. Observaciones a la redacción.	117
5.7.3. Análisis de la opinión estudiantil de los objetivos y programas.	118
5.7.4. Análisis de la distribución y asignación de los objetivos entre las funciones y el personal.	120
5.7.5. Análisis de los procesos de comunicación de objetivos y sus plazos de cumplimiento.	122
5.7.6. Análisis del desempeño de los Objetivos por el periodo del 2000.	124
5.7.7. Recomendaciones a los objetivos.	129
<b><u>Conclusiones.</u></b>	
Resultados de la evaluación de la Misión.	132
Comentarios y recomendaciones a los objetivos.	134
Observaciones especiales a la misión y los objetivos.	142
<b>Limitaciones.</b>	<b>144</b>
<b>Formatos de los Cuestionarios utilizados en la encuesta.</b>	<b>147</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>152</b>
<b>Referencias Biblioherográficas.</b>	<b>154</b>

---

<b>Índice de gráficas del resultado de las encuestas</b>		
<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>1.</b>	Análisis de la opinión de la comunidad universitaria, con respecto a la redacción de la misión, ideario y valores, evaluando si son claros y explícitos.	<b>79</b>
<b>2.</b>	Análisis del porcentaje que no se identificaba con los postulados enunciados por la misión, ideario y valores.	<b>81</b>
<b>3.</b>	Análisis del porcentaje de la comunidad que no tenía conocimiento de la misión o sus componentes.	<b>82</b>
<b>4</b>	Porcentaje de opinión de la comunidad, con respecto a la imagen de calidad que les proyectaba la misión de la UVM.	<b>84</b>
<b>5.</b>	Análisis de la opinión, del conocimiento y difusión de los objetivos que tenía la comunidad.	<b>116</b>
<b>6.</b>	Análisis de la claridad de redacción de los objetivos según opinión de la comunidad.	<b>118</b>
<b>7.</b>	Opinión estudiantil de los objetivos y programas.	<b>119</b>
<b>8.</b>	Análisis de la asignación de objetivos y metas, entre los maestros y el personal administrativo, de acuerdo a sus funciones y especialidades.	<b>121</b>
<b>9.</b>	Análisis de la asignación de objetivos por escrito y con fechas de cumplimiento	<b>123</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>Anexos de tablas y cuadros</b>		
<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>1</b>	Población de la comunidad universitaria del plantel Lomas Verdes a enero del 2001.	<b>55</b>
<b>2</b>	Análisis del número de cuestionarios aplicadas en la investigación	<b>57</b>
<b>3</b>	Resultado de las encuestas aplicadas a los <u>Estudiantes</u> para evaluar la misión, identidad y valores éticos.	<b>70</b>
<b>4</b>	Resultado de las encuestas aplicadas a los <u>maestros</u> , para evaluar la misión, identidad y valores éticos.	<b>71</b>
<b>5</b>	Resultado de las encuestas aplicadas al <u>personal administrativo</u> , para evaluar la misión, identidad y valores éticos.	<b>71</b>
<b>6</b>	Tabla de análisis cualitativo para evaluar la misión.	<b>77</b>
<b>7</b>	Tabla de análisis de los procedimientos y formulas, para determinar las muestras.	<b>56</b>
<b>8</b>	Análisis de la opinión de la comunidad para evaluar la claridad de redacción de la misión.	<b>78</b>
<b>9</b>	Opinión de la identificación de la comunidad con los postulados enunciados por la misión.	<b>80</b>
<b>10</b>	Porcentaje de la comunidad que no tenia conocimientos de la misión o sus componentes.	<b>82</b>
<b>11</b>	Porcentaje de la comunidad que no les proyectaba la misión adecuada imagen de calidad.	<b>84</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>Anexos de tablas y cuadros</b>		
<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
12	Planeación del número de muestras y universo para la revisión de los objetivos.	112
13	Resultados de las encuestas practicadas a los <u>maestros</u> para evaluar los objetivos y sus principales variables.	113
14	Resultados de las encuestas para evaluar la opinión del <u>personal administrativo</u> con respecto a los objetivos y sus principales variables.	114
15.	Resultado de la encuesta practicada a los <u>estudiantes</u> para evaluar las principales variables de los objetivos.	115
16	Análisis del conocimiento y difusión de los objetivos y sus variables.	116
17	Análisis de la claridad de redacción de los objetivos.	117
18	Opinión de los estudiantes, para evaluar la calidad de los objetivos.	119
19	Análisis de la asignación de los objetivos, metas y tareas de acuerdo a las funciones entre maestros y el personal administrativo.	121
20	Análisis del proceso de asignación de objetivos y metas por escrito y con plazos de cumplimiento.	122
21	Análisis y evaluación del desempeño de los objetivos, alcanzados y no cumplidos.	126 a 128
22	Comparación de la misión antes y después de la revisión.	86
23	Comparativo de la misión con los objetivos.	87

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Introducción.

Al terminar el presente estudio, y analizar cuidadosamente los resultados de la investigación, comprendí la gran importancia, que tiene para las empresas de cualquier magnitud y naturaleza, un adecuado diseño de la Misión, que muestre objetivamente y claramente hacia que posición específica se quiere dirigir cualquier organización.

Anteriormente, en los años de desarrollo de mi práctica profesional, siempre veía a la misión con apatía o indiferencia, como un formato que había que llenar, no entendía que en esta etapa de la planeación, se tiene que definir con precisión, inicialmente la estrategia básica, hacia donde se quiere orientar una institución.

La misión en su contenido, implica el pensamiento administrativo del enfoque de la empresa, fundamentado en su línea de negocios, y por lo tanto, cuando se ha logrado expresar adecuadamente la misión, se llega al momento exacto de establecer con mucho más claridad y precisión, sus objetivos tanto cualitativos como cuantitativos.

Ejemplo de lo anterior, es el nivel de participación que pretende una empresa alcanzar, en sus mercados, la calidad del servicio al cliente, o sus procesos productivos.

Otras consideraciones, son la eficiencia en la distribución de los productos o servicios, el nivel de capacitación a su personal, así como los procesos de motivación del capital humano, y principalmente la rentabilidad y productividad, que pretenda alcanzar la organización.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Esto es algo así como el timón o la brújula de un barco, o el volante de un coche, que sin estos dispositivos, no se podría ni navegar en el mar ni transitar por una calle.

En alguna ocasión el famoso filósofo Séneca, dijo: "Ningún viento es favorable para quien no conoce el puerto al que quiere arribar"; básicamente la misión es el inicio del camino hacia el que se quieren dirigir los objetivos y metas de una empresa.

Otra idea es expresar que esta parte inicial de la planeación, es una guía básica para "aterrizar las ideas", ya que en el proceso de desarrollo de este caso práctico, se pudo observar que los ejecutivos que elaboran la *Misión*, mantienen una línea muy débil, entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre intenciones y los hechos.

Una buena base inicial para la planeación, es el diseño correcto de la *Misión*, ya que permite cruzar con seguridad la línea, entre los planes y su realización.

Otra consideración es que la empresa que planea en medio del caos y la confusión, obtiene planes con caos y confusión, la planeación es un proceso continuo que va de la implementación al control, corrección o rectificación, y nuevamente a la planeación, prácticamente desde el punto de vista administrativo el proceso nunca termina.

Este estudio puede servir a las universidades, que tienen problemas en su calidad administrativa o académica, como una herramienta, para utilizar una mejor metodología en el diseño de su misión y sus objetivos, con la consideración de que también puede ser utilizado por partes o en su totalidad, además de que se puede aplicar en todo tipo de organizaciones.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Es conveniente señalar, que este estudio es de carácter descriptivo, por lo que en el desarrollo de la investigación, se presenta una narrativa, de lo que está sucediendo en el proceso administrativo de una empresa, al diseñar su misión y sus objetivos.

El estudio presenta un contenido crítico y las recomendaciones para la solución de problemas, fundamentado en las teorías administrativas de los autores que fueron seleccionados, para respaldar la investigación.

Es importante señalar, que el estudio en su totalidad es de difícil aplicación, por lo especializado de la institución y sus problemas, sin embargo consideramos que puede servir como una guía, o por lo menos una aportación hacia otras instituciones de educación, para que conozcan los problemas que tiene una organización cuando esta diseñando su misión y sus objetivos.

A continuación se detalla analizado por capítulos, el contenido del trabajo de la presente investigación.

En este trabajo se analizan y evalúan, la misión y los objetivos de la organización educativa, Universidad del Valle de México. (UVM)

El estudio se hizo como parte de un proyecto de evaluación, administrativa y académico integral, enlazado con todo el proceso administrativo institucional, del que nos fue asignada para su revisión, únicamente la parte correspondiente a la misión y sus objetivos.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Otro factor para la realización del estudio, fue que la UVM, tenía como requisito, perfeccionar los procesos administrativos y académicos, para obtener el certificado de calidad, que otorga la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior. (FIMPES)

Es conveniente señalar que el Consejo de Administración, decidió que el estudio se hiciera, tomando como base el plantel Lomas Verdes, debido a que es el que tiene la mayor cantidad de instalaciones y opciones de estudios.

Posteriormente basándose en esta investigación, se actualizarían y reestructurarían las políticas, procedimientos y estrategias, de todos los demás planteles, por medio de manuales de políticas y procedimientos estándar, aplicables a toda la organización, los que deberían ser elaborados por la Dirección de Sistemas del área corporativa.

La investigación se inició a principios del año 2001, examinando y evaluando los objetivos que se querían alcanzar para el año 2000, los cuales fueron confeccionados con base en las políticas enunciadas por el Consejo de Administración en diciembre de 1999.

Para la revisión de la misión, se hizo inicialmente una recopilación y resumen, de toda la información disponible contenida en documentación y archivos, y con esta base se procedió a realizar la evaluación.

Se considera que el resultado de este trabajo de investigación, es un análisis teórico-práctico de planeación administrativa, debido a que presenta la problemática en el diseño de la misión y sus objetivos, siendo por lo tanto una experiencia que puede ser utilizada en instituciones de educación superior.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En el capítulo número uno, se hace un análisis del marco teórico, correspondiente a los conceptos tradicionales, tanto de la teoría administrativa, como de la filosofía de la empresa, la planeación como elemento del proceso administrativo, la misión, los objetivos, y la planeación estratégica, para así estar en posibilidad de establecer y señalar el enfoque específico que se le quiso conferir al presente trabajo de investigación.

Adicionalmente en este primer capítulo se está analizando un modelo de planeación estratégica de una institución de educación superior.

En el capítulo dos, se está presentando una exposición de motivos, de lo que es la Universidad del Valle de México, señalando en forma breve, el desarrollo que ha tenido desde su iniciación hasta nuestros días, todo con objeto de dar a conocer la institución sujeta a evaluación.

En el capítulo tres, se está exponiendo, la razón de ser del presente caso práctico, definiendo el problema, así como la metodología y los procedimientos que fueron desarrollados para alcanzar los objetivos de la investigación, enunciando las técnicas de recopilación y análisis de información, hasta concluir explicando como se presentaría el resultado final.

En este capítulo tres, también se está detallando un resumen de los objetivos de la UVM, para tener la base y la información necesaria para el desarrollo del estudio.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En el capítulo cuatro, se hizo un estudio de los propósitos que integran la misión de la UVM y su correspondiente metodología de evaluación, en el que se enuncian los comentarios y recomendaciones, para lograr que esta tecnología administrativa, sea en la Universidad del Valle de México, la más adecuada y óptima.

Además de la misión, como parte del mismo capítulo, fue revisado el ideario del pensamiento universitario y los valores éticos, que identifican a la UVM como una institución de educación superior.

Estos idearios se visualizaron, desde el punto de vista del entorno del medio estudiantil que tiene la UVM, de conformidad con el modelo educativo y social, que ha establecido esta institución para vislumbrar y guiar su axiología.

En el capítulo quinto, se presenta una reseña narrativa y resumida, de la situación que presentaban los objetivos y los programas de la UVM, así como una descripción de la metodología y los procedimientos que se utilizaron, para realizar su evaluación.

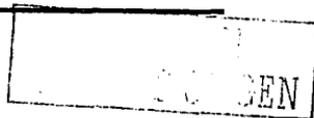
Es conveniente señalar que tanto en los capítulos cuarto como en el quinto, referente a la misión y los objetivos, se están incluyendo un apartado especial, en el que se están mostrando las conclusiones y recomendaciones, obtenidos como resultado de los estudios e investigaciones efectuados.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El último apartado del presente trabajo, se refiere a las conclusiones de carácter general, que han sido obtenidas como resultado del desarrollo del presente trabajo.

Se está presentando además una sección especial que contiene todas las limitaciones de carácter técnico que impidieron que el trabajo fuera desarrollado utilizando las técnicas administrativas tradicionales, establecidas por los autores que fueron consultados, principalmente en los aspectos estadísticos.



---

## Capítulo Primero. Marco Teórico de la misión y los objetivos de la Universidad del Valle de México.

### 1.1. Contenido del capítulo.

En este capítulo, se presentan los principales aspectos que permitan establecer un marco teórico de análisis para sustentar el estudio de la misión y los objetivos de la organización educativa.

Inicialmente se expresa una noción de la filosofía relacionada con la administración, y posteriormente se enuncian las opiniones de algunos autores clásicos, correspondientes a los conceptos de la teoría administrativa que se van a tratar en este caso práctico, como la filosofía de la empresa, sus objetivos, la misión, y la planeación estratégica.

### 1.2. La Filosofía de la empresa.

Filosofía es un intento del ser humano de establecer un estudio racional y crítico, de los principios básicos que regulan su accionar en un entorno, expresado a través de un conjunto de actitudes y valores con respecto de la vida, la naturaleza, y la sociedad.<sup>1</sup>

Significa la búsqueda del conocimiento por sí mismo, involucra a todas las áreas del pensamiento especulativo, incluye tanto la reflexión sobre las artes, como de la las ciencias y la religión, abarcando consecuentemente las Ciencias Administrativas.

Por lo que respecta a una empresa, se considera que es una organización socioeconómica, creada y diseñada para generar rendimientos y beneficios económicos a los que invirtieron en ella, o que en su caso la idearon y desarrollaron.

---

<sup>1</sup> Con base en *Enciclopedia Microsoft Encarta*, México, 1998, Componentes interactivos, Multimedia.



Por lo que su razón de ser, deberá dirigirse invariablemente a la generación de utilidades, con el objetivo de preservar el capital de los propietarios y entregarles las utilidades que se generen, así como para resguardar el empleo del personal.

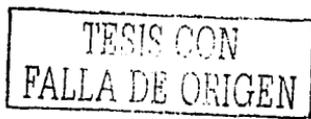
En el complejo mundo de los negocios, las organizaciones sin utilidades finalmente desaparecen, por lo que deben mantenerse sus operaciones siempre productivas y consecuentemente rentables.

Este punto de vista financiero debe ser considerado, inclusive hasta en épocas de las constantes crisis recurrentes, que se presentan en la economía mundial.

No obstante lo antes expresado, en una empresa también se deben reconocer los servicios que se aportan a la comunidad, en los aspectos económicos o sociales, originado por el desarrollo de un determinado producto o servicio, o por las fuentes de trabajo con que puede aportar una empresa en una región o un país, así como el valor mismo en que se beneficie a la patria o a la familia.

Existen organizaciones que no buscan obtener utilidades, y que han sido establecidas únicamente para lograr el cumplimiento de sus objetivos sociales, ya que desde el punto de vista financiero su control, exclusivamente es mantenerse dentro del presupuesto o fondos que les fueron asignados.

Ejemplo de estos tipos de organizaciones, son los hospitales, asilos, o escuelas, o en su caso instituciones gubernamentales que tienen objetivos diferentes a la generación de utilidades.



### **1.3. La Planeación como parte del Proceso Administrativo.**

#### **1.3.1. Antecedentes.**

La planeación es una guía básica para "implementar las ideas", ya que casi siempre los que las desarrollan, mantienen una línea muy débil, entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre las intenciones y los hechos, una buena planeación permite cruzar esa línea.

Planear es una metodología, que utilizan las empresas o las instituciones en número cada vez mayor, para desarrollarse con más precisión, y alcanzar sus objetivos.

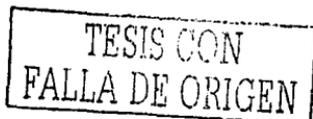
Saber planear es una habilidad estrechamente ligada con el éxito, implica haber tomado la decisión de llegar a una meta y tener la suficiente visión, para identificar los pasos a dar y los obstáculos a sortear para llegar a dicha meta.

La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo, es un instrumento del hombre sabio, ya que básicamente planear en medio del caos y confusión, se obtienen planes con caos y confusión.

#### **1.3.2. El Proceso Administrativo.**

El proceso administrativo es la base técnica fundamental de la teoría administrativa, que se conforma de cinco elementos básicos: planeación, organización, integración, dirección y control.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Con base en: José Antonio Fernández Arena, *El Proceso Administrativo*, México, Diana, 1991, pp 28-32.



La planeación y el control están siempre íntimamente relacionados, ya que si a la planeación que ha sido previamente diseñada, no se le da el seguimiento adecuado, por medio de revisiones periódicas, utilizando la técnica de control, nunca se podrá conocer ni corregir, si han sido alcanzados los objetivos total o parcialmente, convirtiéndose la planeación consecuentemente, en un instrumento ineficaz.

A través de una adecuada aplicación del proceso administrativo, base estructural de la administración de una empresa, se resguarda el logro de sus objetivos esenciales, así como la generación de las utilidades y aportaciones sociales que se hayan proyectado.

Es importante señalar que todos los elementos del proceso administrativo funcionan interrelacionados entre sí, para así en esta forma lograr el éxito de la administración.

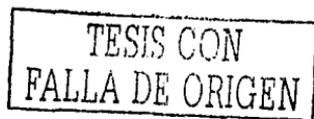
### 1.3.3. Concepto de planeación.

Son los análisis, estudios e investigaciones, y en general toda actividad, que realiza una persona o empresa, para proyectar un futuro; la planeación nunca termina, debido a que hay que revisar periódicamente que se haya cumplido, o en su caso hacer los ajustes necesarios para volver a planear.<sup>3</sup>

Otra opinión de la planeación es que comprende; la determinación de los recursos técnicos, intelectuales, materiales y humanos, necesarios para lograr los objetivos futuros<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Con base en Russell L. Ackoff, *Un concepto de Planeación de Empresas*, México, Limusa, 1984, ( 6a. reimp). pp 14-15.

<sup>4</sup> Fernández Arena, *op. cit.*, pp. 18.



Se ejecuta a través del análisis y examen constante de los entornos internos o externos, así como la evaluación permanente de las fuerzas y debilidades de la empresa.

Según Russel L. Ackoff la planeación es, "Un proceso que supone la elaboración y evaluación, de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones, antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se piense, que al menos se va a emprender esta acción".<sup>5</sup>

Otra opinión es la de Harold Koontz, quien define que, "La Planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos"<sup>6</sup>.

Continúa el autor diciendo, "Una organización para lograr las estrategias y políticas establecidas por la planeación, debe implementar detalladamente diversos planes y programas, que comprendan todas las operaciones, con objeto de poner en práctica las decisiones que han sido implementadas".<sup>7</sup>

Agustín Reyes Ponce nos señala: "La Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarla, la secuencia de operaciones para realizarla y la determinación de tiempos y números para su realización".<sup>8</sup>

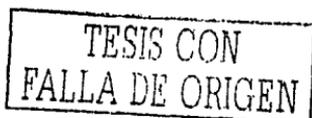
La planeación es la etapa de punto de partida del proceso administrativo, en la que se anticipan los fines y cómo alcanzarlos, además de que deben fijarse los objetivos y su jerarquización, considerando los recursos necesarios para lograrlo.

<sup>5</sup> Russel L. *op. cit.*, pp. 19

<sup>6</sup> Con base en: Harold Koontz, Heinz Wehrich, *Administración una Perspectiva Global*, México, Mac Graw Hill, 1998, (11ª ed.), pp. 117.

<sup>7</sup> *Idem*

<sup>8</sup> Con base en: Agustín Reyes Ponce, *Administración Moderna*, México, Limusa, 1994, (2ª ed.), pp. 34-37.



Los objetivos representan la planeación de los resultados, a los que se quiere dirigir una empresa, los que operativamente se deben diseñar, iniciando por los de carácter general de la organización, y desglosarlos a nivel direcciones, departamentos, e inclusive de ser posible hasta ejecutantes.

Como parte del proceso de desarrollo de la planeación, se van incorporando las políticas, procedimientos, metas y programas, que se van relacionando para alcanzar los objetivos propuestos.

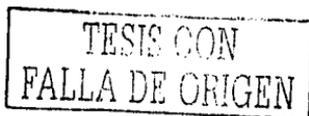
### 1.3.4. Características básicas de la Planeación<sup>9</sup>.

Como se ha señalado la planeación es el punto de partida del proceso administrativo, es el diseño de los diferentes cursos de acción interrelacionados de una empresa, sin embargo se considera que esta etapa en su contexto de aplicación, tiene las siguientes características particulares que se señalan:<sup>10</sup>

1. Es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el ser humano, ya que se enfrenta a la uniformidad y coordinación de un grupo de personas, que tienen criterios y conocimientos diferentes, y que están buscando un objetivo común.
2. Es un proceso continuo, que va de la planeación, a la implementación y de ahí al control, corrección, o ratificación y nuevamente a la planeación, este proceso prácticamente es continuo y nunca termina.
3. La planeación es un proceso constante, nada es definitivo, siempre esta sujeto a revisiones, cambios o rectificaciones, ya que es un conjunto complejo de decisiones que actúan unas sobre otras y se puede dividir en muchas maneras diferentes.

<sup>9</sup>Con base en Russel Ackoff, *Un concepto de Planeación de Empresas*, México, Limusa, (6º reimp.), pp. 15.

<sup>10</sup>idem.



## 1.4. La Planeación estratégica.

### 1.4.1 Marco de Referencia.

Existen tres enfoques específicos de la planeación, la estratégica, la táctica y la operacional.<sup>11</sup>

**La Planeación estratégica:** Es la más extensa, debido básicamente a que comprende a toda la organización y sus recursos, y se desarrolla por el más alto nivel de la administración de la empresa.

**La Planeación Táctica:** Se desarrolla a nivel departamental, se bosqueja a mediano plazo regularmente de un año, comprende cada función, sección, o departamento.

**La Planeación Operacional:** Se proyecta a nivel detalle específicamente para cada tarea o actividad, y se encuentra integrado por las metas, programas, métodos y normas, para su aplicación a plazo inmediato.

La Planeación estratégica es la etapa, en que se inicia el proceso de administrativo, configurado como las normas y orientación de operaciones, que se tienen que establecer para desarrollar la planeación.

En consecuencia con lo anterior, el proceso de la planeación estratégica, se esquematiza, de acuerdo a las siguientes fases:

- ◆ Preparar jerarquizando los objetivos de la institución a corto y largo plazo.
- ◆ Analizar el entorno interno de la organización.

<sup>11</sup>Russel I. Ackoff, *op. cit.*, p. 21.

- ◆ Evaluar el medio externo que le afecta a la empresa.
- ◆ Formular las alternativas estratégicas, y diseñar los planes estratégicos y operativos, como requisitos para el diseño del plan.
- ◆ Por último es necesario señalar, que se tiene que diseñar a largo plazo una visión del panorama que se pretende contemplar de la empresa a largo plazo.

En consecuencia el enfoque específico de la planeación estratégica, se diseña estableciendo hacia dónde se quiere orientar una empresa, considerando en conjunto todos sus recursos, operaciones y objetivos, así como los mercados que pretende cubrir, la calidad del producto o servicio, o los resultados financieros esperados etc.<sup>12</sup>

Por lo tanto a través de esta metodología administrativa, la empresa debe estructurar su misión y sus objetivos básicos.

Este proceso necesariamente tiene que ser a corto y largo plazo, determinando los cursos de acción y calculando los recursos necesarios para alcanzarlos.

A través del proceso, se tiene que decidir los negocios a los que se va a dedicar la empresa, también tendrá que establecer, su meta de crecimiento y la rentabilidad deseada.<sup>13</sup>

Se deberán establecer los canales de distribución, ya sea venta directa o por medio de distribuidores, así como los mercados o las líneas de productos que va a comercializar la empresa.

<sup>12</sup> Con base en George Steiner, *Planeación Estratégica*, México, Continental, 1998, pp. 149.

<sup>13</sup> Con base en Kast E. Freemont, James E. Rosenzweig, *Administración en las Organizaciones*, Mc Graw Hill, 1995, pp. 187.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por lo tanto la planeación estratégica, es en términos generales determinar y transmitir, mediante una serie de objetivos coordinados entre sí, la imagen, operaciones, y el modelo de empresa que se quiere proyectar.

Es conveniente así mismo señalar, que la planeación estratégica no es una técnica exacta que pronostique con toda precisión lo que la empresa va a lograr con sus objetivos, o si se va a vaticinar como va a tener éxito con sus operaciones.

Esto se debe a que existen, una diversidad de factores o variables de diferente naturaleza e impredecibles, que afectan a las empresas y que no siempre se pueden prever, sobre todo si es a largo plazo, la esencia es conformar una estructura orientada al pensamiento y la acción que se va a seguir.

### **1.4.2. La Planeación estratégica en las instituciones de educación superior.**

En lenguaje educativo el concepto de planeación, ya sea estratégico, operacional o táctico, comprende adicionalmente otros dos aspectos básicos, fundamentales para el desarrollo del proceso de impartición de enseñanza, que son la planeación académica y la planeación administrativa, las cuales son muy necesarias e interdependientes de la planeación educativa.

La función de planeación administrativa según el investigador de la ANUIES, Manuel Mancebo del Castillo<sup>14</sup>, se identifica como un área substantiva, cuya función esencial es proveer las facilidades necesarias, para que el proceso de enseñanza-aprendizaje, se realice adecuadamente.

<sup>14</sup> Secretaria de la ANUIES, "Opciones de cambio en la educación superior", *Revista de Educación Superior*, No. 56. México, enero-diciembre, 1985.

Es importante señalar, que la planeación en la gran mayoría de las instituciones de enseñanza, son de tipo táctico a muy corto plazo, según opinión emitida en 1995, por otro investigador de la ANUIES, Fernando Arias Castañeda.<sup>15</sup>

Este autor define el problema señalando que "la educación actual, se identifica por la carencia de recursos humanos especializados, falta de estructuración de los procesos educativos, por existir mucha improvisación, diseño de un modelo educativo ausente de visión estratégica, y divorcio entre contenidos curriculares y necesidades del entorno".

Señala además, que, "es estructural la adecuada planeación de los sistemas de enseñanza de una institución privada, porque estimulan en una pequeña parte, a la educación a nivel en el ámbito nacional, considerando lo esencial que es esta actividad, en el desarrollo social de un país".

El autor termina expresando<sup>16</sup>, lo que deben desarrollar y analizar los responsables del manejo de la planeación estratégica de una empresa, dedicada a la actividad educacional, y que en términos generales a continuación se señala:

**Función de Información:** Es el proceso de recabar antecedentes y datos del entorno de la educación en México y de la institución de educación en referencia.

**Función de coordinación:** Se refiere básicamente a la elaboración de diferentes propuestas de acción, para planear la organización de acuerdo al estilo que se le quiere dar, enlazado con el entorno de la educación que existe en el país.

<sup>15</sup> Con base en Fernando Arias Castañeda, "Un modelo positivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de educación superior", *Revista de Educación Superior* No 56, Oct - Dic., 1985, México, Anuies, SEP

<sup>16</sup> Con base en Rogelio Medina Rubio, *Las ciencias administrativas y ciencias de la educación*, México, Trillas, 1990

---

**Función de exploración:** Consiste en realizar estudios de los problemas de la institución y su medio ambiente, para tener la posibilidad de establecer estrategias concretas, para diseñar acciones que sean cumplidas.

El investigador concluye señalando que, "primero se debe analizar la demanda del servicio que requieren los estudiantes", lo que llama "*aspectos directos*", y los "*indirectos*", que se refiere al producto final, o sea al perfil de los profesionistas que van a egresar de la universidad.

Estos aspectos son importantes en la planeación estratégica, para efectos de un estudio del mercado, en el entorno en que se ubica la universidad y el cliente, que no es otra cosa que la determinación de la demanda de los servicios que está requiriendo el joven que quiere estudiar.

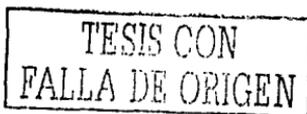
Otro elemento para el desarrollo del modelo educacional que se propone, es el sistema de valores filosóficos de la institución, Ya que estos factores, son un importante contrapeso, cuando se desarrolla el plan, debido a que le dan la validez que regularmente le suele faltar al modelo<sup>17</sup>.

Otros elementos básicos son los riesgos y oportunidades que asechan a la institución, que le sirven para pronosticar los cursos de acción, delineando el futuro deseado, con la posibilidad de alcanzar, y establecer, objetivamente las estrategias y la planeación táctica, mediante los planes de acción.

Es muy importante establecer la posición que se quiere alcanzar en el mercado ante otras instituciones semejantes, para mantenerse a nivel competitivo, dentro del mismo ámbito.

<sup>17</sup> Arias Castañeda, op. cit., pp. 25.

---



El mercado de impartir educación, no es precisamente el que se conoce regularmente como un "servicio de índole mercantil", aunque contiene algunos aspectos de este concepto técnico, sobre todo si se analizan las características que debe tener el mercado de la educación privada<sup>18</sup>.

No obstante lo anterior para efectos de la planeación estratégica educacional, se deben considerar las características comerciales que debe tener una organización de esta naturaleza, como calidad del servicio, experiencia, imagen, tasa de crecimiento, clientes potenciales etc.

### 1.4.3 Desarrollo del modelo de planeación estratégica de educación superior.

La construcción de un modelo de planeación estratégica para la educación debe contener, el diseño de la visión, misión, análisis y evaluaciones de los entornos, tanto internos como externos, la formulación de alternativas estratégicas, y el desarrollo de planes operativos.

Al traducir los elementos anteriores al ámbito específico de aplicación, se deben ejecutar las siguientes etapas<sup>19</sup>:

**Visión:** Esta fase es la elaboración de la misión y el tipo de cultura que se quieren alcanzar, definido a través de los postulados de orientación que se quiere dar al negocio en el ámbito educativo, fundamentado en el análisis del entorno interno, externo, mercado y universidades competidoras.

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> Con base en José Luis Jiménez Tiburcio, *Un modelo de estrategia empresarial para la Planeación de Educación Superior*, México, UNAM, 2001.



La visión debe presentar, cómo se quiere contemplar la organización a tres, cinco, o diez años, por lo que respecta a su mercado, tipo de administración, crecimiento, su filosofía de valores, y resultados operativos y financieros, identificando con toda claridad la calidad del servicio.

**Las fuerzas y debilidades:** Estos factores se determinan con un análisis interno de la institución, en el que se deben hacer estudios financieros, de operación, y de la organización.

**Oportunidades y amenazas:** Estos componentes emanan de las evaluaciones del entorno externo de la institución, obtenidos por medio de la aplicación de estudios de mercado y de la competencia.

El resultado de estos estudios son utilizados para la confección selección y formulación de alternativas y estrategias.

**Análisis interno:** El análisis, debe hacerse con estudios de la organización, que para el medio de la educación, son aproximadamente los mismos indicadores que utilizan las empresas, como el análisis de su mercado, productividad, rentabilidad, crecimiento, recursos disponibles, diversificación, objetivos operacionales etc.

**Análisis Externo:** Se deben efectuar estudios de la participación del mercado de la institución y de la competencia, para evaluar el crecimiento y demanda de los servicios que esta requiriendo el sector educativo.

**Formulación de estrategias:** Inicialmente se señala que en el sector de la educación, es muy difícil encontrar estrategias iguales, sin embargo es muy recomendable hacer comparaciones para evaluar, que se puede implementar.

---

- ◆ Se recomienda desarrollar una relación muy cercana con el estudiantado, para conocer su opinión.
- ◆ Mejorar continuamente la calidad del servicio, para dar satisfacción al cliente.
- ◆ Estructurar la organización, estableciendo la responsabilidad hacia el personal, que tiene más contacto con el servicio y el cliente.
- ◆ Dar a la organización una estructura flexible, orientada hacia metas y principios.

**Plan de Mercadotecnia:** Este técnica contempla inicialmente, que en el proceso de impartir educación, el usuario del servicio es el alumno, o la organización que desea desarrollar una investigación.

Otro enfoque será el egresado que ha sido formado, ya sea el profesionalista, el investigador o el docente.

Un autor norteamericano Frank Watson en 1994<sup>20</sup>, del despacho de consultoría "Dolance Associates", al analizar los sistemas de educación de los Estados Unidos, manifiesta los siguientes elementos que se deben considerarse al elaborar un Plan de Mercadotecnia dentro del ámbito educacional:

1. Definir el enfoque del mercado.
2. Establecer la mezcla del producto y del cliente.

<sup>20</sup> C. J. Watson Ch. "Strategic planning for higher education", *Journal off Professional Issues In engineering Education and Practice*. Vol. 121 No 3, Nueva York. Estados Unidos, Julio 1995.



3. Analizar la historia del mercado y sus tendencias.
4. Enlistar el perfil del cliente y la mejor forma de aproximarse.
5. Determinar un precio razonable, de acuerdo al servicio prestado, el mercado y la rentabilidad financiera.
6. Realizar campañas de publicidad y promoción, relacionadas con el servicio prestado.
7. Definir el mercado de destino y los principales competidores.

**Plan financiero**: Deben definirse las siguientes variables:

1. Las inversiones de cada proyecto, sus erogaciones y la utilidad que se va a generar, desde el punto de vista individual, y en conjunto de toda la institución educativa.
2. Los flujos de ingresos que se van a generar, relacionados con las utilidades, calculando un retorno de inversión que sea razonable.
3. El plan debe contemplar el diseño de una estructura financiera y los elementos necesarios para mantenerla controlada.

A continuación se presenta un esquema de planeación estratégica de una institución de educación superior, analizada por etapas<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Con base en José Luis Jiménez Tiburcio, *Un modelo de estrategia empresarial para la Planeación de Educación Superior*, México, UNAM, 2001, pp 41.

**I. Establecimiento de Objetivos****1. Proceso de desarrollo de la etapa.**

- ◆ Analizar estrategias, fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades.

**2. Técnicas e instrumentos.**

- ◆ Análisis de estrategias.

**3. Producto de la Etapa.**

- ◆ Diseño de visión, misión, cultura de la empresa y objetivos.

**II. Análisis interno de las operaciones y su organización.****1. Proceso de desarrollo de la etapa.**

- ◆ Análisis financieros, de operaciones y la organización.

**2. Técnicas e instrumentos**

- ◆ Estudios de finanzas, materia prima, capacidad instalada, maquinaria, rentabilidad y presupuestos.

**3. Producto de la Etapa.**

- ◆ Determinar fuerzas y debilidades internas de la empresa.

**III. Análisis externo de la organización.****1. Proceso de desarrollo de la etapa.**

- ◆ Análisis del sector educativo y competencia, análisis del mercado.

**2. Técnicas e instrumentos**

- ◆ Análisis industrial, de la competencia, análisis micro y macroeconómico.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**3. Producto de la Etapa.**

- ◆ Determinar las Fuerzas, debilidades y amenazas externas de la empresa.

**IV. Formulación de alternativas estratégicas.****1. Proceso de desarrollo de la etapa.**

- ◆ Evaluación de alternativas y toma de decisiones.

**2. Técnicas e instrumentos.**

- ◆ Estudios de mercado planeación financiera, evaluación de proyectos de inversión, análisis de costos.

**3. Producto de la Etapa.**

- ◆ Determinación de oportunidades, estrategias y objetivos.

**V. Planes operativos.****1. Proceso de desarrollo de la etapa.**

- ◆ Formulación de planes operativos, establecer objetivos y metas específicos.
- ◆ Elaboración de programas.
- ◆ Determinación de los recursos necesarios.

**2. Técnicas e instrumentos**

- ◆ Programación, técnicas de ingeniería industrial, estudios financieros, mercadotecnia, y de recursos humanos, y un plan de negocios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**V. Planes operativos.****3. Producto de la Etapa.**

- ◆ Plan de operaciones.
- ◆ Planeación de Mercadotecnia.
- ◆ Determinación de Recursos humanos.
- ◆ Planes de producción.
- ◆ Financieros.

**1.5. La Misión: Concepto y su pensamiento filosófico.**

Antes de enunciar el concepto de la misión de una empresa, se expresará que el pensamiento filosófico es una reflexión permanente del ser humano, para analizar y evaluar concepciones razonadas y críticas, de los principios, valores básicos, la naturaleza, la sociedad, las ciencias y las actitudes que regulan el accionar del hombre, y que configura la razón de ser de su vida.<sup>22</sup>

A través de la historia de la humanidad se fueron desarrollando principios filosóficos particulares en las distintas áreas del conocimiento. por lo que respecta a la misión, sin utilizar este término específico, en su origen, el concepto fue estudiado por los filósofos griegos clásicos con toda profundidad.

Su pensamiento fue expresado partiendo del cuestionamiento; ¿"Cuál es el principio y el fin del hombre?"; expresando que cada ser humano en el interior de su alma tiene la misión de su vida, debido a que un ser supremo se la concedió, y que para conocerla se necesitan profundas reflexiones para percatarse de por que estoy en este mundo.

<sup>22</sup> Con base en Enciclopedia Microsoft Encarta 98, México, Componentes interactivos, Multimedia.

Se considera que todo lo que forma parte del universo tiene específicamente su razón de ser, la naturaleza, la lluvia, el sol, los animales, absolutamente todo lo que existe tiene una misión, reflexionando sobre esta apreciación, básicamente no se logra pensar en algo que no tenga un propósito o fin definido.

Asimismo se menciona, que mientras más complejo sea lo que se le pretenda encontrar su razón de ser, más difícil será descubrir e identificar con claridad esta misión.

Un ejemplo es el hombre mismo, él que muchas veces nunca llega a saber con precisión cual es su misión, inclusive a veces no la logra identificar ni en el transcurso de toda su vida, en ocasiones hasta para conocerla con exactitud, necesita acudir con profesionales de la Psicología, para que se lo digan por medio de estudios especiales.

En las empresas, por supuesto es también muy difícil establecer con claridad su misión, ya que muchas veces depende del ejecutivo o funcionario responsable de dirigir la empresa, el que determina de conformidad con su criterio, experiencia, o conocimientos, cómo y hacia dónde, quiere llevar a la empresa que administra.

En términos generales en la misión, se establecen los propósitos esenciales de una empresa, sus bases fundamentales, la razón de ser como una entidad generadora de negocios, representando el móvil para el cual fue creada.

La misión se conforma contestando en forma clara y sintética tres de los siguientes interrogantes:<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Con base en David Bangs, *Guía para la Planeación de su Negocio*, México, Promesa, 1992, pp 22, 28,39,40  
Strickland Thompson, *Administración Estratégica* MacGraw-Hill, México, 1999, pp 18.

1. Qué servicios proporciona la organización; necesidades o problemas que soluciona, es algo así como decir cuáles son sus aportaciones básicas en el entorno en que se encuentra, como por ejemplo si estamos comercializando una coca cola, se tendría que decir entre otras ideas, que quita la sed.

2. También debe contener; a quién se dirige el servicio o producto, que clientes o cuál es su mercado, siguiendo con el mismo ejemplo anterior, se podría decir que la Coca cola, sería consumido por individuos de cualquier raza o país.

3. El cómo, es así mismo indispensable, y consiste en la manera o modo en que se van a realizar las operaciones de producción, la comercialización o venta.

La misión siempre deberá ser el punto de partida de la planeación de una organización, ya que sin este requisito esencial no se puede continuar con el proceso administrativo, como la determinación de las estrategias, objetivos, metas o políticas de una empresa

George Esteiner señala que "Las misiones cuidadosamente preparadas pueden llevar a las empresas al éxito, y las mal elaboradas puede llevar al desastre de una organización".<sup>24</sup>

Harold Koontz manifiesta, "Con frecuencia la misión y el propósito, se utilizan como sinónimos, sin embargo, toda empresa organizada debe tener una misión, las empresas industriales tienen el propósito de producir bienes y servicios, y consecuentemente utilidades para sobrevivir y cumplir con la tarea que les ha sido encomendada por la sociedad".<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Con base en George Steiner, *Planeación Estratégica*, México, Continental, 1998, pp. 149 a 161.

<sup>25</sup> Harold Koontz, op. cit., p. 20.

En la elaboración de la misión, deben participar necesariamente, todos los miembros clave de la empresa, responsables de todas las funciones básicas de una organización.

Lo anterior permite tener la opinión de un grupo interdisciplinario, con diferentes enfoques y puntos de vista y a partir de estas premisas básicas, poder seleccionar las más adecuadas, que proporcionen con más claridad la razón de ser de la organización y estar en posibilidad de establecer las guías para diseñar la Planeación Estratégica y las características estructurales de la empresa.

En términos generales como mínimo la misión debe contemplar los siguientes aspectos:<sup>26</sup>

1. Un enunciado de la imagen o aportación que se quiere lograr con el producto o servicio que se va a proporcionar a la comunidad.
2. A qué mercado o personas va dirigido el producto o el servicio.
3. La calidad técnica o profesional de los recursos materiales o humanos que se tienen disponibles, o que se podrán adquirir internamente o externamente.
4. Los resultados financieros esperados o el crecimiento que se quiere lograr en la organización.
5. Mostrar los objetivos sociales que se quieren alcanzar, para beneficiar a la sociedad, una región o el país.

<sup>26</sup> Bangs David, *Guía para la Planeación de su Negocio*, Promesa, México, 1992. Páginas 22, 28, 39, 40.

## **1.6. Los objetivos de una empresa.**

En el proceso de elaboración de la planeación, después de haber diseñada la misión, la etapa siguiente a ser desarrollada, es la preparación de los objetivos y después las metas y los planes de operaciones.<sup>27</sup>

Estructuralmente en las empresas, deben existir en conjunto tres tipos de objetivos; de servicio, sociales y económicos.

Un objetivo es el resultado específico que quiere lograr una empresa en un plazo preestablecido, fundamentado en las estrategias de la dirección; establecidas y diseñadas, esencialmente para que todo el personal coordinado de una organización, realice bajo ciertas consideraciones, los propósitos marcados en los programas y metas, en el misma sentido que los objetivos.

### **Características de los objetivos:**

#### **1. Deben ser cuantificables y medibles:**

La cuantificación es el procedimiento de cálculo que se tiene que desarrollar en el proceso de planeación, para medir o dimensionar los propósitos que se pretenden alcanzar en términos de cifras, cantidades o contextos específicos.

Este procedimiento es fundamental para controlar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos, como por ejemplo, los volúmenes de venta y producción, el medio ambiente del entorno laboral, las utilidades, los gastos, etc.

Esta característica permite establecer la responsabilidad del personal o departamento que los va a desarrollar, así como para evitar confusiones o malas interpretaciones al supervisar o comprobar su adecuado cumplimiento.

<sup>27</sup> Reyes Ponce, op. cit., pp. 20.

La medición se debe establecer, por medio de los parámetros o instrumentos de cuantificación que se utilizan para dimensionar los objetivos, los que se diseñan de acuerdo con las características de cada una de las operaciones o funciones, y que son utilizados para controlar y evaluar en términos de cantidades y tiempos, los propósitos estratégicos establecidos por una empresa.

### **Los objetivos tienen que ser revisados:**

Como parte del procedimiento de diseño de los objetivos, se deben establecer métodos para comparar y revisar periódicamente que hayan sido alcanzados, y en su caso de presentarse desviaciones, analizar las causas por las que no se lo lograron y tomar medidas correctivas o proceder a su rediseño.

### **Los objetivos tienen que ser alcanzables:**

El resultado fundamental de una empresa es la observancia de sus objetivos, de conformidad con su planeación estratégica, ya que básicamente es su razón de ser, sin embargo para obtenerlos tienen que ser delineados, y respaldados con adecuados estudios y análisis.

Es fundamental que los objetivos que se implementan sean alcanzables, ya que si el personal no los cumple, por ser de difícil realización o porque no se los explicaron bien, origina desperdicios en los recursos de la empresa y el capital humano, así como un entorno laboral desmotivante.

### **Todos los objetivos deben tener estar coordinados:**

Los objetivos se tienen que designar por funciones o niveles administrativos, los que deben iniciarse por lo establecido en el plan original, y después distribuirse entre los departamentos de acuerdo a sus funciones, para llegar finalmente a las metas y tareas que debe desarrollar individualmente cada persona.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Es importante señalar, que todos los objetivos de una empresa tienen que estar coordinados y relacionados entre sí, como por ejemplo, si un plan de mercadotecnia establece que se van a vender 100 unidades, el plan de producción debe estar fundamentado en esta cifra, a no ser que se tengan estrategias especiales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Capítulo Segundo. Marco de Referencia de la institución educativa estudiada.

### 2.1. UVM: Evolución y estructura actual.

El presente trabajo de investigación se realizó en la Universidad del Valle de México en el Plantel Lomas Verdes, como parte de un proyecto de reestructuración, con el objetivo de elevar la calidad académica y administrativa, y prepararse para la certificación de excelencia que concede la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior. (FIMPES)

El certificado le permitiría a la UVM, mantenerse en el nivel de calidad del mercado de las mejores universidades particulares de México y establecer alianzas estratégicas con universidades internacionales.

La idea original era ir desarrollando una institución educativa particular que permitiera dar formación a la juventud mexicana.

Desde su creación en 1960, la UVM ha sido una institución dinámica, que ha venido incorporando nuevos programas académicos o bien nuevas sedes para impartirlos, de tal manera que no ha habido un solo año en que no se adicione un nuevo programa, un centro, una aula o un nuevo plantel.

Las opciones educativas iniciales, fueron primaria y secundaria, durante los primeros dos años, con una planta de 14 profesores y una población de 212 estudiantes.

Después fue incorporada la preparatoria, en 1967, se fundó la Escuela de Contaduría y Administración, con las carreras de Contaduría Pública, Administración y Economía, con una población de 80 profesores, 2,317 alumnos y 12 asistentes administrativos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En 1968 cambió su nombre al que tiene actualmente de Universidad del Valle de México, año que se caracterizó, por la revisión de modelos y programas de algunos procesos educativos.

En 1972, se abrieron las licenciaturas de Relaciones Públicas, Administración de Empresas Turísticas, Relaciones Industriales, Relaciones Comerciales e Ingeniería Industrial, en este periodo ya se tenía una población de 3,519 alumnos.

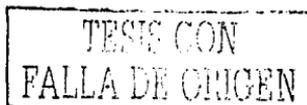
La crisis económica y financiera de los años setentas, repercutió en las finanzas de la institución, sin embargo el extraordinario crecimiento en términos generales de las universidades particulares de esa década, sirvió como atenuante de esta crítica situación.

A los quince años de su creación, se fundaron cuatro planteles, en la colonia Roma, Tlalpan, Xochimilco, y Lomas Verdes, y adicionalmente se establecieron opciones a nivel postgrado.

En 1979, la UVM, hizo fuertes inversiones en la modernización de escenarios académicos e instalación de laboratorios y talleres, con lo más avanzado de la tecnología, como Centros de idiomas, de Cómputo, laboratorios de ingeniería, con herramientas adecuadas para su formación profesional.

Por el periodo entre 1982 y 1988, se crearon las carreras, incorporadas a la SEP, de Psicología, Pedagogía, Arquitectura y Computación, además de que se abrieron las maestrías en Administración y Recursos Humanos.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Este apartado a sido desarrollado con base en Dirección de Desarrollo Institucional, *29 años de trayectoria educativa*, México, UVM, 1989, p 78



En 1988, la Secretaría de Educación Pública, le dio el reconocimiento global de validez oficial de los estudios que desarrolla la institución, así como un alto nivel de calidad académica.<sup>29</sup>

Para 1989, se implementa el modelo educativo siglo XXI, que propugna por una educación integral, donde la excelencia profesional y humana se logra a través del pensamiento crítico propositivo, la creatividad y la vinculación teórica práctica.

Su espíritu dimensional y la idea de desarrollo institucional, provocó un crecimiento más allá del área metropolitana, por lo que en 1989, se estableció un plantel en Juriquilla, Querétaro.

En este mismo año de 1989, se crearon otras opciones curriculares en las áreas de Ecología, Ciencias de la Comunicación y Diseño Gráfico, por lo que fue necesario hacer inversiones en talleres y laboratorios.

En 1994 se inició el plantel en San Miguel Allende, y en 1997, en Ciudad el Carmen Campeche y Lago de Guadalupe, en el Estado de México.<sup>30</sup>

Mención especial merece que en 1994, en lo que era la Universidad Femenina de México, con más de 50 años, se transforma en el plantel Chapultepec.

En 1997, se incorporaron las carreras que estaban siendo requeridas por los mercados de trabajo, en las áreas de ingenierías Electrónica, Telecomunicación, Civil, Computación y Químico-Farmacéutico-Biólogo, en el área de Ciencias y Tecnología.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Diario Oficial de la Federación, reconocimiento de validez oficial de estudios de tipo medio superior que imparta la UVM, México, Secretaría de Hacienda, 25 de febrero 1988.

<sup>30</sup> Universidad del Valle de México, op. cit., p. 41.

<sup>31</sup> Idem.

En ese mismo año en el área de Ciencias Sociales, se crearon las disciplinas de Pedagogía y Comercio Internacional, en Ciencias de la Salud, Médico-Cirujano; y en Arte y Humanidades, se fortalece la carrera de Bellas Artes y se inicia la de Diseño de Moda.

A nivel postgrado se incorporaron las maestrías en Educación, Derecho Fiscal, y Mercadotecnia.

En 1998, como parte de las actividades de intercambio internacional, se realizó una alianza con la Universidad Norteamericana Community College, en Miami Florida, con objeto de revalidar estudios y hacer intercambios estudiantiles, como si fuera un plantel de la propia institución, a este sistema se le llamó "Americón".<sup>32</sup>

Se considera que esta fue una buena alianza estratégica, por que permite a la universidad participar en los mercados internacionales de la educación superior.

En cuanto a la estructuración administrativa, se crearon direcciones, cada una con disciplinas profesionales, agrupadas por Ciencias especializadas.

Se constituyeron por departamentos, integrándose en Ciencias Económico-Administrativas, Arte y Humanidades, Ciencia y Tecnología, Ciencias Sociales y Preparatoria.<sup>33</sup>

Se designó un Rector por cada plantel, estableciendo unidades o campus regionales, que reportan a un Rector Corporativo.

<sup>32</sup> Con base en *Universidad del Valle de México Plan de Desarrollo, 1996 a 2000*. México, UVM, 2001, pp. 32-34.

Universidad del Valle de México, op. cit., p. 41.  
Universities, [WWW.UVMNET.EDU](http://WWW.UVMNET.EDU), México, UVM, 2001.

<sup>33</sup> Con base en *Universidad del Valle de México, Estructura Orgánica 1994*. México, UVM, 1995, pp. 128-130.

Todos estos cambios y modificaciones, fueron con la intención de transformar constantemente la UVM, bajo el marco de una filosofía institucional de calidad y excelencia.

## 2.2. La Universidad del Valle de México, en el 2001.<sup>34</sup>

Actualmente después de más de 40 años de creación, existen 50,000 egresados, 2,500 maestros y 30,000 estudiantes, que la convierten en la más grande institución de educación superior privada del área metropolitana y la segunda a nivel nacional.<sup>35</sup>

La UVM, ha emprendido un camino hacia la globalización, al unirse a la red de universidades internacionales, Sylvan Internacional Universities, organización pionera a nivel mundial, en organizar un proyecto de educación de asociación de carácter internacional.

Actualmente se tienen las siguientes opciones educativas:

<u>Carreras</u>	<u>Opciones</u>
Ciencia y Tecnología:	10
Ciencias Económico-Administrativas:	10
Preparatoria:	3
Ciencias Sociales:	5
Arte y Humanidades:	3

<sup>34</sup> Universidad del Valle de México, op. cit., p. 43.

<sup>35</sup> Universidad del Valle de México, op. cit., p. 41.

---

<u>Carreras</u>	<u>Opciones</u>
Ciencias de la Salud:	2
Maestrías:	14

La UVM, cuenta con las siguientes instalaciones y centros de respaldo educativos:<sup>36</sup>

1. Laboratorios y talleres con los últimos adelantos técnicos.
2. Centro Gastronómico, de Computación y de Idiomas.
3. Siete diferentes opciones de titulación.
4. Siete formas de otorgar becas.
5. Bolsa de trabajo con acceso a los más importantes campos de trabajo, boletinando la currícula de los estudiantes.
6. Intercambios estudiantiles con diversas universidades internacionales.
7. Se tiene desarrollo deportivo en Básquetbol, Voleibol, Fútbol, Aeróbicos etc.
8. Diversos cursos de Educación Continua.

Esta era la situación operacional que presentaba la Universidad del Valle de México, después de 41 años de haberse fundado.

Con lo anteriormente expresado, se observa el notable desarrollo de las actividades académicas que ha tenido desde su fundación.

Es conveniente hacer notar sin embargo, como se verá en este caso práctico, que el aspecto administrativo no ha tenido paralelamente el mismo avance y desarrollo que las actividades académicas.

<sup>36</sup> Universidad del Valle de México, *op cit.*, p. 43.

---

---

## Capítulo Tercero. Metodología de la investigación.

### 3.1. Definición del Problema.

La UVM, preocupada por la posibilidad de lograr la excelencia, y conservarse en el mercado como una de las mejores universidades de México por su alta calidad, decidió hacer una investigación a partir del 2001, con objeto de evaluar los sistemas administrativos y académicos que se tenían vigentes.<sup>37</sup>

El desafío de la investigación, consiste en lograr que la UVM, consiguiera un equilibrio entre sus condiciones internas de eficiencia y productividad, y las exigencias de calidad que demanda el contexto de la educación superior en México.

El estudio además permite estar preparados para la evaluación que realiza la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES), para conceder la certificación de calidad académica.

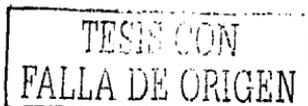
Adicionalmente se facilitaría como un objetivo internacional muy importante, consolidar la alianza estratégica, que se había pactado con el sistema internacional de universidades, Sylvan International Universities.

Esta alianza estratégica, representaría un compromiso de la UVM, en su camino hacia la globalización, al formar parte de Sylvan International Universities, una de las redes más importante del mundo, lo que permitirá proporcionar a la comunidad universitaria de la UVM, una educación de calidad universal y multicultural.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Universidad del Valle de México, *Reporte final del autoestudio para FIMPES*, México, UVM, 2000, pp. 1 a 5

<sup>38</sup> Periódico Reforma, *UVM trabaja para consolidarse como la mejor institución educativa*. Sección F, Empresas y Negocios en Expansión" México, Reforma, 29 de marzo del 2003, El Financiero, pp. 1 de la sección



La alianza además dará la posibilidad de realizar intercambios estudiantiles y técnicos con las siete universidades que forman parte de la red, en España, Italia, Suiza, Chile, Estados Unidos, India y Francia.<sup>39</sup>

La UVM, frente a este proceso de globalización y los retos que de ella derivan, ha asumido las cuatro características más comunes de estas siete universidades: excelencia en el idioma inglés, uso de la tecnología de información, mapas curriculares reconocidos internacionalmente y orientados a las necesidades de los empleadores y la sociedad, y formación sustentada en valores éticos.<sup>40</sup>

Otro aspecto de la alianza será la mejora permanente de la calidad académica, que se reflejará en acciones concretas que favorecerán la formación integral del estudiante.

Para lograr la alianza se estableció como requisito, que la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) debería dar su voto de calidad a la UVM, para tener las especificaciones necesarias y abrir oportunidades a nivel internacional, a sus futuros profesionistas.

Por todo lo antes expresado, se planeó la realización de un estudio desarrollado por un equipo de trabajo interdisciplinario, con profesionales de varias especialidades y funciones, tanto internos como externos, designados por la Rectoría de la UVM, y ratificado por el Consejo de Administración, que en esta institución se llama Junta de Gobierno.

<sup>39</sup> Reforma, op. cit., p. 46

<sup>40</sup> Idem

La investigación se hizo, utilizando las políticas y procedimientos administrativos y académicos y demás información, que tenía disponible el plantel de Lomas Verdes a la fecha del estudio, debido a que es el que tiene el mayor número de carreras, académicos, alumnos, personal administrativo, así como mayores extensiones en espacio físico, laboratorios y aulas.

El Consejo de Administración, buscaba que el estudio del plantel Lomas Verdes, sirviera de base para diseñar patrones de los procesos administrativos y académicos, para ser implementados en todos los demás planteles.

Posteriormente con esta base, se diseñarían manuales de políticas y procedimientos, así como estrategias, para orientar a toda la universidad en conjunto hacia los mismos objetivos.

Como parte de la revisión integral administrativa y académica del proyecto, la rectoría me asignó en el mes de enero del 2001, el examen de la misión y la revisión de los objetivos del Plantel Lomas Verdes.

Esta asignación fue muy importante, debido a que esta parte del proyecto representaba el punto de partida del estudio y la base en que se desarrollaría la realización de toda la investigación.

## **3.2. Objetivos de la investigación.**

### **3.2.1. Objetivo general del proyecto.**

El propósito fundamental fue examinar la misión y los objetivos de la Universidad del Valle de México, para evaluar que en su contenido se incluyeran los requerimientos establecidos por el Consejo de Administración; así como para investigar que reúnen las especificaciones técnicas establecidas por los tratadistas de teoría administrativa que fueron consultados.

### 3.2.2. Objetivos específicos.

Analizar como se configuró y se desarrolló la misión, y si representaba la forma de pensar del consejo de Administración y la alta dirección de la universidad, comprobando que se encontrase de acuerdo con las condiciones estratégicas y líneas de negocios vigentes, en la UVM.

Determinar la conexión que debe existir entre la misión y los objetivos institucionales.

Conocer el grado de identificación, comprensión y difusión de la misión, idearios y filosofía universitaria, entre la comunidad de la UVM.

### 3.3. Estrategias para la revisión de la misión.

La revisión de la misión, constituyó el inicio y la parte estructural del desarrollo del proyecto, ya que este concepto en su contenido, representa el motivo o propósito por el cual existe la UVM, fundamentado en su línea de negocios, y por lo tanto, cuando se ha logrado expresar adecuadamente la misión, se llega al momento exacto de establecer con claridad y precisión, sus objetivos tanto cualitativos como cuantitativos.

Fundamentado en lo anterior y la orientación que el Consejo de Administración quiso darle a la UVM, se establecieron las siguientes estrategias:

1. Comprobar que la misión contiene lo establecido por el último documento institucional que se tenía de la misión, emitido en 1996,<sup>41</sup> por el Consejo de Administración de la UVM, y que en su contenido presente los más recientes avances tecnológicos, que ya se encuentran implementados, en estrategias y políticas de la UVM.

<sup>41</sup> Este apartado ha sido desarrollado con base en *Universidad del Valle de México, Manifestación de la misión y los propósitos de la UVM*, México, UVM, 1996 pp. 13 a 16.

2. Comprobar que la misión se encuentra bien redactada, y que mencione los aspectos distintivos de sus líneas de negocios.

3. Determinar que exista conexión de la misión, con los objetivos, programas y metas, que están funcionando en las operaciones de la UJM.

4. Evaluar que la misión, contenga respuesta a los planteamientos que deben formularse en el proceso de elaboración inicial de una misión, como son:

¿Qué servicios proporciona la universidad para educar y crear perspectivas de futuro?.

¿Qué cultura se quiere de servicio, calidad y excelencia?.

¿Qué necesidades sociales satisface?.

¿Cómo se impulsarían los procesos de educación de carácter científico y tecnológico para desarrollar el país?.

¿A qué estudiantes, académicos o investigadores se dirige?.

¿Cómo se va a proporcionar el servicio?.

¿Cómo se logrará todo lo anterior?.

5. Realizar una encuesta para:

Determinar si existe adecuado conocimiento de la misión, por parte de los estudiantes, académicos y administrativos, integrantes de la comunidad universitaria del plantel Lomas Verdes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Investigar si la comunidad universitaria de la UVM Lomas Verdes, está de acuerdo con el ideario y filosofía universitaria.

Evaluar la opinión de la calidad o imagen que proyecta la misión a los estudiantes, académicos y personal administrativo.

### **3.4. Estrategias para evaluar los Objetivos.**

A continuación se enuncian los procedimientos para el análisis y evaluación de los objetivos, obtenidos de la definición del problema, y la información que nos fue proporcionada por funcionarios de la UVM y la rectoría.

1. Evaluar la congruencia de los objetivos generales con la misión.
2. Determinar que los objetivos sean medibles, cuantificables y alcanzables, incluyendo los cualitativos.
3. Comprobar que los objetivos planeados por la rectoría, y que fueron autorizados por el Consejo de Administración, a finales de 1999, para su aplicación en el año 2000, hayan sido alcanzados.
4. Evaluar que en caso de que los objetivos no sean logrados, se investiguen y revisen, para determinar las causas por las que no se obtuvieron los resultados esperados.
5. Comprobar que por los objetivos no alcanzados, se hayan tomado medidas correctivas, o rediseñado en su caso nuevos propósitos.

- 
6. Investigar que los objetivos se asignan de acuerdo con las funciones específicas departamentales o individuales, evitando que se traslapen o contrapongan entre otras unidades administrativas.
7. Comprobar que se elabora por escrito, un plan de operaciones integral anual, que contenga la concentración de todos los objetivos funcionales de la universidad, tanto cualitativos como en unidades monetarias.
8. Examinar que los objetivos de la función de Administración y Finanzas, contengan los procedimientos necesarios, para desarrollar las actividades de planeación y control de los recursos financieros.
9. Analizar y evaluar que los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, se encuentran actualizados, con adecuados procedimientos de reclutamiento, contratación, inducción, y evaluación de personal.

### **3.5. La investigación documental.**

La aplicación de esta técnica se realizó, por medio del análisis, revisión y evaluación, del contenido de los documentos institucionales, académicos o departamentales, que tienen información relativa a los objetivos y la misión.

Esta información también se investigó en los archivos y manuales de políticas y procedimientos del plantel Lomas Verdes.

### **3.6. La encuesta.**

Se realizó una encuesta mediante cuestionarios y entrevistas, los cuales fueron elaborados con base en preguntas diseñadas de acuerdo a las características de las variables que se iban investigar.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El objetivo esencial de los cuestionarios, fue recabar información de la opinión de la misión y los objetivos, que tenía la comunidad de la UVM, integrada por el personal administrativo, académico y estudiantil.

Con objeto de probar la validez del cuestionario que se iba a aplicar, se elaboró uno preparatorio, con las siguientes características:

- ◆ Se diseñaron preguntas para evaluar las variables, cuyo comportamiento se querían conocer, como por ejemplo, el conocimiento que tenía la comunidad universitaria de la misión, la imagen que proyectaba, la identidad con el ideario universitario, los valores éticos, redacción, analizado por sectores clasificados en estudiantes, catedráticos y administrativos.
- ◆ Se realizó una prueba preliminar, aplicando 15 preguntas, tabulando y analizando los resultados.
- ◆ Lo anterior se hizo para comprobar que no existieran preguntas innecesarias, y que las respuestas contuvieran la información esperada, comprobando su relación con las variables sujetas a evaluación.
- ◆ Como resultado, de esta prueba fueron efectuados cambios substanciales, en el cuestionario para tener el definitivo que iba a ser utilizado. (Véase anexo de los cuestionarios utilizados en la encuesta, página No.146).

El cuestionario que se desarrolló, fue del tipo "cerrado", con respuestas dicotómicas, con únicas alternativas de contestación de sí o no.

Las preguntas se clasificaron en tablas de acuerdo a las variables sujetas a ser analizadas, codificándolas con numeración consecutiva y detallando las respuestas tanto en cifras absolutas como en relativas.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Finalmente se interpretó la información, resultante del planteamiento de las preguntas, estableciéndose los problemas que tenían la misión y los objetivos, correspondientes a las interrogantes que planteaba cada variable.

Toda la información del desarrollo de la investigación, integrada por preguntas, tablas, resultados, y conclusiones, se encuentra presentada en dos partes; en el capítulo No. 4, lo relativo a la misión y en el No. 5 lo referente a los objetivos.

### 3.6.1. De la determinación de la población.

La intención de este procedimiento, en el desarrollo del proyecto, fue conocer por medio de un método sencillo y práctico, el comportamiento de las variables sujetas a medición.

A continuación se expresan algunas definiciones, con objeto de configurar un marco de referencia:<sup>42</sup>

La población es el conjunto de toda la información, datos, mediciones, y observaciones, de un fenómeno sujeto a ser analizado y evaluado, y del que se pretende hacer una referencia y tener una conclusión.

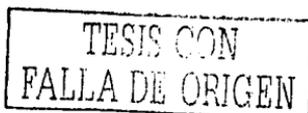
Unidad de muestreo es el elemento o grupo de la población, cuyas características deben ser medidas para hacer una referencia, y dar una opinión sobre el planteamiento del problema.<sup>43</sup>

A continuación se detalla la totalidad de la población a la que se le van a aplicar las encuestas, clasificada en estudiantes, académicos y personal administrativo.

<sup>42</sup> Con base en David R. Anderson, Dennis J. Sweeney, Thomas A. Williams. *Estadística para Administración y Economía*. México, International Thomson, 1999. pp. 284 a 290.

Con base en Sharon L. Lohr. *Muestreo*. México. Thomson, 2000, p. 39-40.

<sup>43</sup> *Idem*



Cuadro 1		
Comunidad universitaria del Plantel Lomas Verdes a enero del 2001		
▪ Estudiantes:	7,800	86%
▪ Maestros:	820	9%
▪ Personal Administrativo:	450	5%
Total:	9,070	100%
Fuente: Datos obtenidos de los departamentos de Servicios escolares y Administración de Recursos Humanos, en enero del 2001.		

El cuadro 1, presenta la población de la comunidad universitaria del plantel Lomas Verdes.

### 3.6.2. Definición del tamaño de la muestra:

El muestreo estadístico: es un procedimiento matemático, para hacer referencias o aseveraciones, sobre el comportamiento de variables contenidas en una determinada información, que se le llama población o universo.<sup>44</sup>

El resultado de la aplicación de esta técnica, se basa únicamente en el examen y conclusiones obtenidas de una muestra representativa de la población sujeta a estudio.

La muestra: es un conjunto de unidades seleccionadas de una determinada población con objeto de medir las características y conformar conclusiones sobre la población.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Con base en Murrays R. Spiegel, *Estadística*, México, McGraw-Hill, 1973, pp. 141 a 144.

Sharon I. Lohr, op. cit., p. 54.

<sup>45</sup> *Idem*.

3.6.3. Procedimiento para determinar la Muestra.<sup>46</sup>**Formulas:**

$$n = \frac{N p q}{(N - 1) D + (p q)}$$

$$D = \frac{B^2}{4}$$

**n** = Tamaño de la muestra por determinar.

**N** = Población total de la Comunidad universitaria.

9,070

**p** = % de que suceda el evento esperado

.50

**q** = % de que no suceda.

.50

**D** = % de error muestral.

.000625

**B** = % de error estimado.

5%

$n = \frac{(9,070) (.500) (.500)}{(9,070-1) (.000625) + (.500) (.500)}$	$D = \frac{.05^2}{4}$
	$D = .000625$

**n** = 384 encuestas a ser aplicadas.

Más: 8 encuesta adicionales, practicadas de más.

**Tamaño de la muestra 392**

<sup>46</sup> Con base en Murriay R Spiegel *Estadística*, Mexico, McGraw-Hill, 1973, pp. 141 a 144.  
Sharon L. Lohr, op cit . p 54 Idem

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Cuadro No. 2.				
Número de cuestionarios determinados y aplicadas en la investigación				
Grupo	No. de Encuestas	%	Universo de la comunidad	%
Estudiantes	242	62%	7,800	86 %
Maestros	98	25%	820	9 %
Personal Administrativo	52	13%	450	5 %
Totales.	392	100%	9,070	100 %
Fuente Propia				

En el anterior cuadro 2, se presenta una concentración, de la cantidad de total de las encuestas que se aplicaron para la realización de la investigación, analizadas por componentes de la comunidad universitaria del plantel.

En la página No. 144 en la sección de *limitaciones*, se están señalando las restricciones importantes que se tuvieron en el proceso de selección de las muestras que iban a ser examinadas del total de la población, debido a que no fue posible aplicar una método aleatorio, por que se pudo determinar que era extenso en tiempo y costo.

### 3.7. Recopilación de Información.

La obtención de la información, es una de las fases más importantes del examen de la misión y los objetivos, ya que es la metodología que nos sirve de base para medir y comprobar los planteamientos originales que se pretenden analizar y evaluar en el estudio.

Las técnicas de investigación que se utilizaron para realización de la revisión, fueron; la investigación documental, y por la encuesta por medio de cuestionarios y entrevistas.

Es importante señalar que los instrumentos de recolección y medición de datos, deben reunir los siguientes requisitos esenciales<sup>47</sup>:

- ◆ **Confiabilidad:** Que en términos generales, se refiere a que se está utilizando el instrumento y la metodología adecuada, para medir la variable que se pretende analizar y evaluar.
- ◆ **Validez:** Se refiere al nivel de confianza, que tiene la aplicación de un instrumento, para que el resultado de la información obtenida, sea confiable.
- ◆ **La evidencia de contenido:** Es el grado en que el resultado de la medición, constituye una representación verídica de una población o universo examinado.

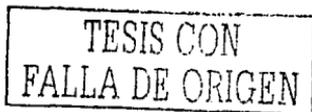
Estos conceptos fueron revisados por medio de una prueba piloto, y de conformidad con los resultados obtenidos, se fue ajustando el cuestionario, por medio de la eliminación de preguntas impropiedades o incluyendo algunas que se consideraron necesarias para cumplir con los objetivos.

### 3.8. Procedimiento de presentación de los resultados.

El desarrollo de los resultados de la investigación, se inició con la clasificación, agrupación y cuantificación de la información, resultante de la aplicación de las entrevistas y cuestionarios, haciendo concentraciones de datos en tablas.

<sup>47</sup> Apartado con base en Ernesto Angeles, Lourdes Munich, "Métodos y Técnicas de Investigación", México, Trillas, 1997 pp 178

Roberto Hernández Sampieri ( et al ) México, MacGraw-Hill Smpieri, 1999, pp 204



Las tablas o cuadros contienen los parámetros de medida de las variables, determinando con respecto al total de la muestra practicada, el número de casos y porcentajes que presentaban irregularidades o problemas de la misión o los objetivos.

La segunda etapa fue la interpretación de la información que presentaban las tablas, para identificar con toda claridad los problemas específicos que se estimaba contenían los objetivos y la misión.

Con el resultado de la interpretación de la información, se confeccionó un reporte para la misión y otro para los objetivos, que contienen todos los problemas clasificados en función de las variables que fueron investigados, como falta de conocimiento, imagen, identidad con la UVM, etc.

Estos informes contienen adjunto a cada problema, las sugerencias y recomendaciones que se estimaron convenientes, y que es la parte medular y el resultado final del presente trabajo de investigación.

Estos reportes contienen básicamente la información que muestra el resultado de la investigación, correspondiente únicamente a la parte que me fue asignada por la UVM para su revisión, correspondiente a los objetivos y a la misión.

Este informe de la revisión de la misión y los objetivos, fue entregado al funcionario responsable de integrar los resultados de todo el estudio, concentrando los resultados particulares de cada sección, al contexto de un informe integral, el que finalmente, fue presentado al Consejo de Administración de la UVM,

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

## **Capítulo Cuatro. Examen de la Misión, y el Ideario Universitario.**

### **4.1. Contenido del Capítulo.**

El objetivo de este capítulo, es efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo de la misión de la UVM, con objeto de examinar, que contenga las características y requisitos técnicos y formales, que se expresaron en el capítulo No. 1 del Marco Teórico.

Con objeto de tener un antecedente previo, de la situación en que se encontraba la misión, inicialmente se desarrolló una investigación preliminar a partir de enero del 2001, efectuada por medio de entrevistas con la rectoría, funcionarios y revisión documental.

El resultado del procedimiento fue que no se encontraba actualizado el último documento oficial de la misión, editado en 1996; no existiendo por lo tanto, una conexión real, entre la misión y los objetivos y programas, ya que no contenía, algunas de las estrategias que son muy importantes para el desarrollo de la UVM y que ya estaban implementadas.

En términos generales, éstos eran los problemas que presentaba la misión, establecida por la UVM a principios del 2001.

Como consecuencia de lo anterior, el Consejo de Administración preocupado desde su fundación, por mantener un alto grado de calidad, promovió la realización de un estudio integral, que comprendía entre sus partes, la revisión de su misión.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Además de la Misión, como parte del mismo estudio, fue revisado el ideario universitario, que identifica a la UVM como una institución de educación superior.

Lo anterior, debe formar parte del entorno estudiantil, conque esta institución quiere guiar su ideología axiológica, para desarrollar el modelo educativo y social que tiene proyectado alcanzar.

Derivado de lo expresado anteriormente, se procedió a efectuar el estudio, de acuerdo a los siguientes procedimientos:

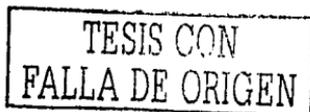
Inicialmente se realizó, un concentrado del ideario universitario, ya que básicamente la información se encontraba muy dispersa entre varios documentos, departamentos, o en su caso únicamente era del conocimiento de los funcionarios de la UVM, sin que existiera difusión entre la comunidad universitaria.

Para tener un adecuado respaldo de nuestra opinión, se realizó, una encuesta en la comunidad universitaria, para analizar y evaluar, el conocimiento que se tenía de la misión, la claridad de su redacción, la imagen que proyectaba, y la identificación con el ideario universitario.

Así mismo, como parte de la investigación, se verificó que la misión y sus componentes, mostraran dentro de sus características, los requisitos técnicos que exige la teoría administrativa,<sup>48</sup> tales como:

1. La calidad de los servicios y productos prestados a la comunidad universitaria, la sociedad y el país.

<sup>48</sup> Harold Koontz, *op.cit.*, p. 20.

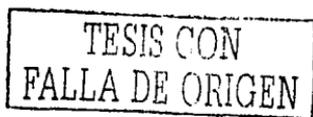


2. Que tuviera una filosofía de mejoramiento continuo.
3. Que existiera una investigación permanente de los adelantos científicos y tecnología de punta, con objeto de mantener a la universidad actualizada, para lograr constantemente su innovación y diversificación.
4. También se comprobó que la misión incluyera, la necesidad que satisface o problemas que resuelve.
5. La intención era dar ideas para mejorar la calidad de la misión y difundirla entre todos los planteles de la UVM.

#### **4.2. Síntesis de los propósitos de la misión.**

A continuación se va a detallar un resumen de los conceptos que integran la misión, conforme aparece en el folleto "Inicio del primer semestre de 1996", que fue el que se encontró más actualizado hasta la fecha del presente estudio.

1. **Educar a los estudiantes** de todas las carreras y niveles que se tienen en la UVM, para crear alternativas y perspectivas de futuro, con objeto de proveerlos de formación de conformidad con las necesidades de su tiempo.
2. **Formar a docentes, investigadores, y colaboradores**, en su más alta expresión dentro de una cultura de servicio, calidad, y excelencia.
3. **Satisfacer las necesidades sociales**, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas de docencia, investigación, y difusión, a la luz de su modelo educativo siglo XXI.



4. Asegurar desde una perspectiva general, procesos educativos que impulsen la evolución armónica del ser humano y favorecer su vinculación e incorporación al sector productivo y a la sociedad

5. Desarrollar los procesos de investigación de carácter científico y tecnológico que coadyuven al desarrollo integral del país

### 4.3. Compendio del Ideario de la UVM.

A continuación se detalla un resumen de los 18 puntos integrantes del ideario universitario, que como se mencionó anteriormente, fue el resultado de investigaciones entre documentos, manuales de políticas, y opiniones de funcionarios de la UVM

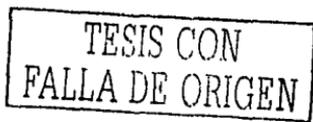
1. La Universidad del Valle de México, es una institución educativa de estudios superiores, integrada por sus directores, personal académico y administrativo, alumnos, los padres de familia y egresados

2. Teniendo todos como objetivo esencial, coordinados por esta institución, lograr que sus aportaciones sean relevantes para el crecimiento intelectual y económico de la sociedad y el engrandecimiento de México

3. La Universidad del Valle de México considera al ser humano como generador de impulso del cambio, con capacidad plena para el desarrollo y logro de sus objetivos.

4. La UVM, selecciona a sus estudiantes, tomando como base estructural su potencial intelectual e interés por el estudio y la investigación.

5. Como parte del proceso de selección del estudiante, se descartan factores como la evaluación de su nivel social, creencias religiosas o ideologías políticas.



- 
6. Los maestros y el personal administrativo, deberá poseer los más altos valores de calidad humana, sentido de responsabilidad, competencia, y deseos de superación.
7. La UVM, deberá estar actualizada con la más alta tecnología de sistemas pedagógicos, para satisfacer la importante responsabilidad de educar a la juventud, participar en los procesos de investigación científica y la difusión de la cultura, acorde con las necesidades de la sociedad y México, en cada momento histórico.
8. La UVM, tiene la responsabilidad de formar profesionales, técnicos e investigadores de alto nivel, destinados al desarrollo de las ciencias y la tecnología, básicamente para resolver los problemas económicos y sociales de México, así como para incrementar su patrimonio cultural.
9. Además del punto anterior, también buscará a jóvenes que estén interesados, para participar como maestros de educación superior, para lo que será necesario que la UVM, siembre ideales y principios formativos para su vida, que motiven hacia el desarrollo de la vocación hacia la docencia.
10. Como complemento importante del estudio y desarrollo técnico e intelectual del estudiante, la UVM, promoverá la práctica deportiva y el desarrollo de las artes, a través de la realización de eventos culturales y competencias deportivas.
11. La UVM, defiende activamente los principios postulados de los procesos históricos de México, su amor por la libertad, la justicia, sus costumbres, y su idiosincrasia.
- 

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

12. La UVM, nunca permitirá que en el seno de la institución, cualquier persona intente realizar actos proselitistas, a favor de partidos políticos, doctrinas económicas, sociales o religiosas.

13. La UVM, encausará todas las inquietudes de los estudiantes y maestros por su contenido altamente social y educativo, hacia la búsqueda de la verdad, principio esencial y estructural del desarrollo de un país, social y humano.

14. La UVM, promoverá cuidadosamente en el seno de su población estudiantil y personal académico, las normas formativas, fundamentales en el sendero de la moral y los buenos principios, que les permita conducirse en su vida con honestidad, respeto, y honradez.

15. La UVM, también siente una profunda preocupación por los problemas que flagelan actualmente al mundo, como el hambre, las guerras, el terrorismo, participando activamente con estudios y propuestas para darles solución.

16. La creatividad siendo un valor esencial de los seres humanos, como fuente de promoción de los cambios estructurales de las ciencias, la tecnología y las artes, será una preocupación constante de la UVM promover su desarrollo, para que se incorpore en su modelo educativo, como parte de una herramienta muy útil en las habilidades del hombre.

Esto permitirá descubrir relaciones entre las cosas, y tener la posibilidad de cambiar paradigmas.

17. La UVM, promueve la integración y coordinación de grupos de trabajo, debido básicamente a que en esta vida moderna, en que los grandes proyectos únicamente se pueden desarrollar con equipos interdisciplinarios, con diferentes grados de especialización, partiendo de la consideración de que individualmente difícilmente se pueden lograr grandes metas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

18. La UVM, con el apoyo decidido de su personal administrativo, su plantilla de maestros y alumnado, tendrá como objetivo esencial lograr la excelencia académica, promoviendo adicionalmente incrementar su legado, técnico y científico.

#### **4.4. Sinopsis de los valores Éticos.**

Los valores éticos, son los principios que tratan de la moral y las obligaciones de los seres humanos, se enuncian debido a que son parte esencial del deber ser de la comunidad universitaria de la UVM.

La UVM, en el folleto de inducción editado en 1998, señala la importancia de estos postulados, presentando declaración expresa manifestando que los principios que a continuación se detallan, deben regular todas las actuaciones de los miembros que forman parte integrante de la universidad:

##### **1. Honestidad:**

Aceptación de los errores cuando se cometan, pero siempre con la intención de una superación continua.

##### **2. Justicia.**

Entendida ésta como la acción o conjunto de acciones o pensamientos, enfocados a dar exactamente lo que cada cual merece, ni más ni menos, tomando como punto de referencia las normas establecidas para ello.

##### **3. Libertad:**

Entendida ésta como la facultad que se tiene para elegir algo o alguien, en el momento que se considera prudente, manifestando las ideas y pensamientos, sin más límites que el respeto a la ley y al derecho ajeno.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**4. Sencillez:**

Entendida esta como la declinación voluntaria y automática del reconocimiento ajeno, hacia los logros entendidos, como el saber, la inteligencia, el nivel jerárquico, o la posición económica.

**5. Compromiso:**

Entendido como la promesa a sí mismo para preservar un objetivo, un puesto, o una institución, entregando para ello el acervo personal de esfuerzos, conocimientos, habilidades, y actitudes de que mejor haga gala el individuo.

**6. Congruencia:**

Entendida ésta como la estrecha similitud que existe entre el pensar decir y actuar.

**7. Responsabilidad:**

Entendida ésta como la previsión de que lo requerido para asegurar el éxito o realización de una tarea, depende de todos los actos voluntarios necesarios para lograr su cometido en tiempo, lugar y espacio, sin ocasionar daños a terceros.

**8. Eficiencia:**

Entendida esta como la realización de todas las acciones que logren el efecto deseado con la mínima inversión.

**9. Solidaridad:**

Entendida ésta como la cohesión indispensable para sacar bien y a salvo las tareas encomendadas la reputación de las personas o la imagen de las instituciones.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **10. Respeto**

Entendida ésta como el reconocimiento y consideración hacia las personas o instituciones, atendiendo a sus méritos, valores o cualidades, implicando la tolerancia o actitud abierta hacia posturas u opiniones diferentes de las propias, dignificando con ello la identidad ajena.

## **4.5. Encuestas de opinión para evaluar la misión.**

### **4.5.1. Descripción de la Encuesta.**

Fue practicada, una encuesta, entre los maestros, alumnos y estudiantes del plantel Lomas Verdes, por medio de la técnica de cuestionarios, con preguntas cerradas y respuestas dicotómicas, de sí o no.

Como ya se analizó ampliamente en el capítulo segundo, los cuestionarios se diseñaron, para medir los propósitos que se tenían en la investigación, tomando como base la opinión de la comunidad de la UVM.

La encuesta se aplicó principalmente para analizar y evaluar, el nivel de conocimiento, actualización, identidad y redacción, que se tenía de la misión, el ideario universitario, y los valores éticos.

Adicionalmente se pretendían comprobar los planteamientos de la revisión preliminar, que se obtuvieron con base en la información documental, que primeramente nos fue entregada por la rectoría, así como por medio de las entrevistas a sus funcionarios.

Se examinó que los procesos de elaboración, actualización e implementación de la misión y sus objetivos, tuvieran las consideraciones técnicas establecidos por los tratadistas seleccionados de la Teoría Administrativa<sup>49</sup>

La encuesta se realizó en el mes de mayo del 2001, en el campus de Lomas Verdes, para que el estudio de este plantel, sirviera de base para rediseñar la misión y establecer patrones, para su difusión y aplicación en todos los demás planteles.

En las instrucciones del cuestionario, se mencionaba, el significado de conceptos específicos como imagen, motivación y claridad de la misión.

Cabe señalar que al tener el primer contacto directo con la persona encuestada, se explicaba inicialmente, para qué era la encuesta, y se exponían adicionalmente los conceptos de misión, idearios y valores éticos, así mismo se aclaraban todas las dudas que surgieran durante el proceso de desarrollo de la encuesta.

#### 4.5.2. Resultados y Discusión.

En los cuadros números 3 4 y 5, se esta mostrando la información concentrada del resultado de la medición de las variables, correspondientes a los estudiantes, a los maestros, y al personal administrativo; presentando tres tablas, con los datos de cada uno de estos sectores de la comunidad universitaria.

<sup>49</sup> Este apartado ha sido desarrollado con base en Agustín Reyes Ponce, *Administración de empresas*, México, Limunsa (28ª edición), 1982, pp. 56 a 78.  
Apartado desarrollado con base en Harold Koontz, Heinz Wehrich, *Administración una perspectiva global*, México, McGraw-Hill (Quinta edición), 1994, pp. 117 a 167.

En cada encuesta se está preguntando por el conocimiento que se tenía de la misión, la imagen que proyectaba, la identidad con el ideario universitario y los valores éticos, así como la claridad en su redacción.

Las tablas de concentración del resultado de las encuestas, contienen además las respuestas clasificadas, en la cantidad total de encuestados, mostrando el número de las personas que dieron una respuesta de sí o no, relacionadas con las preguntas que fueron planteadas.

El análisis e interpretación de los cuadros 3 4 y 5, se están explicando en la sección siguiente, a partir de la página No. 72, en el que se detallan los resultados del examen de la misión, analizando por cada una de las variables.

En la última columna de los cuadros 3, 4, y 5, se detalla la página que contiene información más pomenorizada de la variable analizada, en la que se están presentando cuadros, gráficas comentarios y sugerencias de los problemas detectados en la investigación, así por ejemplo, en el cuadro No. 3, la variable "conocimiento" de la misión, se encuentra analizada en la página No.82.

**Cuadro No. 3****Resultado de las encuestas practicadas a estudiantes**

<b>Estudiantes</b>	<b>Misión</b>		<b>Ideario</b>		<b>Valores</b>		<b>Página</b>
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>Respuestas si o no</b>							
<b>1. Conocimiento</b>	172	70	189	53	221	21	82
<b>2. Imagen.</b>	167	75	138	104	218	24	84
<b>3. Identificación</b>	172	70	189	53	221	21	81
<b>4. Claridad.</b>	145	97	150	92	223	19	79
<b>Fuente propia.</b>							

El cuadro 3, muestra el resultado de las encuestas practicadas a estudiantes, el análisis de cada variable se detalla en la página de la última columna.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>Cuadro No. 4</b>							
<b>Resultado de las encuestas practicadas a maestros</b>							
<b>Maestros</b>	<b>Misión</b>		<b>Ideario</b>		<b>Valores</b>		<b>Página</b>
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
<b>1. Conocimiento</b>	73	25	70	28	82	16	82
<b>2. Imagen.</b>	71	27	72	26	90	8	84
<b>3. Identificación</b>	73	25	70	28	91	7	81
<b>4. Claridad.</b>	79	19	78	20	92	6	79
<b>Fuente propia.</b>							

El cuadro 4, muestra el resultado de las encuestas practicadas a maestros, el análisis de cada variable se detalla en la página de la última columna.

<b>Cuadro No.5</b>							
<b>Resultado de las encuestas practicadas al Personal Administrativo para evaluar misión.</b>							
<b>Personal Administrativo</b>	<b>Misión</b>		<b>Ideario</b>		<b>Valores</b>		<b>Página</b>
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
<b>1. Conocimiento</b>	42	10	36	16	49	3	82
<b>2. Imagen.</b>	46	6	46	6	50	2	84
<b>3. Identificación</b>	42	10	46	6	50	2	81
<b>4. Claridad.</b>	46	6	47	5	50	2	79
<b>Fuente propia.</b>							

El cuadro 5, muestra el resultado de las encuestas practicadas al personal administrativo, el análisis de cada variable se detalla en la página de la última columna.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

## **4.6. Resultados del examen de la misión.**

### **4.6.1. La actualización de la misión.**

El texto de la misión, no contiene total o parcialmente, las innovaciones y avances tecnológicos, que ya tiene implementados en sus objetivos y planes operacionales la UVM, ya que por ejemplo, no incluye los importantes planes de desarrollo internacional, que se han logrado con redes de universidades extranjeras.

Cabe señalar que el Consejo de Administración ya había señalado este problema; ejemplo es la alianza estratégica desarrollada con la Red Global de universidades de Europa y América, Sylvan International Universities.

Consideramos, que esta importante alianza, debe ser incluida en la misión, así como todas las actividades relevantes, que hayan sido desarrolladas en la UVM, relacionadas con esta asociación, y que actualmente ya formen parte integrante de sus líneas de negocios.

Es conveniente hacer notar, que la misión, debe estar permanentemente actualizada, con los cambios estratégicos que se vayan a implementar en la universidad, como adelantos tecnológicos, planes de negocios, modelos de educación etc.

Asimismo se considera, que cuando una misión no tiene adecuadamente redactados lo que son exactamente sus propósitos, origina que el capital humano que forma parte de una empresa, no pueda entender el significado de lo que es la empresa en la que trabaja.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La misión es el rasgo distintivo que tiene la UVM, ante su comunidad, la sociedad, el país, el potencial de estudiantes que pueden matricularse, los padres de familia, exalumnos, maestros o personal, que en una u otra forma se encuentran involucrados con ella.

Por lo anterior expuesto, se considera que la universidad, debe actualizar sistemática y permanentemente la misión, como ahora lo estamos haciendo, a través de revisiones periódicas, para tener la posibilidad de ratificar que existe congruencia entre esta citada misión y como se encuentra funcionando realmente la empresa, expresada por medio de sus objetivos.

La revisión de la misión, debe hacerse periódicamente por lo menos anualmente, a través de un comité interdisciplinario, que se reúna sistemáticamente, y que se encuentre integrado por alumnos, maestros y administrativos, con la autorización del Consejo de Administración ya que la misión es el pensamiento del enfoque que los propietarios le quieren dar a la institución.

#### **4.6.2. Evaluación de las características de la Misión.**

Aunque la misión muestra el propósito o motivo por el cual existe, y por tanto le da sentido y guía a las actividades de la Universidad, se considera que faltaban o no están definidas con toda claridad, varias de sus características.

Cabe señalar que la misión, desde el punto de vista de teoría administrativa, debe contener principios específicos, por lo que nos permitimos hacer sugerencias, para lograr que la misión se encuentre estructurada con bases más técnicas, y pueda ser de utilidad como guía de sus operaciones, y un enlace congruente que facilite el diseño de sus objetivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La misión no expresa, como parte de su éxito, los logros que han tenido los alumnos graduados, que están ya participando actualmente en los mercados de trabajo, en sus diferentes especialidades.

Se sugiere agregar en su texto, algo así como "La UVM, estará siempre preocupada por continuar formando profesionistas que tengan éxito en los escenarios profesionales".

La misión no muestra lo que la UVM, esta haciendo para renovar la educación con tecnología de punta, correspondiente a los conocimientos que deben tener los profesionistas que irán a los mercados profesionales.

Un ejemplo de lo anterior y que sugerimos se incorpore al texto, es "En sus procesos de formación educativa, la UVM, promueve permanentemente la mejora continua en los sistemas de educación más avanzados, para que sus egresados participen exitosamente en los escenarios profesionales".

La Misión no contempla las ventajas o distinciones competitivas, en la calidad de los egresados, como por ejemplo "La universidad es una institución que busca siempre mantenerse por su calidad educativa, entre una de las mejores universidades del país por la calidad de sus egresados".

La misión y sus componentes, no tienen parcial o totalmente en algunos casos, los requisitos técnicos administrativos, que debería tener una universidad como empresa; en los siguientes puntos, se citan algunas consideraciones, al respecto.

No se menciona en la misión, las investigaciones que hace permanentemente la UVM, para extender las posibilidades de expansión de operaciones, hacia otras carreras, diplomados o maestrías, incluso doctorados por medio de nuevas opciones educativas o alianzas estratégicas, que respondan a las necesidades educativas del país.

Se sugiere incluir en la misión, las investigaciones que esta desarrollando la UVM en la búsqueda de nuevas opciones, como estrategias de penetración de mercados o crecimiento constante; se podría expresar "La UVM, realiza investigaciones constantes para tener todas las opciones educativas que exijan en la actualidad los mercados laborales".

#### **4.6.3. Comentarios al análisis cualitativo.**

Como se podrá apreciar en el cuadro 6, página No. 77, al realizar el proceso de elaboración de la misión, no fueron considerados los siguientes planteamientos cualitativos que deben ser considerados en la elaboración de una misión:

¿Qué servicios se proporcionan a los estudiantes, y qué futuro profesional se proyecta, con los sistemas educativos que propone al UVM?.

¿Quiénes son los estudiantes a los que se dirige el servicio?.

¿Cómo va la UVM a satisfacer las necesidades educativas y profesionales de la juventud y de México?.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A continuación se citan las conclusiones y comentarios con respecto al análisis cualitativo, contenido en el cuadro 6, página No.77 :

Como se podrá apreciar en el primer renglón, del cuadro No.6, con respecto al postulado de la misión, la universidad propone educar a los estudiantes de todas las carreras, pero no indica cómo va a desarrollar este servicio.

Nuestra sugerencia es que en el texto de la misión, se haga alusión al modelo Educativo XXI, ya que en este sistema se describe el perfil general del egresado de la UVM.

En el segundo renglón se señala, que se desea formar en una cultura de servicio, calidad y excelencia a docentes investigadores y colaboradores, pero no indica como lo van ha realizar.

Al respecto se propone que se incluya en el texto de la misión, la realización de programas de capacitación y desarrollo constante, que permitan la actualización del conocimiento.

En el tercer renglón se habla de satisfacer necesidades sociales, pero tampoco se especifica, cual va a ser esa satisfacción, ni a quién se dirige el servicio.

Lo detallado en el cuarto renglón, columna dos, que a la letra dice al" ser humano", se recomienda traspasarlo al primer renglón ya que esta quedando demostrado a quien se dirige el servicio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Qué servicios Proporciona	A quién se dirige	Cómo se proporciona
1. Educar para crear perspectivas de futuro.	1. Estudiantes de todas las carreras y niveles que tiene la UVM.	 <b>No se especifica</b>
2. Formar en una cultura de servicio, calidad y excelencia.	2. Docentes, Investigadores y personal administrativo.	 <b>No se especifica</b>
3. Satisfacer necesidades Sociales.	<p>¿Cuales son las necesidades Sociales?</p> 	3. Mediante el ejercicio de las funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión, a la luz del modelo educativo del siglo XXI.
4. Asegurar el proceso educativo.	 <p>3. Al ser humano.</p>	 <b>No se especifica</b>
5. Impulsar los procesos de educación de carácter científico y tecnológico, que coayugen al desarrollo integral de país.	 <p>¿Como se van a impulsar?</p>	 <b>No se especifica</b>

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

En el quinto renglón, la universidad propone impulsar la investigación de carácter científico y tecnológico, sin embargo no señala a quién se dirige el servicio y como lograrlo.

#### 4.6.4. Evaluación de la redacción de la Misión.

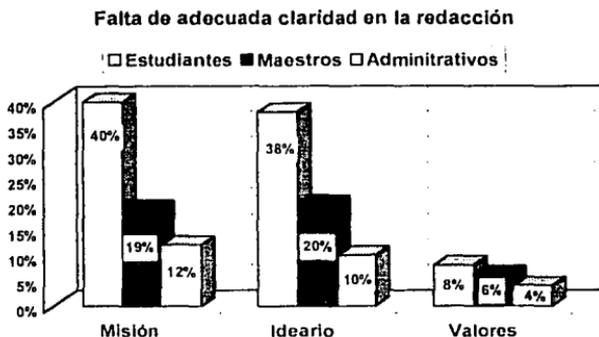
En el cuadro 8, se presenta el resultado de la encuesta, efectuada para analizar, la claridad en la redacción de la misión.

Los siguientes datos muestran el porcentaje del total de las encuestas, en que la comunidad universitaria no percibía, claridad en la redacción, en el documento que contenía el texto de la misión y que se anexó al cuestionario, en el momento en que fue entregado para su aplicación:

<b>Cuadro No. 8</b>					
<b>Porcentaje de las encuestas en que la redacción de la misión, ideario y valores, no son claras ni explícitas.</b>					
	Encuestas	Total Inconformes	Misión	Ideario	valores
<b>Estudiantes:</b>	242	208	40%	38%	8%
<b>Maestros:</b>	98	45	19%	20%	6%
<b>Administrativos:</b>	52	13	12%	10%	4%
<b>Totales</b>	<b>392</b>	<b>266</b>	<b>31%</b>	<b>30%</b>	<b>7%</b>
<b>Fuente Propia.</b>					

## Representación gráfica del cuadro No.8.

Gráfica No.1



De conformidad con los resultados, del cuadro No. 8, el 40 % de los estudiantes consideraron que no hay claridad en la redacción de la misión, y el 38% de los mismos no entendía el ideario universitario propuesto por la UVM.

El personal administrativo parece conocer el ideario y la misión con más claridad.

Es necesario que una vez que se encuentre actualizado el documento oficial de la misión, se realice una campaña profunda de difusión, para que toda la comunidad conozca plenamente estos principios.

Por los valores éticos, la comunidad universitaria tiene más conocimiento, por que se tienen algunos sistemas de difusión, como por ejemplo; en diversos lugares del Campus, pegados en las paredes se encuentran los postulados por medio de carteles, por lo que es posible verlos todos los días, hasta sin así quererlo, originado por el transitar diario a través del plantel.

Estos valores, se encuentran también, en los folletos de bienvenida, por lo que los alumnos ya tienen una idea, debido a que por lo menos los leen cuando ingresan, nuestra sugerencia es que reactiven la difusión y comunicación de los principios.

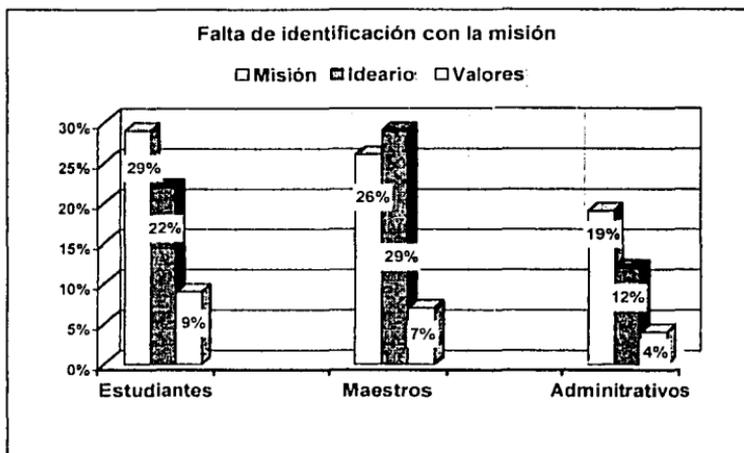
#### 4.6.5. De la identificación de la Misión con la comunidad de la UVM.

Se presenta a continuación un cuadro que muestra el porcentaje de las personas encuestadas con respecto al total investigado, que opinaron que no se identificaban con los postulados establecidos por la misión, y el ideario universitario.

<b>Cuadro No. 9</b>							
<b>Porcentaje de la comunidad que no se identificaba con los postulados enunciados por la misión</b>							
	<b>Encuestas</b>	<b>Misión</b>		<b>Ideario</b>		<b>Valores</b>	
<b>Estudiantes:</b>	242	29%	70	22%	53	9%	21
<b>Maestros:</b>	98	26%	25	29%	28	7%	7
<b>Administrativos</b>	52	19%	10	12%	6	4%	2
<b>Totales</b>	392	27%	105	22%	87	8%	31
<b>Fuente Propia</b>							

## Representación gráfica del cuadro No.9

Gráfica No.2



Como se puede apreciar en el cuadro No. 9, el 29% de los estudiantes, el 26% de los maestros y el 19% de los administrativos, según encuesta, manifestaron que no se identificaban con la misión, principalmente por falta de actualización del documento, desconocimiento, o porque no les interesaba.

Esto se debe a que como ya se señaló, a que no se encontraba actualizada esta información en algún documento oficial, o por falta de adecuada difusión.

Por lo que respecta a los valores éticos, es mejor el porcentaje de conocimiento, debido a que estos conceptos tienen mucho más difusión, ya que inclusive como ya se señaló, se hacen publicaciones, utilizando las paredes de la universidad en carteles alusivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.6.6. Difusión de la misión y sus componentes.

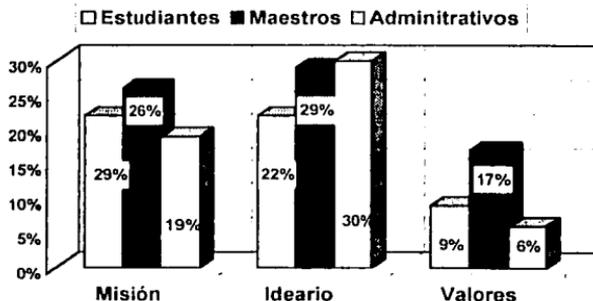
En el cuadro 10, se está presentando del total encuestado, el porcentaje de la comunidad de estudiantes, maestros y personal administrativo; que no tenían conocimiento de la misión.

Cuadro No. 10							
Porcentaje de la comunidad que no tenía conocimiento de la misión o sus componentes							
	Encuestas	Misión		Ideario		Valores	
<b>Estudiantes:</b>	242	29%	70	22%	53	9%	21
<b>Maestros:</b>	98	26%	25	29%	28	17%	16
<b>Administrativos:</b>	52	19%	10	30%	16	6%	3
<b>Totales</b>	392	26%	105	25%	97	7%	30
Fuente Propia							

Representación Gráfica del cuadro No. 10.

Gráfica No.3

Falta de conocimiento y difusión de la misión.



Como se puede apreciar en el cuadro No. 10, el 29% de los alumnos, el 26% de los maestros y el 19% de los administrativos, opinaron que no tenían conocimiento de la misión; es conveniente señalar, que en conjunto la tercera parte de la comunidad universitaria no conoce la misión, ni los idearios universitarios.

Recomendación de lo anterior, es que se actualice tanto la misión como el ideario universitario, y que se realice una campaña de difusión para que se conozcan plenamente estos principios.

#### **4.6.7. Comentarios a la imagen que proyecta la misión y el ideario universitario.**

El concepto de "identificación con la imagen", para efectos de la medición de esta variable, como así se explicó a los encuestados, es la opinión de alta calidad y excelencia que tiene la comunidad universitaria, en términos generales de los postulados que establece la misión de la UVM, con la consideración de que se tiene o no.

En el cuadro No.11 se presenta, del total de la comunidad universitaria encuestada, el porcentaje que no se identificaba con la imagen que proyectaba tanto la misión de la UVM, como sus idearios.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

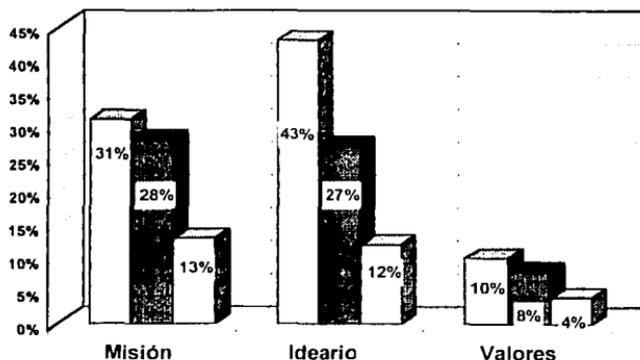
<b>Cuadro No. 11</b>							
<b>Porcentaje de la comunidad que no les proyectaba adecuada imagen la misión, de la UVM.</b>							
	Encuestas	Misión		Ideario		Valores	
<b>Estudiantes:</b>	242	31%	75	43%	104	10%	24
<b>Maestros:</b>	98	28%	27	27%	26	8%	8
<b>Administrativos:</b>	52	13%	6	12%	6	4%	2
<b>Totales</b>	392	28%	108	35%	136	8%	34
<b>Fuente propia</b>							

### Representación gráfica del cuadro No.11.

Gráfico No. 4.

Falta de imagen de la misión

□ Estudiantes ■ Maestros □ Administrativos



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Como se podrá apreciar por el resultado de la encuesta, cuadro No. 11, los estudiantes entre un 31% y un 43%, y los maestros entre un 27% y un 28%, no se identificaban con la imagen que proyectaba la misión y sus idearios.

El concepto de imagen que aquí estamos expresando, se refiere a la opinión de calidad, que en términos generales tiene la comunidad de la UVM.

Consideramos que la falta de proyección de una adecuada imagen, es un problema importante para la UVM, por lo que se recomienda hacer campañas, en que la comunidad exprese sugerencias de identidad universitaria, para mejorar la imagen como parte de la misión.

Se sugiere, utilizar buzones de sugerencias, al libre acceso de toda la comunidad de estudiantes, maestros y personal administrativo, en tal forma que se les permita participar con ideas para mejorar estos aspectos.

Es importante difundir estos principios entre los estudiantes, el personal docente y el administrativo, por medio de campañas, folletos o metodología similar de comunicación escrita, actualmente se tienen por exención, en algunos casos cartelones en las paredes de la universidad y en anuncios publicitarios espectaculares.

Lo anterior es con objeto de que el capital humano, al tener un conocimiento más profundo de la filosofía interna, pueda tener un aprecio más profundo a la institución, es algo así como decir, "Hay que ponerse la camiseta de UVM".

#### **4.6.8. La misión antes y después del estudio.**

A continuación se presenta un análisis comparativo, que muestra la situación en que se encontraba la misión al iniciar el estudio y como quedó después de haberse tomado las medidas correctivas recomendadas en el informe.

## Comparación de la misión antes y después del estudio

Situación anterior	Situación después del estudio
<p>1. Educar a los estudiantes de todas las disciplinas y especialidades, para crear alternativas de futuro, acorde con las necesidades de su tiempo.</p>	<p>1. Una Organización útil a la Sociedad.</p>
<p>2. Formar a docentes, investigadores, y colaboradores, en una cultura de servicio, calidad, y excelencia.</p>	<p>2. Una universidad que insida en la transformación social, política, económica, y tecnológica del país.</p>
<p>3. Satisfacer las necesidades sociales, mediante la docencia, investigación, y difusión, con base en el modelo Educativo Siglo XXI.</p>	<p>3. Una organización de calidad y excelencia y con un modelo educativo siempre vigente.</p>
<p>4. Desarrollar, procesos educativos que impulsen la evolución armónica del ser humano con vinculación al sector productivo y a la sociedad.</p>	<p>4. Una universidad cuyos servicios sustantivos se incrementan con valores agregados.</p>
<p>5. Impulsar los procesos de Investigación de carácter científico y tecnológico para el desarrollo Integral del país.</p>	<p>5. Una universidad lider en el ámbito Universitario.</p>
	<p>6. Una organización con proyección Internacional.</p>
	<p>7. La universidad más económica en el precio de sus servicios.</p>
	<p>8. La institución que mejor remunera y reconoce moralmente el trabajo de su personal.</p>
	<p>9. Una organización con estabilidad financiera y con administración participativa.</p>
	<p>12. Un organismo en donde sus más altas autoridades se encuentran en el frente de atención a la comunidad.</p>
	<p>13. Una universidad con mayor dimención Y alternativas emprendedoras.</p>
	<p>14. Una organización por siempre responsable de lo que se ha cultivado.</p>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**4.6.9. Comparación de la misión con los objetivos.**

<b>Misión</b>	<b>Objetivos</b>
<p>1. Educar a los estudiantes de todos las disciplinas y especialidades, para crear alternativas de futuro, acorde con las necesidades de su tiempo.</p> <p>2. Formar a docentes, investigadores, y colaboradores, en una cultura de servicio, calidad, y excelencia.</p> <p>3. Satisfacer las necesidades sociales, mediante la docencia, investigación, y difusión, con base en el modelo Educativo Siglo XXI.</p> <p>4. Desarrollar, procesos educativos que impulsen la evolución armónica del ser humano con vinculación al sector productivo y a la sociedad.</p> <p>5. Impulsar los procesos de Investigación de carácter científico y tecnológico para el desarrollo Integral del país.</p>	<p>1. Revisión de planes de estudios y mapas curriculares.</p> <p>2. Realizar prácticas escolares.</p> <p>3. Diseñar e integrar material didáctico, por especialidades.</p> <p>4. Integrar escenarios profesionales y centros productivos.</p> <p>5. Desarrollar y capacitar al personal docente y administrativo.</p> <p>6. Desarrollar la función académica.</p> <p>7. Estructurar el proceso de ingreso y clasificación estudiantil.</p> <p>8. Formación de investigadores.</p> <p>10. Fortalecimiento interno de la investigación actual.</p>
<p><b>Objetivos no identificados con misión</b></p> <p>17. Desarrollar los Recursos Humanos.</p> <p>18. Incrementar la calidad de los servicios escolares.</p> <p>19. Aplicar auditorias internas y métodos de control.</p> <p>20. Desarrollar sistemas computacionales.</p> <p>21. Optimizar los procesos contables y financieros.</p> <p>22. Planeación interal, fundamentado en Presupuestos</p>	<p>11. Promover la actividad deportiva y la cultura.</p> <p>12. Desarrollar cursos y seminarios especializados.</p> <p>13. Desarrollo y seguimiento de egresados.</p> <p>14. Comunicación y desarrollo integral del estudiante.</p> <p>15. Asistencia profesional a la comunidad.</p> <p>16. Incrementar la seguridad vigilancia y mantenimiento de instalaciones.</p> <p>23. Desarrollar un plan de mercadotecnia.</p> <p>24. Desarrollo de opciones educativas.</p>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

En el cuadro No. 23, se puede observar que a partir del objetivo No. 17, la misión no muestra correlación con los objetivos, que estableció la empresa.

Nuestra recomendación como se está presentando en la sección de conclusiones, es que el punto de partida de la planeación estratégica, debe ser la configuración de la misión y con esta base, deben establecerse los objetivos, los programas y las metas.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

## Capítulo Quinto. Estudio de los objetivos, y programas y su conexión con la misión.

### 5.1. Antecedentes del estudio.

El propósito de este capítulo, es examinar, el estado en que se encontraban los objetivos y analizar su interdependencia con la misión y el ideario de la UVM.

También se presenta una breve descripción de la metodología y los procedimientos que se utilizaron para evaluar los objetivos, como parte de una revisión integral que se practicó a los sistemas administrativos y académicos de la UVM.

Los objetivos y programas, fueron revisados a partir del 2001 con base en la publicación, del documento oficial editado por la Rectoría en diciembre de 1999, para su correspondiente implementación a partir del ciclo escolar del 2000.<sup>50</sup>

Los objetivos son una descripción de lo que el Consejo de Administración de la UVM, consideraba debía ser el accionar diario de sus actividades, para ubicar a la universidad en los escenarios futuros de la educación, a corto, mediano y largo plazo, que equivale a 1,3, 5 años.

Para la realización del estudio se aplicaron, diferentes métodos, como cuestionarios, entrevistas al personal, e investigación documental.

El estudio se inició, examinando la documentación localizada en los archivos, con objeto de comprobar que los objetivos, se encontraran por escrito, que fueran ampliamente conocidos por el personal, alcanzables, medibles y claros.

---

<sup>50</sup> Con base en Universidad del Valle de México, *Plan Operativo Anual, 2000*, México, UVM, 1999, se consultó y se revisó toda la información, como parte del examen de los objetivos.

---

Se investigó, que existieran procedimientos, para revisar periódicamente que los objetivos se fueran cumpliendo, o en su caso para evaluar si son analizadas las causas por las que no se alcanzaron, para tomar medidas correctivas, y en su caso volver a rediseñar nuevas propuestas. (Véase páginas 125 a 128 ).

En términos generales la información mostraba, que al terminar del segundo semestre del año 2000, varios de los objetivos y sus programas, presentaban problemas de falta de cumplimiento y que existían errores en su planteamiento y elaboración original.

## **5.2 Resultados de la evaluación preliminar de los objetivos.**

Como conclusión del proceso de investigación preliminar, se pudieron detectar los siguientes problemas:

Los objetivos no tenían una relación estrecha y específica, con la misión, debido a que como ya se mencionó ampliamente en el capítulo anterior, esta misión, no se encuentra adecuadamente actualizada, originando que sea meramente simbólica.

Aunque varios de los departamentos y funciones tenían establecidos sus objetivos específicos, no existe una relación claramente definida entre departamentos, originando que en varios casos, los objetivos se traslapen.

Un importante ejemplo de lo anterior, es que no se tenían enlazados todos los objetivos financieros entre los departamentos por medio de una planeación financiera integral, o procedimiento similar.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Adicionalmente a lo antes señalado no fue localizada en todos los casos, evidencia escrita de procedimientos administrativos para dar seguimiento periódico al cumplimiento de estos objetivos, así como elementos formales de comunicación de la situación que presentaban.

Los objetivos no mostraban adecuada jerarquización, por niveles administrativos, los que necesariamente deben iniciarse con las propuestas autorizadas por la Junta de Gobierno, y después distribuirse entre los departamentos de acuerdo a sus funciones, para llegar a las tareas específicas, que debe desarrollar individualmente cada persona.

No se elabora por escrito un plan de operaciones integral anual cuantificado, que contenga la concentración de todos los objetivos funcionales de la universidad, tanto cualitativos, como en términos monetarios.

Lo anterior se debe a que, aunque se elabora un plan de operaciones anual, este no contiene todos los objetivos cuantificados, integrados por medio de un presupuesto financiero, desglosado por operaciones específicas.

Tampoco se pudo localizar evidencia de procedimientos administrativos escritos, para que el personal responsable, diera seguimiento periódico al cumplimiento de estos objetivos, y se emitieran en caso de existir, análisis y explicaciones de falta de cumplimiento.

Además de que en varios casos, los objetivos no se encontraban adecuadamente distribuidos entre los departamentos de acuerdo a sus funciones, ni llegaban finalmente a las metas y tareas específicas, que debe desarrollar individualmente cada persona.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Lo anterior se debe a que los objetivos eran asignados entre funcionarios y empleados, sin que su función implícitamente estuviera relacionada con los mencionados objetivos, por ejemplo a maestros de tiempo completo los destinan a promover matriculas en lugar de a la investigación.

### **5.3. La metodología para la revisión de los objetivos.**

El informar de la problemática descrita en la sección anterior, provocó preocupación en el Consejo de Administración y la rectoría del Campus Lomas Verdes, por lo que manifestaron la necesidad de un estudio más detallado y profundo, que mostrara la situación de los objetivos y la forma de rediseñarlos.

Con base en lo expresado por el Consejo de administración, y el resultado del estudio preliminar, se diseñó un plan de acción que mostrara los siguientes procedimientos:

Con objeto de tener una guía para la realización del estudio, se elaboraría un resumen de los objetivos, obtenido del documento oficial, que fue editado y autorizado por la Junta de Gobierno en diciembre de 1999, para ejercerse por el periodo del 2000.<sup>51</sup>

Cada propósito o programa individualmente considerado, contenía información muy detallada de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que la información se presentó desglosada por funciones, lo más resumido posible para facilitar una adecuada evaluación.

<sup>51</sup> UVM, op. cit., p. 89

Se analizó que los objetivos, hayan sido formal y ampliamente discutidos y aceptados por los responsables de su cumplimiento, para así tener la posibilidad de establecer la responsabilidad si no fueron alcanzados; con este procedimiento se evita el incurrir en errores de interpretación, al examinar los objetivos no alcanzados.

Para tener un adecuado respaldo del estudio, fue aplicado un cuestionario entre el personal administrativo y docente, con preguntas cerradas, todas relacionadas con los objetivos.

Con este método, también se analizó que los objetivos y programas emitidos por el consejo de Administración, hayan sido dados a conocer, estableciendo las actividades a desarrollar, personal responsable y asignación de plazos en que iban a ser desarrollados.

Una vez que fueron aplicados los cuestionarios, la información se concentró en tablas y cuadros, para interpretar los resultados y determinar los problemas.

Posteriormente con esta información, se hicieron las recomendaciones que se estimaron convenientes, para efectuar rediseños de los objetivos, y ajustar en su caso el accionar operativo de la universidad, utilizando básicamente lo establecido por la teoría administrativa.<sup>52</sup>

#### **5.4. Enunciado de los objetivos y programas institucionales.**

En esta sección se presenta un extracto, de los principales objetivos y programas, que son la base estratégica, para el accionar académico y administrativo de la universidad, y que sirvieron de fuente de información para realizar el estudio, conjuntamente con la investigación documental, las encuestas y las entrevistas.

<sup>52</sup> Con base en Harold Knoots, Heinz Wehrich, *Administración una Perspectiva Global*, México, Mac Graw Hill, 11a Edición, 1998, p. 68.

La UVM, con sus objetivos guía su misión, con la intención de marcar la pauta para el cumplimiento de sus diversas estrategias, políticas y procedimientos.<sup>53</sup>

Por la falta de un documento que tuviera todos objetivos integrados, que nos permitiera la realización del estudio, ya que el documento oficial no los tenía todos, se hizo un concentrado con base en una recopilación de información, obtenida entre las áreas, funcionarios y los diversos documentos localizados en los archivos de la institución.

A continuación en las siguientes secciones, se detalla como parte integrante de este capítulo, un resumen de los principales objetivos y programas que han sido enunciados por la Junta de Gobierno y la rectoría de la UVM, en los diversos documentos, que se encuentran vigentes.

#### **5.4.1. Objetivos del modelo educativo siglo XXI.<sup>54</sup>**

Este programa tiene un carácter prospectivo, prevé transformar la formación inicial del estudiante, desde que sale de la preparatoria, desarrolla su carrera, hasta que finalmente se integra a los mercados de trabajo, acordes a las condiciones económicas, políticas y sociales que son exigidos al iniciarse este milenio.

A continuación se citan los principales objetivos de este modelo educativo:

<sup>53</sup> UVM, *op cit.*, p 89

<sup>54</sup> Este apartado ha sido desarrollado con base en UVM, *La Universidad del Valle de México y su modelo Educativo Siglo XXI*, México, UVM, 1990, pp 103 a 140

---

Se plantea un nuevo esquema más dinámico, de relación enseñanza-aprendizaje, en que debe existir una actitud del estudiante más emprendedor con respecto al conocimiento, en el que el docente actúa como facilitador del mismo, con este sistema se considera únicamente al maestro como una guía; esto necesariamente origina un rompimiento de los esquemas tradicionales de educación.

Lo anterior sucede, cuando el estudiante vincula sus conocimientos anteriores, con los actuales, surgiendo consecuentemente la posibilidad de llevarlos al campo profesional, enlazando con todos los estudios y conocimientos que ha venido asimilando en el desarrollo de su carrera.

En este modelo se conservan los postulados teóricos de la Pedagogía, ya que únicamente cambia el proceso de instrumentación de la enseñanza, con menos participación del maestro en los sistemas de transmisión de conocimientos.

Ya en la parte operativa el programa se postula, como un enfoque de la universidad hacia el desarrollo sustantivo de sus funciones básicas, de educación media, superior y postgrado; y se ejecuta a través de la realización de varios programas, para transformar la estructura y funcionamiento de la universidad, así como para revisar su organización, y sus procesos administrativos.

El plan pretende vigorizar las actividades académicas por medio de la orientación educativa, legislación estudiantil, adecuado diseño de instalaciones y equipo, sistemas computacionales, un centro de idiomas, y un plan rector de la investigación, con enfoque hacia la actualización de tecnología de punta y las exigencias de los mercados de trabajo.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Este programa promueva la organización de cursos de formación y capacitación para el personal académico y administrativo.

Lo anterior es con objeto de promover un desarrollo profesional sustentable, para elevar la calidad de la enseñanza, y optimización de los procesos administrativos.

El programa incluye la revisión, actualización y diseño de los planes curriculares, que consiste en la conexión de los programas de estudio desde que el estudiante sale de la preparatoria, hasta que termina su carrera y participa en los mercados profesionales, de conformidad con lo que el empleador esta requiriendo para las empresas.

Otro objetivo es la reestructuración de los sistemas y procedimientos administrativos, para mejorar la calidad de los servicios escolares y académicos.

El programa establece el diseño de un plan maestro, para promover la extensión y difusión de la cultura, que facilite al estudiante entender y desarrollar este patrimonio.

#### **5.4.2. Objetivos del Plan de Desarrollo Académico.<sup>55</sup>**

Este programa se encuentra dirigido a normar y fortalecer las funciones más importantes de la universidad, con miras a lograr la excelencia académica, por medio del establecimiento de acciones para formular y revisar planes de estudio e implementar un intenso desarrollo docente por medio de seminarios y cursos.

<sup>55</sup> Este apartado fue desarrollado con base en UVM, *Plan de Desarrollo Académico, 1994*. México. UVM: 1998, pp 54. a 62.

Se trata de un plan maestro para fortalecer los procesos de investigación, calidad docente, difusión cultural, y un verdadero respaldo administrativo y de servicio a estudiantes.

Otra aportación de este plan, es la incorporación de materias de computación en todas las carreras, la creación de academias para la revisión de los planes de estudios, el impulso de la investigación, el desarrollo estudiantil y la promoción de actividades deportivas.

Este programa establece las bases para la conformación de un modelo educativo acorde a las características de la UVM, frente a las actuales de la educación superior en México y su nivel científico.

Con este plan educativo se tienen que realizar nuevas opciones educativas, como Comercio Exterior, Desarrollo de Industria y Tecnológico, Alimentos y medio Ambiente.

### **5.4.3. Objetivos del Plan Operativo anual 2000.<sup>56</sup>**

Con este plan la Rectoría, esta contemplando los objetivos, con los que la universidad planeaba establecer su accionar operativo para ese año, y que según lo enunciaron, son los escenarios en que se pretende ubicar a la universidad.

Al analizar el documento, se pudo observar, que el enfoque estratégico de los objetivos, estaban siendo diseñados, para el desarrollo de las funciones de docencia, investigación, administrativas y financieras, servicios escolares, de desarrollo y culturales.

<sup>56</sup> UVM, *Plan Operativo Anual 2000*, México, UVM, 1999, pp. 33 a 51.

A continuación se detalla un resumen, de los 24 objetivos básicos, agrupados en 5 funciones, contenidos en el documento oficial del mes de diciembre de 1999, emitido por el Consejo de Administración, en el que se presentan las propuestas, con un contenido más extenso y detallado, analizando cada objetivo con más profundidad.

## **1. Objetivos de la función de Docencia.**

1. Revisión de planes de estudios y mapas curriculares.
2. Realizar prácticas escolares.
3. Diseñar e integrar material didáctico, por especialidades.
4. Integrar escenarios profesionales y centros productivos.
5. Desarrollar y capacitar al personal docente y administrativo.
6. Desarrollar la función académica.
7. Estructurar el proceso de ingreso y clasificación estudiantil.

## **II. De la Investigación.**

8. Formación de investigadores.
9. Desarrollo de proyectos de investigación.
10. Fortalecimiento interno de la investigación actual.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

### **III. Cultura.**

11. Promover la actividad deportiva y la cultura.
12. Desarrollar cursos y seminarios especializados.
13. Desarrollo y seguimiento de egresados.
14. Comunicación y desarrollo integral del estudiante.
15. Asistencia profesional a la comunidad.

### **IV. Administración.**

16. Incrementar la seguridad, vigilancia y mantenimiento de las instalaciones.
17. Desarrollar los Recursos Humanos.
18. Incrementar la calidad de los servicios Escolares.
19. Aplicar auditorías internas y métodos de control.
20. Desarrollar sistemas computacionales.
21. Optimizar los procesos contables y financieros.
22. Planeación integral, fundamentado en presupuestos.
23. Desarrollar un plan de mercadotecnia.

### **V. Función de desarrollo.**

24. Desarrollo de opciones educativas.
- 

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

En las páginas números 125 a 128, se está analizando la situación de los objetivos, detallando los que no fueron alcanzados; es importante señalar, que los correspondientes a la función de Administración y Finanzas, se están evaluando, en la página No. 107 a 110 debido a que tienen importantes problemas.

## **5.5. Descripción detallada de los objetivos.**

En esta sección se pretende mostrar, un análisis más profundo de los principales objetivos de las funciones estructurales de la UVM, que como ya se ha mencionado, la obtención de la información, fue el resultado de entrevistas, y una recopilación entre diversos documentos y archivos de la universidad.

### **5.5.1. Objetivos de las Actividades Académicas.<sup>57</sup>**

La UVM manifiesta que las actividades académicas, conforman la parte medular de sus funciones y objetivos, por lo que la planeación adecuada de estas funciones, es el eje estructural y razón de ser de la institución.

Además de que las actividades académicas, son la base para que se elabore la planeación de la mayoría de los recursos disponibles, como el capital humano, la administración, las finanzas, el equipo e instalaciones etc.

A continuación se expresa el objetivo de carácter general, que fue diseñado para el cumplimiento de la función de las actividades académicas, y posteriormente, se detalla una breve descripción, de los objetivos a nivel más detallado.

### Objetivo general:

"Desarrollar los recursos que permitan mejorar permanentemente la operación académica, en términos de planes y programas de estudios, escenarios para su ejecución y desarrollo del personal académico responsable de su instrumentación".

### Objetivos particulares.

1. Evaluar permanentemente el modelo de enseñanza aprendizaje, contenido en el modelo Educativo XXI, con objeto de determinar que sea posible y practico.
2. Diseñar un programa de formación y desarrollo del personal docente para la enseñanza significativa.
3. Estructurar el marco teórico para la conformación de los métodos de enseñanza significativos, necesarios para lograr el cumplimiento de nuestros modelos educativos.
4. Reestructurar el proceso de evaluación docente, bajo la perspectiva del modelo educativo XXI.

### Objetivos en planes y programas de estudios.<sup>58</sup>

Un objetivo importante en el desarrollo de las actividades académicas, que incrementa la calidad de la formación profesional, es la revisión permanente que hacen las instituciones de los planes y programas de estudio, acordes a lo que están requiriendo los mercados de trabajo.<sup>59</sup>

<sup>57</sup> Con base en UVM. *Estándares para el funcionamiento de las actividades académicas*, UVM, México, Vicerrectoría académica, 1993, pp. 150 a 182

<sup>58</sup> UVM, *op. cit.*, p. 89

<sup>59</sup> Este apartado se desarrollo con base en *Universidad del Valle de México, Autoestudio 1996*, México, UVM, 1996, pp. 103 a 141

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Con tal motivo la UVM, con objeto de complementar el proceso de implementación del modelo educativo siglo XXI, ha establecido diversas acciones encaminadas hacia la revisión de sus planes y programas de estudio, estableciendo un propósito en sus objetivos de revisar el diseño curricular, que comprende todas las licenciaturas que se imparten en la UVM,

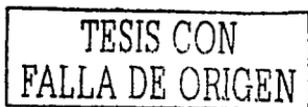
El desarrollo de los planes y programas de estudios, tiene las siguientes características:

1. El diseño de los objetivos de los planes y programas, deberá comprender desde la preparatoria y hasta la integración de la totalidad de las carreras, tanto a nivel licenciatura como en postgrado.
2. Revisar el contenido de las asignaturas de cada carrera.
3. Diseñar procedimientos que permitan detectar el perfil del estudiante durante el proceso de ingreso a la licenciatura.
4. Estudiar y evaluar permanentemente, la estructuración de estudios desde que el estudiante termina la preparatoria hasta que se incorpora a los mercados profesionales de trabajo.

### **Objetivos del proceso de investigación.**

Uno de los factores que más influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es que las universidades tengan como base de su desarrollo académico, planificación del proceso de investigación y estrategias para desarrollar a sus investigadores.<sup>60</sup>

<sup>60</sup> Con base en Universidad del Valle de México, *Autoestudio 1994*. México, UVM, 1999, p. 45.



Con tal motivo dentro de sus objetivos la UVM, estableció un procedimiento de desarrollo institucional, por medio de un plan rector de investigación.

Se dan a continuación algunos lineamientos de su implementación:

1. Desarrollar la metodología que sea necesaria, para dar enfoque y prioridad a las áreas o aspectos que deben ser investigadas.
2. Implementar los procedimientos administrativos, para que sea posible el desarrollo de la función de investigación.
3. Elaborar los criterios y normatividad, para la regulación de esta importante función que es la investigación.

### **5.5.2. Objetivos para la función de la Administración de Recursos Humanos.**<sup>61</sup>

Las funciones estructurales de cualquier universidad se desarrollan gracias a la realización de una serie de funciones administrativas y de apoyo, estas constituyen el soporte organizacional y operativo de la UVM.

La administración de los recursos apoya la realización de los procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollado por los docentes y estudiantes; a continuación se analizan las condiciones, políticas y criterios de reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, evaluación, promoción y remoción de personal que forma parte de la comunidad universitaria.<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Este apartado se desarrolló con base en UVM, *Manual de Organización, Reclutamiento, Selección, Contratación y Control de personal*, México, UVM, 4 de noviembre de 1995, se consultó todo el volumen No 4.

<sup>62</sup> Con base en Universidad del Valle de México, *Autoestudio 1996*, México, UVM, 1999, pp. 213 a 231.

Los elementos siguientes configuran el diseño de los objetivos para esta área.

1. Lograr un adecuado reclutamiento y contratación, con candidatos calificados, que reúnan el perfil que se necesita.
2. Establecer que los procedimientos de contratación, se encuentren respaldados con investigaciones socioeconómicas, y estudios psicométricos, con objeto de detectar posibles problemas que puedan emanar después de la contratación.
3. Implementar un procedimiento de inducción al personal de nuevo ingreso, para que conozca ampliamente las instalaciones, prestaciones, organización etc., el proceso se debe realizar con un recorrido en todas las áreas de UVM.
4. Diseñar un sistema de evaluación al personal, en el que originalmente se establezcan por escrito las tareas, metas y objetivos, que tiene que alcanzar cada persona, así como los procedimientos, de evaluación de desempeño, que sirvan como base para las promociones o aumentos de sueldo.
5. Que exista un sistema de evaluación de sueldos y salarios, que permita por cada puesto, establecer con precisión las remuneraciones más adecuadas de conformidad con los mercados de trabajo y recursos financieros disponibles por la UVM.<sup>63</sup>
6. Que exista un sistema de prestaciones y beneficios que motiven al personal, manteniendo un equilibrio con los recursos financieros disponibles que tenga la universidad.
7. Establecer que el contrato colectivo de trabajo sea revisado por lo menos cada dos años.

<sup>63</sup>Con base en UVM, *Manual de Organización. Administración de Sueldos y Salarios*, Vol. 4, México, UVM, noviembre 1995, pp. 78 y 79.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

8. Diseñar un Reglamento Interior de Trabajo, idóneo a las condiciones políticas y sociales del país, jurídicamente sustentado y que sea siempre actualizado.
9. Promover que existan permanentemente, cursos de entrenamiento y capacitación, que permitan proveer un desarrollo integral del personal que labora en la UVM, tanto para el administrativo como docente.
10. Establecer adecuados sistemas de comunicación, horizontales y verticales en toda la extensión de la UVM.

### **5.5.3. Objetivos de acondicionamiento físico de edificios e instalaciones.<sup>64</sup>**

En esta sección se detallan los objetivos que se tienen que alcanzar, con las obras de ingeniería y arquitectura, que se van a desarrollar en los escenarios académicos de la UVM, como construcciones, ampliaciones de las existentes, adaptaciones, remodelaciones, reparaciones o de mantenimiento.

Los escenarios académicos son las aulas, talleres, laboratorios, centros de computo, y de idiomas, salas de exámenes profesionales, y oficinas.

Los objetivos para el desarrollo del mantenimiento y ampliación de espacios educativos, son los siguientes:

1. La universidad debe mantener permanentemente, en condiciones físicas optimas, los edificios y demás instalaciones requeridas para proveer el mejor desarrollo de los procesos educativos.

<sup>64</sup> Este apartado se desarrolló con base en UVM, *Manual de Proyección Construcción, Recepción, y Mantenimiento de Obras*, Dirección General de Escenarios Académicos, México, UVM, Abril 1994, pp., 302 a 316.

- 
2. Para la realización de cualquier proyecto de ingeniería o arquitectónico, deben hacerse estudios ergonómicos, de conformidad con los últimos adelantos tecnológicos.
  3. Los escenarios académicos, se deben ajustar físicamente a la planeación académica del modelo educativo vigente, las políticas de desarrollo de la UVM, y los recursos financieros disponibles.<sup>65</sup>
  4. Permanentemente deben hacerse evaluaciones y actualizaciones, de los indicadores, como el número de metros cuadrados por estudiante.
  5. También deben calcularse los indicadores por cada persona, como la iluminación, ventilación natural y mecánica, dotación de agua y luz etc.
  6. Los sistemas de vigilancia y seguridad deben estar acordes a la tecnología de punta que exista en cada momento específico, de problemática social del país.
  7. La UVM, debe tener en sus áreas los siguientes espacios hasta donde sea posible, para conformar el desarrollo óptimo de sus modelos educativos:
    - a). Áreas educativas: Espacios entre edificios, laboratorios y talleres, y como parte fundamental las áreas que ocupan los salones de clase.
    - b). Áreas de apoyo: Sala audiovisual, cubículos para asesoría e investigación, centro de información y de cómputo.
    - c). Salas de cultura, talleres, exposiciones, auditorios y aulas magnas.

<sup>65</sup> Universidad del Valle de México, *op. cit.* p. 96

d). Áreas de oficinas, atención al público, secretarial, papelería, fotocopiado, caja, archivo, recepción, almacén y bodega.

e). Áreas de servicios, intendencia, reloj checador, cuartos de aseo, consultorio médico, comedor y cafetería.

f). Sanitarios, cuarto de maquinas y taller de mantenimiento.

#### **5.5.4. Objetivos de las funciones Administrativas y Financieras.**

A continuación se presenta un resumen de los objetivos que tiene contemplados la UVM, para la función de finanzas, localizados entre diversos documentos y archivos,<sup>66</sup> adicionalmente en esta misma sección, se enuncian algunos comentarios y observaciones, con la consideración de que es una función muy crítica, debido a que tiene muchos problemas.

1. La contraloría debe salvaguardar, proteger y optimizar los recursos de la universidad, diseñando normas de control interno, que permitan garantizar una adecuada vigilancia y seguridad de los bienes, propiedades, y activos de los accionistas.

2. Este resguardo preventivo también se debe extender, hacia la contratación de adecuados seguros y fianzas, que sean lo menos costosos; sin que con este motivo se pierda la calidad de la protección.

<sup>66</sup> UVM, *Manual de Organización*, México, UVM Dirección General de Normatividad, 1995, volumen No. 5, pp., 198 a 250.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3. La función de contabilidad, debe emitir información financiera veraz y oportuna, suficiente para que el Consejo de Administración, la rectoría y el personal directivo, tenga la posibilidad de tomar decisiones y rectificar en su caso los resultados obtenidos.

4. Se deben desarrollar presupuestos de operación, en el que se puedan enlazar los recursos económicos y financieros de todas las funciones que lo necesiten para el desarrollo de sus operaciones.

5. El área de finanzas, deberá mantener controles para analizar, y corregir en su caso el resultado de los presupuestos que originalmente se diseñaron.

6. La función de finanzas debe confeccionar y editar las políticas y procedimientos que estime convenientes, para proveer una adecuada administración de las operaciones de la UVM.

7. Esta función debe tener establecidos procedimientos para analizar e interpretar los estados financieros, al término de cada ciclo contable, que sirvan de base para conocer como se va desarrollando el curso de los recursos financieros de la universidad.

#### **5.5.5. Comentarios a la función de Finanzas y Administración.**

A continuación se enuncian algunos comentarios y observaciones de los problemas de carácter general, que fueron detectados al revisar los objetivos de la función de finanzas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1. Los objetivos que tiene la UVM, para la función de finanzas, son muy generales, superficiales y sin enlace y coordinación entre departamentos.
2. Lo anterior se debe básicamente, a que se establecen con un enfoque eminentemente cualitativo, sin considerar que para esta función, los objetivos deben ser en su mayoría cuantitativos, expresados en el lenguaje de los negocios que es la contabilidad.
3. Con esto se quiere decir, que es esencial, preparar los objetivos de la función de las finanzas, respaldados con la tecnología de punta que existe para el control de las finanzas de cualquier organización, utilizando como herramienta básica la técnica de los presupuestos, integrados a la contabilidad, con proyecciones futuras a corto y largo plazo.
4. Es muy importante dar seguimiento periódico al curso que lleve este presupuesto, para investigar en su caso falta de cumplimiento y tomar medidas correctivas.
5. Como complemento de lo anterior, y con objeto de analizar el resultado de las operaciones del pasado, se debe utilizar la técnica de Análisis e Interpretación de Estados Financieros, con la metodología de razones financieras.
6. Se deben manejar los indicadores básicos, que sirven para medir el curso de las operaciones como, porcentajes de rendimiento, en función de las inversiones, el capital, o las operaciones, niveles de apalancamiento, puntos de equilibrio financieros etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

7. Como parte de la planeación financiera se estima necesario diseñar estándares de estos indicadores, para establecer a donde quiere llegar financieramente la universidad.

8. La utilización permanente de adecuadas herramientas financieras, permiten a una organización, mantenerse con estructuras sanas y estables, proveer empresas rentables y productivas, además de protegerse de problemas, hasta en épocas de crisis.

9. Se considera que por muy bueno que sea su mercado, o nivel académico, si no se tiene un buena control financiero; en cualquier momento, pueden surgir problemas, que ya no se puedan controlar, y que inclusive puedan llevar a una organización hasta la quiebra.

10. Una parte estructural de cualquier empresa es la planeación y control de las utilidades que se quieren lograr.

## **5.6. Resultados de las encuestas para analizar los objetivos.**

En esta sección se pretende analizar el proceso que fue desarrollado para clasificar, analizar e interpretar toda la información, derivada de la aplicación de las encuestas.

### **5.6.1. Descripción de la investigación y alcance.**

Otro método utilizado para el desarrollo del estudio, fue el de encuestas, el cual nos sirvió de guía, para investigar principalmente que los objetivos y programas, tenían adecuada calidad, que habían sido difundidos por escrito entre el personal responsable, de acuerdo a sus funciones, señalando los plazos de cumplimiento.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La investigación se practicó utilizando la técnica de muestreo, por medio de cuestionarios, con preguntas cerradas, aplicadas a la plantilla seleccionada de maestros y personal administrativo del plantel Lomas Verdes.

La fórmula de muestreo para determinar el número de encuestas, detallada en la página No. 56, nos indicaba la aplicación de 384, sin embargo durante el proceso de desarrollo de los cuestionarios, se realizaron 392.

Aunque la comunidad de estudiantes, no intervienen directamente en los procesos de elaboración y desarrollo de los objetivos, decidimos también aplicar la encuesta a los alumnos, por que deben conocer algunos programas como el modelo educativo siglo XXI, o las alianzas internacionales con el Sistema educativo Sylvan Internacional Universities.

Consideramos que el conocimiento que tengan los alumnos de estos adelantos tecnológicos, es fundamental en el desarrollo de los objetivos que pretende alcanzar el modelo educativo de la UVM.

Es importante señalar, que al cuestionario, se le anexo un resumen de los objetivos y de los principales programas, con objeto de que las personas que fueron encuestadas, tuvieran toda la información al emitir sus respuestas.

#### **Limitaciones en el proceso aleatorio de selección de las encuestas.**

En la página No. 144 en la sección de *limitaciones*, se están señalando las restricciones importantes que se tuvieron en el proceso de selección de las muestras que iban a ser examinadas del total de la población, debido a que no fue posible aplicar una método aleatorio, por que se pudo determinar que era extenso en tiempo y costo.

En el siguiente cuadro se muestra el plan de pruebas selectivas aplicadas, de conformidad con el procedimiento descrito:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Cuadro No.12****Planeación del número de muestras y universo para la revisión de los objetivos**

<b>Grupo de la comunidad</b>	<b>No. de encuestas</b>	<b>Universo de comunidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Estudiantes</b>	<b>200</b>	<b>7,800</b>	<b>86 %</b>
<b>Maestros</b>	<b>90</b>	<b>820</b>	<b>9 %</b>
<b>Personal Administrativo</b>	<b>110</b>	<b>450</b>	<b>5 %</b>
<b>Totales</b>	<b>400</b>	<b>9,070</b>	<b>100 %</b>
<b>Fuente propia.</b>			

El cuadro 12, contiene la población total de las muestras, integradas por componentes de la comunidad del plantel, para aplicarlas en la revisión de los objetivos.

El procedimiento de cálculo de las muestras y de la población, se encuentra detallado en página 54 a la 56 del capítulo tercero, las limitaciones en la selección de las muestras se encuentra asentada en la página No. 144.

### **5.6.2. Clasificación y concentración de las encuestas.**

En los cuadros 13, 14, y 15, se están mostrando la clasificación y concentración de los cuestionarios, en los que se está calificando la opinión de los maestros y personal administrativo con siete preguntas, y estudiantes con tres, esto fue con objeto de aplicar los cuestionarios, de acuerdo con las características de los grupos encuestados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>Cuadro No. 13</b>					
<b>Resultados de las encuestas para evaluar los objetivos y las variables que los conforman.</b>					
<b>MAESTROS</b>	<b>Encuestas</b>	<b>Objetivos</b>		<b>Programas</b>	
<b>Respuestas sí o no</b> →		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
<b>1. Conoces los objetivos de la UVM.</b>	<b>90</b>	<b>58</b> 65%	<b>32</b> 35%	<b>63</b> 70%	<b>27</b> 30%
<b>2. Son claros y precisos.</b>	<b>90</b>	<b>75</b> 83%	<b>15</b> 17%	<b>72</b> 80%	<b>18</b> 20%
<b>3. Los objetivos que realizas son los de tu departamento.</b>	<b>90</b>	<b>80</b> 89%	<b>10</b> 11%	<b>71</b> 79%	<b>19</b> 21%
<b>4. Los objetivos se relacionan con tus funciones.</b>	<b>90</b>	<b>79</b> 88%	<b>11</b> 12%	<b>78</b> 87%	<b>12</b> 13%
<b>5. Te dieron por escrito tus objetivos y revisan con regularidad como van.</b>	<b>90</b>	<b>65</b> 72%	<b>25</b> 28%	<b>69</b> 77%	<b>21</b> 23%
<b>6. Te establecieron plazos para cumplir los objetivos.</b>	<b>90</b>	<b>64</b> 71%	<b>26</b> 29%	<b>69</b> 77%	<b>21</b> 23%
<b>7. Están coordinados con tu departamento y otras áreas.</b>	<b>90</b>	<b>81</b> 90%	<b>9</b> 10%	<b>70</b> 78%	<b>20</b> 22%
<b>Fuente propia</b>					

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En tabla 13, se está presentando la concentración de todas los cuestionarios aplicados a los maestros, analizadas en 7 dimensiones, que sirvieron de base para realizar las interpretaciones, y emitir los comentarios y recomendaciones.

<b>Cuadro No. 14</b>					
<b>Resultados de las encuestas para evaluar la opinión del personal administrativo con respecto a los objetivos y sus principales variables.</b>					
<b>Administrativos</b>	<b>Encuestas</b>	<b>Objetivos</b>		<b>Programas</b>	
<b>Respuestas sí o no</b>	<b>→</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
<b>1. Tienes conocimiento de los objetivos de UVM.</b>	<b>110</b>	<b>79</b> 72%	<b>31</b> 28%	<b>80</b> 73%	<b>30</b> 27%
<b>2. Son claros y precisos.</b>	<b>110</b>	<b>85</b> 77%	<b>25</b> 23%	<b>80</b> 73%	<b>30</b> 27%
<b>3. Los objetivos que realizan son del departamento.</b>	<b>110</b>	<b>79</b> 72%	<b>31</b> 28%	<b>80</b> 73%	<b>30</b> 27%
<b>4. Tus metas o tareas corresponden a tus funciones.</b>	<b>110</b>	<b>84</b> 76%	<b>26</b> 24%	<b>88</b> 80%	<b>22</b> 20%
<b>5. Te dieron por escrito tus objetivos y revisan con regularidad como van.</b>	<b>110</b>	<b>61</b> 55%	<b>49</b> 45%	<b>69</b> 63%	<b>41</b> 37%
<b>6. Te establecieron plazos para su cumplimiento</b>	<b>110</b>	<b>79</b> 72%	<b>31</b> 28%	<b>89</b> 81%	<b>21</b> 19%
<b>7. Están coordinados con tu departamento y otros.</b>	<b>110</b>	<b>85</b> 77%	<b>25</b> 23%	<b>84</b> 75%	<b>26</b> 24%
<b>Fuente propia.</b>					

En tabla 14 se esta presentando la concentración de todas los cuestionarios practicados a los administrativos, analizadas en 7 dimensiones, que sirvieron de base para efectuar las interpretaciones y emitir los comentarios y recomendaciones.

**Cuadro No.15**

**Resultado de la encuesta practicada a estudiantes para evaluar las principales variables de los objetivos**

<u>Estudiantes</u>	<u>Encuestas</u>	<u>Objetivos</u>		<u>Programas</u>	
		<u>Si</u>	<u>No</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>
Respuestas sí o no					
1. Conocimiento	200	122	78	126	74
		61%	39%	63%	37%
2. Respaldan a sus estudios.	200	156	44	148	52
		78%	22%	74%	26%
3. Claridad.	200	148	52	158	42
Fuente propia		74%	26%	79%	21%

En tabla 15 se esta presentando la concentración del resultado, de todos los cuestionarios practicados a los estudiantes del plantel, analizadas en 3 dimensiones, los que sirvieron de base para efectuar las interpretaciones, que a continuación se analizan en la siguiente sección

### 5.7. Resultados de la evaluación de los objetivos.

En este apartado se van a presentar los comentarios, observaciones y recomendaciones, obtenidos como resultados de la aplicación de las estrategias de revisión, analizado por las variables que fueron examinadas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 5.7.1. Comentarios al conocimiento y difusión de objetivos.

En el cuadro 16, se presenta el resultado de las encuestas, en que se evalúa la opinión de los estudiantes, maestros y el personal administrativo, por lo que respecta al conocimiento que tenían de los objetivos de la UVM, de conformidad con el resumen que se anexó al cuestionario.

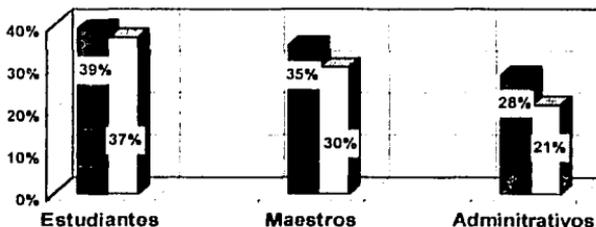
<b>Cuadro No. 16</b>				
<b>Análisis del conocimiento y difusión de los objetivos.</b>				
Parte de Comunidad Universitaria	Objetivos		Programas	
	Sí	No	Sí	No
<b>Estudiantes</b> Encuestas 200	61% 122	39% 78	63% 126	37% 74
<b>Maestros</b> Encuestas 90	65% 58	35% 32	70% 63	30% 27
<b>Administrativos</b> Encuestas 110	72% 79	28% 31	79% 87	21% 23
Fuente propia.				

Graficación del Cuadro No.16

Grafica No. 5

Falta de conocimiento de objetivos

■ Objetivos □ Programas



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Como se puede observar en el cuadro 16, el 39% de los alumnos, el 35% de los maestros y el 28% de los administrativos, manifestaron que no tenían conocimiento de los objetivos, esto quiere decir que la tercera parte de la población los desconoce.

Consideramos que la totalidad de la comunidad universitaria, debe conocer los objetivos y programas, ya que le permitiría percibir, con más claridad hacia donde se dirige la universidad, originando que el personal tenga mejor desempeño.

### 5.7.2. Observaciones a la redacción de los objetivos.

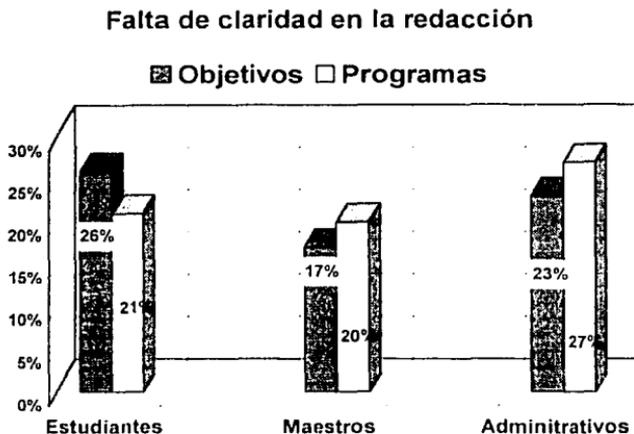
En el cuadro 17, se detalla el porcentaje del total de la muestra, en que la comunidad universitaria no percibía, ni claridad ni apropiada redacción en los objetivos, tomando como base el documento que se anexó al cuestionario, en el momento en que fue entregado al personal encuestado para que expresara su opinión.

Cuadro No. 17				
Análisis de la claridad de redacción de los objetivos				
Parte de Comunidad Universitaria	Objetivos		Programas	
	Sí	No	Sí	No
Estudiantes Encuestas 200	74% 148	26% 52	79% 158	21% 42
Maestros Encuestas 90	83 % 75	17% 15	80% 72	20% 18
Administrativos Encuestas 110	77% 85	23% 25	73% 80	27% 30
Fuente propia.				

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Graficación del cuadro No.17.

Gráfica N. 6.



Según el cuadro 17, la comunidad universitaria cuestionó la redacción y la claridad de los objetivos, en un 26% los alumnos, en un 17% los maestros y en un 23% los administrativos; se sugiere para próximas ediciones, que los objetivos sean redactarlos con lenguaje sencillo y con claridad.

### 5.7.3. Análisis de la opinión estudiantil de los objetivos y programas.

En el cuadro 18, se muestra el resultado de 200 cuestionarios aplicados a los estudiantes para evaluar la opinión que tienen de los objetivos.

Cuadro No. 18

## Opinión estudiantil de los objetivos y programas

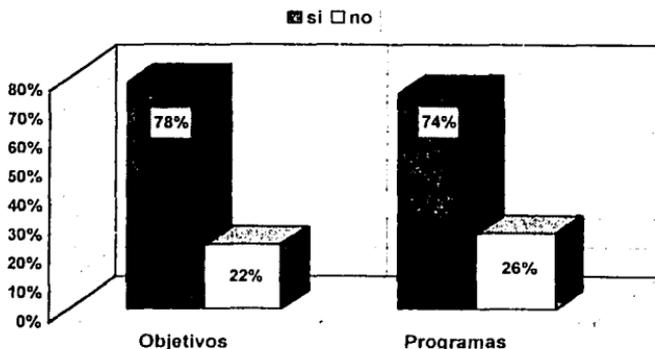
	Encuestas	Estas de acuerdo con la calidad de los Objetivos y programas.			
		Si	%	No	%
Con los objetivos	↓	156	78%	44	22%
Con los Programas		148	74%	52	26%
No. de encuestas	200				

Fuente propia.

Grificación del cuadro No. 16.

Gráfica No. 7

Opinion de calidad estudiantil de los objetivos  
 si= Es buena      no=No es buena



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En el cuadro 18, se presenta el resultado de la opinión de los estudiantes, en los que 156 (78%), estaban de acuerdo con los objetivos, y 44 (22%) no lo estaban, por lo que respecta a los programas, 148 (74%) mostraron aceptación y 52 (26%) los refutaba; también se presenta los porcentajes relacionados con el total de los cuestionarios aplicados.

Estas 200 encuestas, se desarrollaron para medir la variable de identificación de los estudiantes, con los objetivos y programas, establecidos por la UVM.

Se recomienda explicar a la comunidad de estudiantes, con más claridad, la razón de ser tanto de los objetivos como de los programas, ya que básicamente consideramos que la causa del resultado anterior, es por que los estudiantes, los desconocían o no los comprendían adecuadamente.

#### **5.7.4. Análisis de la distribución y asignación de objetivos entre las funciones y el personal.**

En este punto se está evaluando por medio de los cuestionarios practicados al personal de maestros y administrativos, que los objetivos y programas, que les fueron asignados, se encuentran relacionados con sus funciones, tareas y responsabilidades.

Se evaluó además, que los objetivos hayan sido asignados por escrito y explicados con toda claridad, estableciendo sus fechas de cumplimiento, es importante mencionar que este procedimiento es fundamental en el cumplimiento de los objetivos.

Se analizó también, que en la asignación de los objetivos, existiera una coordinación entre departamentos, para evitar duplicidades o traslapes.

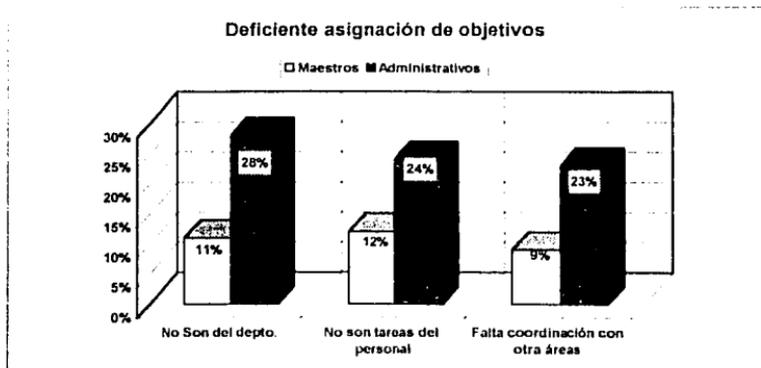
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Cuadro No.19**

**Análisis de la asignación de objetivos y metas, entre los maestros y el personal administrativo.**

	Maestros 90 encuestas		Administrativos 110 encuestas	
	Sí	No	Sí	No
1. Los objetivos que leiste son los de tu departamento.	80 89%	10 11%	79 72%	31 28%
2. Las tareas derivadas de estos objetivos, están de acuerdo con tus funciones	79 88%	11 12%	84 76%	26 24%
3. Se encuentran estos los objetivos y metas coordinados con otros departamentos.	81 90%	9 10%	85 77%	25 23%

Fuente propia

**Graficación del cuadro No. 19****Gráfica No. 8**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En el cuadro 19, se presentan tres preguntas, sobre la precisión en la difusión y asignación de los objetivos, por departamentos o en el ámbito individual; las respuestas señalan que los maestros no están de acuerdo con la asignación en un 10%, y los administrativos en un 25% en promedio.

En términos generales, se considera que las opiniones emitidos por esta parte de la comunidad universitaria, se deben a que no se tiene establecido dentro de sus políticas y procedimientos, un Plan de Operaciones anual por escrito, que contenga, todos los objetivos que se pretenden lograr, estipulando con claridad el departamento y el personal responsable, que los va a desarrollar.

### 5.7.5. Análisis de los procesos de comunicación de objetivos y sus plazos de cumplimiento.

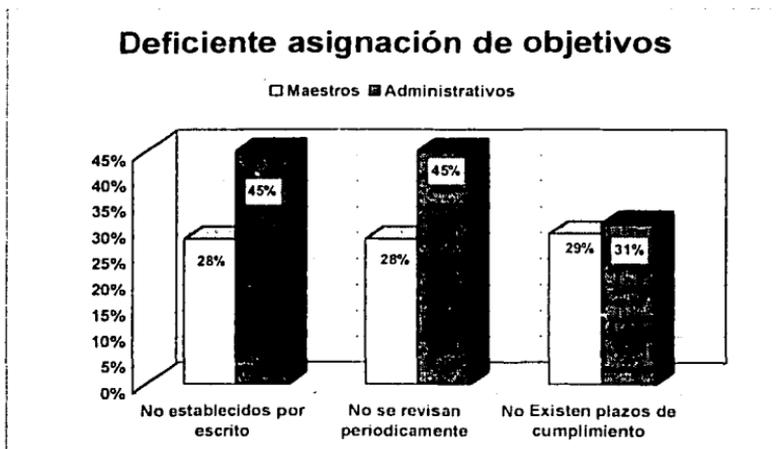
El cuadro 20, muestra el resultado de la evaluación del proceso de que los objetivos hayan sido comunicados por escrito, estableciendo los plazos de cumplimiento y que periódicamente se presente personal autorizado, a supervisar que los objetivos hayan sido cumplidos.

<b>Cuadro No.20</b>				
<b>Análisis del proceso de distribución de objetivos y metas por escrito y con plazos de cumplimiento</b>				
	<b>Maestros</b>		<b>Administrativos</b>	
	<b>90 encuestas</b>		<b>110 encuestas</b>	
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No.</b>
<b>1. Te dieron por escrito los objetivos, y se revisan periódicamente.</b>	<b>65</b> 72%	<b>25</b> 28%	<b>61</b> 55%	<b>49</b> 45%
<b>2. Te establecieron plazos de cumplimiento.</b>	<b>64</b> 71%	<b>26</b> 29%	<b>79</b> 72%	<b>31</b> 28%
<b>Fuente propia.</b>				

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Graficación del Cuadro No. 20

Gráfica No. 9



El cuadro 20 se presenta la opinión por medio de dos preguntas planteadas a los maestros y personal administrativo, para medir que los objetivos, tareas y metas, hayan sido asignadas por escrito, así como para evaluar que se establecieron los plazos de cumplimiento.

Como se podrá apreciar, los maestros opinaron en un 28% que los objetivos, no se los establecieron por escrito y los administrativos en un 45%; y por los plazos de cumplimiento, los maestros opinaron en un 29%, que no se les asignaron fechas de entrega, y el personal administrativo manifestó en un 28%, la falta de comunicación escrita de este requisito.

Una muestra de lo anterior, es que por ejemplo, en las juntas de academia de maestros, se anuncia verbalmente "Hay que revisar el contenido de los planes de estudio, esperamos propuestas", sin especificar por escrito, cómo se iba a hacer, las fechas de terminación y quién era el responsable del proyecto.

Consecuentemente el proyecto no avanzaba, ni se podía conocer, por lo menos, cuál era el porcentaje de avance que llevaba, en relación con lo que esperaba la rectoría de acuerdo a sus instrucciones, y consecuentemente con las políticas emitidas por el consejo de consejo de administración.

Nuestra sugerencia es que cuando los objetivos sean entregados al responsable que los va a ejecutar, se establezca con claridad y por escrito la fecha en que deberán ser cumplidos, formalizando así su responsabilidad.

### **5.7.6. Análisis del desempeño de los objetivos por el periodo del 2000. (Cuadro No.21)**

A continuación se detalla un resumen de la situación en que se encontró el desempeño de los objetivos de la UVM por el ciclo de operaciones del 2000, derivado del examen que fue practicado por el comité de revisión designado por el Consejo de Administración, y del que se desprenden como resultado, los problemas que fueron detectados, y que se están presentando, conjuntamente con las recomendaciones, en la sección de conclusiones.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Apartado desarrollado con base en *Informe del resultado de la revisión administrativa y académica*, México, UVM, 2001, se consultó todo el informe. Con base en *informe de cumplimiento de objetivos, departamentales*, rectoría Lomas Verdes, México, UVM, 2001 se consultó todo el informe. Con base en *Informes Departamentales Planeación corporativa, Recursos Humanos, México, UVM, 2001*, se consultaron todos los expedientes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Análisis de la situación de los objetivos establecidos para el 2000

Objetivo	Programas planeados	Avance	Características del Indicador
<p><b><u>I. Función de Docencia</u></b></p> <p>1. Revisión de planes de estudio y mapas curriculares.</p>	<p style="text-align: center;"><b>35 Planes y mapas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>25</b></p>	<p>Los mapas curriculares comprenden el análisis de los planes de estudios desde que el alumno termina la preparatoria hasta su incorporación a los mercados de trabajo. Comprende las 35 disciplinas vigentes.</p>
<p>2. Realizar prácticas escolares.</p>	<p style="text-align: center;"><b>35 prácticas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>No</b></p>	<p><b>Suspendido temporalmente.</b></p>
<p>3. Diseñar e implementar material didáctico, por especialidades.</p>	<p style="text-align: center;"><b>1,400 materias</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>460</b></p>	<p>Los maestros confeccionaron el material por cada asignatura que impartan en las 35 carreras, en promedio 40 por cada una, en total 1,400.</p>
<p>4. Integrar escenarios profesionales y centros productivos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>35 Escenarios</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>No</b></p>	<p><b>Suspendido temporalmente.</b></p>
<p>5. Desarrollar y capacitar al personal docente y administrativo</p>	<p style="text-align: center;"><b>50 Cursos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>35</b></p>	<p>Cursos efectuados para el personal académico y administrativo.</p>
<p>6. Desarrollar la función Académica.</p>	<p style="text-align: center;"><b>28 Academias</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>25</b></p>	<p>Por cada carrera o afin una academia, se integra por los maestros especialistas de cada disciplina.</p>
<p>7. Estructurar el proceso de Ingreso y clasificación Estudiantil.</p>	<p style="text-align: center;"><b>No</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>No</b></p>	<p><b>Suspensión temporal.</b></p>

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## Análisis de la situación de los objetivos establecidos para el 2000

Objetivos	Programas	Avance	Características del Indicador
<b><u>II. De la investigación</u></b> 8. Formación de investigadores	Contratar 12 Investigadores.	No	Suspendido.
9. Desarrollo de proyectos de Investigación.	16 Investigaciones	No	Suspendido.
10. Fortalecimiento interno de la Investigación actual.	16 Investigaciones	4	Se hicieron investigaciones en economía, finanzas, psicología y comunicaciones.
<b><u>III. Cultura</u></b> 11. Promover la actividad deportiva y cultural.	25 grupos deportivos y culturales	11	10 equipos de futbol, 10 de básquetbol y uno de baseball. Un grupo de baile folclórico, de salón, hawuaiano, un grupo de teatro.
12. Desarrollar cursos y seminarios de especialización.	20 Areas de Especialización	8	Cursos de especialización en las principales carreras.
13. Desarrollo y seguimiento de egresados.	Programa para egresados	No	Suspendido

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## Análisis de la situación de los objetivos establecidos para el 2000

Objetivos	Programas	Avance	Características del Indicador
14. Comunicación y desarrollo Integral del estudiante.	Diseñar un centro de desarrollo y comunicación	No	Conformar una unidad escolar para atender el desarrollo estudiantil y la comunicación. <b>Suspendido</b>
15. Asistencia profesional a la comunidad.	Conformar un Centro de Vinculación	No	Desarrollar un centro de vinculación entre, las principales asociaciones patronales y civiles de la región. <b>Suspendido</b>
<b><u>IV. Administración.</u></b> 16. Incrementar la seguridad, vigilancia y mantenimiento de Instalaciones.	Establecer reglas de seguridad y mantenimiento profesional.	40	Implementar 47 puntos de seguridad y mantenimiento preventivo.
17. Desarrollar los recursos humanos.	Mejorar la Administración de recursos humanos.		Mejorar los procesos de reclutamiento, contratación, inducción, evaluación, prestaciones y beneficios, y Comunicación.
18. Incrementar la calidad de los servicios escolares.	En encuestas de opinion aumentar de bueno a excelente	Poco Avance	La última encuesta señaló que se mantenía la misma calificación.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## Análisis de la situación de los objetivos establecidos para el 2000

Objetivos	Programas	Avance	Características del Indicador
<b>IV. Administración.</b> (Continúa)  19. Aplicar auditorías internas y métodos de control.	Implementar un departamento de auditoría interna	No se ha hecho	Proyecto suspendido temporalmente
20. Desarrollar sistemas computacionales	Cambiar equipo con 400 computadoras	Funcionan 370 Equipos	Incorporar 400 computadoras a los sistemas actuales, con internet y respaldo técnico.
21. Optimizar los procesos contables y Financieros	Implementar sistemas presupuestales	Solo en gastos	Se establecieron controles para las erogaciones de gastos, sin incorporarse un presupuesto maestro a la contabilidad
22. Planeación integral fundamentado en un control presupuestal	Planeación con base en presupuestos	No se ha realizado	Desarrollar la planeación con base en un presupuesto maestro incorporado a la contabilidad. <b>Suspendido</b>
23. Desarrollar un plan de Mercadotecnia	30 Estudios de mercado para todos los servicios	12 estudios	Desarrollar estudios de mercado para conocer nuestros servicios y Aumentar la matrícula escolar.
<b>V. Función de Desarrollo.</b> 24. Desarrollo de opciones educativas	Desarrollar 6 Maestrías y 6 especialidades	4 opciones en maestría	Se implementaron en: psicología, turismo, comercio exterior, capital humano, empresas constructoras.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Como se podrá observar en la información anterior, existen 10 objetivos que no se alcanzaron, y de los que no se localizaran explicaciones escritas de la causa por la que no se cumplieron, las razones de esta situación se expresan en el desarrollo de las conclusiones, en la siguiente sección, adicionalmente se enuncian recomendaciones.

Es conveniente señalar, que existen varios proyectos que se suspendieron o que se ha avanzado muy poco.

### **5.7.7 Recomendaciones de los objetivos.**

Una medida de planeación y control para la UVM, es que anualmente se emita un documento oficial integral del Plan de Operaciones, autorizado por la rectoría, que contenga todos los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos, y que posteriormente se desglose a nivel detalle por funciones y departamentos, hasta situarse con el personal que tiene la responsabilidad llevarlos a la práctica.

Lo anterior se debe a que el documento que se está editando de este plan, no contiene la totalidad de los objetivos, ya que muchos se encuentran dispersos entre departamentos y funcionarios; y por lo que respecta a las cifras en unidades monetarias, no se considera ninguna estimación.

Este Plan de Operaciones debe ser difundido entre todo el personal docente o administrativo, que se encuentre involucrado con la UVM, o que tenga en una u otra forma, relación o necesidad de información del documento.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Es muy importante para el logro de los objetivos, hacer revisiones periódicas, y si se presentan problemas para su cumplimiento, investigar las causas, y en su caso tomar las medidas correctivas que sean necesarias, para lograr que se pueda alcanzar lo establecido por el plan de operaciones

Los objetivos deben ser asignados por escrito, por medio de elementos formales de comunicación, entre los departamentos o el personal que tenga actividades relacionadas con sus funciones, jerarquizando desde los emitidos por la rectoría, departamentos, hasta llegar al ámbito individual, del personal que específicamente los va a desarrollar.

Como complemento del punto anterior, se sugiere que al hacer periódicamente seguimiento a la situación que presentan los objetivos, también se edite información escrita de cómo se encuentran, o en su caso enunciar los cambios que se hayan efectuado.

Existen maestros y administrativos, que según su opinión, no le fueron establecidos los plazos en que deberían ser cumplidos los objetivos, ni les hicieron revisiones periódicas para examinar la situación de avance que llevaban.

Es muy importante incorporar este procedimiento a los procesos administrativos, debido a que protege el acatamiento de los resultados que han sido planificados.

Con el establecimiento por escrito de las fechas en que deben quedar terminados los objetivos y la forma en que se van a confeccionar, se evitan malas interpretaciones, cuando en el proceso de supervisión se quiera dar seguimiento a los objetivos y determinar por qué no se han logrado.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

Se recomienda diseñar campañas de propagación de los objetivos, dirigidas a la comunidad universitaria, para que tenga conocimiento de la planeación de las operaciones futuras y entender la orientación estratégica que quiere lograr la institución.

Otra medida de difusión de los objetivos que se sugiere, es editar folletos publicitarios con enunciados, que se titulen "¿Conoces los objetivos y programas de tu universidad?", con contenidos resumidos y concretos de fácil lectura, mostrando mensajes gráficos que estimulen a la comunidad, para que conozca los objetivos de la UVM.

Otra recomendación sería que en el diseño de los folletos que se elaboran para dar bienvenida a la comunidad de estudiantes, maestros o administrativos, se incluya información resumida de los principales objetivos de la UVM, también se puede detallar en este documento información sobre el contenido de la misión.

Las funciones de planeación y control financiero prácticamente no existen, por la falta de cuantificación de los objetivos por medio de presupuestos integrales de toda la organización.

## **Conclusiones.**

Las conclusiones del caso práctico se están presentando, analizadas en dos secciones, una parte con todo lo relativo a la misión, y en la otra, por lo correspondiente a los objetivos y propuestas.

### **Resultados de la evaluación de la Misión.**

#### **De la falta de actualización de la misión.**

- ◆ La misión no se encontraba actualizada, ya que existen estrategias y líneas de negocios, no contenidas en el texto de la misión, y que ya habían sido implementadas en las operaciones de la Universidad del Valle de México.
- ◆ La falta de actualización de la misión, origina que no exista un enlace congruente con el diseño de los objetivos, punto de partida básico de la planeación de cualquier empresa.
- ◆ Por lo anteriormente expuesto, se considera que es muy importante, actualizar periódicamente la misión, a través de revisiones constantes, para ratificar que existe congruencia entre la misión y la forma en que esta funcionando realmente la empresa.
- ◆ Nuestra sugerencia es que la revisión de la misión, se realice periódicamente por medio de un comité interdisciplinario, que se reúna sistemáticamente, y que se encuentre integrado entre otros participantes, por representantes de alumnos, maestros y administrativos, confrontando las propuestas con la forma de pensar de la dirección, para obtener su autorización.

## Aspectos no considerados en el diseño de la misión.

- ◆ La misión no mostraba lo que se está haciendo en la universidad, para renovar la educación con tecnología de punta, correspondiente a la preparación que deben tener los alumnos graduados, que irán a los mercados profesionales.
- ◆ En el proceso de elaboración de la misión, no siempre se tenía el componente de dar respuesta a las siguientes preguntas básicas para iniciar su diseño:

¿Qué necesidades de los estudiantes satisface la UVM?

¿Quiénes son los estudiantes que participan en sus planes?

¿Cómo va la UVM, a satisfacer sus necesidades educativas?

## De la falta de adecuada redacción y claridad de la misión.

- ◆ La misión no se encontraba adecuadamente redactada, ya que contenía un lenguaje extenso y rebuscado, sin expresar con claridad, lo que son exactamente sus propósitos, es necesario escribirla con un estilo, que permita a la comunidad, entender el significado de lo que es la empresa en que trabaja, ya que es como su tarjeta de presentación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

## **Comentarios y recomendaciones de los objetivos.**

### **Falta de alineación entre la misión y los objetivos.**

- ◆ Debe existir una congruencia entre la misión, la visión y los objetivos; todos tienen que estar alineados.
- ◆ La misión no está actualizada, originando que no exista un adecuado enlace con los objetivos; la visión prácticamente no existe, por los cambios tan radicales que se hacen constantemente en la planeación, sin adecuadas bases.

### **Posibilidad de realización de los objetivos.**

- ◆ Los objetivos delineados por la UVM, en algunas ocasiones por la falta de adecuado estudio y análisis, no es posible lograrlos.
- ◆ Es fundamental que los objetivos que se implementen sean alcanzables, ya que si no se cumplen, por ser de difícil realización o por que no se diseñaron bien, origina desperdicios de recursos materiales y humanos y un entorno laboral desmotivante.

### **Inadecuado conocimiento de los objetivos.**

- ◆ Según la encuesta practicada, una tercera parte de la comunidad de UVM, integrada por alumnos, maestros, y personal administrativo, no tenían conocimiento de los objetivos.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ◆ El personal debe conocer la razón de ser de sus objetivos, hay propósitos que en su redacción misma se entiende el fin, pero hay otros, en que hay que explicar lo que se quiere lograr, el ser humano regularmente se motiva cuando conoce un fin, ya que le da sentido y motivación a su actuación en la empresa en la que esta trabajando.

### **Deficiente asignación de objetivos al personal.**

- ◆ El 10% de los maestros y el 25% del personal administrativo, manifestaron, que los objetivos que les habían sido asignados, no correspondían con los de su departamento, o que no eran idóneas con las funciones que estaban desarrollando.
- ◆ Aunque varios de los departamentos y funciones tienen establecidos sus objetivos individuales, no existe una relación claramente definida interdepartamental, originando que en algunos casos los objetivos entre los departamentos se traslapen o se contrapongan.
- ◆ Se localizaron objetivos que eran asignados entre funcionarios y empleados, sin que su función implícitamente estuviera relacionada con los mencionados objetivos, este procedimiento desmotiva al personal; se citará un ejemplo, al responsable del desarrollo académico, se le establece la responsabilidad de organizar la fiesta de fin de año, siendo que es una función clara del área de recursos humanos.
- ◆ Los objetivos no se distribuyeron por funciones o niveles administrativos, los que deben iniciarse por lo establecido en el plan original, y después asignarse entre los departamentos de acuerdo a sus funciones, para llegar finalmente a las metas y tareas específicas, que debe desarrollar individualmente cada persona.

---

**Falta de elementos formales de comunicación de los objetivos, hacia los departamentos y el personal, y de las fechas en que deben quedar terminados.**

- ◆ Como resultado de las encuestas practicadas, una parte de la comunidad de la UVM, opinó, que ni los objetivos ni los plazos en que debían quedar terminados, les fueron asignados por escrito.
- ◆ Deben definirse las fechas de cumplimiento de los objetivos, este procedimiento fortalece el sentido de responsabilidad y la disciplina, por lo tanto obliga a los responsables, a desarrollar una adecuada planeación, para lograr los objetivos en los plazos establecidos.
- ◆ No se designa al responsable que va a llevar a cabo los objetivos, ni tampoco se define con precisión las actividades que va a realizar y cuando las tiene que hacer, estableciendo las características del resultado esperado, tan importante es cumplir con este procedimiento, como hacer seguimiento para saber las condiciones en que se encuentran.
- ◆ Con respecto al personal que desarrolla los objetivos, nadie conoce mejor su trabajo, como el que lo realiza, y que consecuentemente debe sentirse motivado para desarrollarlo.
- ◆ Los objetivos hasta donde sea posible, deben ser medibles en términos cuantitativos y cualitativos, como número de matriculas, cantidad de opciones educativas, importe de los ingresos, gastos o utilidades etc. debiendo establecerse con claridad y por escrito.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Seguimiento periódico de los objetivos establecidos por la UVM.**

- ◆ No fue localizada evidencia de procedimientos administrativos escritos, para que el personal responsable de la supervisión, diera seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos, y se emitieran en caso de existir, análisis y explicaciones de falta de este cumplimiento.

## **Inadecuado conocimiento de los objetivos.**

- ◆ El personal debe conocer integralmente el motivo y la finalidad de sus objetivos; hay propósitos que con la redacción misma se entienden, pero hay otros, en que hay que explicar más detalladamente lo que se quiere lograr, el ser humano regularmente se motiva cuando sabe, la razón de ser de lo que hace, ya que le da sentido y motivación a las actividades que desarrolla en la empresa en que esta trabajando.

## **Incumplimiento de los objetivos establecidos para el plan de operaciones 2000.**

- ◆ Varios de los objetivos establecidos en el plan operativo anual del 2000, no fueron alcanzados, ni tampoco analizados, revisados e investigados, con objeto de determinar las causas, por las cuales no se lograron los resultados esperados.
- ◆ De 24 proyectos que se tenían programados, solo se localizaron 14 terminados, lo anterior se debió entre otras causas, a un deficiente diseño, planeación y control de los recursos materiales y financieros disponibles, así como a una constante rotación de personal entre los responsables, ya que en algunos casos, se contrataba nuevo personal, retomaba todo el proyecto, y lo desarrollaba desde el principio.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- ◆ Se cita como ejemplo de lo anterior, la función de docencia, en la que no se hizo la revisión de los planes de estudios de acuerdo a lo programado, ni la conformación de escenarios profesionales para prácticas estudiantiles.
- ◆ Respecto al diseño de escenarios profesionales para prácticas, se contrató al personal, se acondicionaron oficinas y a los 6 meses de avance del proyecto, fue cancelado, por falta de recursos, y de adecuada planeación.
- ◆ Las actividades de investigación era uno de los objetivos prioritarios de la universidad, según el plan del 2000, sin embargo nunca fue desarrollada ninguna actividad.
- ◆ Quisiera señalar que la enseñanza descansa básicamente en la investigación, sin ésta prácticamente no existiría desarrollo ni científico ni académico.
- ◆ Un objetivo importante que se estableció para el periodo, fue mejorar los servicios escolares de los alumnos; como solución de problemas administrativos, difusión de información relevante, propagación del conocimiento de la misión y los objetivos, sin embargo según la encuesta, un sector de estudiantes manifestaron que en los objetivos, no apreciaban respaldo para mejorar el desarrollo de sus estudios.
- ◆ A pesar de que la misión, especifica la importancia de la participación de la UVM en los mercados de la educación, en el enunciado de los objetivos del 2000, nunca se menciona uno solo que especifique que haya que desarrollar un plan de mercadotecnia, aunque siempre confeccionan alguna estrategia de emergencia, cuando no se están alcanzando las matriculas programadas, o por otras causas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

## **Falta de integración financiera de todos los proyectos, a la planeación integral, de la UVM.**

- ◆ Aunque a los objetivos agrupados en proyectos individuales, se les calculaban los recursos financieros necesarios para realizarlos, no se integraban todos en conjunto a la planeación, por un ciclo de operaciones, hasta conformar un presupuesto de inversión total de la UVM; este procedimiento acumulativo, no se incluyó en el documento del plan de operaciones del 2000.
  
  - ◆ Además de lo anterior, hay que señalar, que contablemente no se tiene un control individual por cada proyecto, sino únicamente se tenía un control global, originando que cuando empiezan a escasear los recursos, se tienen que cancelar proyectos, por falta de recursos, aunque tengan ya un grado de avance.
  
  - ◆ Además de lo anterior, en el documento del plan de operaciones del 2000, varios de los objetivos se presentan, estableciendo únicamente el concepto y número de operaciones, sin cuantificación monetaria, de lo que se va a erogar.
  
  - ◆ Por Ejemplo se establecen objetivos en el documento de la planeación; "Desarrollaremos cinco centros de investigación" o "Diez escenarios profesionales para prácticas estudiantiles", etc. sin cuantificar lo que se va a erogar en cada proyecto.
- 

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

**No se prepara en la UVM, un plan de operaciones, que incluya cifras financieras de todos sus objetivos cuantificables.**

- ♦ La Universidad del Valle de México, debe preparar un plan de operaciones integral anual, que contenga la cuantificación en pesos de todos sus objetivos cuantitativos y proyectos, hasta convertir la planeación en un presupuesto de operación de toda la UVM, desglosado con todas sus operaciones específicas, hasta la preparación de Estados Financieros proyectados, y conformar la planeación de las utilidades que quiere alcanzar la empresa.

**Falta de adecuada preparación y seguimiento de los presupuestos.**

- ♦ Los objetivos de la función de finanzas, se deben desarrollar, utilizando como herramienta básica la técnica de presupuestos, con proyecciones hacia el futuro, integradas al proceso contable, y con revisiones periódicas, para analizar las variaciones que se presenten, y en su caso tomar decisiones para corregir o ajustar la planeación original.
  - ♦ Al sistema contable se le deben hacer todas las adecuaciones necesarias para que pueda ser utilizado como herramienta de control del plan de operaciones, principalmente para tener la posibilidad de darle seguimiento, y conocer cómo se van desarrollando los objetivos.
  - ♦ Como complemento de lo anterior, al analizar las operaciones pasadas, se sugiere utilizar la técnica de Análisis e Interpretación de Estados Financieros.
- 

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

## **La trascendencia, de tener adecuados procedimientos e información para controlar las finanzas de la Universidad del Valle de México.**

- ◆ La utilización permanente de adecuadas herramientas financieras, permite a una organización, mantenerse con estructuras sanas y estables, proveer empresas rentables y productivas, además de protegerse de problemas, hasta en épocas de crisis.
- ◆ La falta de interés por la función de finanzas, se debe básicamente, a lo excelente que es el negocio de la educación superior en México, lo que origina que no exista preocupación por confeccionar planes financieros de alta calidad, si se están generando utilidades.
- ◆ La utilización permanente de adecuadas herramientas financieras, permite a una organización, mantenerse con estructuras sanas y estables, proveer empresas rentables y productivas, además de protegerse de problemas, hasta en épocas de crisis.

## **Falta de actualización de los manuales de organización.**

- ◆ Es necesario actualizar los 6 volúmenes del manual de organización que datan desde 1995, integrando las políticas y procedimientos de finanzas y administración, ya que existen diversos instructivos y memoranda muy dispersos entre los archivos de los departamentos, que hace muy difícil su consulta.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

### **Observaciones especiales de la misión y los objetivos.**

A continuación se van a señalar algunos aspectos particulares que hay que considerar, con respecto a los objetivos y la misión:

#### **Apreciaciones especiales de la misión.**

- ◆ Séneca en alguna ocasión dijo "Ningún viento es favorable para quien no conoce al puerto al que va a arribar".
  
- ◆ La misión es el punto de partida de la planeación, y en su contenido, implica el pensamiento administrativo del enfoque que se le quiere dar a la empresa, fundamentado en su línea de negocios, por lo tanto, cuando se logra tener un adecuado diseño de su misión, se llega al momento exacto de preparar adecuados objetivos y metas.

#### **Comentarios de los procesos administrativos y académicos de la UVM.**

- ◆ La escasez de la educación superior de calidad en México, ha originado que las organizaciones que tienen buen prestigio en esta especialidad, sean un excelente negocio, generando por lo menos en la UVM, utilidades.
  
- ◆ Lo anterior ha provocado, que no le den importancia en la UVM, a la inversión y desarrollo de tecnología, para mejorar los procesos administrativos, como es un buen diseño de la misión o adecuado estudio y revisión constante de sus objetivos.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ◆ Ahora con la certificación de calidad, que está exigiendo la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIPES); ha obligado a la UVM, a mejorar sus procesos administrativos y académicos.
- ◆ Lo anterior ha originado que la UVM, haya delineado sistemas de revisión de sus procesos administrativos o académicos, para lograr una certificación de calidad, de esta asociación que agrupa las instituciones particulares de educación superior, proporcionándole adicionalmente una alianza estratégica internacional, con otras universidades del extranjero.

### **Apreciaciones especiales de los Objetivos.**

- ◆ Existe una línea muy sutil, difícil de trastocar, entre los sueños y las realidades, entre el pensamiento y la acción, y en administración, entre planear lo que se va a hacer, y lo que realmente se hace.
- ◆ Con los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo, se establece, hasta donde se quiere llegar, con las estrategias de la empresa, convirtiendo los proyectos en realidad
- ◆ El diseño de los objetivos es el paso siguiente a la redacción de la misión y el entendimiento de su visión, que es como se contempla la organización en el futuro, tomando en cuenta un sin número de variables en el entorno económico político y social en el cual se opera.
- ◆ Con lo anteriormente expresado, se quiere hacer resaltar como conclusión, la gran dificultad que existe y consecuentemente la importancia de un establecimiento preciso de objetivos, para que se pueda alcanzar la planeación estratégica diseñada por la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Limitaciones.

### Consideraciones generales.

1. El presente estudio es una descripción de un caso práctico real, en el que para su desarrollo, no se le hizo ningún cambio sustancial en su procedimiento de ejecución, con objeto de tener una experiencia profesional auténtica.
2. Únicamente hasta donde fue posible su aplicación, se consultaron algunos autores clásicos de la administración, con la intención de proporcionarle al estudio un marco de referencia que sirviera de respaldo técnico.
3. En algunos aspectos influyó la opinión del Consejo de Administración de la UVM, en que a través de las juntas periódicas de avance del proyecto, emitía en algunos casos su pensamiento estratégico de la misión, los objetivos, las variables sujetas a medición y las encuestas, prescindiendo, de la aplicación de algunos aspectos técnicos que fueron planteados.

### Consideraciones técnicas.

1. El procedimiento de selección de las muestras practicadas a la comunidad de la universidad, no se hizo al azar o en forma aleatoria, en tal forma que se asegurara que todas las partidas dentro el universo o dentro de cada estrato, tuvieran la misma posibilidad de ser seleccionadas, como por ejemplo mediante el uso de tablas de números aleatorios o procedimiento estadístico similar.
2. Esto se debe a que cuando se inició el proceso de selección de la persona, a la que se le iba a practicar la encuesta, se intentó utilizar las tablas de números aleatorios aplicados a la nómina, sin embargo era muy difícil localizar al escogido, ya que había que hablarle varias veces por teléfono, e inclusive muchas veces no acudía ni a la cita, haciendo el procedimiento lento y consecuentemente costoso.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3. Con tal motivo se presentó el problema estadístico al Consejo de Administración, el que decidió que se utilizaran varios becarios, ubicándolos en las principales puertas de la UVM, en diferentes horarios, para que aplicaran las encuestas y en esta forma se obtuvieran las 392 muestras que habían sido seleccionadas.

4. La razón que nos argumentó el consejo, fue que se pretendía en términos generales, conocer el comportamiento aproximado de las variables sujetas a medición, y sobre esa base, mejor invertir recursos en tomar medidas correctivas y hacer las implementaciones que se estimaran convenientes.

5. Como consecuencia desde el punto de vista estadístico, este procedimiento de selección de los encuestados, originó que no existiera la posibilidad de que todas las partidas dentro el universo establecido, tuvieran la misma posibilidad de ser seleccionadas.

6. Como resultado del problema anteriormente señalado, no se tenía la base de aleatoriedad, para realizar algún tipo de inferencia estadística, por medio de un proceso para reunir los datos obtenidos de la muestra y hacer estimaciones, probar hipótesis o desarrollar modelos estadísticos, con el resultado de las encuestas desarrolladas para medir las variables.

### **Conclusiones de las limitaciones.**

En términos generales, es importante señalar, que como resultado del desarrollo del presente estudio, se cumplieron los objetivos establecidos por el Consejo de Administración de la Universidad del Valle de México, en el que a través del informe, se enunciaron los problemas básicos y las recomendaciones, que se detectaron, en los principales procesos administrativos y académicos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Adicionalmente con el estudio el corporativo de la UVM, diseñó las políticas y procedimientos, lográndose que la ANUIES nos concediera la certificación de excelencia que se buscaba, y que se realizara con éxito la alianza estratégica internacional, qua hasta la fecha esta funcionado.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Formatos de los cuestionarios utilizados.**

A continuación se detalla el utilizado para medir las variables de la misión.

**Cuestionario para evaluar la Misión del Campus Lomas Verdes.****Nombre:****Departamento:**

Alumno( ) Maestro( ) Administrativo( )

**Instrucciones:**

1. Te agradeceré contestes las siguientes preguntas para que desarrolles una evaluación de la misión de la UVM, con base en el resumen de los postulados que se adjuntan.
2. Te sugerimos que las leas cuidadosamente antes de contestar.
3. El cuestionario tiene respuestas exclusivas de sí o no.
4. Cualquier duda favor de solicitar aclaración.

1. ¿Tienes conocimiento de los siguientes postulados de la misión, que se están anexando al presente cuestionario, por lo que respecta a ?.:

a). ¿El contenido de los postulados de la misión de la UVM?.

Sí ( )

No ( )

b). ¿De lo que es el ideario universitario?

Sí ( )

No ( )

c). ¿De los valores éticos que promueve la UVM?

Sí ( )

No ( )

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Cuestionario para evaluar la Misión del Campus Lomas Verdes.**

**2. Consideras que estos postulados muestran la imagen real de la UVM, por lo que respecta a:**

a). ¿Su misión?.

Sí ( )

No ( )

b). ¿A la imagen que proyectan el ideario universitario?.

Sí ( )

No ( )

c). ¿De lo que proyectan los valores éticos que promueve la UVM?.

Sí ( )

No ( )

**3. ¿Te identificas con el contenido de los postulados por lo que respecta a?.**

a). ¿Los enunciados de la misión?.

Sí ( )

No ( )

b). ¿Con el ideario que tiene la universidad?.

Sí ( )

No ( )

c). ¿Con los valores éticos que promueve la UVM?.

Sí ( )

No ( )

**4. ¿La redacción de la misión es clara y explícita?.**

Sí ( )

No ( )

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A continuación se detalla el cuestionario utilizado para la evaluación de los objetivos, de los maestros y administrativos.

<b>Cuestionario para evaluar los objetivos del plantel Lomas Verdes, para maestros y personal administrativo.</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	<b>Maestro ( ) Administrativo ( )</b>
<b>Instrucciones.</b>	
1. Te agradeceré contestes las siguientes preguntas para que desarrolles una evaluación de los objetivos de la UVM, con base al resumen que se adjunta.	
2. Te sugerimos que las leas cuidadosamente antes de contestar.	
3. El cuestionario tiene respuestas exclusivas de sí o no.	
4. Si tienen alguna duda, favor de preguntar.	
1. ¿Tienes <u>conocimiento</u> , de los objetivos o programas, que se están anexando al presente cuestionario?.	
Sí ( )	No ( )
2. ¿Los objetivos que estas desarrollando total o parcialmente, son claros y precisos, y te los dio a conocer tu jefe inmediato, por escrito?.	
Sí ( )	No ( )
3. ¿Los objetivos que estas desarrollando forman parte integrante de tu departamento, de acuerdo a las funciones que debería estar efectuando?.	
Sí ( )	No ( )

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Cuestionario para evaluar los objetivos del Plantel Lomas Verdes para maestros y personal administrativo.**

4. ¿Las tareas o metas que estas desarrollando, corresponden a las funciones, objetivos y programas, del departamento del que formas parte?.

Sí ( )

No ( )

5. ¿Te dieron por escrito tus objetivos y periódicamente supervisan la situación en que se encuentran, y evalúan su cumplimiento?.

Sí ( )

No ( )

6. ¿Te señalaron por escrito los plazos en que deberías terminar total o parcialmente los objetivos?.

Sí ( )

No ( )

7. ¿Tus objetivos, metas o tareas, están coordinados con los otros miembros de tu departamento u otras áreas?.

Sí ( )

No ( )

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A continuación se detalla el cuestionario utilizado para que los estudiantes evalúen los objetivos de la UVM.

**Cuestionario para que los estudiantes evalúen los objetivos del plantel Lomas Verdes de la UVM.**

**Nombre:**

**Carrera que estudias:**

**Grado académico:**

**Instrucciones.**

1. Te agradeceré contestes las siguientes preguntas para que desarrolles una evaluación de los objetivos de la UVM, con base al resumen de que se adjunta.
2. Te sugerimos que las leas cuidadosamente antes de contestar.
3. El cuestionario tiene respuestas exclusivas de sí o no.
4. Si tienen alguna duda, favor de preguntar.

1. ¿Tienes *conocimiento*, de los objetivos o programas que se están anexando al presente cuestionario?.

Sí ( )

No ( )

2. Estas de acuerdo con los objetivos de la UVM, que se están acompañando al presente.

Sí ( )

No ( )

3. ¿Los objetivos que se están adjuntando, son claros y precisos?.

Sí ( )

No ( )

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**BIBLIOGRAFIA**

- ACKOFF L. RUSSELL**, *Un concepto de Planeación de Empresas*, trad. de Adolfo Deras Quiñónez, México, Limunsa, 1984, (6° reimp.1992 ), 157 pp.
- ANDERSON DAVID R., DENNIS J. SWEENEY, THOMAS A. WILLIAMS**, *Estadística para Administración y Economía*, trad. de South Western College Publishing, Madrid, Thomson, 1999, 909, pp.
- ANGELES ERNESTO Y LOURDES MUNICH**, *Métodos y Técnicas de Investigación*, México, Trillas, 1997, (2° ed.), 166 pp.
- BANGS DAVID H.**, *Guía para la Planeación de su Negocio*, trad. de Luis Vivanco Tello, Promesa, México, 1992, 144 pp.
- CLAUDE S. GEORGE**, *Historia del Pensamiento Administrativo*, trad. de Guillermo Maldonado Santa Cruz, México, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1980, (2° ed.), 217 pp.
- DRUCKER F. PETER**, *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas*, Trad. de Osvaldo Rivas Peters, Buenos Aires, Argentina, Ateneo, 1985, (16° ed.), 550 pp.
- FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO**, *El Proceso Administrativo*, México, Diana, 1991, 305 pp.
- GOODSTEIN D. LEONARD, NOLAM TIMOTHY, PFEIFFER J.WILLIAM**, *Planeación Estratégica Aplicada*, México, trad. de Magaly Bernal Osorio, MacGraw-Hill, 1998, 754 pp.
- KAST E. FREEMONT, JAMES E. ROSENZWEIG**, *Administración en las Organizaciones*, trad. de Marco Antonio Malfavón Martínez, Mc Graw Hill, 1995, 754 pp.
- KNOTS HAROLD, HEINZ WEIHRICH**, *Administración, una perspectiva Global*, trad. de Lic. Julio Coro Pando, México, MacGraw-Hill, 1998, (11°ed.), 743 pp.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**HERNÁNDEZ PÉREZ PETRA**, *Administración Aplicada*, México, ECAFSA, 1999, 221 pp.

**HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ SERGIO**, *Introducción a la Administración*, México, MacGraw-Hill, 1994, 272 pp.

**HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO Y PILAR BAPTISTA LUCIO**, *Metodología de la Investigación*, México, Milenio/Itam, 1996, (6° reimp. 1966), 535 pp.

**HILL W. CHARLES, JONES GARETH**, *Administración Estratégica*, trad. de Magaly Bernal Osorio, México, MacGraw-Hill, 1996, (3° ed.), 540 pp.

**LOHR SHARON L.**, *Muestreo*, trad. de Oscar Alfredo Palmas Velasco, México, Thomson, 2000, 475, pp.

**MARTÍNEZ VILLEGAS FABIÁN**, *Planeación Estratégica Creativa*, México, Pac, 2000, 179 pp.

**MCKEEVER MIKE**, *How to Write a Business Plan*, New York, U.S.A., Nola Press, 1997 (3° ed.), 210 pp.

**REYES PONCE AGUSTÍN**, *Administración de Empresas*, México, Limunsa, 1982, (28° ed.), 86 pp.

**ROSS A. STEPHEN, RANDOL W. WESTERFIRD** *Finanzas Corporativas*, trad. de Jaime Gomez Mont A., México, MacGraw-Hill, 1999, (5° ed.), 1049 pp

**STONER A.F. JAMES, FREEMAN EDWARD, GILBERT DANIEL**, *Administración*, trad de Pilar Mascaron Sacristán, México, Prentice Hall Hispanoamericano, 1996, 688, pp.

**THOMPSON, ARTHUR, A J. STRICKLAND**, *Administración Estratégica*, trad. de Guadalupe Meza Staines, McGraw- Hill, 2001, (11°), 389 pp.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Referencias Bibliohemerográficas.**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, Dirección General de Desarrollo institucional y relaciones públicas, *29 años de trayectoria educativa*, México, 1989, 266 pp.

MÉXICO, SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, *Acuerdo por el que se otorga reconocimiento de validez oficial de estudios de tipo medio y superior que imparte la UVM, A. C. Diario Oficial 25 de Febrero de 1988*, México.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, UVM, *a 30 años de su fundación*, México, 1991, 189, pp.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, *33 años de trayectoria Educativa Hacia la excelencia*, México, 1993, 215, pp.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, *Plan de Desarrollo 1994-1998*, México, 1992, 278, pp.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, *Plan Operativo Anual 1999*, México, 1998, 428 pp.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO. *Plan Operativo Anual 2000*, México, 1999 415 pp.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, Dirección General de Normatividad, *Manual de Organización*, México, 1995, 6 volúmenes, 898 pp.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, *Ideario Institucional, (Folleto de Divulgación)*, México, 1990, 36 pp.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, Valores Institucionales, (Folleto de Divulgación), México, 1989 32 pp.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, *UVM; y su Modelo Educativo Siglo XXI*, México, 1990, 28 pp.

LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, Dirección General De Escenarios Académicos, *Manual de Proyección Construcción, Recepción, y Mantenimiento de Obras*, 1994, 321 pp.

LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, Dirección General de Planeación Institucional, *Mercado Clientes y Competencia de la UVM*, México, 1998 178 pp.

LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, *Reclutamiento, selección, contratación, y contratación de personal docente y administrativo*. México, 1996, 289 pp.

LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, *Estructura Orgánica*, México, 1994, 123 pp.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, *Reporte final del autoestudio para FIMPES*, México, UVM, 2000, 401, pp.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN