

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.  
NOMBRE: María Guadalupe Calderón Martínez  
FECHA: 30 Agosto 2005  
FIRMA: [Signature]

# **T e s i s**

**La planeación estratégica como elemento para el fortalecimiento del intercambio académico en la Universidad Nacional Autónoma de México (FES Cuautitlán)**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en:  
Administración (Organizaciones)**

**Presenta: María Guadalupe Calderón Martínez**

**Tutor: Adolfo Eduardo Obaya Valdivia**

**Asesor de apoyo: María Teresa Muñoz García**

**México, D.F.**

**2005**

M 347397



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.

# ÍNDICE

ÍNDICE	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
HIPÓTESIS	7
METODOLOGÍA	8
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO 1. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
1.1 Antecedentes de la planeación	20
1.2 Concepto de planeación	24
1.3 Concepto de estrategia	28
1.4 Antecedentes de la planeación estratégica	32
1.5 Concepto de planeación estratégica	35
1.6 Características de la planeación estratégica	38
1.7 Finalidad de la planeación estratégica	41
1.8 Ventajas y limitaciones de la planeación estratégica	45
CAPÍTULO 2. EL PAPEL DE LA PLANEACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES	48
2.1 Antecedentes	48
2.2 Proceso de la planeación en las universidades en México	50

2.2.1 La planeación de la educación superior como proceso sistémico y acción coordinada	55
2.2.2. Paréntesis en la planeación de la educación superior.	58
2.2.3 La evaluación como eje.	60
2.3 Proceso de la planeación en las universidades en el ámbito internacional	65
2.4 La planeación en la UNAM	71
<b>CAPÍTULO 3. LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LAS UNIVERSIDADES Y EL INTERCAMBIO ACADÉMICO</b>	<b>75</b>
3.1 Definición de las funciones de las universidades	75
3.2 Heterogeneidad entre las universidades	77
3.3 Vinculación universidad sector productivo	82
3.4 Relación entre investigación y docencia	84
3.5 Internacionalización de la investigación y la docencia	85
3.6 Marco conceptual para el establecimiento de una estrategia de intercambio académico.	89
<b>CAPÍTULO 4. EL INTERCAMBIO ACADÉMICO EN MÉXICO</b>	<b>95</b>
4.1 La importancia del intercambio académico nacional e internacional en el desarrollo de las universidades e instituciones de educación superior	95
4.2 Áreas de oportunidad para el intercambio académico	97
4.3 Perspectiva del intercambio académico	100
4.4 Principales problemas operativos en las unidades de intercambio académico	107

4.5 El papel de la UNAM, en el intercambio académico dentro del sistema de educación superior en México.	111
4.5.1 La desconcentración de las funciones y actividades de Intercambio Académico.	112
4.5.2 Colaboración Nacional	118
4.5.3 Colaboración Internacional	119
4.5.4 Convenios	120
4.5.5 Organismos Internacionales	122
4.5.6 Relaciones Exteriores	124
<b>CAPÍTULO 5. DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>127</b>
5.1 Elementos para la misión	130
5.2 Elementos para la visión	131
5.3 Análisis FODA	134
5.4 Diagnóstico	138
5.5 Análisis Estratégico	140
5.6 Objetivos Estratégicos	143
5.7 Plan Estratégico	145
5.8 Evaluación	147
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO</b>	<b>156</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>160</b>

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La necesidad de establecer intercambios entre las instituciones de educación superior mexicanas, tanto a nivel nacional como internacional, surge del reconocimiento al papel estratégico que este nivel educativo tiene en la formación profesional; principalmente cuando la sociedad y economía se encuentran en un proceso creciente de apertura y transformación.

El proceso de dilución de las fronteras y la conformación de bloques comerciales, tiene efectos significativos en las características socioeconómicas y culturales de cada nación; en las sociedades modernas y en la perspectiva de una mayor incidencia de la educación superior en el desarrollo de estos aspectos, la información adquiere una importancia relevante, pero la colaboración resulta imprescindible. De tal manera que dichas condiciones de apertura y el enorme avance en las comunicaciones, brindan oportunidades que propician el intercambio académico, constituyendo éste la modalidad de apertura que permitirá a las instituciones educativas transformarse en virtud de sus necesidades propias y aquellas que le plantea su compromiso con el desarrollo.

La estructura que posibilita estas relaciones de intercambio académico en México, está compuesta de organismos e instituciones gubernamentales y no gubernamentales responsables de elaborar, difundir, asesorar y ejecutar los programas entre las comunidades universitarias y de profesionistas. Parte fundamental dentro de esta estructura la constituyen los departamentos y áreas de intercambio académico de las universidades públicas y

particulares localizadas en toda la República Mexicana, pues la amplia estructura de relaciones internacionales que tiene nuestro país siempre estará condicionada a su dominio público y a la colaboración y administración al interior de las instituciones educativas. Particularmente en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), una de estas condicionantes es la relación entre la normatividad académica y las actividades en materia de intercambio académico en la institución.

Ciertamente, la cooperación académica entre las instituciones de educación superior, puede darse a partir del establecimiento de contactos entre las autoridades gubernamentales, de las instituciones o del personal académico, que culminan con la firma de convenios de cooperación entre una o más instituciones interesadas. Sin embargo, también es frecuente que la cooperación y el intercambio entre las instituciones se de a través de la ejecución de determinados proyectos, sin que exista la firma previa de un convenio formal. Incluso, existen situaciones en que la actividad de intercambio académico se realiza de manera circunstancial en lugar de obedecer a la perspectiva de una planeación a nivel institucional.

Por lo tanto ¿Puede implementarse la planeación estratégica como un elemento para el fortalecimiento del intercambio académico en la Universidad Nacional Autónoma de México, en congruencia con las políticas estatutarias del personal académico?

## **OBJETIVO GENERAL**

Establecer un plan estratégico que permita el fortalecimiento del intercambio académico en la Universidad Nacional Autónoma de México (FES Cuautitlán).

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Explicar el estado actual que guarda el intercambio académico en la UNAM
- Analizar el entorno del intercambio académico en la UNAM
- Plantear un futuro deseable y factible para el intercambio académico en la UNAM
- Identificar los obstáculos a superar para fortalecer las actividades de intercambio en la UNAM
- Formular un programa estratégico que permita el fortalecimiento del intercambio académico en la UNAM
- Describir la figura del docente en la UNAM.
- Explicar la normatividad concerniente al personal académico de la UNAM.



## **HIPÓTESIS**

El establecimiento de un plan estratégico permitirá que las actividades de intercambio académico incidan en el mejoramiento de la docencia universitaria a través de la formación, actualización y superación del personal académico.

# METODOLOGÍA

Un plan estratégico para una institución docente deberá ser resultado de un ejercicio de administración realizado por una entidad perteneciente a la propia organización, en el presente trabajo de tesis se establece desarrollarlo al interior de la Unidad de Asuntos del Personal Académico de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán (FES Cuautitlán).

La metodología a seguir contempla cubrir los siguientes temas:

- Misión
- Visión
- Análisis interno
- Análisis externo
- Diagnóstico
- Análisis estratégico
- Definición de los objetivos estratégico
- Plan estratégico
- Mecanismos de evaluación - retroalimentación

La definición de la filosofía de la organización, esta integrada por la definición de la Misión y Políticas Generales. Entendiendo por misión, el enunciado que expresa su razón de ser, su historia y valores.

Las políticas generales son los lineamientos dictados por los ordenamientos que rigen nuestra máxima casa de estudios además de la normatividad particular que para cada dependencia dicten sus cuerpos directivos. Dichas políticas establecen el marco de referencia dentro del cual tendrán lugar las decisiones y acciones de la organización. En forma complementaria es aconsejable que las políticas contemplen los elementos de planeación de mayor relevancia.

El propósito del análisis interno será conocer el estado actual de la organización en materia de intercambio académico. Resulta conveniente que este análisis se realice en forma ordenada, para posteriormente interpretar los resultados obtenidos. Éstos pueden aportar información relevante por si mismos o mediante combinaciones que los relacionen, a fin de identificar y agrupar aquellos renglones en los que se cuenta con solidez suficiente es decir que áreas se encuentran desarrolladas a la fecha y en contraposición identificar y agrupar aquellos renglones o áreas vulnerables.

La interpretación de esta información resultará más clara si se hacen explícitos los criterios cualitativos y cuantitativos que se utilicen para formar cada categoría.

Posteriormente, al analizar el ambiente que rodea a la organización se tiene por objeto conocer de forma aproximada las tendencias, factores o sucesos del entorno que pudieran afectar de manera positiva o negativa a la misma. Por lo que respecta a los elementos que conforman el entorno relevante de la Universidad, es posible citar:

- Alumnos
- Personal Académico

- Necesidades sociales
- Disponibilidad de recursos
- Competencia entre Instituciones de Educación Superior

Una vez determinados los posibles eventos que pudieran incidir sobre la dependencia, habrá que destacar aquellos que representen oportunidades o riesgos.

Concluidas estas etapas, que explícitamente muestran las áreas sólidas y vulnerables; las oportunidades y los riesgos, se procederá a la búsqueda de interrelaciones de unas con otras. Se analizarán que factores externos representan una oportunidad para las áreas sólidas, cuáles de ellos son un riesgo para las áreas vulnerables o aún para las sólidas.

Cabe mencionar que no necesariamente existe una relación de uno a uno entre estos elementos. Una vez hecho este ejercicio se tendrá información suficiente sobre el estado de la organización y su entorno.

El análisis se puede realizar desde múltiples perspectivas, incluyendo el análisis cualitativo de las actividades que se llevan a cabo y del estudio de las percepciones y opiniones de los principales actores y responsables del intercambio académico.

El análisis de las percepciones, se realizará a través de mecanismos diseñados con múltiples propósitos mediante la aplicación de cuestionarios a los responsables de intercambio académico en la UNAM y otras universidades e instituciones de educación superior,

también afiliadas a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES); este procedimiento incluirá básicamente seis puntos:

1. Percepciones sobre el intercambio académico:

- Misión
- Visión
- Fortalezas y debilidades
- Amenazas y oportunidades

2. Modalidades de intercambio más eficaces:

- Organización y gestión institucional
- Capacitación y especialización de recursos humanos
- Postgrados conjuntos
- Pasantías e Intercambio de profesores e Investigadores
- Proyectos de Investigación conjunta
- Redes de cooperación
- Otros

3. Valoración de los instrumentos para el intercambio académico

- Programas del país
- Programas de Organismos Internacionales
- Convenios Interinstitucionales

4. Áreas y temas prioritarios para el intercambio académico

5. Resultados e impactos obtenidos del intercambio académico

6. Expectativas futuras sobre el intercambio académico

De hecho, en la actualidad el intercambio académico y científico tiene ya un importante desarrollo pero sobre todo tiene una gran potencialidad fundamentada por el interés de los actores y el crecimiento de la demanda. La cuestión es cómo conseguir una mayor eficiencia y especialmente como lograr un mayor impacto en el fortalecimiento institucional y en la sostenibilidad de los resultados de esta cooperación.

El análisis de las tendencias del intercambio académico en las Instituciones de Educación Superior muestra la existencia de dos ejes prioritarios: la cooperación en la formación de posgrado y la investigación científica conjunta. Ambos ejes tienen una intersección, en la medida en que la formación de posgrado, especialmente la de doctorado, incorpora también la investigación. Ambos ejes, que son habituales en la cooperación internacional de todos los países, pueden tener también un componente de cooperación para el desarrollo, en la medida en que contribuyen a la generación de capacidades y al fortalecimiento institucional.

El diseño de instrumentos para facilitar y orientar el intercambio académico requiere un análisis de las principales debilidades que muestra la situación actual, así como de las demandas que plantean los actores, tanto institucionales como individuales, que protagonizan las actividades de cooperación. Además hay que tomar en consideración que el futuro se caracterizará por la diversificación e hibridación de las modalidades de cooperación.<sup>1</sup> Aunque dichas características están ya planteando problemas y necesidades

---

<sup>1</sup> Sebastián, Jesús. **“Percepciones sobre la Cooperación Académica y Científica entre España y América Latina”**. Madrid: Centro de Información y Documentación Científica. Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

de adaptación como consecuencia de las diferentes lógicas que históricamente han dominado.

Se espera también, que el actual protagonismo de organismos internacionales y gobierno, pasará en un momento dado a las Universidades y a los organismos de investigación, así como a los actores finales: profesores e investigadores. Esto obliga a definir el papel de los Organismos internacionales y gobiernos, que probablemente tenderá a ser de facilitadores y promotores más que de oferentes de programas cerrados de cooperación y a establecer mejores políticas y estrategias para la cooperación internacional por parte de las Instituciones.

## INTRODUCCIÓN

En su Ley Orgánica se concibe a la Universidad Nacional Autónoma de México como una institución pública descentralizada de carácter nacional y autónomo en la que las funciones de docencia, investigación y extensión de la cultura, constituyen la especificidad de su tarea social, emprendida para formar profesionales, docentes, investigadores y técnicos que se vinculen a las necesidades de la sociedad, así como para generar y renovar los conocimientos científicos y tecnológicos que requiere el país. Estos objetivos se encuentran íntimamente vinculados entre sí y para su logro es indispensable el buen ejercicio de la función docente.

Las tareas fundamentales de docencia, investigación y difusión de la cultura de la Universidad Nacional Autónoma de México, no pueden concebirse acertadamente, ni cumplirse en forma correcta si no buscan su objeto en las necesidades nacionales y si no repercuten favorablemente en el desarrollo de México.

Partiendo de lo anterior, es indudable que uno de los elementos que sustentan el futuro de la actividad universitaria se concibe a través de la planeación universitaria, la cuál constituye un proceso institucional orientado a la mejor realización de los fines de la Universidad Nacional Autónoma de México. Será participativo en atención a la naturaleza comunitaria de la Universidad y buscará alcanzar los objetivos definidos.



Desde las últimas décadas se ha conceptualizado y aplicado la planeación como instrumento básico para la toma de decisiones y para la previsión del futuro desarrollo institucional.<sup>2</sup> Es necesario puntualizar que el impulso a la planeación universitaria significa un esfuerzo permanente para contribuir en la implantación del proceso de planeación en el seno de la Universidad, y de las universidades e instituciones de educación superior del país.

El modelo presentado en esta tesis responde a la planeación estratégica orientada hacia la planeación institucional. Al hablar sobre planeación estratégica, podemos partir de la premisa de que es una técnica con carácter esencialmente práctico y de realización, resulta de vital importancia su implantación en el quehacer administrativo de las organizaciones, puesto que la eficiencia es el resultado del orden y no de la improvisación. El papel de la planeación estratégica radica, en cierta forma, en cambiar o afectar el medio ambiente con el fin de optimizar las fortalezas y oportunidades de determinada organización.

Adicionalmente, en la última década del siglo veinte, el debate sobre los futuros de la educación superior ha estado presente en todo el mundo. Entre los temas abordados en la presente tesis, destaca el carácter de los sistemas educativos y la necesidad de revisarlos para enfrentar demandas de una nueva naturaleza asociadas al mundo globalizado en el que se encuentran insertas las sociedades actuales. Todos los países coinciden en señalar la importancia estratégica de la educación como medio fundamental para posibilitar el desarrollo.

---

<sup>2</sup> Valdés, Cuauhtémoc. Velázquez, Arturo. "La planeación Interinstitucional en la UNAM, Una experiencia operativa en la planeación de la Educación Superior", México: Cuadernos de Planeación Universitaria, Vol. 13. D.G.P., UNAM, 1981. pp. 38-42.

De la misma manera como en el ámbito más general de las relaciones internacionales los gobiernos han dejado de tener el monopolio por lo que se refiere a presencia y participación, con la aparición en escena de otros actores como las organizaciones no gubernamentales, las empresas, los parlamentos, los medios, etc., en el de la cooperación internacional para el desarrollo ha acontecido lo propio, con una especificidad adicional: la universidad ha pasado a ocupar un papel protagónico.

De alguna forma se dio un doble fenómeno: la universidad se volvió el centro de la cooperación internacional para el desarrollo, y la cooperación internacional se convirtió en un eje vital para la universidad.

Probablemente el reconocimiento de que sin educación, desde la básica hasta la universitaria, difícilmente puede darse un desarrollo sostenido tanto en lo económico como en la social, incluido desde luego lo cultural, científico, tecnológico, y lo propiamente educativo, fue el hecho que impulsó este desdoblamiento, tanto como la necesidad de la universidad para internacionalizarse y ponerse al día. Pero más que preguntarse sobre sus orígenes, es imperativo reflexionar sobre sus consecuencias pues si bien éstas implican grandes oportunidades, conllevan igualmente desafíos que deben enfrentarse con sentido social.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Green, Rosario. “La cooperación internacional para el desarrollo: el papel de la universidad”, XI Reunión de Responsables de Cooperación Académica. Universidad Iberoamericana- ANUIES. México, 2005.

Las comunidades académicas de las instituciones de educación superior, las asociaciones de universidades de carácter nacional e internacional, los ministerios de educación y los organismos internacionales han analizado y generado una amplísima información sobre las tendencias de los sistemas de educación terciaria y de las instituciones que los conforman; han identificado con mayor precisión sus problemas; han señalado lineamientos estratégicos para su desarrollo futuro y de manera muy importante, han abierto sus reflexiones al ámbito de la sociedad, rompiendo con la visión parcial y limitada del acontecer escolar y académico.<sup>4</sup>

Las instituciones de educación superior son agentes relevantes en los procesos de desarrollo social y económico ligados a la producción de conocimientos, al avance científico y tecnológico, así como a la formación superior especializada. Ello incide en el conjunto del sistema educativo, fortaleciendo los procesos de desarrollo social, cultural, político y económico de la región, y potenciando también la investigación científica y tecnológica.

En el presente trabajo el primer capítulo aborda los conceptos y definiciones de planeación estratégica en general. Se puede afirmar que la planeación es un tema muy vasto, debido entre otros factores al hecho de que no existe una forma única para realizarla. Como anteriormente se mencionó, esta tesis tiene como objetivo general, describir un modelo de planeación estratégica como elemento para el fortalecimiento del intercambio académico en la Universidad Nacional Autónoma de México, nos abocaremos principalmente a tratar de lo que es y trata la Planeación Estratégica, no intentando agotar el tema ni darle un carácter

---

<sup>4</sup> “La Educación Superior hacia el siglo XXI. –Líneas estratégicas de desarrollo- Una propuesta de la ANUIES”. Documento aprobado en la XXX Sesión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES, Universidad Veracruzana e Instituto Tecnológico de Veracruz, noviembre de 1999, pp. 1.

enciclopédico, pues en un buen número de puntos nos referimos a trabajos más extensos sobre el tema. A lo largo de cinco capítulos, se pretende incorporar los elementos fundamentales de la planeación estratégica al ámbito académico, particularmente para llevar a cabo el análisis en instituciones docentes.

En el segundo capítulo se presentan los aspectos generales sobre la planeación en las Instituciones de Educación Superior muy particularmente la referente a la UNAM.

En lo referente a las bases de la actividad de intercambio académico en las Instituciones de Educación Superior del país serán analizadas en el tercer capítulo, para ello se fijan tres líneas de acción específicas: fomentar y propiciar la cooperación y el intercambio académico con universidades e instituciones científicas y culturales del extranjero; apoyar los proyectos de intercambio internacional, aprovechando los recursos humanos y financieros que se puedan obtener de la colaboración internacional, bilateral y multinacional; y finalmente promover el análisis de objetivos, programas y métodos de educación profesional con vistas al intercambio entre países.

Las características del intercambio académico como parte sustantiva de la función de la propia Universidad, son el objeto de estudio del cuarto capítulo de esta investigación; así mismo se analizarán las particularidades observadas dentro de la problemática y retos a superar. Un aspecto importante que se tocará en este capítulo es el papel que desempeña la UNAM como instancia de intercambio académico dentro del sistema de educación superior en México.

Finalmente, en el quinto capítulo se establecerá una propuesta de plan estratégico, con lo cuál se pretende apoyar al fortalecimiento de la actividad del intercambio académico en nuestra Universidad.

# **CAPÍTULO 1. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

## ***1.1 Antecedentes de la planeación***

Con el inicio de la Revolución Industrial en Inglaterra, se transformaron los aparatos artesanales en máquinas, para la fabricación de más y mejores productos a un menor costo. Sin embargo, se necesitó que transcurrieran cerca de cien años para que surgiera el interés por el aspecto metodológico de la administración y fue hasta el movimiento de la administración científica, con los escritos de Weber sobre burocracia y los primeros teóricos del proceso administrativo, cuando se desarrolló el conocimiento relacionado con la administración de empresas y otras organizaciones. Es también en este contexto donde surge el concepto de planeación como un elemento importante en el proceso administrativo, tratado por vez primera por Frederick Taylor y Henry Fayol. Se reconoce a la escuela de la administración científica como el punto de partida de la administración contemporánea, siendo Taylor su fundador y principal intérprete. Sus puntos de vista acentuaban el valor del trabajo, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada hombre tenía que desempeñar un papel social. Tuvo una orientación pragmática, por lo que no desarrolló una extensa teoría general de la administración. Subrayaba en especial, la planeación, la estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano en el nivel operativo, con el fin de maximizar la producción con un mínimo de insumos. Hizo evolucionar el campo de la acción administrativa y convertirla en un estudio científico, es en esa época cuando la

Administración logra una extraordinaria expansión e importancia, siendo materia de estudio constante de otros profesionales que trabajaron en esta área del saber.

Como bien se puede advertir que uno de los pioneros de la planeación fue Taylor, es en ese sentido que su obra Principios de la Administración Científica, trata de resumir su concepción científica, como una búsqueda y respuesta a la necesidad de aumento de eficiencia y productividad por parte de las organizaciones industriales. Según su filosofía, el nuevo papel de la administración se basaba en las siguientes cuatro tareas:

- 1) Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo humano, que reemplace a los antiguos métodos y reglas;
- 2) seleccionar al trabajador científicamente y después capacitarlo, enseñarle y desarrollarlo, a diferencia del pasado cuando el propio trabajador escogía su trabajo;
- 3) cooperar con el potencial humano de tal manera que se asegure que todo trabajo se haga acorde con los principios científicos y
- 4) dividir la responsabilidad entre la administración y los trabajadores, donde la primera asume todas las funciones por estar mejor capacitada que los trabajadores.

La administración científica exigía a los administradores que planearan, organizaran y controlaran el desempeño del trabajo, ya que demandaba un planteamiento nuevo y más sistemático de los procesos de administración. Se interesaba en la organización del esfuerzo operativo o de taller y, por lo tanto, era un micro enfoque. En contraste, se desarrolló un cuerpo de conocimiento durante la primera mitad del siglo XX, que hacía hincapié principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales aplicables a

los altos niveles de la administración. Henri Fayol, fue uno de los primeros en exponer la teoría de la administración. Definió a la administración en función de cinco elementos básicos: planeación, organización, ejecución, coordinación y control. Todos ellos se han convertido en las piedras angulares para la consideración de los procesos y las funciones básicas. Para él, prever o planear, era avizorar el futuro, planear todas las actividades de la organización en el tiempo a corto y largo plazo; programas que deberían desarrollarse en forma permanente y con mayor importancia cuando existan fluctuaciones en el nivel de actividades.

Partiendo de los diversos elementos y etapas que integran el Proceso Administrativo, la parte central de la fase mecánica es la planeación, así como en la fase dinámica ocupa el primer lugar de importancia la Dirección. La planeación fija el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y unidades necesarios para su realización. Aquí podemos desprender el porque de la gran importancia que tiene este elemento central de la fase mecánica.

La planeación es una función fundamental del proceso administrativo que, a pesar de que varíe su contenido dependiendo de la magnitud y tipo de organización, propone ciertos pasos para llevar a cabo una adecuada previsión de las actividades. En cierto sentido, hacer planes no es más que un caso especial de toma de decisiones con una fuerte orientación hacia el futuro.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Gómez, Guillermo. "Planeación y organización de empresas". México: Ed. McGraw Hill, 1994. pp. 137-215.



Una planeación debe basarse en hechos y no en emociones, para ello los pronósticos y la investigación realizados cuidadosamente son clave de la planeación correcta.<sup>6</sup>

La capacidad de una organización para lograr el crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, de sus programas y la adopción de estrategias adecuadas. En este sentido, para la buena marcha de ésta, se requieren técnicas de planeación y administración, formulación de modelos y planes de acción que contribuyan a lograr los objetivos propuestos.

Un administrador debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados. La planeación es tan importante porque la eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del azar ni de la improvisación. Si administrar es “realizar a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse y controlarse.

Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja con los ojos vendados. Ningún administrador puede organizar, ejecutar y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya planeado. Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos: el futuro y la relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

---

<sup>6</sup> Martínez, Fabián. “Planeación estratégica creativa”. México: Ed. Pac, 1994. pp. 76.

La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda organización opera en un medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político y gubernamental, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica.

Los cambios registrados durante las últimas décadas hicieron crecer la complejidad de los problemas de la administración al mismo ritmo que la actividad económica e industrial, de tal suerte que el hombre debe hacer conciencia y razonar que en un ambiente de cambios acelerados, la administración de los mismos es un desafío y una oportunidad que debe ser afrontada con un método y, ese método se llama planeación.

## ***1.2 Concepto de planeación***

En este apartado se estudia el concepto de planeación, sus propuestas fundamentales y sus limitaciones desde el punto de vista tradicional, en la perspectiva de la teoría de la organización y la administración, con el objeto de confrontarlo con el de la planeación estratégica.

La planeación tradicional analizada desde el punto de vista de la teoría clásica de la administración hace referencia a la planeación del trabajo del hombre en la empresa; la administración científica se interesaba principalmente por la planeación, la estandarización y el mejoramiento de la eficiencia del trabajo humano. Entre las principales críticas que recibe esta teoría encontramos las siguientes: La teoría clásica partió del concepto de

sistema cerrado para estudiar a las organizaciones, lo cual es irreal. El modelo no considera muchas de las influencias del medio ambiente en las organizaciones, ni aspectos internos de importancia, parte de un supuesto irreal con respecto a la conducta humana. Los conceptos clásicos fueron escritos por administradores prácticos y que se basan solo en las experiencias personales y observaciones limitadas.

El concepto de planeación como un elemento importante en el proceso administrativo surge en este marco teórico, pero con un significado y aplicación un tanto diferente del que hoy conocemos, en la medida en que se aplica al trabajo humano en el interior de las organizaciones y no con relación al entorno de las mismas. En la actualidad no existe una definición universalmente aceptada sobre planeación, algunos autores la presentan como una función primaria de la administración, siendo ésta el proceso en el que se establecen los objetivos y recursos de la organización para alcanzar aquellos en una forma provechosa.

La planeación goza de una diversidad de enfoques. Uno de los más aceptados y divulgados es el enfoque sistémico. En él se considera a la organización como un sistema compuesto por subsistemas. La organización a su vez es, un subsistema del medio ambiente, de tal modo que se contempla la influencia del medio externo hacia la organización y viceversa.

Desde el punto de vista formal existe una infinidad de definiciones acerca del tema, entre las cuáles conviene citar algunas de ellas que aporten claridad sobre los conceptos que se utilizarán en el presente trabajo:

- “Planeación, es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”<sup>7</sup>
- “Planeación, es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas”<sup>8</sup>
- “Planeación, es la toma racional de decisiones”<sup>9</sup>

Como se observa en los anteriores conceptos, destacan el hecho de dirigir acciones al provenir, ya que las acciones en el presente son las decisiones. Si bien es cierto que la planeación es un proceso de toma de decisiones, es necesario mencionar que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. Las características que hacen que la planeación sea especial son las siguientes:

- a) La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción, es un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar, o sea, es una toma de decisiones anticipada.
- b) La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes.
- c) La planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir los fracasos y aprovechar las oportunidades.

---

<sup>7</sup> Terry, George. Franklin, Stephen. “Principios de Administración”. México: Ed. Continental. 1985. pp. 47.

<sup>8</sup> Steiner, George A. “Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber”. México: CECSA, 27ª. Reimpresión 2002. pp. 11.

<sup>9</sup> Rosenblueth, Emilio. “Planeación Educativa”. México: Cuadernos de Planeación Universitaria, Vol. 5, D.G.P. 1980. pp. 56.

Planear es la función que tiene por objetivo "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización".<sup>10</sup>

Planear, en el mejor de los casos, "significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización".<sup>11</sup>

Del examen de algunos de los conceptos anteriores, se desprenden los siguientes elementos conceptuales básicos que combinados entre sí, conforman la percepción de planeación:

- Cierta grado de conocimientos del futuro
- Decisión anticipada
- Racionalidad como nexos lógicos entre el conocimiento y la acción
- Conveniencia en la decisión elegida y en las acciones previstas
- Expectativa por alcanzar ciertos resultados

De tal modo que la planeación descansa en cuatro enunciados necesarios:

- Se fundamenta en principios de racionalidad
- Asume determinados valores
- Está condicionada al logro de ciertos fines
- Tiene significado y dimensión de futuro (visión).

---

<sup>10</sup> Reyes, Agustín. "Administración de empresas. Teoría y práctica". México: Ed. Limusa. México, 1996. pp. 26.

<sup>11</sup> Ivanevich, John M. Lorenzi, Peter. Skinner, Steven J. Crosby, Philip B. "Gestión, calidad y competitividad". México: Ed. McGraw Hill, 2002. pp. 116.

A partir de las definiciones anteriores podemos establecer el significado de la planeación como un proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica y el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. En otras palabras, la planeación es la determinación racional de a dónde queremos ir y cómo llegar allí, es una relación entre fines y medios.

El propósito de la planeación es determinar lo que debe hacerse esta semana, o este mes, o este año, para estar en una situación satisfactoria la semana próxima, o el mes próximo o cinco años más tarde. No se relaciona con futuras decisiones, sino con el impacto futuro de presentes decisiones. Debe trabajarse con el respaldo de objetivos y determinar lo que ha de realizarse para alcanzar dichos objetivos en tiempo determinado. La planeación no intenta eliminar el riesgo, pero asegura que los riesgos sean tomados en el tiempo correcto. Intenta asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes.

### ***1.3 Concepto de estrategia***

La palabra proviene del griego *strategeia*, que significa el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército

podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo.<sup>12</sup>

Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo pelear y cuándo no hacerlo, manejar las acciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían no solamente que planear sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones. Estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia del “gran” plan.

Hoy más que nunca el concepto de estrategia militar pasa a formar parte del vocabulario en los negocios. "Lo observamos por la constante adaptación de técnicas desarrolladas para fines militares e incorporadas al campo de la gerencia, así como también por la continua referencia a los trabajos clásicos sobre la guerra, al establecer analogías con situaciones y aspectos militares. Se habla de guerra de precios, invasión de mercados, armas de propaganda, ataque frontal o lateral de la competencia, ataque de guerrillas, etc.<sup>13</sup>

Para que una estrategia sea posible es indispensable poder visualizar y evaluar los posibles efectos de los cursos opcionales de acción; pero la imaginación y el poder de razonamiento no son suficientes. También debe existir el conocimiento de los efectos posteriores que

---

<sup>12</sup> Stoner, James. Freeman, Edward. Gilbert, Daniel. "Administración". México: Ed. Prentice Hall. 1996. pp. 160-196.

<sup>13</sup> Martínez, Fabián. "Planeación estratégica creativa". México: Ed. Pac, 1994. pp. 216.

caracterizan las acciones optativas. Ese conocimiento debe alcanzar una entidad trascendental antes de adquirir un significado auténtico.

Los requisitos básicos y necesarios para el desarrollo de una estrategia son:

- Una entidad de conocimientos
- La capacidad para integrar todos los conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo
- Suficiente pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, su periodicidad y las posibles consecuencias inmediatas y futuras
- Imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas
- Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas
- La voluntad para privarse o renunciar a los beneficios actuales con el objeto de invertir en el potencial del futuro.

El valor de la estrategia proviene del desarrollo de la capacidad para intervenir en un sistema complejo con sólo cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible.

A partir de este punto utilizaremos frecuentemente términos como estrategia, objetivos, políticas y programas, éstos pueden poseer distintos significados, por lo que a continuación de manera muy breve se aclara su acepción:



Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, así como anticipar los posibles cambios en el entorno.

Los objetivos, establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones, poseen objetivos, desde aquellos que se refieren a valores, pasando por objetivos organizacionales generales. A los objetivos principales, es decir aquellos que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad, les llamaremos objetivos estratégicos.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

Paso a paso los programas especifican, la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros.

Por su parte, las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad, a la luz tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en el ámbito de su competencia. Estas

decisiones son las que auténticamente moldean los objetivos y que contribuyen a delinear los límites dentro de los cuáles habrá de operar la organización. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que habrán de destinarse.<sup>14</sup>

Como hemos visto, las estrategias pueden considerarse a priori, como guías para la acción o como los resultados, a posteriori, de un comportamiento real. En organizaciones complejas es difícil encontrar un planteamiento a priori de una estrategia total que sea realmente seguida al pie de la letra. Suele ocurrir que la existencia de una estrategia (o cambio de ésta) se perciba con claridad por un observador externo y no sea evidente para las personas que toman las decisiones importantes. Por tanto es indispensable referirse y tener en cuenta un patrón de los objetivos, políticas y principales programas de la organización para ver cuál es su verdadera estrategia.<sup>15</sup> Este patrón, tanto si se elabora a propósito, y con antelación, como si llega a ser simplemente una integración general de todas las decisiones previas, representa la auténtica estrategia de la organización.

#### ***1.4 Antecedentes de la planeación estratégica***

La planeación estratégica formal con sus características actuales fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo.

---

<sup>14</sup> James, Brian. "Strategies for change: Logical incrementalism". U.S.A. Ed. R.D. Irwin Inc., 1980. pp. 4-122.

<sup>15</sup> Mintzberg, Henry. "Strategy formation: Schools of Thought". U.S.A. Ed. Harper Business, 1990. pp. 105-235.

Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad su aplicación se ha extendido a diversos ámbitos.

A lo largo de la década de los sesenta, el término “planeación a largo plazo” prevaleció en el vocabulario de diversos especialistas sobre el tema, sin embargo y desde entonces se han utilizado términos sinónimos como planeación corporativa, planeación directiva, planeación general total, planeación integrada y lo que ahora conocemos como planeación estratégica.

La planeación puede considerarse, en principio, como un proceso que pretende, en primer lugar, establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; en segundo término, determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos con ello asegurará, la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados. El enfoque metodológico fue el que dio lugar a la aparición del término estrategia en el dominio de la planeación. Su origen evidentemente militar adaptó al sistema de la planeación en las organizaciones para fijar objetivos, proyectar pronósticos y tratar de cubrir el diferencial (entre el ser y el deber ser) por medio de líneas genéricas de acción llamadas estrategias o alternativas estratégicas. De esta manera la administración estratégica es quien formula, implementa y evalúa las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Valdés, Luis A. “Planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático”, México: Contaduría y Administración, No.193, Abril - Junio 1999.

Si bien los administradores eficientes siempre han estructurado grandes estrategias, no es sino recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno o medio ambiente<sup>17</sup> ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial.

Primero, el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un cada vez más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. La integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales (y algunas veces de culturas diferentes) constituye una organización estratégica, aun cuando tome mucho tiempo lograr tal integración.

En otras palabras: “el escenario actual de las organizaciones acentúa un mundo turbulento<sup>18</sup>, de cambios discontinuos y acelerados; conjunta fenómenos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que interactúan en el ambiente de las organizaciones, y dificultan su manejo y dirección conforme a la tradicional gerencia operativa”<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> El medio ambiente de una organización está determinado por categorías económicas, demográficas, sociales, políticas, tecnológicas, legales y otras.

<sup>18</sup> El fenómeno de turbulencia se le asocia a los agitados acontecimientos posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Acontecimientos que se expresan en cambios cualitativos y discontinuos, incremento en la velocidad del cambio, mayor interdependencia de las organizaciones con su medio y con otras organizaciones, es decir, acontecimientos irregulares y difíciles de predecir.

<sup>19</sup> La gerencia operativa se enfoca principalmente al comportamiento interno de la organización a la parte operativa.

Es en este complejo contexto ambiental y de incertidumbre<sup>20</sup> que se impone la necesidad de dirigir a las organizaciones industriales bajo las ideas y conceptos de la gerencia estratégica o planeación estratégica.

### ***1.5 Concepto de planeación estratégica***

La Planeación Estratégica, ya concebida en los escritos de Peter Drucker de los años 50 y principio de los 60, ha sido recogida por sinnúmero de autores posteriores, y desarrolladas. Así, aparece la Planeación Estratégica como “el esfuerzo sistemático, formalizado y cuantificado por el que una organización establece sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica dichas estrategias y políticas y así lograr un diseño acucioso, completo y preguiado de los objetivos y propósitos básicos y complementarios de la empresa”.<sup>21</sup>

La planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro. Steiner define a la planeación estratégica a partir de cuatro puntos de vista diferentes: el porvenir de las decisiones actuales, proceso, filosofía y estructura.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> La incertidumbre comprende el grado de relativa certeza con que se puede predecir el resultado esperado, objeto de una decisión.

<sup>21</sup> Steiner, George. **Strategic Planning**, The Free Press Mac Millan Din, 1979, pp. 21.

<sup>22</sup> Steiner, George. “**Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber**”. México: Ed. CECOSA, 27ª. Reimpresión 2002. pp.20.

Primero, la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar la mejor decisión en el presente, explotar de la mejor manera dicha oportunidad y evitar los peligros.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados que aseguren la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Durante años, los individuos y las organizaciones han trabajado basándose en planes y pronósticos intuitivos. Como anteriormente se mencionó, no fue sino hasta la década de 1960 que se popularizaron los enfoques formales. Desde entonces, estos enfoques se han puesto en práctica en los negocios, en el gobierno y en las instituciones no lucrativas. Los defensores de los enfoques formales por ejemplo Steiner, arguyen que una organización puede mejorar su efectividad si está en condiciones de pronosticar su medio ambiente, anticiparse a los problemas y desarrollar planes para responder a ellos.

En este trabajo se comparte esta última interpretación de la planeación estratégica por concebirse como un proceso dinámico y sistemático basado en una actitud por analizar el futuro en busca de oportunidades. Sin embargo, la planeación estratégica no representa un

esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores, pero tampoco es nada más un conjunto de planes; es un enfoque de sistemas para guiar una organización durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr sus metas planteadas.

Por lo que resumiendo lo anterior, podemos mencionar que la planeación estratégica es la planeación de tipo general, proyectada al logro de los objetivos institucionales de la organización y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y la administración de tales recursos; considerando a la organización como una entidad total.

Lo importante en este caso es la generación de una estrategia formal y completa (planificada y detallada), rigurosamente contrastada con modelos, ojalá cuantificables, para diagnosticar y desarrollarla metódicamente. 1) Una identificación sistemática de las oportunidades y peligros del entorno y de la fortaleza y debilidades de la organización con todos los datos y antecedentes necesarios. 2) Un proceso continuo para establecer metas generales organizacionales, definir estrategias y objetivos para asegurar su implementación. 3) Una actitud y un sistema formal con planes estratégicos. Todo ello permitiría planear con casi “absoluta certeza, estratégicamente, y con ello obtener el éxito”.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Nagy, Hanna. “La Planificación Estratégica y la Gestión del Cambio”. FMI/B Mundial, marzo 1987, pp. 30.

## **1.6 Características de la planeación estratégica**

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro, sino más bien para lograr anticiparse a los acontecimientos, incluso influir en ellos. Y, en esta tarea la alta dirección desempeña un papel muy importante; pero ¿qué debemos entender como alta dirección? la alta dirección es el órgano que dirige, determina la visión y establece normas, afronta tareas específicas, requiere su propia organización y resuelve problemas estructurales y estratégicos específicos, en relación con el tamaño, la complejidad, la diversidad, el crecimiento, el cambio y la innovación. Cada unidad administrativa fuera de la alta dirección está diseñada para una tarea importante y de carácter específico, sobre la base de la descentralización y aplicando el enfoque de sistemas<sup>24</sup>. Cada elemento constitutivo de la organización se define por una contribución específica. La única excepción es la alta dirección. Su tarea es multidimensional.

En primer lugar, se tiene la tarea de meditar la misión, es decir, de formular la pregunta ¿cuál es nuestra actividad y cuál debería ser? Lo anterior nos lleva a la determinación de objetivos, el desarrollo de estrategias y la elaboración de las decisiones actuales en vista de los resultados del futuro. Es evidente que todo esto sólo puede estar a cargo de un órgano que pueda abarcar el panorama total de la actividad y que pueda tomar decisiones que afectan a toda la organización, que pueda equilibrar los objetivos y las necesidades actuales

---

<sup>24</sup> Concepción de la organización como un sistema, unido y dirigido, de partes interrelacionadas. Los gerentes no pueden funcionar plenamente dentro de los límites del organigrama tradicional, sino que deben entremezclar su departamento con toda la empresa.



con las necesidades futuras; y que pueda distribuir los recursos humanos y materiales en vista de los principales resultados.

Se requiere de un órgano que se preocupe de la distancia entre lo que la organización persigue y lo que hace realmente. Se requiere de un órgano interesado en la visión de las áreas funcionales. Se plantea la responsabilidad de crear y mantener la organización humana. Es necesario trabajar en el desarrollo de los recursos humanos futuros, especialmente en la creación de la alta dirección futura. El espíritu de una organización depende de las personas que la dirigen. Las normas de conducta, los valores y las creencias de estos individuos determinan el ejemplo que se propone a toda la organización y también el grado en que ésta se respeta a si misma. También es necesario meditar la estructura y el diseño de la organización y poder adoptar decisiones relacionadas con esa misión global. Las relaciones con clientes, proveedores, comunidad financiera, instituciones públicas, afectan esencialmente la capacidad del desempeño de la organización. Afrontar las crisis importantes para asumir el control cuando las cosas se desvían gravemente es de capital importancia.

Lo anterior es, a lo sumo, una lista parcial que muestra que si bien hay una auténtica función de la alta dirección, no existe una fórmula general para las tareas que le corresponden. Es necesario desarrollarlas a partir de un análisis específico de la visión y el propósito de la organización, sus objetivos, sus estrategias y sus actividades fundamentales. En este sentido debemos preguntarnos cuáles son las cosas específicas que deben ejecutarse en relación a su importancia fundamental para el éxito y la supervivencia de la misma y cuáles son las cosas específicas que pueden estar a cargo de las personas que ven la

totalidad del panorama para equilibrar las necesidades actuales con las necesidades del futuro.

La necesidad de planear no sólo es una función característica de los administradores de alto nivel, sino que involucra a todas aquellas personas que ocupan un puesto directivo por mínimo que sea su nivel jerárquico, pero si debe asumir tres funciones fundamentales: la primera función es la preservación; la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren o que los objetivos que habían sido fijados no se logran y la tercera es concebir el futuro o proponer nuevos objetivos por alcanzar.

Los directivos dedican la mayor parte de su tiempo a la planeación de largo plazo porque solo así lograrán desarrollar planes a largo plazo. Lo anterior exige la participación de los miembros de la organización que tienen insumos de información vital para el proceso de decisiones. La planeación estratégica establece los principales objetivos que debe lograr una organización a largo plazo (generalmente de 3 años en adelante) señalando las políticas o directrices que habrán de seguirse para lograrlos.

Al diseñar un plan estratégico debe tenerse en cuenta la situación interna y de los recursos con que cuenta la organización, las condiciones vigentes externas del medio ambiente y el pronóstico de las mismas a futuro, la formulación de los objetivos organizacionales que pretendan ser logrados, las estrategias que se deben adoptar para alcanzar los objetivos deseados. Es importante destacar que al empezar a trabajar en la determinación de los objetivos, se debe primero definir el significado del objetivo, éste es fundamental a su

naturaleza misma ya que la distingue de las demás organizaciones, es algo permanente e inalterable; constituye la razón de su existencia, aquello para lo que aparece y para lo que existe.

En la gestión de las organizaciones una de las principales metas del directivo, debería ser lograr la permanencia de su organización; a partir de donde se debe buscar crecimiento mediante diversas estrategias competitivas; un incremento de la productividad, diversificación, diferenciación, siempre pensando en la satisfacción del cliente interno y externo.

### ***1.7 Finalidad de la planeación estratégica***

Este tipo de planeación resulta de definiciones precisas sobre la organización y su interacción con el ambiente que la rodea, para de ahí derivar estrategias para alcanzar los objetivos. El proceso de planeación se centra en la formulación de estrategias para la organización y el establecimiento de sus principales programas estratégicos. Al unirse este procedimiento, la estrategia de la organización se convierte en el producto final de un proceso que incluye una revisión del medio ambiente y un escrutinio interno que requiere una articulación previa de la misión de la empresa.

La planeación estratégica tiene como finalidad la toma de decisiones con efectos duraderos, tiene una perspectiva o aspecto más amplio, se refiere tanto a la formulación de los

objetivos como a los medios para alcanzarlos. Así pues se orienta tanto a los fines como a los medios, resultando ser aplicable en toda organización.

Uno de los resultados de una planeación efectiva es un conjunto consistente de objetivos. Nada resulta más peligroso que la inconsistencia, en el contexto de un cambio errático y permanente, es como un barco que estuviese cambiando de dirección y volviendo a fijar un rumbo con base en reacciones al azar ante los sucesos a corto plazo.

El proceso empleado para dicha planeación debe ser acorde con el contexto cultural de la organización. Cada organización se dirige y planifica en forma muy diferente, es decir el proceso y filosofía de la organización pueden ser totalmente inapropiadas para otra, debido a la dinámica de su entorno o a la peculiar estructura de su dirección y organización.

La experiencia ha demostrado que el pensamiento estratégico es extremadamente importante para la administración en general en todos los niveles y que puede adquirirse la capacidad de pensar estratégicamente.

Ahora retomaremos algunos conceptos anteriormente mencionados para remarcar, que la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de las metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados, decide de antemano qué debe hacerse, cuándo y cómo, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. Se considera como un proceso continuo, porque la planeación se debe efectuar en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

En resumen, con esto podemos destacar, que la finalidad de la planeación estratégica en una organización es:

**Formular y contestar preguntas importantes.** La planeación estratégica es importante para los directivos de una organización que formule y conteste preguntas clave en forma ordenada y en una escala de prioridades y urgencias; lo que permite dar solución a los problemas que requieren una solución más rápida, así como entender las necesidades fundamentales.

**Simular el futuro.** Permite simular el futuro en papel, esto quiere decir, que los directivos pueden realizar modelos y ejercicios que les permiten ver lo que funcionará, así como las posibles fallas y corregirlas antes de que éstas se presenten.

**Aplicar el enfoque de sistemas.** Este enfoque permite ver a la organización en forma global, como un sistema integrado por subsistemas o departamentos, para enfocar la atención en asuntos especiales, para cada una de las áreas.

**Establecer objetivos.** Deben establecerse objetivos específicos que permitan a diferentes departamentos, alcanzarlos y saber la importancia que tiene la organización en unificar los logros de éstos, porque a su vez, logrará la meta general.

**Revelar y aclarar oportunidades o amenazas futuras.** Aquí es muy importante la visión e intuición que tengan los directivos para elegir la mejor alternativa de acuerdo a una evaluación previa de la situación de la organización.

**Estructurar la toma de decisiones.** Ofrece pautas para la formulación de objetivos, para que puedan tomarse decisiones de acuerdo con las metas y estrategias, ya que si no se tuviera un programa de planeación, sería muy difícil tomar la mejor alternativa de solución.

**Medir el desempeño.** Permite observar la actuación de los empleados en el desempeño de sus funciones, así cómo, la innovación, creatividad y conocimiento que éstos apliquen en su trabajo. Siendo muy importante, la motivación de los trabajadores.

**Señalar asuntos estratégicos.** Permite enfocar la atención de la dirección en asuntos clave y no en los menos importantes; ya que esto es de suma importancia para tomar una mejor decisión.<sup>25</sup>

De lo anterior se desprende que una planeación estratégica efectiva puede formar una nueva cultura en las organizaciones, sobresaliendo solo aquellas que la apliquen correctamente.

---

<sup>25</sup> Bracker, Jeffrey. "The Historical Development of the Strategic Management Concept", Academy of Management Review 5. 1980. pp. 219-224.

## ***1.8 Ventajas y limitaciones de la planeación estratégica***

El proceso de planeación no es necesariamente sencillo, pero tampoco imposible cuando se organiza el trabajo. La planeación en sí requiere de planeación; la persona que va a asumir la responsabilidad de esta actividad junto con su equipo de trabajo, involucrará a todos los miembros desde su posición o área de trabajo.

Es importante señalar también que la planeación estratégica no trata únicamente de tomar decisiones futuras, ya que éstas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo. La planeación estratégica no representa una programación del futuro ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambios en el futuro lejano; sino que debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente y retroalimentarse, ya que no es simplemente un conjunto de planes funcionales, sino que es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Los beneficios de la planeación estratégica son muchos, entre ellos, permite comunicar a todos los miembros de la organización, los objetivos y metas trazadas, así como las actividades y curso de acción a seguir para lograrlos.

La diferencia entre planear en forma tradicional y planear estratégicamente se puede observar en que la planeación tradicional que maneja las variables controlables (niveles de

producción, precios, productos, presupuestos, etc.); considera las condiciones de un entorno estable y bien definido; generalmente toma en cuenta pocos receptores o partes interesadas y busca popularizar un producto o servicio que es considerado como permanente. En cambio la planeación estratégica responde a las variables externas no controlables y gobierna las variables controlables; considera tendencias económicas, sociopolíticas, de cambio y de innovación, pues toma en cuenta el marco de operaciones en un medio cambiante y debe redefinir la aparición de nuevos entornos; toma en cuenta a múltiples receptores que influyen en la formación de una imagen; finalmente, persigue un posicionamiento. Todo esto sin perder de vista preguntas clave ¿dónde estamos?, ¿a dónde vamos? y ¿a dónde deberíamos ir?, en términos de misión, visión, metas y objetivos, competencia, mercados, productos o servicios y medio ambiente.<sup>26</sup>

El escenario actual de las organizaciones, acentúa un mundo turbulento de cambios discontinuos y acelerados; junto con fenómenos políticos, económicos, sociales y tecnológicos; que se intercalan con la organización y dificultan su manejo conforme a la tradicional gerencia operativa; enfoca principalmente al comportamiento interno, a la eficiencia y a lo operativo.

Los acontecimientos que se viven, discontinuos, irregulares y difíciles de predecir, dan origen al ambiente de alta incertidumbre, teniendo efectos en la dirección de las organizaciones, siendo algunas de las tendencias:

---

<sup>26</sup> Kotter, John P. "Las claves del cambio: casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones". Barcelona. Ed. Deusto. 2003. pp. 3-62.



- Métodos cualitativos y discontinuos
- Incremento de la velocidad del cambio
- Mayor dependencia de las organizaciones con su medio y con otras organizaciones

Estas tendencias, son las que imponen un nuevo giro con los sucesos diarios, nos damos cuenta que el nivel de turbulencia en la vida que nos rodea, se incrementa constantemente y el desempeño gerencial, se fundamenta en un conocimiento pleno.

Por fortuna también observamos a dirigentes de organizaciones que toman una actitud de liderazgo y de verdaderos estrategas, consideran al medio ambiente turbulento y de incertidumbre como una fuente de oportunidades de negocio, demostrando así, una vez más que los resultados no se esperan, se supervisan y que los verdaderos agentes de cambio causantes de buenos resultados, son los altos dirigentes de organizaciones industriales, es decir, la alta dirección mexicana. El éxito o fracaso de las organizaciones mexicanas depende de la calidad y capacidad de quienes las manejan y dirigen pero sobre todo de la comprensión, dominio y aplicación adecuada de metodologías como la planeación estratégica.

El liderazgo y la planificación estratégica, se basan en la creencia de que la salud de una organización, puede mejorar mediante intervención activa y amplia de la planificación de iniciativas hacia el futuro.

## **CAPÍTULO 2. EL PAPEL DE LA PLANEACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES**

### ***2.1 Antecedentes***

Es posible afirmar que la planeación siempre ha existido, desde el origen de estas instituciones. Los directivos han tratado de definir de una manera existencial sus misiones, sus metas y su razón de ser. De la misma manera han proyectado en el tiempo la imagen deseada de su entidad. Sin embargo, no es sino hasta los años cincuenta, después del desarrollo de la ciencia de la administración, que las universidades empezaron a preocuparse cada vez más por llevar a cabo una planeación sistemática.

Inicialmente el movimiento se orientó hacia una planeación de 5 a 10 años, este tipo de planeación daba por hecho que el esquema era cerrado, protegido contra toda influencia exterior por lo tanto, se podía construir el futuro a partir de la definición estática de la misión de las universidades y de un análisis interno de la institución, basado en un conjunto de datos de carácter cualitativo.

Debemos mencionar que los teóricos de la administración de esa época concibieron a partir de diferentes modelos, otras propuestas como por ejemplo, la Administración por Objetivos, la cuál deriva de la doctrina clásica, e implica el desarrollo de objetivos entre superiores y subordinados para todos los niveles en la jerarquía de administración y en todas las unidades de la organización. Se examinan los objetivos de todas las unidades que conforman la organización, para ver si son compatibles con los objetivos de otras unidades

al mismo nivel y cerciorarse acerca de su contribución a la obtención de los objetivos generales del siguiente nivel superior. Uno de los beneficios de este modelo presupone que desde el proceso mismo de participación en la determinación de los objetivos implica y puede producir un sentimiento de aceptación y pertenencia.

No obstante estas teorías son esencialmente estáticas, analizan las condiciones requeridas para asegurar la eficiencia de una organización, omitiendo todo aspecto dinámico, cualitativo y creativo de la dirección y del proceso de planeación.

Hacia finales de los años sesenta, algunos autores se interesaron en los aspectos dinámicos y estratégicos de la organización analizando particularmente los factores externos. Más tarde hacia la década de los ochenta se retoma este enfoque.

La corriente de planeación estratégica que se desarrolla en el ámbito empresarial, crece hasta alcanzar a las universidades norteamericanas. Investigadores como Robert Cope, George Sellar y Robert Shirley,<sup>27</sup> se convierten en los promotores de esta tendencia; sus escritos y conferencias tienen una profunda influencia en el surgimiento de la planeación universitaria. Las universidades se desprenden progresivamente de los aspectos convencionales de la planeación y se adhieren a los nuevos enfoques.

Dentro de los enfoques considerados, se encuentra la planeación estratégica, la cuál concibe a la universidad como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y

---

<sup>27</sup> Cope, Robert G. "Strategic Policy Planning: a guide for college and university administrators". Colorado Ireland Educational Corp., 2000. pp. 116.

lista para responder a las exigencias del ambiente que le rodea. También favorece el pensamiento intuitivo y la información cualitativa; este enfoque hace un llamado a la comunidad universitaria en su proceso de planeación, en lugar de llevarlo a cabo de una manera aislada.

Adicionalmente, la planeación estratégica produce una documentación contingente, que se modifica periódicamente a medida que la información evoluciona. Por último, la importancia de la planeación estratégica con el enfoque de sistema abierto proviene del hecho de que refleja mejor el aspecto dinámico de la institución.

## ***2.2 Proceso de la planeación en las universidades en México***

El interés por la coordinación entre las instituciones universitarias ha estado presente en la historia de la educación superior del país. En los años de 1940 a 1944 se reunió informalmente en un pequeño grupo de rectores y directores de instituciones universitarias para intercambiar información y examinar problemas del funcionamiento de las casas de estudio por ellos representadas y buscar soluciones a problemas.

En 1944 se acordó constituir la Comisión Permanente Universitaria Nacional con el propósito de coordinar y vitalizar la acción interuniversitaria. La Comisión estuvo presidida por el entonces rector de la UNAM, Dr. Nabor Carrillo. También se acordó crear un organismo nacional que asociara en forma permanente a las universidades e institutos de enseñanza superior.

Posteriormente en 1948 los rectores y directores de universidades e instituciones de educación superior, reunidos en la Asamblea Nacional de Rectores, reconocieron “como necesidad apremiante la planeación nacional de la educación superior”.<sup>28</sup>

Dos años después, la Asamblea Constitutiva de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), señaló que la planeación de la enseñanza superior debe concebirse en su proyección, como un acto de autoridad de las instituciones educativas y su ejecución, por tanto, se fincarían convenios interuniversitarios dentro de un amplio plan de colaboración y reciprocidad e inspirada (entre otras) en las siguientes bases: “adecuación de la enseñanza universitaria a los problemas, necesidades y recursos regionales y favorecer el intercambio en los niveles regionales y nacionales”.<sup>29</sup> Así, en marzo de 1950, en el marco de la Sexta Asamblea Nacional de Rectores celebrada en Hermosillo, Sonora, se constituyó la ANUIES como organismo coordinador de las instituciones de educación superior entre sí y de estas con las autoridades federales y estatales. Fueron 26 instituciones las que dieron origen a esta asociación, que en la actualidad asocia a 139.

Tras la constitución de la ANUIES, se inició por estudiar conjuntamente los problemas por los que atravesaba la educación superior con miras a su planeación integral dentro del sistema educativo nacional, así como la adopción de recomendaciones que se aprobaran para la mejor organización y funcionamiento de las casas de estudio.

---

<sup>28</sup> ANUIES. “Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Estatuto, Organización y Reseña Histórica.” México: ANUIES, 1961.

<sup>29</sup> *Idem.* 27.

Hasta ese momento eran inexistentes mecanismos de coordinación y planeación conjunta de las instituciones universitarias, muchas de ellas autónomas. La UNAM, el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y las universidades e institutos de enseñanza superior de los estados desarrollaban sus programas académicos de acuerdo con sus políticas internas. El gobierno federal no tenía la capacidad jurídica ni técnica para orientar el desarrollo de un incipiente sistema nacional de educación superior. Fueron las mismas universidades las que acordaron coordinarse y constituir un foro de análisis de los problemas comunes.

La ANUIES ha jugado un importante papel en la coordinación entre las instituciones entre sí y de ellas con los gobiernos; ha establecido pautas y lineamientos de política educativa que han servido como base para orientar el desarrollo y funcionamiento de las casas de estudio y han sido inspiración para procesos de reforma y renovación; también ha coadyuvado para solucionar distintos conflictos universitarios.

Después de operar algunos años, en 1961, la ANUIES se organiza con base en nuevos criterios y estructuras; modifica su estatuto y sin embargo en él señala como primera finalidad el “estudiar los problemas académicos y administrativos del sistema nacional de educación superior en la República Mexicana, con miras a su planeación integral dentro del sistema educativo”.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Conroy, Ma. del Carmen, (compiladora). “Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) 1950-1980”. (Cuadernos de Intercambio Académico, No. X). México: UNAM, 1980. pp. 5-6.

Esta etapa se caracteriza por la apertura de oficinas de estadística, con la tarea de recopilar y registrar la información oficial de carácter institucional. Sin embargo, el concepto en ese momento era fundamentalmente la captura y sistematización de los datos generados por la administración de los servicios escolares. Algunas instituciones educativas ofrecían cuadernos de información estadística más para respaldar acciones y declaraciones que para apoyar la toma de decisiones.

El concepto de planeación estaba acuñado, pero no existían aún técnicas aplicables a la educación en el país, aunque en otros países había avances al respecto. Comenzaba la adecuación lenta y paulatina de técnicas de uso militar o de sistemas políticos centralizados, con las dificultades obvias del caso. En México, se comenzaba la adaptación de técnicas experimentadas en sistemas educativos de otros países.

Durante varios años, “los planes rectores para promover el desarrollo de la educación superior en nuestro país, integrados a fines de los años setenta y durante la década de los años ochenta, deben su importancia fundamental a dos hechos sobresalientes: la influencia de las corrientes planificadoras para apoyar los procesos administrativos y de reorganización social, surgidas en los países europeos y en Norteamérica en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, y la relevancia creciente que el Estado mexicano concedió a la educación superior como máxima instancia formadora de recursos humanos especializados para promover el desarrollo”.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Casillas, Ma. de Lourdes. “Los procesos de planeación y evaluación”. Col. Temas de hoy en la educación superior, N° 10, México: ANUIES, 1995.

En 1970 la ANUIES prepara, a través del Centro de Planeación Nacional de la Educación Superior, una serie de documentos que presenta para su discusión y análisis en la XII Asamblea General de dicha Asociación, los cuales denominó “Diagnóstico Preliminar de la Educación Superior”. Este puede considerarse como el más serio trabajo realizado hasta ese momento con objeto de planear el desarrollo del nivel superior de la educación, aunque no estuviese cabalmente articulado.

Son las propias universidades, de manera coordinada, quienes en el nivel superior realizaron acciones diversas encaminadas a establecer las bases para una planeación de la educación superior. Se empiezan a gestar acuerdos relativos a la creación de un sistema nacional de equivalencias y créditos comunes, a la preparación de material didáctico, de un sistema nacional de exámenes, de salidas laterales y de estudios terminales en el nivel medio superior; a la formación de profesores, a aplicar reformas a la Ley Federal de Educación y diversas disposiciones legales relacionadas con la educación superior. De estos acuerdos se derivaron acciones diversas en cada una de las instituciones y algunos programas globales coordinados a nivel nacional.

“El hecho de que esos acuerdos tuvieran un carácter indicativo, estando supeditado a la decisión expresa de los órganos de autoridad de más alta jerarquía en cada una de las instituciones, tuvieron una limitada aplicación y poca trascendencia a nivel general de todo el país”.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Arizmendi, Roberto. “Desarrollo de la planeación de la educación superior en México”. Conferencia Magistral, Sesión del Pleno de la COEPES, Irapuato, Gto. 27 de Junio de 2000.



Se comienza a generar una corriente favorable a la sistematización de datos e información, así como a la realización de estudios para el diagnóstico y el pronóstico, así como para apoyar la toma de decisiones. Todo esto ofrece un marco propicio para desembocar, de manera natural, en la formulación del documento “La Planeación de la Educación Superior en México”, aprobado por rectores y directores de instituciones educativas, el año de 1978. Esta etapa se caracteriza, en lo metodológico por la apertura a los primeros estudios contextuales del medio social como espacio donde se encontraban inmersas las instituciones. Comienza a ser preocupante el incremento y la proyección de la demanda educativa. En este momento irrumpen la necesidad de racionalizar la operación y el desarrollo institucionales; para salir del crecimiento espontáneo y de la operación casuística. El diagnóstico se convierte en paso fundamental para ofrecer elementos que ayuden a racionalizar el crecimiento institucional.

### **2.2.1 La planeación de la educación superior como proceso sistémico y acción coordinada.**

El final de la década de los 70 ofrece el marco para recoger los frutos del trabajo de los años anteriores en materia de planeación educativa. Era la comprobación de que se daba otro paso importante en un proceso caracterizado por el avance a partir de aproximaciones sucesivas. En noviembre de 1978 se aprueba el documento “La Planeación de la Educación Superior en México”, el cual contiene un diagnóstico general de la educación superior en el país, la propuesta de creación del Sistema Nacional para la Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES) y las bases conceptuales, estratégicas y programáticas de un Plan Nacional de Educación Superior.

En dicho documento se establece que con el Plan Nacional de Educación Superior se pretende consolidar un sistema nacional de educación superior capaz de contribuir al progreso económico, social, cultural, científico y tecnológico del país, a través de la superación académica, del uso más eficiente de los recursos y de la vinculación de sus programas con los problemas nacionales. La propuesta de creación del Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior comprendía los niveles nacional, regional, estatal e institucional.

El Plan Nacional de Educación Superior estableció cuatro principios básicos: coordinación, colaboración, autonomía y participación. Se concebía a la planeación como proceso en el cual se conjugan los diferentes intereses y necesidades de quienes directa o indirectamente tienen relación con la educación superior, estableciéndose mecanismos mediante los cuales, las decisiones finales para definir el futuro deseado, se toman con el concurso de todos ellos en un esfuerzo de coordinación, de tal manera que su ejecución sea compatible y congruente con los planes de desarrollo que cada institución o entidad tengan, para que los productos de su acción sean precisamente el resultado de un proyecto compartido. Se entendía también, que un aspecto importante para lograr un uso óptimo de los recursos representa la posibilidad de realizar acciones de colaboración que además, conllevarían un principio de complementariedad entre instituciones, estados y regiones del país, dado que se labora en un mismo campo, con ciertas limitaciones. Se hacía mención de que, para obtener resultados, la planeación requiere necesariamente de una amplia participación, y por ello, a nivel institucional era necesario que participaran todas las dependencias y sectores que integran las comunidades institucionales.

El Plan Nacional de Educación Superior señalaba que el respeto a la autonomía y a las libertades de cátedra e investigación, era premisa esencial para poder desarrollar exitosamente este esfuerzo planificador. Se le daba esta importancia, entre otras cosas, por la gran diversidad en el carácter legal de las universidades del país, las cuales para facilitar su estudio y coordinación se agruparon en cinco subsistemas;<sup>33</sup> cada uno con sus peculiaridades y condiciones de similitud que permitía tipificar a las instituciones de acuerdo a sus características.

La condición de autonomía tanto para las instituciones que legalmente les ha sido otorgada, como aquellas que no tienen este carácter, se consideró importante para el desempeño de sus funciones académicas y como base de respeto en los procesos de planeación y coordinación.

Como un producto de los trabajos del Plan Nacional de Educación Superior, el Constituyente Permanente aprobó las modificaciones al Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para elevar a rango constitucional la autonomía universitaria. De igual manera, se operaba sobre la base de un respeto a la soberanía de los estados y, dentro de las Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior (COEPES), se establecía la participación de representantes de los gobiernos de las entidades federativas.

---

<sup>33</sup> Los cinco subsistemas eran: 1. Sistema de universidades estatales, 2. Sistema Tecnológico, 3. Sistema UNAM, 4. Sistema de otras instituciones públicas; y 5. Sistema de instituciones privadas. SEP-ANUIES, *Plan Nacional de Educación Superior, Lineamientos generales para el periodo 1981-1991*, Ed. de la CONPES, México, 1981.

Alrededor del noventa por ciento de las universidades e instituciones de educación superior crearon su unidad de planeación; la estructura y sus competencias fueron diversas, de acuerdo con las circunstancias y decisión de cada institución; sin embargo, las principales funciones que en la práctica desarrollaban, de acuerdo con un estudio realizado en 1985 por la Secretaría de Educación Pública (SEP), además de la planeación del desarrollo institucional, eran las de información estadística y asesoría, pero carecían de respaldo jurídico y el nivel de influencia que tenía la instancia de planeación en el quehacer institucional, era muy reducido y su relación con las instancias académicas y administrativas era mínima.

El impulso generado en esta etapa por el gobierno federal, desvirtuó en cierto sentido el trabajo de planeación en las instituciones públicas, primordialmente, las universidades autónomas, hacia la meta de obtención de mayores recursos al ajustarse a las propuestas de las dependencias del gobierno federal. Los resultados fueron diversos, pero en general, se logró avanzar en lo relativo a la aceptación de los procesos planificadores. Aunque no se obtuvieron avances vertiginosos, hasta ese momento, se cimentó razonablemente una cultura de planeación en el ámbito de la educación superior, que vería mejores y mayores frutos en los años subsecuentes.

### **2.2.2. Paréntesis en la planeación de la educación superior.**

Este periodo, se dio de 1983 a 1985, quedó marcado por cierto abandono del trabajo de planeación coordinada y sistemática de la educación superior, iniciado en la etapa anterior. Posteriormente al espejismo de abundancia, se puso énfasis en la racionalidad, vía la planeación, la precisión programática y de metas, la estimación de las necesidades financieras de la educación y el respaldo a la creación de una infraestructura de organización y coordinación que diera sustento a las acciones de desarrollo del sistema de educación superior.

Se había señalado que “las universidades tendrían que determinar índices efectivos para evaluar la calidad de la enseñanza profesional, dado que era injusto que el pueblo financiara instituciones que no se preocupaban por obtener calidad. De modo que para incentivar la eficiencia y calidad de la educación superior, el régimen dio los primeros pasos hacia la etiquetación de recursos especiales mediante los once programas propuestos por su gobierno en el Programa Nacional de Educación Superior”.<sup>34</sup>

Si bien fue un esfuerzo por cuidar los recursos y orientar su destino a aspectos que se consideraban importantes o trascendentes, los trabajos de planeación quedaron relegados. No hubo planeación coordinada ni definición de prioridades de manera consensuada entre los actores directos e indirectos del quehacer educativo, sino definición centralizada de “lo prioritario” y “el qué hacer y cómo”. Por su parte, las universidades, públicas y privadas, continuaron sin impulso ni apoyo sus tareas de planeación, que en la mayoría de los casos se vio demeritada.

---

<sup>34</sup> Cita y comentario en Hernández, Ma. Lorena, “Tres décadas de políticas del Estado en la educación superior”. México: ANUIES, 1998.

### **2.2.3 La evaluación como eje.**

A partir del año de 1986, se entiende que la racionalidad en los gastos no esta divorciada del desarrollo, sino que una adecuada planeación favorece un mejor ejercicio de los recursos, De tal forma se comienza a promover la realización de esfuerzos institucionales orientados a definir las líneas de desarrollo sobre la base de modernizar y adecuar las estructuras, los contenidos y la operación, a los nuevos esquemas derivados de la globalización y la recomposición mundial en todos los órdenes.

A partir del año de 1989 marca el inicio real de una nueva administración del gobierno federal. Sobre estas bases, la ANUIES conjuntamente con la SEP reactiva los trabajos de planeación, se inician las actividades de la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES) con la participación más relevante del Subsistema de Educación Tecnológica y se incorpora al Director General del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) como miembro titular de ésta. El país y la educación no pueden permanecer ajenos a los cambios. La incursión a un esquema de mayor competencia no sólo comercial y financiera, sino también en el campo del conocimiento y las competencias profesionales para el empleo, impulsa a las universidades hacia la búsqueda de niveles más altos de calidad para lograr mejores estándares y, consecuentemente, un reconocimiento certificado de su calidad y capacidad institucional. La evaluación se impuso como base para la planeación del desarrollo y la precisión del quehacer académico, sin dejar de reconocerle

su característica de elemento final y retroalimentador del proceso de planeación-programación y presupuestación.

Se promueve fuertemente la evaluación en tres líneas: la autoevaluación, la evaluación de programas y funciones a través de pares académicos y la evaluación del sistema. Los tres son procesos diferentes, simultáneos y paralelos que deben realizarse coordinadamente.

Se crea un grupo técnico denominado Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA) la cual se encarga de promover en las universidades la autoevaluación, como recurso de análisis crítico y punto de partida para su planeación y su consecuente mejoramiento cualitativo. La tarea de las universidades fue definir sus líneas de desarrollo a partir de la autoevaluación. La evaluación del sistema de educación superior la realizaría la Secretaría de Educación Pública con la colaboración de la ANUIES. Esto se da como un proceso de carácter externo a la institución evaluada pero efectuada por los pares; esto es, por los iguales, miembros connotados del sistema de educación superior del país y expertos en su campo. Este proceso se realiza por los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES), los cuales trabajan con independencia de criterio y autonomía respecto del Estado, las propias instituciones y cualquier tipo de entidad u organismo. Los usuarios de sus resultados serán fundamentalmente cada institución, en tanto que será un servicio de colaboración a ellas para definir programas y proyectos tendientes a elevar sus niveles de calidad, aunque en una segunda instancia será información importante para todo tipo de organismos, entidades, personas y la sociedad en general.

Paralelamente se comienza a gestar la creación de organismos encargados de la acreditación de programas académicos e instituciones educativas, de acuerdo con indicadores y estándares de calidad con respaldo internacional. El primero fue el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI).

El concepto de evaluación refuerza la validez, importancia y trascendencia de la planeación como proceso integral para definir el desarrollo institucional, sobre el principio de búsqueda de calidad en procesos y productos del quehacer académico.

Evaluación significa estimar la magnitud o la calidad de un hecho, de un proceso o producto. En consecuencia, la evaluación implica el análisis de contexto, la determinación de criterios, parámetros de referencia, variables, mediciones e indicadores, y la selección del agente evaluador. Por definición, la evaluación es relativa, está asociada a un marco conceptual/lógico de referencia, no es posible plantearla en términos absolutos.<sup>35</sup>

Una definición operativa podría ser la evaluación como un proceso orientado a la toma de decisiones y a la acción, que busca determinar la pertinencia, eficiencia, efectividad, impacto y sustentabilidad del uso de recursos, actividades y resultados en función de objetivos preestablecidos o criterios definidos.

La educación superior en América Latina enfrenta cambios importantes en: (i) la transformación y reorganización de los sistemas de educación superior, especialmente el

---

<sup>35</sup> Martínez, Eduardo. Letelier, Mario. "Evaluación y Acreditación Universitaria: metodologías y experiencias". Venezuela: Editorial Nueva Sociedad, UNESCO, Organización Universitaria Interamericana (OUI) y Universidad de Santiago de Chile, 1997. pp. 56.



surgimiento de nuevas universidades, primordialmente privadas; (ii) las formas y modalidades de relación entre los gobiernos y las instituciones; y (iii) la valoración de la educación universitaria por la sociedad, grupos empresariales y gobiernos.

Históricamente las universidades nunca fueron evaluadas, hasta hace pocos años no existían sistemas de información y procesos de evaluación de la calidad de los servicios educativos (o de la investigación). No obstante, parece emerger un patrón de evaluación en las instituciones de educación superior, en el cual se desplaza el objeto de atención (finalidad u objetivo, variables de control, y localización del agente y el proceso evaluador):<sup>36</sup>

*A. De la programación (burocrática) a la productividad (desempeño):* se trasciende el control administrativo *a-priori* de insumos, recursos y procesos, referidos a vagos fines institucionales, y se busca evaluar los resultados o productos, fortaleciendo las funciones orientadoras o normativas

*B. De los insumos y procesos a los productos y resultados:* se busca vincular la asignación de recursos a metas alcanzadas antes que asociarla a condiciones o planes previos (insumos)

*C. De la evaluación administrativo-burocrática a la evaluación de actores múltiples:* la localización del agente y el proceso evaluador se desplaza del interior de los organismos gubernativos a instancias más autónomas, con otros actores institucionales (académicos, empresariales, etc.).

---

<sup>36</sup> Neave, Guy. "La educación superior bajo la evaluación estatal: tendencias en Europa Occidental 1986-1988". México: Universidad Futura/UAM, vol. 2, no. 5, 1990.

Lo que sigue representa algunos elementos básicos de un marco de referencia para procesos de evaluación de carreras universitarias.

Un programa académico (carrera) debe perseguir la búsqueda y crítica del conocimiento, y el aprendizaje. El proceso educativo en las universidades, concebido como participativo y creativo, se sustenta en el equilibrio entre el saber, el hacer y el ser. Las universidades forman parte del sistema de educación superior que constituye una componente central de la conciencia social y la inteligencia colectiva, y debe contribuir a la concertación y efectiva integración cultural, étnica, lingüística, social y económica.

Las universidades deberían concordar y hacerse solidarias con aquellos movimientos que en el mundo busquen la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos y a la dignidad humana, la equitativa distribución de los bienes materiales, de las oportunidades sociales y del acceso a la información y la cultura. En las universidades se considera fundamental el diálogo y el trabajo interdisciplinario, orientados a la integración de diversos campos del conocimiento y enfoques teóricos y metodológicos.

Las universidades del Siglo XXI deberán desempeñar un rol activo en la expansión de la generación y circulación del conocimiento y de la información, y atenuar que el conocimiento y la información sean crecientemente objeto de apropiación y control por conglomerados económicos.

La capacidad tecnológica de almacenamiento, recuperación y transmisión de la información plantea desafíos a las sociedades en desarrollo, y las universidades deben contribuir a la

difícil y ardua tarea de separar los conocimientos e informaciones trascendentes, substantivos y útiles de aquellos banales, superficiales, efímeros e innecesarios.<sup>37</sup>

### **2.3 Proceso de la planeación en las universidades en el ámbito internacional**

Independientemente de los esfuerzos realizados por algunas universidades e instituciones en el mundo, en relación con lo que podría llamarse planeación universitaria, cabe apuntar por su relevancia los siguientes puntos:

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), creó en 1963, el Instituto Internacional de Planeación Educativa, a efecto de:

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

Asimismo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) creó el Centro para la Investigación Educativa, con el propósito de promover y apoyar el desarrollo de actividades de investigación sobre la educación; promover y apoyar experiencias con vistas a introducir y probar innovaciones en el sistema educativo. En este sentido se han

---

<sup>37</sup> Martínez, Eduardo. Letelier, Mario. "Evaluación y Acreditación Universitaria: metodologías y experiencias". Venezuela: Editorial Nueva Sociedad, UNESCO, Organización Universitaria Interamericana (OUI) y Universidad de Santiago de Chile, 1997. pp. 56.

elaborado una nueva cantidad de trabajos sobre la educación superior, fundamentalmente de las experiencias en planeación. Por su parte la unión de Universidades de América Latina (UDUAL), también ha mostrado preocupación constante sobre el desarrollo de la planeación universitaria y ha organizado conferencias sobre el tema, en las cuales se han vertido experiencias particulares en materia de planeación.

Como antes lo hemos mencionado, la planeación estratégica forma parte de la gestión moderna de las universidades. Las universidades, y demás instituciones de educación superior, son organizaciones, de ahí que se esté transfiriendo a su administración una serie de conceptos e instrumentos que provienen de las teorías más modernas sobre la administración de las organizaciones, entre ellas el concepto de estrategia. Aunque ésta se aplica principalmente a las empresas productivas y de servicios, es igualmente utilizable en instituciones educativas en general y a las universidades en particular.

El hecho de que la disciplina administrativa haya surgido en principio para resolver los problemas de las organizaciones productivas, no le resta posibilidades para su aplicación en otro tipo de organizaciones sociales como la universidad. Para la comprensión de los fenómenos organizacionales de cualquier institución, es necesaria una perspectiva organizacional y de gestión administrativa, que enriquezca el análisis de las actividades específicas que desarrolla para cumplir sus fines.

¿Cómo se concibe el desarrollo de una gestión estratégica, aplicable a las universidades?

Los rasgos distintivos han sido propuestos por el profesor Arnold Hax, del Massachusetts Institute of Technology (MIT), en los términos siguientes:

- a) Un perfil unificado, coherente e integrativo de decisiones.
- b) Que determina y explica los propósitos organizacionales en término de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- c) Que selecciona los servicios educativos que la organización ofrece o pretende ofrecer en el futuro.
- d) Que intenta conseguir una ventaja a largo plazo en términos de los servicios académicos que ofrece, respondiendo apropiadamente a las oportunidades y amenazas del ambiente en que se inserta, así como a las debilidades y fortalezas de la organización.
- e) Compromete a todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, académico y funcional).
- f) Define la naturaleza de la contribución educativa, social y económica que la organización intenta hacer a todas las audiencias que tienen derechos adquiridos sobre ella”.<sup>38</sup>

El nivel más general de la planeación estratégica es el corporativo, que incluye, entre otros factores, la misión de la institución y el conjunto de valores que sustenta su acción y su presencia en el medio. En términos empresariales, el segundo nivel se define como el de estrategia de negocios, considerando a este último una unidad estratégica, que consiste en una orientación de la planificación o una unidad operativa que vende un conjunto de productos o servicios en un mercado definido y enfrentando a un conjunto de competidores

---

<sup>38</sup> UDUAL. “Administración Universitaria en América Latina: una perspectiva estratégica”, México: UDUAL – CINDA – OEA - UNAM, 1995. pp.159.

bien identificado. En este contexto, se las definirá como Unidades Estratégicas de Planificación (UEP). En términos de las corporaciones universitarias, el segundo nivel se puede homologar a la segmentación del sistema de educación en unidades comparables y competitivas. Así, mientras la estrategia corporativa involucra decisiones acerca de la Universidad como un todo, la estrategia a este nivel está más relacionada con una unidad, por ejemplo, de qué manera puede competir la Facultad de Derecho de una universidad específica con el resto de las escuelas de derecho del sistema de educación superior, o cuáles son las modificaciones curriculares que debe introducir para que sus egresados compitan efectivamente en el mercado ocupacional.

En relación a las unidades de planificación, las grandes tareas tradicionales de la universidad, esto es, docencia, investigación y extensión, que son asumidas por las diversas unidades académicas, pueden constituirse en criterios de clasificación para este segundo nivel. Debido a que las tareas de docencia, investigación y extensión reciben diferentes énfasis en el tiempo, según condiciones internas y externas a la universidad, lo que afecta también las decisiones con respecto a los programas de estudio que deben intentar dar respuestas a las demandas del medio en que se desenvuelve. Por último, la estrategia funcional es la operación de las decisiones precedentes en términos de las unidades diseñadas por la institución para dar respuesta a las grandes líneas de acción derivadas de los niveles anteriores. En otras palabras, se trata de establecer quiénes son los responsables de poner en marcha los programas que se derivan de las estrategias de nivel superior.

En el caso de la utilización de la planeación estratégica como herramienta de gestión en las instituciones universitarias, es de nuevo en Norteamérica en donde se inicia y alcanza un

auge relativo la gestión estratégica y una de sus herramientas en particular, la denominada planeación estratégica. Esta herramienta, considera un proceso participativo de formulación de las estrategias de supervivencia crecimiento y desarrollo de una organización.

Los especialistas en administración y planificación de la educación coinciden en señalar que en todo plan de desenvolvimiento universitario, generalmente existen las siguientes fases:

- a) La determinación de los objetivos, tarea que tiene que ver con la visión de la institución y sus misiones, con el rumbo o dirección que se le quiera imprimir. En resumen, saber a dónde se quiere llegar.
- b) La evaluación o apreciación de las condiciones actuales y de las tendencias pasadas y futuras. Para saber a dónde se quiere llegar hay que saber cuál es el punto de partida, en qué condiciones nos encontramos y con qué medios se cuenta. Todo esto tiene que ver con los diagnósticos de situación y la proyección de tendencias.
- c) Cumplidas las tareas anteriores, es preciso evaluar las distintas posibilidades, es decir, los diferentes cursos de acción posibles teniendo en cuenta los recursos, oportunidades, fortalezas y debilidades.
- d) La siguiente etapa es la definición de la estrategia, que tome en cuenta todos los elementos anteriores, que promueva el desenvolvimiento equilibrado de la institución y cohesionen todos sus componentes.
- e) Luego viene la etapa de ejecución del Plan y los diferentes programas de que se compone. El éxito de la ejecución dependerá tanto de la disponibilidad de los recursos como de un liderazgo adecuado en la dirección y administración de la institución.

f) Finalmente, viene la etapa de evaluación de los resultados y retroalimentación del proceso de planificación, que es un proceso permanente, y luego los ajustes del plan.<sup>39</sup>

Cabe mencionar dos recomendaciones, dirigidas a las universidades que desean introducir en su gestión la planificación estratégica:

- a) Dedicar un gran esfuerzo inicial al estudio y desarrollo de una cultura organizacional, mucho más propensa al aprendizaje y al cambio; y
- b) Hacer del proceso de planificación estratégica un proceso de aprendizaje; constituyendo así un proceso de reflexión sobre la entidad, de tal manera que, poco a poco, en la medida que la entidad aprenda sobre sí misma, pueda ella ir generando su propio mecanismo de planeación.

Antes de concluir este tema, es oportuno subrayar que cuando se trata de instituciones educativas, el diseño curricular es “el eje de la planeación estratégica”, desde luego que el currículo es el que establece el vínculo principal entre los aspectos académicos y administrativos en una institución, caracteriza su desarrollo y perspectiva como tal, define los vínculos con la sociedad y materializa en gran medida las políticas educativas de la institución.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Puellas, Manuel. “Elementos de Administración Educativa”. Madrid: Ministerio de Educación, 1980. pp. 218.

<sup>40</sup> Lavandero, José. Curso de Diseño Curricular, Universidad de la Habana, Cuba, 1995.



## **2.4 La planeación en la UNAM**

Con el objeto de normar los procesos de planeación, se encuentra definido dentro de la Legislación Universitaria el Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México. El cuál establece que dichos procesos institucionales estarán vinculados, en forma sistemática con aquellos referentes a la evaluación de lo realizado y con los recursos financieros para ello asignados. Se constituye en la planeación un proceso permanente, orientado al cumplimiento de los fines de la Universidad Nacional Autónoma de México señalados en su Ley Orgánica, participativo y colegiado en atención a la naturaleza comunitaria de la Universidad.

Los objetivos que se busca alcanzar a través de la planeación en la UNAM, y se encuentran declarados en dicho reglamento, son:

- I. Contribuir al cumplimiento de las funciones sustantivas de la Universidad: docencia, investigación y extensión de los beneficios de la cultura.
- II. Fortalecer los vínculos de la Universidad con la sociedad para conocer sus necesidades y anticipar sus requerimientos, con el objeto de formular propuestas para su satisfacción y contribuir, principalmente, a la solución de los problemas nacionales.
- III. Lograr la participación efectiva de la comunidad universitaria en los programas, proyectos y acciones mediante los órganos colegiados y mecanismos institucionales.

- IV. Consolidar las relaciones de complementación, cooperación y comunicación entre los órganos colegiados, las entidades académicas y las dependencias administrativas de la Universidad.
- V. Contar con información oportuna y relevante sobre el desarrollo de la institución con el fin de permitir una adecuada toma de decisiones.
- VI. Optimizar el uso de los recursos universitarios.

De este mismo ordenamiento se desprende que la planeación institucional, partiendo de la misión de la Universidad, establece seis etapas, como a continuación se menciona:

1. Diagnóstico, que consiste en el conocimiento y análisis del desarrollo de la realidad universitaria: su situación pasada, actual y sus tendencias, con el fin de identificar los principales problemas y obstáculos para el desarrollo institucional.
2. Determinación de los objetivos y las metas para el corto, mediano y largo plazos.
3. Diseño de soluciones y estrategias que permitan plantear los cursos de acción factibles.
4. Especificación de medios, que consiste en la definición de las políticas, programas y proyectos destinados al cumplimiento de los objetivos, así como en la identificación de los soportes jurídico y administrativo necesarios.
5. Previsión de recursos, que implica la estimación de los recursos financieros y su distribución racional para hacer posible la ejecución de los programas y proyectos acordados.
6. Seguimiento y evaluación, que consiste en la verificación del cumplimiento de las acciones previstas, así como en la valoración de sus alcances, mediante

programas de evaluación de los subsistemas, entidades y dependencias universitarios.

Dentro de este mismo marco, actualmente existe el Consejo de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México, que se declara formalmente instalado el día 30 de abril de 2001, y funge como órgano de consulta del Rector e instancia colegiada que estudia y propone políticas generales para la planeación del desarrollo de la Universidad, así como los marcos de referencia para su instrumentación. Asimismo, se presenta como órgano responsable de auxiliar al Rector en el seguimiento y evaluación, conjuntamente con los titulares de las entidades académicas y dependencias administrativas, de la debida congruencia y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

El Consejo de Planeación es presidido por el Rector y en su ausencia, por el Secretario General, quien a su vez es también integrante del Consejo. Se integra además, con los titulares de las siguientes dependencias:

- Secretaría Administrativa.
- Secretaría de Desarrollo Institucional.
- Coordinación de la Investigación Científica.
- Coordinación de Humanidades.
- Coordinación de Difusión Cultural.
- Dirección General de Obras y Conservación.
- Dirección General de Presupuesto (representante del Patronato Universitario).
- Secretaría Técnica del Consejo de Planeación

Otra de las instancias que tienen que ver con la planeación en la Universidad es la Dirección General de Planeación, cuyas funciones quedan suscritas al acopio y análisis estadístico de la información generada por dependencias y organismos que conforman la Institución, así como la difusión y presentación de la misma, a través de la Memoria UNAM, la Agenda Estadística y diversas publicaciones.

La información que esta Dirección genera es de utilidad para las dependencias y organismos de la UNAM, inclusive el personal que labora en las distintas áreas de planeación, puede acceder a los datos que se encuentran en línea a través de la Redunam.

El público en general también puede hacer uso de esta información, ya sea a través de sus publicaciones o mediante el uso de la biblioteca especializada en materia de estadística, planeación y evaluación institucionales.

## **CAPÍTULO 3. LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LAS UNIVERSIDADES Y EL INTERCAMBIO ACADÉMICO**

### ***3.1 Definición de las funciones de las universidades***

Para poder establecer los elementos que definen y contextualizan la misión de las universidades, se considera necesario primero situar algunos antecedentes particulares de las universidades. El Movimiento de Reforma Universitaria<sup>41</sup> podría ser considerado una revolución académica en la medida que impulsó y popularizó la idea de una nueva misión para la actividad universitaria: el compromiso con la sociedad.

La función de las universidades actuales debe cumplir, de forma simultánea, un conjunto de cometidos clave, tanto hacia adentro de las propias universidades, como hacia afuera, para la sociedad en su conjunto. Incluyendo algunos de ellos que ya son tradicionales y otros que, si bien no son estrictamente nuevos, adquieren actualmente un énfasis especial. Entre estos cometidos se incluyen:

- La generación de nuevos conocimientos y tecnologías para propiciar el desarrollo científico y tecnológico.

---

<sup>41</sup> Se hace especial énfasis en lo ocurrido a raíz de la puesta en práctica, entre los años de 1970 y 1987, de un programa de Reforma Universitaria mejor conocido bajo la divisa de la “Universidad Democrática, Crítica y Popular”. Durante los años sesenta en diversas universidades de Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Francia, Italia y Japón, es decir de países capitalistas desarrollados, surgieron poderosos movimientos estudiantiles que pusieron en el tapete de la discusión la viabilidad y eficacia de las viejas estructuras institucionales para hacerle frente el incremento de la población escolar y a las crecientes manifestaciones de la juventud.

- La adaptación de las agendas y prioridades de la investigación a los requerimientos de las políticas científicas nacionales e institucionales y, en su defecto, a los diversos requerimientos basados en las demandas sociales y de la producción.
- La máxima difusión de los resultados de las actividades de investigación.
- La interacción con la enseñanza para garantizar su actualización permanente, así como la mejora de su calidad.
- La generación de nuevas oportunidades para la formación de posgrado y la actualización de las existentes, para ampliar y mejorar la formación de los docentes e investigadores.
- La colaboración interinstitucional y con los sectores productivos y otros actores colectivos con los que complementar capacidades y constituir redes nacionales e internacionales de investigación para propiciar la calidad y pertinencia de las actividades, favoreciendo la contribución al desarrollo económico y social.

La organización actual de las universidades parte, en lo general, de la adopción de un modelo estructurado con base en áreas del conocimiento. El origen de este modelo surge principalmente del pensamiento cartesiano. Es Descartes el primero en dividir la filosofía de la ciencia, dando lugar a la división del estudio de las cosas y por consecuencia a la especialización. La evolución moderna de la especialización da origen a la existencia de las profesiones actuales.

Sin embargo, es necesario reflexionar en la evolución de las instituciones y pensar que no es posible acceder al conocimiento, sobre todo con el avance vertiginoso de la ciencia,

desde una sola óptica ni partiendo de que los recursos con que se cuenta en cada universidad son suficientes para alcanzar estadios superiores en su desarrollo. De hecho se cree que la realidad debe ser abordada desde una multitud de puntos de vista y que, ante la creciente especialización del conocimiento, se deben rescatar, adicionalmente a garantizar la excelencia educativa, las bases humanistas de la educación. En esta lógica se incorpora la actual tendencia de globalización del conocimiento, es decir, abordaje de los problemas desde múltiples puntos de vista, en un concepto multidisciplinario y con una visión sujeto-objeto, más que una visión disciplinaria.

### **3.2 Heterogeneidad entre las universidades**

La heterogeneidad es una de las características principales que se observa durante los últimos veinte años, como consecuencia de las políticas públicas en educación superior y de la propia evolución de las universidades. Sin embargo la heterogeneidad sigue siendo muy marcada entre las universidades latinoamericanas, ésta ha aumentado a la par del enorme crecimiento que ha tenido la población estudiantil. Sus indicadores son variados y entre ellos se destacan los siguientes:

- **La antigüedad.** Esto se manifiesta en un claro ejemplo, en América Latina donde existen entre cinco mil y seis mil instituciones de educación superior, de las que aproximadamente el 15% son universidades.<sup>42</sup> A mediados de la década de 1990 había 297 universidades públicas y 380 privadas. Entre las primeras, 203 (68%)

---

<sup>42</sup> García, Carmen. "Situación y principales dinámicas de la transformación de la educación superior en América Latina", en La educación superior en el siglo XXI. Caracas: CRESALC/UNESCO.1996. pp. 187.

fueron creadas a partir de 1950. Entre las segundas, la juventud es aún más marcada, ya que el 96% se creó a partir de esa fecha.

- **El tamaño.** Existen macro y micro universidades, encontrándose un rango de cien veces en el número de estudiantes entre unas y otras.
- **La matrícula de posgrado (maestrías y doctorados).** Este indicador muestra fuertes contrastes, siendo el caso de Brasil y México, que son los dos países con mayor número de estudiantes de posgrado, el 70,9% del total de América Latina. Le siguen cinco países que, en conjunto, dan cuenta del 23,4% del total: Argentina, Chile, Colombia, Perú y Venezuela. Otros diez países componen el 5,6% restante.
- **Cantidad de graduados y postgraduados.** La información más reciente se consigna en la tabla 1.

Tabla 1.

CANTIDAD DE EGRESADOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN PAÍSES LATINOAMERICANOS 2003. <sup>43</sup>			
País	Egresados de Licenciatura	Egresados de Maestría	Egresados de Doctorado
Argentina	37, 878	978	408
Bolivia	6,967	109	n/d
Brasil	298,473	14,893	4,807
Chile	18,092	830	75
Colombia	81,286	2,100	n/d
Costa Rica	9,133	368	n/d
Cuba	16,496	n/d	291

<sup>43</sup> Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología: "El Estado de la Ciencia: Principales indicadores de ciencia y tecnología Iberoamericanos/Interamericanos". Buenos Aires: RICYT, 2004.



CANTIDAD DE EGRESADOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN PAÍSES LATINOAMERICANOS 2003.			
<b>País</b>	<b>Egresados de Licenciatura</b>	<b>Egresados de Maestría</b>	<b>Egresados de Doctorado</b>
Ecuador	15,777	n/d	n/d
El Salvador	11,031	382	2
Guatemala	4,111	392	1
Honduras	635	32	n/d
Panamá	5,064	292	n/d
Paraguay	1,798	31	n/d
Perú	18,179	309	3
Uruguay	3,073	43	43
Venezuela	24,074	n/d	n/d

En el caso de México, la educación superior es impartida principalmente por el sistema universitario, con el 68% de la matrícula, y el 17% por el sistema tecnológico entre institutos y universidades tecnológicas. En los siguientes cuadros se muestran los datos totales sobre la matrícula estudiantil en licenciatura y posgrado en nuestro país para poder establecer un panorama de nuestro sistema educativo en el sistema de educación superior.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

**Tabla 2.****POBLACIÓN ESCOLAR DE LICENCIATURA<sup>44</sup>**

AÑO	PRIMER INGRESO	MATRÍCULA	EGRESADOS	TITULADOS
1998	352,670	1'392,048	184,258	116,337
1999	378,663	1'481,999	200,419	127,582
2000	412,464	1'585,408	209,795	135,233
2001	430,921	1'660,973	227,095	137,077
2002	458,769	1'771,969	249,085	147,600
2003	473,568	1'865,475	-	-

**Tabla 3.****POBLACIÓN ESCOLAR DE POSGRADO<sup>45</sup>**

AÑO	ESPECIALIDAD	MAESTRÍA	DOCTORADO	TOTAL
1998	22,885	76,746	7,518	107,149
1999	26,057	77,279	7,911	111,247
2000	27,406	82,286	8,407	118,099
2001	28,026	90,592	9,133	127,751
2002	29,550	93,011	9,910	132,471
2003	30,580	98,264	10,825	139,669

<sup>44</sup> Anuario Estadístico 2003. "Población Escolar de Licenciatura en Universidades e Institutos Tecnológicos". Resúmenes y Series históricas. Dirección de Estadística, México: ANUIES, 2004.

<sup>45</sup> Anuario Estadístico 2003. "Población Escolar de Posgrado en Universidades e Institutos Tecnológicos". Resúmenes y Series históricas. Dirección de Estadística, México: ANUIES, 2004.

Como anteriormente mencionamos, la mayoría de las instituciones son muy jóvenes, pues fueron creadas en las últimas tres o cuatro décadas como respuesta a un crecimiento explosivo de la demanda de educación superior. Por lo mismo han tenido que incorporar a sus propios egresados a su planta de profesores e incorporar a profesionales a dar clases de tiempo parcial. De tal forma que en el siguiente cuadro podemos analizar la población académica del sistema de educación superior de nuestro país:<sup>46</sup>

**Tabla 4.**

**RELACIÓN ALUMNOS ATENDIDOS POR EL PERSONAL DOCENTE**

INDICADOR	AÑOS			
	2000	2001	2002	2003
<b>PERSONAL DOCENTE</b>				
Licenciatura universitaria y tecnológica	169,988	182,594	192,593	231,558
Posgrado	16,624	19,534	21,685	23,885
<b>RELACIÓN ALUMNOS/MAESTRO</b>				
Licenciatura universitaria y tecnológica	10	10	10	10
Posgrado	7.10	6.54	6.10	5.84

De acuerdo a los datos anteriores, se observa en este contexto que el papel principal que debe tener el intercambio académico es contribuir a complementar la formación del profesorado, estimulando el que los profesores jóvenes y los aspirantes a profesores de

<sup>46</sup> SEP. "Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales cifras 2002-2003". México, D.F., 2003.

la universidades con programas de posgrado nuevos o existentes, tengan acceso y apoyos para obtener el grado académico superior en otra universidad.

La Universidad Nacional Autónoma de México ha promovido desde hace varios años este tipo de actividades, y ha procurado que el mayor número de sus académicos mantengan relaciones con sus pares del país y del extranjero para adquirir la experiencia y seguridad que se derivan de la sana y necesaria confrontación con el conocimiento que se desarrolla en otros ámbitos.

### ***3.3 Vinculación universidad sector productivo***

La vinculación universidad sector productivo, o universidad empresa, suele ser analizada desde una perspectiva institucional. La opinión es que dichas vinculaciones no son suficientemente fuertes debido a los diferentes intereses de los dos tipos de actores, así como a la ausencia de mecanismos adecuados para su articulación. Adicionalmente, existe una gran debilidad en el sector productivo desde el punto de vista de la producción y demanda de conocimientos y tecnologías, especialmente de los generados endógenamente.

Los resultados en este campo no son del todo satisfactorios debido a que muchas estrategias de vinculación se han basado en que las empresas estaban ávidas por relacionarse con los equipos universitarios, lo que frecuentemente no responde a la realidad, la mayoría de las empresas no se acercan o, si lo hacen, su demanda no encaja bien con el tipo de servicios que las oficinas de vinculación en las universidades ofrecen. Además, el diseño de su

estructura, así como de su filosofía hace que se les exija autofinanciación a corto plazo y otros indicadores de éxito comercial, lo que conduce a frecuentes decepciones.

El fenómeno a destacar es que algunos sectores industriales y de servicios han comenzado a vincularse más fuertemente con equipos universitarios como forma de resolver problemas cruciales para su capacidad competitiva y que por razones de costo o de adecuación sólo puede ser encarado dentro de fronteras.<sup>47</sup>

Las posibilidades reales para la vinculación están condicionadas por la baja contribución de las empresas a la inversión en ciencia y tecnología. El gasto en Investigación y Desarrollo del sector de las empresas en América Latina es, en el mejor de los casos, el 20% del total, cuando en el mundo desarrollado es, como mínimo, del orden del 60%. La participación de investigadores en empresas es también sumamente baja, del orden de 10%, cuando en los países altamente industrializados supera largamente el 50%. Las empresas que en las recientes encuestas de innovación latinoamericanas declaran relacionarse con universidades son una minoría.

Como en tantos otros aspectos, las relaciones universidad sector productivo requieren ser analizadas y encaradas dentro del contexto local y regional, afrontando la realidad directamente, diseñando a partir de ella los mecanismos de fortalecimiento más idóneos.

Hasta ahora ha ocurrido más bien lo contrario. A partir de literatura y experiencias internacionales se han diseñado mecanismos más allá de la realidad concreta a cuya

---

<sup>47</sup> Sebastián, Jesús. "La dimensión internacional de la cooperación empresa-universidad", en *Revista de la Educación Superior*. México: ANUIES, núm. 112, 1999. pp. 127-154.

transformación apuntaban. El fenómeno de vinculación, sin embargo, se ha ido incrementando por debajo, y en numerosas universidades latinoamericanas la capacidad de relacionarse con el sector productivo ha pasado a ser fuente interna de legitimidad.

### ***3.4 Relación entre investigación y docencia***

La relación entre enseñanza e investigación ha tenido históricamente tensiones. En teoría, de acuerdo con la filosofía que inspiró la creación de la Universidad de Berlín, enseñanza e investigación son actividades diferentes pero indisociables la una de la otra; en particular, una enseñanza que no se limita a transmitir conocimientos sino que estimula en los alumnos la curiosidad y el espíritu crítico debe ser impartida por quienes conozcan la búsqueda de conocimiento.

En los hechos, sin embargo, la evaluación académica, que actúa como sistema de promoción tanto simbólica como económica, ha transformado dos actividades que deberían armonizarse entre sí en casi antagónicas.

En efecto, para ser considerado un buen investigador hay que publicar, por lo que hace falta tener recursos a efectos de hacer los trabajos que conduzcan a resultados y, para ello, hay que competir por recursos presentando proyectos y todo ello consume tiempo. Por otro lado la actividad de enseñanza, con su necesaria dedicación y su carácter obligatorio, se convierte en un rival de la actividad de investigación. De tal forma que como resultado de

los sistemas de evaluación que generalmente imperan en las universidades, la comunidad de docentes se separa entre dos grupos.

En varios países se han diseñado sistemas híbridos de evaluación, en los que se mide y juzga un conjunto amplio de actividades y no solamente uno o dos aspectos. Esto es muy importante, sobre todo si se quiere estimular las relaciones de la investigación con la docencia y la producción. Considerando las tendencias actuales a la privatización del conocimiento, es altamente probable que una relación exitosa con una empresa dificulte, al menos por un tiempo, la publicación de los resultados por el equipo investigador de la universidad.

Por otra parte, la innovación docente es una cuestión compleja y demandante de tiempo, tanto para el diseño como para las siempre fatigosas negociaciones necesarias cuando se trata de cambiar algo en materia de enseñanza. En general, los criterios de evaluación son un instrumento para orientar las agendas y las interacciones entre docencia, investigación y extensión, propiciando la pertinencia de la actividad universitaria y reconociendo la expresión de intereses colectivos.

### ***3.5 Internacionalización de la investigación y la docencia***

Una de las características que definen la evolución en los modos de producción del conocimiento en los últimos cincuenta años es la transición desde las investigaciones basadas en la individualidad de los científicos, a las basadas en los grupos de investigación,

en la colaboración entre grupos de diferentes instituciones y países y, actualmente, a las que se fundamentan en la constitución de redes de investigación nacionales e internacionales, heterogéneas en su composición y transitorias en el tiempo.<sup>48</sup>

Si bien estas formas de organización de la investigación y desarrollo han estado siempre presentes, numerosos indicadores demuestran la tendencia creciente hacia formas organizativas más complejas, tanto en el ámbito de las ciencias experimentales y las ciencias sociales, como en el del desarrollo tecnológico y de la innovación.

Dos de los indicadores que evidencian más claramente la tendencia al predominio de formas organizativas basadas en la cooperación son los relacionados con la composición de los proyectos, redes y los indicadores. En el primer caso, se observa una tendencia creciente al aumento del número de investigadores, instituciones y países en la composición de los proyectos, hasta llegar a conformarse equipos muy numerosos a través de las redes de investigación.<sup>49</sup>

Existen múltiples condiciones y motivaciones que explican el progresivo impacto de la cooperación y los cambios en las percepciones sobre la misma en los diferentes actores implicados en los procesos de investigación y desarrollo. La cultura de la cooperación y la internacionalización se fundamenta en la necesidad de la complementación de las capacidades.

---

<sup>48</sup> Sebastián, Jesús. "La cultura de la cooperación en la I+D", en Espacios. Revista venezolana de gestión tecnológica. Caracas: vol. 21, núm. 2, 2000. pp. 165-180.

<sup>49</sup> Sebastián, Jesús. "Análisis de las redes de investigación de América Latina con la Unión Europea", en *Revista de Ciência e Tecnologia*. Recife. Brasil: vol. 3, núm. 2, 1999. pp. 308-321.



Esta necesidad, que podía ser anecdótica hace unos años, se ha convertido en la actualidad en una necesidad imperiosa. La creciente especialización de los grupos de investigación, unida al carácter multidisciplinario, los costos de la investigación, la progresiva fusión de campos científicos en nuevas tecnologías y la heterogeneidad de los procesos de innovación, exigen la complementariedad y la cooperación. Junto a esta fundamentación, que se refiere a aspectos intrínsecos de los procesos de obtención del conocimiento y de las tecnologías, existen otros aspectos extrínsecos que inciden en las condiciones de contexto para facilitar la cooperación, como son los procesos de apertura, tanto políticos como sociales y culturales, y la generalización y abaratamiento de las comunicaciones virtuales y reales.

La extensión de la cooperación se explica, también, por los beneficios que reporta a los participantes. El reconocimiento de la sinergia que ofrecen las interacciones y la complementariedad, la valoración del incremento de la eficacia de los procesos de investigación, traducida en una mayor productividad, visibilidad y mejora de la calidad del proceso mismo y de los resultados obtenidos, las mejoras en las capacidades competitivas de las instituciones y empresas y los impactos sobre el grado de internacionalización, son algunos de los beneficios que pueden señalarse. Sin embargo, la cooperación, como proceso interactivo y social, no deja de plantear dilemas y dificultades que surgen por conflictos derivados de los propios intereses de los participantes, de la complejidad de las interacciones personales e institucionales y de la necesidad de entender y asimilar diferencias culturales.

La construcción de un sistema de investigación universitario abierto tiene necesariamente que articularse en el nivel regional y mundial. La cultura de la cooperación integra la dimensión internacional y constituye, en la práctica, un motor para la internacionalización y una variable estratégica.

Las funciones y el papel de la cooperación internacional son múltiples. Cada uno de estos papeles y funciones tiene un peso diferente dependiendo del nivel de desarrollo científico y tecnológico de los países y de sus instituciones. Los énfasis serán mayores en la complementación de las capacidades en la cooperación entre países e instituciones de mayor desarrollo, mientras que en la cooperación entre los países más desarrollados con los de menor desarrollo los esfuerzos tenderán a la creación de capacidades y el fortalecimiento institucional en estos últimos.

La mayoría de las universidades latinoamericanas no han elaborado estrategias institucionales para su internacionalización y responden a modelos pasivos en la cooperación internacional, dependiendo de los programas de oferta de los otros países y de los organismos internacionales. En general, se observa una escasa adecuación a los nuevos modelos y modalidades de cooperación internacional. En ausencia de esquemas nacionales de financiación de la investigación, la ayuda y la cooperación internacional se convierten en instrumentos decisivos, tanto para la financiación de las actividades propias, como para la de los proyectos y actividades conjuntas.

La internacionalización de la investigación en las universidades se produce de manera espontánea a través de las relaciones de los profesores e investigadores con las instituciones

extranjeras en las que han realizado su formación o especialización, la movilidad e intercambio, la ejecución de proyectos conjuntos y la participación en redes de investigación propiciadas por programas de fomento de la cooperación bilaterales o multilaterales.<sup>50</sup>

### **3.6 Marco conceptual para el establecimiento de una estrategia de intercambio académico.**

La heterogeneidad de países e instituciones hace difícil plantear un diagnóstico genérico. Sin embargo, es posible identificar ventajas y limitaciones que se expresan con mayor o menor énfasis en cada caso.

Las ventajas se encuentran en unos pocos países, éstas se traducen en la existencia de una adecuada organización en algunas de sus universidades, los esfuerzos nacionales e institucionales para mejorar la calidad y cantidad de sus recursos humanos, las capacidades para llevar a cabo la formación en instituciones nacionales y, en general, en la existencia de una amplia y variada oferta de becas y ayudas para la formación en el exterior.

Entre las limitaciones que podemos encontrar actualmente, se pueden citar las siguientes:

- Ausencia de capacidades para la formación de docentes e investigadores en muchos países con una oferta asimétrica tanto temática como geográfica.

---

<sup>50</sup> Sebastián, Jesús. “La internacionalización como estrategia para la mejora y el cambio institucional en las universidades”, en Estrategias integrales para la vinculación y la cooperación. México: Instituto Politécnico Nacional. 2002.

- Oferta de becas y ayudas de países extranjeros y organizaciones internacionales desligadas del objetivo del fortalecimiento institucional y con escasa vinculación entre las universidades receptoras y las del país de origen del becario.
- Insuficiente apoyo a la investigación universitaria
- Falta de instrumentos de cooperación internacional para la creación y fortalecimiento de las capacidades nacionales en los posgrados y para la formación de investigadores en sus propios países.
- Normatividad académica.
- Dificultades para la reincorporación de los investigadores y docentes en las instituciones nacionales con garantías de estabilidad y desarrollo de las capacidades adquiridas.

Una de las conclusiones que puede obtenerse de los actuales instrumentos de fomento de la cooperación internacional es la desarticulación entre los programas de becas y ayudas para la formación, en general en el exterior, los programas de apoyo al fortalecimiento de los posgrados nacionales, los programas de movilidad de investigadores, docentes y estudiantes, así como los programas de fomento de la cooperación científica internacional.

La articulación de estos instrumentos y las sinergias que pueden obtenerse ofrecen una oportunidad innovadora y un marco diferenciado para el diseño de un instrumento que los potencie e integre dentro del ámbito de la cooperación multilateral latinoamericana.

A través de un proceso de planeación estratégica, nos proponemos superar algunos de los problemas que plantean las modalidades actuales de cooperación internacional, permitiendo:

- Generar espacios para la formación de investigadores y fortalecimiento de los docentes.
- Potencializar las relaciones interinstitucionales.
- Favorecer la cooperación científica entre las instituciones.
- Facilitar la adecuación de los temas de investigación de las tesis con los intereses científicos locales y regionales.
- Mantener la vinculación con las instituciones de origen de los investigadores y docentes en formación.

La estrategia para el fortalecimiento del intercambio académico se puede canalizar a través de dos modalidades:

- **Modalidad A.** Cooperación entre programas ya existentes.
- **Modalidad B.** Cooperación para la creación de nuevos programas.

La modalidad A tiene como objetivo el fortalecimiento e internacionalización de los programas ya existentes para generar mejores oportunidades y entornos para la formación. Implica la asociación en red de varios programas ya establecidos en diferentes países en temáticas comunes o relacionadas, permitiendo un mayor grado de multidisciplinariedad.

La modalidad B tiene como objetivo el fortalecimiento de programas existentes y la contribución a la creación de nuevos programas, especialmente en países con menos recursos humanos con formación doctoral. Esta modalidad implica la asociación en red de programas existentes y de grupos de investigación de países que poseen una masa crítica mínima en determinadas áreas o temas científicos, pero no suficiente para la generación de un programa propio. Los programas ya existentes de la red se fortalecen mutuamente a través de sus interacciones, contribuyendo a su internacionalización y mejora de la calidad. Esta modalidad contribuye a incrementar la oferta de formación: En países o en temas donde hay un claro déficit a nivel nacional o regional. La modalidad B exige un compromiso institucional explícito por parte de las universidades asociadas para la creación y apoyo continuado a los nuevos programas. El objetivo de la modalidad B no es crear programas conjuntos, sino favorecer la creación de nuevos programas en los países con menor o con nula oferta de formación pero que cuenten con un mínimo de masa crítica y de infraestructura.

La forma organizativa seleccionada para el desarrollo de la estrategia son las redes de cooperación. Las mismas constituyen uno de los instrumentos más eficaces para la cooperación internacional. Las redes son incubadoras de cooperación, ya que las interacciones, colaboraciones y transferencias entre los asociados contribuyen a generar multitud de productos y resultados, tanto tangibles como intangibles. Las redes generan nuevos espacios para la cooperación horizontal, favorecen liderazgos múltiples, multiplican las relaciones, permiten una mejor complementación de las capacidades de los asociados,

aceleran su internacionalización y posibilitan la adición de recursos y la diversificación financiera.

La cooperación internacional en el postgrado es actualmente muy valorada y está en la agenda de las prioridades de la cooperación en el ámbito latinoamericano. Además del interés de los actores, existen experiencias propiciadas por algunos programas, que permiten aprender y asegurar la viabilidad de la estrategia propuesta.

El escenario para el intercambio académico es relativamente amplio y variado, lo que viabiliza la modalidad A. Las carencias y limitaciones en la oferta temática y el desequilibrio geográfico de la oferta existente justifican y dan valor a la modalidad B. Esta última ofrece la oportunidad de participar a países con menor grado de desarrollo de sus capacidades para la formación y a las universidades con limitaciones para el diseño e implementación de éstos.

En resumen, el intercambio académico es una estrategia innovadora ya que integra la formación de investigadores con el fortalecimiento de las capacidades nacionales para la formación y la cooperación científica, y presenta una serie ventajas y oportunidades entre las que pueden destacarse:

- Fomento de la movilidad de profesores y estudiantes como elementos integrados que se retroalimentan.
- Facilitamiento de la diversificación de líneas de investigación para la elaboración de tesis de licenciatura y posgrado.

- Fomento de la internacionalización de los programas académicos.
- Refuerzo de la vinculación entre instituciones nacionales.
- Creación de un esquema especialmente adecuado para mejorar la formación del profesorado de la educación superior.
- Fomento de las relaciones y las redes interuniversitarias.

Finalmente antes de concluir el presente capítulo con el fin de precisaremos que dentro de nuestro marco de estudio el concepto de intercambio académico, se refiere a las acciones de cooperación entre instituciones, comprende el intercambio de estudiantes, profesores, investigadores, grupos artísticos, de publicaciones conjuntas, así como la realización de programas docentes, artísticos e investigaciones conjuntas.



## **CAPÍTULO 4. EL INTERCAMBIO ACADÉMICO EN MÉXICO**

### ***4.1 La importancia del intercambio académico nacional e internacional en el desarrollo de las universidades e instituciones de educación superior***

Las instituciones de educación superior, en el ámbito del proyecto nacional, han pasado por diversas etapas en su funcionamiento y se observa en su estructura orgánica, forma de gobierno, organización académica, e incluso en el estilo de sus instrucciones, la huella que han dejado las sucesivas transformaciones de nuestro país.

Hablar de universidad nos induce necesariamente al campo del conocimiento, toda vez que la institución tiene como objeto la preservación, generación, transmisión y extensión del conocimiento para ponerlo al servicio de la sociedad. El conocimiento como cúmulo de experiencias ha pasado por diferentes momentos, su sistematización ha permitido establecer un puente de comunicación entre las antiguas y nuevas generaciones, logrando construir grandes civilizaciones con base en la herencia cultural.

Como ya lo hemos mencionado la evolución de los diversos modelos de educación que se han observado en el país nos remite al análisis de la evolución de la educación superior, en ella se reflejan las diferentes transformaciones que ha sufrido la sociedad mexicana. En un

primer momento la educación es influida en forma intencional, persiguiendo ciertos propósitos religiosos, políticos, económicos, etc.

La organización actual de las instituciones de educación superior parte, en lo general, de la adopción de un modelo estructurado con base en áreas del conocimiento<sup>51</sup>. La evolución moderna de la especialización da origen a la existencia de las profesiones actuales.

Sin embargo, es necesario reflexionar en la evolución de las instituciones y pensar que no es posible acceder al conocimiento, sobre todo con el avance vertiginoso de la ciencia, desde una sola óptica ni partiendo de que los recursos con que se cuenta en cada universidad son suficientes para alcanzar estadios superiores en su desarrollo. En esta lógica se incorpora la actual tendencia de la globalización del conocimiento, es decir, abordaje de los problemas desde múltiples puntos de vista.

Aunado a lo anterior, nuestro país se enfrenta a otro tipo de globalización: el Tratado de Libre Comercio, es decir la globalización económica; que tiene como principales características el objetivo a mediano y largo plazos. Dentro del acuerdo se ha situado a las universidades en el sector servicios, en el rubro de servicios educativos. En el tránsito hacia el futuro mediato, las universidades deben modificar y modernizar sus planes y programas de estudio, desde la concepción de formar seres integrales con un compromiso con la sociedad, con las herramientas técnico-metodológicas que les permitan un desempeño profesional de excelencia, generando actitudes y conductas analíticas, críticas, propositivas

---

<sup>51</sup> El origen de este modelo surge principalmente del pensamiento cartesiano. Es Descartes el primero en dividir la filosofía de la ciencia, dando lugar a la división del estudio de las cosas y por consecuencia a la especialización.

e innovadoras. Es aquí donde la labor de intercambio toma una importancia vital, desde las múltiples facetas que tiene la actividad, siempre con la visión de coadyuvar al desarrollo de las propias instituciones.

Para lograr una competitividad alta en el sector educativo, es necesario partir de que el conocimiento no reconoce fronteras y las metas en lo referente a la formación de recursos humanos deben estar enfocadas al cumplimiento de estándares internacionales.

Es necesario que las universidades e instituciones de educación superior se coordinen para hacer uso de los crecientes recursos internacionales en materia de educación y de investigación, toda vez que con el surgimiento de nuevas tecnologías se ha abierto un mundo nuevo a la difusión del conocimiento, y con ello se requiere de un nuevo enfoque por parte de las instituciones.

#### ***4.2 Áreas de oportunidad para el intercambio académico***

Tradicionalmente, una de las formas más socorridas para el intercambio académico está dirigida hacia la formación de recursos humanos. Consideramos que la formación de recursos humanos, tanto para la docencia como para la investigación, es la base para el mejoramiento de la calidad de las funciones universitarias.

Cada institución cuenta con programas específicos de formación de recursos humanos tanto en docencia como en investigación; cada vez las posibilidades de abrir programas al

interior de las instituciones son más escasas, ya que los costos de inicio son altos y no se tiene plenamente garantizado el adecuado funcionamiento en sus condiciones particulares. Adicionalmente, no es deseable que solamente se tengan programas internos de formación, porque a la larga llevan el fenómeno de la endogamia, que se presenta como un obstáculo para la llegada de conocimiento nuevo.

Al acudir a los recursos que brindan instituciones con programas que cuentan ya con un prestigio establecido, se tiene la seguridad de que el profesor o investigador que acuda a ella será, a su retorno, un multiplicador de los conocimientos adquiridos, por lo que el beneficio va más allá del individuo que se apoya.

Las modalidades son variadas: cursos de actualización, diplomados, programas de posgrado, estancias de investigación, programas conjuntos, etc. El énfasis que queremos establecer en este punto es que, la base para el mejoramiento de la calidad académica está en la oportuna detección y difusión de las posibilidades de intercambio y en la capacidad que se tenga para promover, asimismo las potencialidades de cada institución.

Con el avance en las telecomunicaciones y en los sistemas de información, otra área de oportunidad en la que se abren las puertas al intercambio académico en lo relacionado con los bancos de información. Aquí, las posibilidades de apoyar las actividades de investigación se multiplican y adquieren un potencial no imaginado hace apenas 10 años. Al contar con un medio ágil y relativamente económico de conocer los avances de las ciencias y la tecnología en prácticamente todo el mundo, por medio de las llamadas supercarreteras de la información, le brindamos al académico la oportunidad de una

actualización permanente y la posibilidad de confrontar sus ideas con expertos en cada campo del conocimiento.

En este sentido, es necesario explorar y conocer los mecanismos para tener acceso a los bancos de información y, por otra parte, hacer lo propio con los de nuestras instituciones, de modo que puedan estar disponibles para quien establezca vínculos y convenios al respecto.

Estos dos ejemplos son los que consideramos más significativos. Sin embargo, las posibilidades son muy variadas; en los últimos años han surgido otras modalidades, entre las que se pueden mencionar las estancias estudiantiles; las estancias de investigación; el aprovechamiento de recursos complementarios entre instituciones de una misma región; el establecimiento de programas conjuntos; el intercambio de material cultural; y, en general, el aprovechamiento de la experiencia acumulada en los diferentes campos para el beneficio común.

La prospectiva que se plantea para las actividades de intercambio académico es promisorias y aparentemente inagotable; debemos afrontar una nueva era, en la que no será posible cumplir con los objetivos que cada quién se plantea sin la necesaria cooperación y vinculación de otras instancias académicas y sociales. Debemos hacer uso de todos los recursos que la sociedad de este país, y en general del mundo nos ofrece. Es de vital importancia que las áreas encargadas del intercambio académico vayan más allá de la difusión de información, y se comprometan en la consecución de los recursos que ofrecen las fundaciones, gobiernos, organismos nacionales e internacionales, organismos no

gubernamentales y empresas privadas para el funcionamiento de la investigación y de la educación.

Es de resaltar que el papel que deben cumplir las áreas dedicadas al intercambio académico debe ser, en todo momento, el de instancias negociadoras de financiamiento, sin constituirse en cuello de botella. Para ello, es muy importante la capacidad ejecutiva que tengan los directores o coordinadores, así como la estructura organizacional que se adopte para realizar la función.

El trabajo que realicen las áreas de intercambio académico debe cristalizar con la adecuada difusión los productos de su trabajo, de tal manera que cada uno de los integrantes de la comunidad cuente con información suficiente y oportuna, así como con la posibilidad de una asesoría personal directa.

### ***4.3 Perspectiva del intercambio académico***

La necesidad de establecer vínculos entre las instituciones de educación superior mexicanas, tanto a nivel nacional como internacional, surge del reconocimiento al estratégico papel que este nivel educativo tiene en la formación y recalificación de los profesionistas que la economía y la sociedad requieren cuando el ambiente económico y cultural del país, así como sus instituciones, se encuentran en proceso de creciente apertura y transformación.

En el plano nacional, pensar globalmente para actuar localmente redimensiona la responsabilidad inmediata de las instituciones de educación superior en dos direcciones: hacia el reconocimiento de las mejores prácticas existentes en otras latitudes e instituciones del país o del exterior para atender dichas necesidades. Los avances en el conocimiento de los aspectos socioeducativos que caracterizan a los países con quienes México ha intensificado sus relaciones, introducen en las reflexiones de nuestro cotidiano quehacer, el cuestionamiento a la tradicional forma de avanzar finalmente en las etapas del desarrollo. Las condiciones de apertura y el enorme avance en las comunicaciones, brindan oportunidades nuevas, muchas de ellas aún inéditas. El intercambio académico se constituye así en la modalidad de apertura que permita a las instituciones educativas transformarse en virtud de sus necesidades y las que le plantea su natural compromiso con el desarrollo.

En las sociedades modernas y en la perspectiva de una mayor incidencia de la educación superior en el desarrollo, la información se convierte en el activo importante, pero la colaboración es el activo imprescindible para mejorar cuando no se tienen las condiciones básicas para ello.

La estructura que posibilita las relaciones de intercambio académico en México, está compuesta por organismos e instituciones gubernamentales y no gubernamentales responsables de elaborar, difundir, asesorar y ejecutar los programas de intercambio entre las comunidades universidades y de profesionistas. Parte fundamental dentro de esta estructura la constituyen los departamentos y áreas de intercambio académico de las universidades públicas y particulares localizadas en toda la República, pues la amplia

estructura de relaciones internacionales que tienen países como México, siempre estará condicionada a su dominio público y a la eficiente administración y colaboración al interior de las instituciones educativas.

La cooperación académica entre las instituciones de educación superior, suele darse a partir del establecimiento de contactos a nivel de las autoridades gubernamentales, de las instituciones o del personal académico, que culminan con la firma de convenios de cooperación entre una o más instituciones interesadas. Sin embargo, también es frecuente que la cooperación y el intercambio entre las instituciones se de a través de la ejecución de determinados proyectos, sin que exista la firma previa de un convenio formal.

La cooperación académica internacional se da fundamentalmente a partir del establecimiento de acuerdos bilaterales entre las instituciones mexicanas y las extranjeras. De acuerdo con los resultados de la Segunda Encuesta de Proyectos de Cooperación e Intercambio Académico Internacional realizada por la ANUIES<sup>52</sup>, existen hoy más de 1300 convenios establecidos por las instituciones mexicanas de educación superior con sus homólogas extranjeras, fundamentalmente de tres regiones del mundo: Norteamérica, Latinoamérica y Europa.

Aunque los convenios multilaterales representan todavía una porción muy pequeña respecto al total, existen evidencias de que la cooperación tiende a intensificarse a través de mecanismos multilaterales. Como resultado de la internacionalización de las economías y

---

<sup>52</sup> Pallán, Carlos. Morones, Guillermo. Sánchez, Dolores. Mungaray, Alejandro. Ambriz, Rebeca. "El intercambio académico internacional de México". Ed. ANUIES México 1996. pp. 19.



las sociedades, así como de su mayor integración en zonas de influencia y comercio común, el establecimiento de lazos formales de cooperación e intercambio académico se empieza también a dar con bloques de países, siendo cada vez más común encontrar instituciones que ofrecen al menos algunos de sus cursos con orientación internacional o en dos lenguas.

De acuerdo con la estructura educativa existente en México, las instituciones públicas presentan una gama de opciones más amplia que las particulares en materia de convenios, en la medida que realizan este tipo de acciones con instituciones norteamericanas, latinoamericanas, y europeas, mientras que las instituciones particulares centran fundamentalmente su atención en sus homólogas estadounidenses. Sin embargo, en términos de la intensidad en el intercambio de estudiantes y personal académico, con menos convenios que las instituciones públicas, las instituciones particulares parecen hacer un uso más intensivo de los convenios establecidos.

En lo que se refiere a las posibilidades de cooperación internacional distribuidas al interior del país, la mayor concentración de convenios se observa en cuatro entidades, en éstas se aglutina también la mayor parte de la matrícula de estudiantes de educación superior, así como las instituciones de mayor infraestructura y recursos

- Distrito Federal
- Jalisco
- Nuevo León
- Puebla

Esto daría idea de que el intercambio es más intenso donde existen mayores recursos, información y contactos institucionales con organismos y embajadas de otros países. Sin embargo, algunas instituciones localizadas en entidades al norte del país que cuentan con un pequeño número de convenios, sobresalen por tener un alto número de participantes en actividades de intercambio.

En la mayoría de los casos, los convenios de cooperación internacional se establecen en torno a varias áreas de conocimiento, o a todas. No obstante, las áreas que reflejan una mayor atención son:

- Ingeniería y Tecnología
- Ciencias Sociales y Administrativas
- Ciencias Naturales y Exactas

La aplicación de convenios de cooperación internacional, ha permitido que los estudiantes, docentes e investigadores nacionales tengan un mayor acercamiento con instituciones fuera del país. Los resultados de la encuesta indican que ha sido mayor el número de mexicanos que participan en los acuerdos de intercambio con instituciones extranjeras, que el número de extranjeros que vienen a estudiar o investigar a nuestro país, de donde se desprende una excelente oportunidad de desarrollo a futuro.

La parte más importante del intercambio se da entre los estudiantes de licenciatura que acuden a instituciones extranjeras a realizar estudios, cursos cortos o prácticas profesionales, así como de estudiantes extranjeros del mismo nivel educativo que vienen a México a realizar esas actividades. Es en este tipo de participantes donde existe una mayor diferencia en el flujo, ya que son más los mexicanos que salen del país, que los extranjeros que ingresan a México. En el caso de los alumnos de posgrado, el comportamiento es equilibrado y el monto de los flujos de alumnos representan aproximadamente una cuarta parte de los que se realizan a nivel licenciatura. Respecto a los docentes e investigadores, el intercambio es más equilibrado y se puede decir que casi por cada docente o investigador nacional que sale del país, hay un extranjero que viene.

Las instituciones mexicanas de educación superior consideran que en el futuro habrá de revertirse la tendencia actual del intercambio académico internacional, que promueve la movilidad de estudiantes de licenciatura y de posgrado, estimando que se habrá de otorgar un mayor impulso al intercambio de sus docentes e investigadores. Las razones que dan sustento a este cambio de orientación, se encuentran en la necesidad de elevar la calidad de los servicios educativos prestados por las instituciones de educación superior para responder en forma acertada a las necesidades del país impuestas por la internacionalización de la economía en su proceso de integración regional.

Frente a los actuales obstáculos que enfrenta el desarrollo de los proyectos de cooperación internacional y las acciones de intercambio académico en materia de financiamiento, el cambio advertido en la tendencia señalada podría ayudar a ampliar la calidad y pertinencia del intercambio académico en apoyo de similares objetivos de la educación superior

mexicana. De hecho y con la finalidad de potenciar los recursos canalizados al intercambio, parecería conveniente impulsar las acciones internacionales para la realización de programas conjuntos de docencia e investigación a nivel de posgrado en México, orientados a ampliar la formación disciplinaria de profesores, promoviendo la innovación en aspectos de desarrollo curricular, evaluación y acreditación, así como el dominio de los diferentes idiomas que se dan en las relaciones académicas, científicas y culturales. La intensificación de la internacionalización de la educación superior mexicana, junto con un importante cambio en la dirección de los flujos, facilitaría la administración de proyectos y acciones que hoy se dificultan.

En los próximos años los esfuerzos para elevar la calidad de los servicios educativos ofrecidos por las instituciones del sistema de educación superior mexicano, requerirán la intensificación de las actividades de cooperación internacional. Tres aspectos en los que esta cooperación contribuirá a darle mayor dimensión internacional a la educación superior mexicana, son la formación de profesores a nivel de posgrado con mecanismos adecuados a las necesidades de las instituciones mexicanas, la movilidad de estudiantes entre diversos sistemas educativos, y el desarrollo de innovaciones en los planes de estudios, a nivel contenidos, profesores y organización.

El éxito de la movilidad está sujeto a que los programas de intercambio garanticen el reconocimiento de los estudios y la transferencia de los créditos a través de mecanismos sencillos que permitan incrementar los flujos de estudiantes. Está claro también que es necesario promover la aplicación de programas para el aprendizaje de lenguas y cultura de otros países con el fin de facilitar la movilidad académica y la tolerancia de las diferencias.

En suma parece claro que el éxito de la cooperación internacional está en función de los progresos que en materia de calidad, pertinencia, ética, administración eficiente y vinculación regional, puedan desarrollar las instituciones mexicanas de educación superior. Las restricciones financieras y normativas que caracterizan el contexto del siglo XXI, dan lugar a cambios trascendentales en la intensidad y dirección de la internacionalización.

#### ***4.4 Principales problemas operativos en las unidades de intercambio académico***

Los esfuerzos para promover el intercambio académico se enfocan normalmente a las siguientes áreas: fortalecimiento de la dimensión internacional y nacional a través del currículum, aumento en los intercambios internacionales, construcción de un sistema de cooperación nacional e internacional y apoyo a investigadores con relevancia en la sociedad.

Dentro de la problemática del intercambio el establecimiento de políticas y la planeación estratégica son la base del éxito, ya que permiten a la institución y al encargado del área maximizar los beneficios y minimizar los riesgos al desarrollar y fortalecer una gran diversidad de programas.

Los problemas dentro de las unidades de intercambio académico empiezan a surgir en el momento en que se llega al área operativa y a las decisiones sobre los que se debe hacer. Consideramos que el proceso de intercambio, al momento de operarse, se relaciona con

diversas áreas hacia el interior de la universidad y, por ende, hay que involucrar esas áreas y comprometerlas con las obligaciones que conlleva el intercambio. Las áreas que usualmente se ven afectadas son:

- a. Administración
- b. Docentes y contenidos escolares
- c. Estudios foráneos e intercambios internacionales
- d. Servicio a la sociedad

El intercambio académico requiere, para su funcionamiento dentro de la problemática de la administración, que desde los puestos más elevados se busque la participación de los académicos, se logre un enfoque interdisciplinario y se creen nuevas vías de comunicación, así como un incremento en los montos de financiamiento y un claro establecimiento de la misión y las metas de la institución que lo incluyan como un componente vital. En este punto podemos mencionar que se presentan varios problemas, como puede ser el hecho de que los dirigentes de las universidades no vean el intercambio como una prioridad dentro de su institución y, si a esto le sumamos la centralización de las decisiones y el nivel que dentro del organigrama institucional ocupe la unidad de intercambio académico, el crecimiento del intercambio se le presentan obstáculos.

Como ya se mencionó la falta de fondos y la búsqueda de financiamiento es una de las principales problemáticas que se enfrentan, ya que éstos pueden no ser suficientes o expeditos. Obviamente, para tener mayores beneficios y enfrentar los problemas que se

presentan, la organización interna de la unidad debe estar bien estructurada y sus funciones bien definidas, esto con el fin de evitar duplicidad de funciones.

Las unidades de intercambio académico son gestoras de las universidades, y el problema que aquí se presenta es la identificación de las necesidades de la propia universidad en la identificación de los programas y proyectos que sean de utilidad.

Para un mayor éxito de los departamentos de intercambio académico, se deben establecer las características deseables de la dirección en relación al intercambio y promover los siguientes puntos:

- a. **Concertación.** Implica promover el establecimiento de acuerdos y la relación efectiva entre las instituciones de educación superior. Implica conjunción de voluntades que se expresen en compromisos claramente definidos y la realización de acciones precisas. Este proceso debe entenderse como un medio para el mejoramiento de la calidad de las acciones del intercambio que, a su vez, está en función de las necesidades de la universidad.
- b. **Complementariedad académica.** Este principio resulta de la complejidad de las tareas relacionadas con el intercambio que importan obligatoriamente una división del trabajo entre las instituciones y dentro de ellas, así como evaluar los recursos, tanto humanos como económicos y tecnológicos.
- c. **Participación.** El intercambio se construye sobre la base de una activa participación de sus componentes en las diferentes instancias, tanto foráneas como funcionales.
- d. **Dinamismo y flexibilidad estructural del intercambio.** El intercambio debe de considerarse de manera dinámica, esto implica que debe crecer, ajustarse y modificarse

de acuerdo con las necesidades del macrosistema social, económico, político y cultural. Por ende, en las estrategias de planeación deberán preverse procesos de desarrollo y cambio evitando rigidez estructural.

Mención aparte merece el tema de la normatividad académica. En nuestra institución la Legislación Universitaria a través del Estatuto del Personal Académico de la UNAM precisa las funciones y definición del personal académico; asimismo, establece los lineamientos que determinan su selección, adscripción, promoción y las actividades en torno al desarrollo de su actividad docente, por ejemplo se establecen los tiempos y mecanismos por los que el personal académico puede optar por comisiones para realizar estudios o investigaciones en instituciones nacionales o extranjeras, por la amplitud de este tema se tratará en un anexo.

De acuerdo con lo expuesto en este tema, resulta conveniente el establecimiento de estructuras organizativas muy flexibles que se adecuen a las circunstancias cambiantes y que no ofrezcan resistencia. El máximo esfuerzo se debe centrar en la puesta en marcha de programas, proyectos y acciones encaminadas a lograr la intervención de dos o más instituciones.



#### ***4.5 El papel de la UNAM, en el intercambio académico dentro del sistema de educación superior en México.***

En el contexto de la colaboración académica con las instituciones de educación superior del país, la UNAM ha realizado esfuerzos para contribuir al mejoramiento de la claridad de los servicios educativos y al proceso de descentralización que requiere la creciente demanda educativa en los diferentes estados de la República.

Entre las acciones en las que participa y promueve activamente, cabe destacar la organización de cursos, talleres seminarios de actualización académica, compartiendo la responsabilidad y los créditos con las universidades sede; el apoyo al establecimiento de programas de posgrado compartiendo la responsabilidad inicial en su arranque y hasta su consolidación, así como el otorgamiento de becas para apoyar la formación y actualización del personal académico de las universidades en los programas de posgrado en la UNAM y en otras universidades.

Es destacada también la participación de personal académico de la UNAM en proyectos de investigación conjuntos para contribuir a la creación, consolidación y fortalecimiento de grupos de investigación y de posgrado en otras universidades. Así como la participación de las universidades en la integración de una red de distribución y comercialización de las publicaciones universitarias y la capacitación del personal que proporciona servicios académicos tales como: cómputo y bibliotecas, entre otros.

Con el propósito de contribuir a la consolidación de los programas de posgrado, para enfrentar los retos de la creciente demanda de posgraduados que plantea el desarrollo del país y el propio sistema de educación superior y apoyando los esfuerzos de la Secretaría de Educación Pública y la ANUIES, se ha propuesto ampliar la cooperación con las universidades de los estados, a través de un programa de cooperación interinstitucional para la consolidación del posgrado.

#### **4.5.1 La desconcentración de las funciones y actividades de Intercambio Académico.**

Durante el año 2000 inició el proceso de evaluación de las funciones y actividades de la Dirección General de Intercambio Académico (DGIA), que culminó con la desconcentración de las mismas a la Secretaría General, a las coordinaciones de la Investigación Científica, de Humanidades, de Difusión Cultural y a las direcciones generales de Estudios de Posgrado y de Estadística y Desarrollo Institucional, creándose también la Oficina de Colaboración Interinstitucional (OCI) dependiente de la Rectoría, mediante acuerdo publicado en Gaceta UNAM el 30 de noviembre de 2000.

Como resultado de este Acuerdo, corresponde a la Secretaría General y a las coordinaciones de la Investigación Científica y de Humanidades:

- I. Contribuir al fortalecimiento de las relaciones de cooperación académica entre la UNAM y las instituciones de educación superior, científicas y culturales del país y el extranjero, con el fin de apoyar la formación y actualización del personal

académico y la realización conjunta bilateral y multilateral de proyectos de investigación en todas las áreas.

- II. Propiciar la participación en los programas de cooperación convocados por organizaciones e instituciones internacionales de las facultades y escuelas, en el caso de la Secretaría General, y de los institutos, centros de investigación, programas y proyectos, según corresponda a las coordinaciones.
- III. Gestionar la asignación de recursos necesarios para la realización de actividades de intercambio nacionales e internacionales;
- IV. Informar, a través de los mecanismos que la Oficina de Colaboración Interinstitucional establezca, de las actividades de intercambio que se realicen en sus respectivas áreas; y
- V. Las demás que siendo afines a las anteriores, sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

En materia de intercambio cultural, corresponde a la Coordinación de Difusión Cultural:

- I. Gestionar y dar seguimiento a las solicitudes de apoyo para la realización de actividades culturales tanto en instituciones de educación superior nacionales, así como las pertinentes dentro de los marcos de cooperación internacional establecidos por la UNAM;
- II. Difundir las actividades culturales que se lleven a cabo en la Universidad, a través de las redes de intercambio nacionales e internacionales;
- III. Informar, a través de los mecanismos que la Oficina de Colaboración Interinstitucional establezca, de las actividades de intercambio cultural que se realicen en su área; y

- IV. Las demás que siendo afines a las anteriores, sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

En materia de intercambio académico, le corresponde a la Dirección General de Estudios de Posgrado:

- I. Asignar y administrar las becas que la UNAM otorgue dentro del marco de los convenios o acuerdos suscritos con instituciones, organismos y fundaciones nacionales y del extranjero;
- II. Gestionar y otorgar las becas de intercambio nacional e internacional;
- III. Gestionar y otorgar las becas que deriven de convenios gubernamentales y de organismos internacionales;
- IV. Apoyar y coordinar la movilidad nacional e internacional de estudiantes;
- V. Incrementar, integrar, adquirir, procesar y mantener actualizado el acervo documental del Centro de Información especializado en las instituciones de educación superior nacionales e internacionales; particularmente con las que la UNAM mantiene convenios de colaboración académica; y
- VI. Las demás que siendo afines a las anteriores, sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

En materia de intercambio académico, corresponde a la Dirección General de Estadística y Desarrollo Institucional:

- I. Administrar el Sistema de Información “Acervo de Recursos de Instituciones de Educación Superior” ARIES, el cual incluirá la base de datos que contendrá información sobre proyectos de investigación y de recursos humanos que participan

en los proyectos de entidades de la UNAM y de instituciones de educación superior con las que se tienen celebrados convenios de colaboración académica; y

- II. Las demás que siendo afines a la anterior, sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

Los instrumentos consensuales con entidades académicas nacionales y extranjeras que contemplen el intercambio de personal académico y/o estudiantes, apoyados o no mediante recursos universitarios o de otros organismos, nacionales o internacionales, deben en todos los casos ser suscritos por el Secretario General, quien se coordina para su análisis y seguimiento con la Oficina de Colaboración Interinstitucional.

En el séptimo punto de dicho acuerdo, se crea la Oficina de Colaboración Interinstitucional, encargada de promover nacional e internacionalmente las tareas académicas y culturales de la UNAM y difunde entre la comunidad universitaria, las oportunidades y resultados de la cooperación y el intercambio. Además de las actividades sustantivas de este organismo, son sus atribuciones:

- I. Fomentar y apoyar el intercambio académico y cultural entre la UNAM y las universidades e instituciones científicas y culturales del país y del extranjero;
- II. Concertar y coordinar el cumplimiento de los acuerdos y convenios de carácter académico a celebrar entre la UNAM y otras universidades e instituciones científicas y culturales del país y del extranjero;
- III. Representar a la UNAM cuando la intervención de ésta sea requerida, en las comisiones mixtas de cooperación cultural y educativa, científica y técnica que

coordine la Secretaría de Relaciones Exteriores, con base en los convenios que el gobierno de México haya suscrito con otros países;

- IV. Fungir como vínculo de coordinación en materia de intercambio académico, entre la UNAM y otras instituciones académicas o afines, nacionales o internacionales, pública o privada.
- V. Fomentar el intercambio de información con las universidades e instituciones científicas y culturales nacionales y del extranjero sobre los programas docentes y de investigación y las actividades culturales de la UNAM;
- VI. Asesorar a las entidades y dependencias de la UNAM en la elaboración de convenios y acuerdos interinstitucionales de intercambio académico;
- VII. Proporcionar a las entidades y dependencias de la UNAM información sobre becas, cursos, seminarios, y otros apoyos que ofrecen organismos internacionales, gobiernos extranjeros y otras instituciones y fundaciones nacionales y extranjeras;
- VIII. Integrar información sobre aspectos académicos de las instituciones de educación superior nacionales con las que se hayan suscrito convenios o acuerdos;
- IX. Registrar y sistematizar la información relativa a los convenios y acuerdos de colaboración académica que establezca la UNAM con universidades e instituciones científicas y culturales del país y del extranjero y difundir sus alcances entre las entidades y dependencias universitarias;
- X. Difundir y promover internacionalmente las actividades académicas universitarias;  
y
- XI. Las demás que siendo afines a las anteriores, sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

Es importante señalar que en su carácter de institución nacional la UNAM apoya el desarrollo del sistema de enseñanza superior en México, a través de múltiples actividades conjuntas, contribuye al avance del conocimiento. Sus vínculos con las universidades del país y del extranjero promueven el desarrollo de nuevos programas para la formación de recursos humanos, de superación del personal académico, del apoyo al posgrado y la realización de proyectos de investigación conjuntos, así como la impartición de cursos de actualización.

Para fomentar las relaciones dentro y fuera del país, la Oficina de Colaboración Interinstitucional asume la tarea de concertar y coordinar el cumplimiento de los convenios suscritos por la Universidad. Asimismo, la representa en las comisiones mixtas de cooperación cultural y educativa, científica y técnica que establece la Secretaría de Relaciones Exteriores con base en los acuerdos que el gobierno de México ha firmado con otros países.

Todas estas funciones de intercambio académico que realiza la Universidad, se clasifican de acuerdo a su tipo y alcance. A continuación explicaremos de manera general en que consiste cada una de ellas, con el propósito de proporcionar un panorama general sobre el tipo de actividades y el alcance del intercambio académico en la UNAM, para posteriormente presentar el planteamiento del plan estratégico.

## 4.5.2 Colaboración Nacional

Está encaminada a fortalecer la colaboración académica con las instituciones de educación superior del país, mediante el desarrollo de proyectos académicos conjuntos y el intercambio de experiencias e información, a fin de apoyar la formación del personal académico y la realización conjunta de proyectos de investigación y difusión de la cultura que tiendan a elevar la excelencia del sistema educativo del nivel superior.

El proceso a través del cuál la UNAM desarrolla el intercambio académico en el ámbito nacional, se conforma de diversas actividades. Para ejemplificar este proceso, podemos mencionar lo siguiente:

- Anualmente se formula un programa anual de colaboración académica nacional.
- Posteriormente, se promueve la colaboración académica entre y con las universidades e instituciones científicas y culturales del país.
- Se reciben propuestas de intercambio académico presentadas por las universidades e instituciones científicas y culturales del país.
- A su vez estas propuestas se canalizan a través de la OCI a las oficinas de colaboración académica ubicadas en la Secretaría General y las coordinaciones de Humanidades, Investigación científica y Difusión, las propuestas de intercambio viables presentadas por las universidades e instituciones científicas y culturales del país.



- Finalmente se propone a las Universidades e instituciones científicas y culturales del país los proyectos de intercambio viables presentados por las dependencias de la UNAM.
- Una de las actividades permanentes consiste en supervisar y evaluar el cumplimiento de los proyectos y actividades de colaboración nacional.

### **4.5.3 Colaboración Internacional**

Por otro lado, podemos afirmar que la Colaboración Internacional en materia de Educación Superior constituye un instrumento fundamental en el proceso de renovación transformación y desarrollo de las dependencias universitarias. A través de ella, se fomenta y apoya acciones de intercambio académico y cultural con universidades e instituciones científicas de otros países. En el caso de la UNAM, a nivel institucional se participa en la gestión y negociación de nuevos acuerdos en diversas disciplinas como las humanidades, científicas y culturales, al tiempo que coordina el cumplimiento de dichos acuerdos.

Asimismo en el rubro de la coordinación con otras dependencias, colabora con la Secretaría de Relaciones Exteriores en los diferentes Programas de Cooperación con otros países y mecanismos regionales de los que nuestro país es miembro; así como en las Reuniones de Comisión Mixta de Cooperación a que convoque la Cancillería. En estas reuniones de comisión mixtas de cooperación cultural - educativa y científico-técnica, se presenta a las instituciones educativas, científicas y culturales de otros países las propuestas de colaboración de las Dependencias.

Dichas propuestas de colaboración contemplan la oferta y demanda en los rubros de educación, investigación, la cultura y el intercambio académico, mismas que una vez analizadas por las contrapartes correspondientes, derivan en acciones, y en la ejecución de proyectos de investigación conjuntos, asesorías de investigadores, con base en los convenios que el Gobierno de México tiene suscritos con otros países.

Los convenios que se realizan con otras universidades del extranjero e instituciones de educación superior, como los antes mencionados; se gestionan y promueven desde su elaboración conforme a las propuestas de colaboración solicitadas por las diversas dependencias de esta Universidad.

#### **4.5.4 Convenios**

La UNAM permanentemente tiene la necesidad de llevar a cabo la celebración de diversos instrumentos jurídicos que le permitan la realización de actividades académicas con otras universidades e instituciones de educación superior, así como con organismos públicos y privados, tanto nacionales como del extranjero.

Dentro de estos instrumentos cabe señalar:

Convenio General. Es el instrumento jurídico que se establece entre dos o más instituciones y cuyo objeto es la colaboración en los campos de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura. Sus enunciados son muy generales.

Convenio Específico: Es el instrumento jurídico que se establece entre dos o más instituciones para desarrollar un programa o proyecto específico. Es condición para suscribir este tipo de instrumento que exista un Convenio General.

Convenio de Colaboración: Es el instrumento jurídico que se establece entre dos o más instituciones para llevar a cabo actividades conjuntas en una o más áreas, pero sin ser un convenio general ni un convenio específico.

Es importante señalar que existe un procedimiento definido para la suscripción de convenios, por el cuál se rigen este tipo de actividades y se encuentran regulados y centralizados en la Oficina de Colaboración Interinstitucional:

1. La Dependencia y/o Universidad del país o del extranjero envían proyecto de convenio a la OCI.
2. Ésta evalúa la propuesta y conjuntamente con la dependencia UNAM o la contraparte realiza las modificaciones en caso de que las haya.
3. La OCI envía a la Dirección General de Estudios de Legislación Universitaria (DGELU), el proyecto de convenio para su dictamen.
4. La DGELU le remite nuevamente dos ejemplares en original del convenio dictaminado para su firma.

5. Se envían los convenios originales para firma a la dependencia UNAM o a la Universidad contraparte.
6. La dependencia y/o Universidad contraparte remiten a la OCI un ejemplar en original del Convenio con firmas autógrafas para su archivo.
7. Envía copia del convenio firmado a la DGELU para su archivo y depósito.

#### **4.5.5 Organismos Internacionales**

Gracias a la atención que se ha ganado la Educación Superior en la historia humanística, social, científica, económica y política de la sociedad, muchas universidades de todo el mundo se han estado agrupando desde hace mucho tiempo en diversas organizaciones con el fin de compartir preocupaciones y de apoyarse mutuamente en los retos que las instituciones de educación superior han enfrentado y siguen enfrentando actualmente. Ya sea que las metas de estas organizaciones se dirijan directamente hacia los rectores, administradores, profesores o alumnos, la meta en común es apoyar a las distintas instituciones de educación superior.

La UNAM es miembro de muchos de estos organismos, los cuales organizan eventos para acercar a los miembros de las universidades e instituciones de educación superior, con el fin de que se compartan experiencias, conocimientos y se atiendan problemas comunes que enfrentan las universidades en todo el mundo. Algunas de las organizaciones a las que pertenece o con las que tiene contacto son:

### Organización Universitaria Interamericana.

Fundada en 1979 en Quebec (Canadá), la Organización Universitaria Interamericana (OUI) es una asociación internacional dedicada a la cooperación entre las instituciones universitarias y al desarrollo de la educación superior en las Américas. Consta de 400 miembros entre universidades, públicas y privadas, centros de investigación, consejos de rectores u otras organizaciones de educación superior.

### NAFSA (Association of International Educators).

Promueve el intercambio de estudiantes e investigadores desde y hacia las universidades de Estados Unidos. Esta asociación promueve los más altos estándares de desempeño y brinda apoyo sobre educación y entrenamiento profesional. Además, promueve un foro permanente de discusión sobre temas importantes para el intercambio académico y la educación superior.

### Consejo de Rectores de Universidades Españolas.

La Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) es una Asociación sin ánimo de lucro de ámbito estatal, constituida en diciembre de 1994, formada por las Universidades públicas y privadas españolas. Esta asociación, en apego a la Constitución Española y a los contenidos en la Carta Magna de la Universidad, promueve la reflexión sobre las finalidades y problemas universitarios, orientando sus planteamientos con criterios que van más allá de los intereses de sectores o grupos particulares. Se pretende que sea un cauce efectivo y representativo de las Instituciones españolas que facilite la cooperación mutua.

Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

El CSIC es un organismo público de investigación, autónomo, de carácter multisectorial y multidisciplinar, adscrito al Ministerio de Ciencia y Tecnología de España. Es una institución dispuesta a la colaboración con administraciones y con instituciones de investigación; ya sea desarrollando proyectos de investigación o asesorando y apoyando en el terreno de lo científico y de lo técnico.

Este organismo presenta tres características singulares:

1. Carácter multidisciplinar, pues prácticamente desarrolla actividades en todos los campos del saber.
2. Amplitud de sus actividades, ya que su actividad científica abarca desde la investigación básica al desarrollo tecnológico.
3. Implantación nacional, ya que posee centros o unidades en casi todas las Comunidades Autónomas.

#### **4.5.6 Relaciones Exteriores**

De acuerdo con el artículo 28 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) es la encargada de dirigir la política exterior de México.

El Reglamento Interior de la SRE, en su artículo 31-Bis señala, a su vez, que la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica tiene entre sus atribuciones “Definir, planear

y formular las políticas de cooperación técnica, tecnológica y científica internacional para el desarrollo en concordancia con los lineamientos y metas del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas que de éste se deriven.”

La DGCTC depende de la Unidad de Relaciones Económicas y Cooperación Internacional de la SRE. Está integrada por cinco direcciones de área:

- Dirección de Cooperación Bilateral,
- Dirección de Cooperación Multilateral,
- Dirección de Cooperación con América Latina y el Caribe,
- Dirección de Cooperación Regional y
- Dirección de Proyectos Especiales.<sup>53</sup>

A través del fomento y apoyo a las iniciativas de cooperación propuestas por las diversas Dependencias de la Universidad es posible la colaboración con otras universidades e instituciones científicas y culturales del extranjero. La UNAM es representada en las reuniones de comisión mixta de cooperación a que convoque la Secretaría de Relaciones Exteriores a través de la Oficina de Colaboración Internacional.

Así, en las comisiones mixtas de cooperación cultural-educativa y científica-técnica, se hace del conocimiento de las instituciones educativas, científicas y culturales de otros países las propuestas de colaboración de las Dependencias de la UNAM. Dichas propuestas

---

<sup>53</sup> Velázquez, Jesús. “La cooperación Internacional de Organismos Mexicanos”. Foro de Políticas de Cooperación internacional en educación Superior en México. Universidad Iberoamericana- ANUIES. México, 2005.

de colaboración incluyen la oferta y demanda en los rubros de educación, investigación, la cultura y el intercambio académico, mismas a que una vez analizadas con la contraparte correspondiente, se llevan a cabo, con base en los Convenios que el Gobierno de México tiene suscritos con otros países.

Como hemos podido observar es pertinente comentar que la colaboración internacional en materia de educación constituye un instrumento fundamental en el proceso de renovación y transformación de la Universidad Nacional Autónoma de México.



## CAPÍTULO 5. DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para la formulación de la estrategia es necesario, en primer término, definir de la organización su misión, sus fortalezas y debilidades; las oportunidades y las amenazas que su entorno le proporciona, y que la organización no puede controlar, estableciendo objetivos a largo plazo e identificando las líneas generales de acción pertenecientes al área motriz de la organización con el fin de optimizar recursos. La formulación de las diferentes estrategias es una de las principales funciones de los directivos.<sup>54</sup>

La esencia de la formulación de estrategias radica en como puede ser más efectiva la organización en lo que hace. Sin embargo, toda institución debe preocuparse por no convertirse en prisionera de su propia estrategia, pues aún la mejor estrategia se vuelve tarde o temprano obsoleta. Un plan estratégico nunca debe ser fijo, las estrategias deben revisarse periódicamente. Los objetivos y estrategias deben desarrollarse en forma consciente y coordinada en vez de surgir de decisiones operativas cotidianas.

Como en un principio se señaló, un plan estratégico para una institución docente deberá ser resultado de un ejercicio de administración realizado por una entidad perteneciente a la propia organización, en el presente trabajo de tesis se establece desarrollarlo al interior de la Unidad de Asuntos del Personal Académico de la FES Cuautitlán.

---

<sup>54</sup> Valdés, Luis A. "Planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático", México: Contaduría y Administración, No.193, Abril - Junio 1999.

Para la creación de nuestra propuesta de modelo de planeación estratégica, se definirán los siguientes puntos:

- La misión de la organización.
- La visión de la organización.
- Análisis del entorno conformando un diagnóstico en cuanto a la matriz FODA.
- Diagnóstico.
- Objetivos estratégicos.
- Plan estratégico.
- Retroalimentación.

Naturalmente, se requirió información de diversas fuentes, iniciando con la recopilación bibliográfica; para posteriormente seguir una metodología adicional, a través de la aplicación de un cuestionario, a fin de obtener los elementos que permitan determinar la misión, visión, análisis de recursos, análisis de actividades, análisis de riesgos y análisis de portafolio para el planteamiento de la planeación estratégica como herramienta para el fortalecimiento del intercambio académico en la UNAM. El cuestionario se envió a los responsables de esta actividad en la UNAM y en otras universidades e instituciones de educación superior también afiliadas a la ANUIES.

En primer lugar, cabe aclarar que el propósito del análisis interno es conocer el estado actual de la organización en materia de intercambio académico. Resulta conveniente que

este análisis se realice en forma ordenada, para posteriormente interpretar los resultados obtenidos. Éstos pueden aportar información relevante por sí mismos o mediante combinaciones que los relacionen, a fin de identificar y agrupar aquellos renglones en los que se cuenta con solidez suficiente es decir que áreas se encuentran desarrolladas a la fecha y en contraposición identificar y agrupar aquellos renglones o áreas vulnerables.

La interpretación de esta información resultará más clara si se hacen explícitos los criterios cualitativos y cuantitativos que se utilicen para formar cada categoría.

Posteriormente, al analizar el ambiente que rodea a la organización se tiene por objeto conocer de forma aproximada las tendencias, factores o sucesos del entorno que pudieran afectar de manera positiva o negativa a la misma. Una vez determinados los posibles eventos que pudieran incidir sobre la organización, habrá que destacar aquellos que representen oportunidades o riesgos.

Concluidas estas etapas, que explícitamente muestran las áreas sólidas y vulnerables; las oportunidades y los riesgos, se procederá a la búsqueda de interrelaciones de unas con otras. Se analizarán que factores externos representan una oportunidad para las áreas sólidas, cuáles de ellos son un riesgo para las áreas vulnerables o aún para las sólidas. Una vez hecho este ejercicio se tendrá información suficiente sobre el estado de la organización y su entorno.

Para recopilar nuestra información, se consultó a 35 personas responsables del intercambio académico en dependencias de la UNAM y en otras instituciones de educación superior

afiliadas a la ANUIES. El instrumento aplicado, consistió en ocho reactivos sobre el desarrollo del intercambio académico en la UNAM, cada uno de éstos con diferentes agregados en lo referente a recursos, riesgos, actividades, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y objetivos.

El procedimiento estadístico utilizado para analizar la información obtenida fue de carácter descriptivo, obteniendo el porcentaje de respuestas de cada categoría con base a su distribución de frecuencias.

### ***5.1 Elementos para la misión***

En los tiempos actuales no todas las instituciones, ya sean éstas públicas o privadas, cuentan con un enunciado que refleje en unas cuantas líneas la filosofía y la cultura de su organización. Por tal motivo es necesario que las mismas definan en forma pormenorizada, clara y concisa cuál es su razón de ser, cuál es su actividad central y cuál es la finalidad que persiguen dentro del ámbito en que se desenvuelven para que tanto el personal que las compone como la sociedad en general conozca qué papel juegan dentro y fuera de la misma.<sup>55</sup>

La Universidad Nacional Autónoma de México tiene como misión: “Impartir educación superior para formar profesionales, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las

---

<sup>55</sup> Morales, Miguel A., “Management of scientific & technologic innovation inside a regional studied case: Arizona (U.S.A) and Sonora (México), an innovator joint framework model”. U.S.A.: Science Policy Journal, 2003. pp. 26.

condiciones y los problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura”.<sup>56</sup>

En cuanto a la misión del intercambio académico en la UNAM, de acuerdo a la información obtenida en el cuestionario aplicado a los responsables de las actividades de intercambio académico, éstos opinan que debe ser la de promover, gestionar y difundir los programas de intercambio para investigadores, docentes y alumnos con instituciones de educación superior nacionales e internacionales.

Con el propósito de hacer una propuesta congruente, se contempla además de lo anterior que la misión del intercambio académico debe ser concordante y estar asociada a la misión de la UNAM; por lo que consideramos que ésta sería: Generar las condiciones que permitan promover, gestionar y difundir los programas de intercambio académico entre investigadores, docentes y estudiantes, con instituciones nacionales e internacionales a fin de mejorar su formación profesional, académica y personal, a través de la transferencia del conocimiento; para el enriquecimiento de los recursos humanos.

## ***5.2 Elementos para la visión***

La visión es pensar en el futuro y hacer planes para llegar ahí. Tener una visión clara implica determinar nuestro destino por lo cual es fundamental establecerla, pensando en el

---

<sup>56</sup> Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, **Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México**, Artículo 1º. Publicada en el Diario Oficial de la Federación del 6 de enero de 1945.

futuro. En resumen, podemos destacar tres aspectos importantes que debemos tener presentes cuando nos referimos a la visión de una organización:

- La visión es un sueño puesto en acción.
- Las acciones sin visión carecen de sentido.
- La visión sin acciones se vuelve ficción.

Por otro lado, al establecer ésta debemos tener en cuenta las principales características que se deberán observar:

- Formulada por los líderes
- Compartida por los colaboradores
- Guiada por valores
- Positiva y alentadora
- Que oriente la transición de lo que es a lo que debe llegar a ser una institución<sup>57</sup>

Se considera relevante mencionar que para formular la visión, primeramente haremos referencia a un ámbito de mayor amplitud, por lo cuál mencionaremos la visión que para el Sistema de Educación Superior (SES) concibe la ANUIES, la cuál se describe como algo ya realizado, situándose en el horizonte temporal de referencia y dice:

---

<sup>57</sup> Morales, Miguel A., "Management of scientific & technologic innovation inside a regional studied case: Arizona (U.S.A) and Sonora (México), an innovator joint framework model". U.S.A.: Science Policy Journal, 2003. pp. 38.

“En el año 2020, gracias al compromiso efectivo del gobierno federal, de los gobiernos de las 32 entidades federativas y de la sociedad civil en su conjunto, las instituciones de educación superior de México integran un vigoroso Sistema de Educación Superior, que forma profesionales e investigadores de alto nivel, genera y aplica conocimientos, extiende y persevera la cultura, haciéndolo con claridad, pertinencia, equidad y cantidad equiparables con los estándares internacionales”.<sup>58</sup>

En cuanto a lo investigado sobre la visión del intercambio académico en la UNAM, la opinión de los responsables de las actividades de intercambio académico, es la siguiente: Participar en una red de instituciones de educación superior nacionales e internacionales que permita la formación, actualización y desarrollo de analistas simbólicos en todas las áreas del conocimiento.

Como expresión de lo que se desea alcanzar, la visión del intercambio académico en la UNAM que se menciona a continuación, es congruente también con la visión del Sistema de Educación Superior, del que se han tomado algunos postulados estableciendo a continuación la siguiente propuesta:

Ser una entidad líder en materia de intercambio académico que se caracterice por la interacción permanente que mantiene con las instituciones de educación superior internacionales y del país; que opere con criterios, modelos educativos, infraestructura y

---

<sup>58</sup> La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo. Una propuesta de la ANUIES, documento aprobado en la XXX Sesión Ordinaria de la Asamblea General, Universidad Veracruzana e Instituto Tecnológico de Veracruz, 12 y 13 de noviembre de 1999.

procedimientos de vanguardia, con personal calificado, en forma auto financiable, que permitan garantizar la excelencia académica.

### **5.3 Análisis FODA**

Este método consiste en formular una matriz que permite analizar tanto el entorno, como la organización y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda aquella información obtenida acerca de una organización.

FODA son las siglas usadas para referirse a esta herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posea sobre la organización, útil para examinar sus Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual se desenvuelve. Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles y en diferentes unidades de análisis, debiendo enfocarnos solamente hacia los factores clave, resaltando las fortalezas y las debilidades internas, al compararlo de manera objetiva y realista con las oportunidades y amenazas clave del entorno. Muchas de las conclusiones obtenidas podrán ser de gran utilidad para ser incorporadas en el plan estratégico.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes una interna y otra externa.



La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. Y por otro lado, la parte externa mira las oportunidades que ofrece el entorno y las amenazas que se deben enfrentar. Aquí se tiene que desarrollar la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

	POSITIVAS	NEGATIVAS
<b>EXTERIOR</b>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos institucionales de apoyo</li> <li>• Vinculación con instancias gubernamentales</li> <li>• Presencia nacional e internacional</li> <li>• Capacidad del cuerpo académico</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Oferta educativa</li> <li>• Fortalecimiento de la formación académica de los estudiantes</li> <li>• Interés en la formación y superación del docente</li> <li>• Perfeccionamiento en el conocimiento de otra lengua</li> </ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos financieros</li> <li>• Alta demanda de apoyos frente a una escasa oferta de instituciones diferentes a la UNAM</li> <li>• Falta de agilidad en trámites administrativos</li> <li>• Métodos tradicionales de la educación</li> <li>• Fuga de talentos</li> <li>• Centralización</li> <li>• Obtención de visas</li> <li>• Desfazamiento en los tiempos con otras instituciones</li> <li>• Tamaño de la organización</li> </ul>

	POSITIVAS	NEGATIVAS
<b>INTERIOR</b>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de otros procesos de enseñanza aprendizaje</li> <li>• Obtención de conocimientos nuevos</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Interés en la formación de recursos humanos</li> <li>• Prestigio institucional</li> <li>• Oferta educativa</li> <li>• Número de convenios nacionales e internacionales</li> <li>• Generación del conocimiento a través de la investigación</li> <li>• Amplia diversidad social y cultural de la comunidad universitaria</li> </ul>	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de información generados de forma independiente</li> <li>• Vinculación al mercado</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Estructura de la organización</li> <li>• Falta de información oportuna</li> <li>• Centralización</li> <li>• Manejo de idiomas diferentes a la lengua materna</li> </ul>

La planeación estratégica formal, implica un proceso escrito explícito para la determinación de los objetivos de la organización a largo plazo, así como la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados lo cuál explicaremos más adelante.

En el siguiente punto, con base en la información obtenida mediante el análisis FODA, plantearemos el siguiente diagnóstico.

#### **5.4 Diagnóstico**

El diagnóstico es la herramienta fundamental para la selección de las estrategias, es una herramienta que ayuda a los equipos de trabajo a describir y comprender las condiciones actuales de la organización y, además, permite una visión sintetizada de las fuerzas que propician el desarrollo de la misma, así como de las que lo impiden a la luz de su escenario futuro y su medio ambiente.

Nos encontramos en un mundo cambiante. Podemos tener enfrente perspectivas favorables, pero capitalizarlas dependerá de conocer previamente nuestros alcances, limitaciones, fortalezas y debilidades. Se dice que “querer es poder”, pero de nada sirve querer si no nos conocemos a nosotros mismos.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Acle, Alfredo. “Un caso real hecho en México Planeación Estratégica y Control Total de Calidad”. México: Ed. Grijalbo, Quinta Edición. 1990. pp. 192.

En el caso del intercambio académico, la heterogeneidad de países e instituciones hace difícil plantear un diagnóstico genérico.

Un hecho que se puede detectar en los actuales instrumentos de fomento del intercambio académico, es la desarticulación entre los programas de becas y ayudas para la formación, que en general es en el exterior, los programas de apoyo al fortalecimiento de la docencia del país, los programas de movilidad de investigadores y estudiantes y los programas de fomento de la cooperación científica internacional.

La articulación de estos instrumentos y la sinergia que puede obtenerse, ofrecen una oportunidad innovadora y un marco diferenciado para el diseño de un instrumento que los potencie e integre dentro del ámbito de la cooperación multilateral.

Al tener identificados los escenarios, se pueden empezar a trazar objetivos. No sin antes comentar que, indudablemente al hablar de la UNAM, nos encontramos con un amplio proceso de modernización y con un desarrollo reciente en sus programas de intercambio académico. Algunos indicadores de esta etapa de crecimiento son la permanente realización de reuniones de responsables del intercambio académico o el recientemente firmado convenio para el reconocimiento de créditos con el Instituto Politécnico Nacional.

Sin embargo proporcionalmente, son pocas las universidades que cuentan con oficinas y programas maduros de intercambio académico internacional, de modo que la suma de esfuerzos de las instituciones nacionales y los organismos internacionales, llevará a la

consolidación de entidades dedicadas a la promoción del intercambio académico, con los consiguientes beneficios en la calidad y el enriquecimiento de la vida universitaria.

## **5.5 Análisis Estratégico**

Para complementar lo anterior, abordaremos en este punto el análisis estratégico que, constituyendo un método adicional al análisis FODA, es un modelo complementario que refuerza el diagnóstico realizado, ya que estudia las bases, áreas y operaciones organizacionales, referentes en este caso al intercambio académico en la UNAM.

Por otra parte este análisis, sirve como eficaz método para diseñar una estrategia y una planificación estratégica, o incluso, evaluar una estrategia ya diseñada, que posibilite maximizar los beneficios que puedan obtenerse.

Se debe tener presente también, que no necesariamente por el hecho de tener una estrategia, forzosamente se conseguirán los resultados planteados en un principio. Incluso hay empresas, organizaciones y países, que teniendo sus estrategias definidas obtienen resultados distintos a los demás.

Investigando el ambiente interno y externo, así como el diagnóstico del efecto de los factores centrales, se obtuvieron los principales tópicos del análisis estratégico cuyos resultados se mencionan a continuación:

La cooperación multilateral en el ámbito de la educación superior se desarrolla actualmente a través de una variada oferta de programas de carácter oficial o a iniciativa de las propias universidades. Sin embargo si bien existen algunos programas bien planteados y productivos, todavía se detecta dispersión, desarticulación y poca coordinación; es decir falta un marco sistematizado que integre las diferentes modalidades de cooperación en el ámbito nacional e internacional.

Se constata en las universidades la ausencia generalizada de políticas y estrategias institucionales para la cooperación, por lo que el impacto de las iniciativas de fomento de la misma es menor.

La heterogeneidad normativa y de políticas, no se diga entre los países, sino entre las diferentes universidades e instituciones de educación superior en México e inclusive hacia el interior de las mismas; plantea dificultades para el desarrollo de algunas modalidades de cooperación.

Asimismo, a pesar de que los gobiernos están realizando un importante esfuerzo a nivel bilateral, se hace necesaria la definición de líneas estratégicas para la cooperación multilateral. También se observan dificultades en el acceso a la información sobre las diferentes oportunidades para la cooperación multilateral, lo que conlleva asimetrías en la participación.

Casi todas las iniciativas analizadas contemplan fundamentalmente a las universidades y toman poco cuenta a los Ministerios de Educación y a otras instancias gubernamentales

relacionadas con la educación superior, que son también importantes actores de esta cooperación.

La financiación aparece como una de las principales dificultades para el intercambio académico nacional e internacional. Los programas de oferta suelen contar con escasas disponibilidades presupuestarias para atender la demanda existente. Las iniciativas generadas directamente por las universidades y sus asociaciones, suelen depender de fuentes externas de financiación muy inciertas. Esta situación provoca dificultades para concretar acciones y proyectos a mediano y largo plazo, a pesar de la intensificación de relaciones entre autoridades académicas.

Se observan deficiencias en la organización y en las capacidades de gestión de algunas de las iniciativas, así como excesiva dependencia del voluntarismo y amplitud de objetivos frente a los medios disponibles, provocando dispersión en las actividades y menor impacto de la cooperación.

Frente a este análisis se constata el interés generalizado y la creciente motivación por el intercambio académico por parte de los gobiernos y de las universidades. Se valoran positivamente las experiencias exitosas que demuestran la viabilidad de las iniciativas bien formuladas y con compromisos y beneficios compartidos.



## **5.6 Objetivos Estratégicos**

Ahora, con el diagnóstico y el análisis estratégico en mano, pasemos al planteamiento de los objetivos estratégicos. La especificación de los objetivos deberá hacerse antes de generar las estrategias, las cuales a su vez, deberán terminarse antes de la evaluación; ya que en determinados casos la evaluación puede requerir un regreso a la generación de nuevas estrategias.

Un objetivo estratégico es el concepto que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de una organización, los objetivos estratégicos van más allá de lo cotidiano, lo estratégico se orienta a lo que es vital para la supervivencia de la institución se trata de trascender e influir en los escenarios factibles, con propósitos planteados a mediano y largo plazo.

Como resultado del cuestionario aplicado a instituciones de educación superior, se obtuvieron las siguientes líneas en torno al establecimiento de los objetivos estratégicos:

1. Obtener mayor acceso a recursos financieros
2. Crear un sistema que permita hacer más ágil la difusión de información
3. Vencer la resistencia al cambio
4. Reconocer la importancia del intercambio académico
5. Reconocimiento oficial de estudios cursados en otras instituciones

De acuerdo a lo anterior y a la información planteada en el análisis, a continuación se proponen los objetivos estratégicos para fortalecer el intercambio académico en la UNAM:

1. Apoyar el desarrollo de programas de educación abierta y a distancia para la formación y actualización del personal académico.
2. Desarrollo de programas doctorales con apoyo de profesores visitantes de instituciones extranjeras.
3. Difusión, aprovechamiento y reproducción de los esquemas exitosos de intercambio académico existentes en dependencias de la propia UNAM y en otras instituciones de educación superior.
4. Creación de sistemas de información con las oportunidades y las acciones de intercambio académico disponibles, proponiendo el uso intensivo de recursos en línea.
5. Propiciar que los docentes y alumnos se familiaricen con el desarrollo de actividades académicas fuera de su entorno cotidiano.
6. Reconocimiento de los estudios realizados en otras universidades.
7. Utilizar las herramientas de planeación estratégica para la organización y el desarrollo de las actividades de intercambio académico.
8. Fortalecimiento de los centros de idiomas en las dependencias de la UNAM.
9. Creación de redes interuniversitarias internacionales, que trabajen en áreas de interés común.
10. Formación continua de responsables de áreas de intercambio académico y su profesionalización, así como el desarrollo de expertos que puedan aportar a otras

instituciones metodologías e información valiosas al desarrollo de actividades exitosas a través de la retroalimentación.

11. El establecimiento generalizado y en su caso reforzamiento, de las relaciones con las embajadas de diversos países, a través de comunicaciones y visitas oficiales, así como con organismos nacionales e internacionales que promueven el intercambio.
12. Establecimiento de las áreas de competencia frente a otras instituciones de educación superior y la identificación de áreas de interés común entre las mismas.

### ***5.7 Plan Estratégico***

La mejor forma de construir un modelo consiste en detallar todos los componentes, que en el caso del presente trabajo, contribuirán al fortalecimiento del intercambio académico en la Universidad Nacional Autónoma de México; tomando en cuenta los componentes del sistema organizacional, mismos que se obtuvieron con base en el cuestionario realizado a los representantes del Intercambio Académico.

Tomando los elementos obtenidos entre los que podemos enumerar la misión, la visión, el análisis de la matriz FODA, el diagnóstico, el análisis estratégico y los objetivos estratégicos, han permitido el diseño del plan. Asimismo es totalmente indispensable reconocer la creatividad que envuelve a la organización ya que se considera una ventaja competitiva. La creatividad se desarrolla cuando el factor humano se encamina hacia el logro de los objetivos estratégicos. Cuando este proceso de creatividad rinda los frutos

esperados podemos afirmar que nos llevará a la innovación y será factible la aplicación del plan estratégico.

Algo importante dentro del proceso de implantación del modelo es la comunicación. La información que se maneja en los proyectos y/o convenios, con una preparación acerca del entorno para que las propuestas no sean rechazadas tomando en cuenta valores e intereses que pueden crear imágenes congruentes con su contenido. La comunicación debe cuidar límite de tiempo, es decir fluidez y oportunidad.

Si usamos la planeación estratégica nuestro modelo representará un punto de equilibrio entre el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico, mientras que la planeación táctica se basa en el análisis con la intuición como medio de control y equilibrio, el pensamiento estratégico da lugar a la perspectiva. La planeación a largo plazo es importante debido a que mantiene a la vez el enfoque entre futuro y presente, refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategia, fomenta la planeación y la comunicación y asigna prioridades en el destino de recursos.

Mencionaremos a continuación cuatro elementos principales que constituyen el enfoque de la planeación a largo plazo:

- Áreas estratégicas críticas. Se identifican aspectos críticos estratégicos que necesitan ser abordados durante un amplio período para cumplir con la misión y la estrategia.

- Análisis de aspectos críticos. Aquí se abordarán oportunidades y amenazas externas, así como las fuerzas y limitaciones internas que tendrán marcado efecto en el cumplimiento de la misión y la estrategia.
- Objetivos estratégicos. Representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento dado en el futuro.
- Revisión y modificación del plan estratégico. Paso que debe seguirse continuamente para evaluar los planes establecidos y para tener certeza que no se ha pasado por alto algo importante.

La capacidad para generar nuevas estrategias se tendrá posteriormente al diagnóstico para distinguir proyectos de desarrollo futuro, poniendo atención estricta a los procedimientos, enfocando la atención a la institución, tomando decisiones favorables con lo que respecta al aprovechamiento de los recursos, mejorando las redes institucionales de información, a través del mejoramiento de los procedimientos convencionales para la difusión de las actividades de intercambio académico, evaluando estrategias competitivas.

## **5.8 Evaluación**

Sistemáticamente se estará evaluando el ciclo, siendo esto una parte importante para que automáticamente se actualice. El valor de la retroalimentación ha sido perfectamente determinado, en especial cuando se le combina con el establecimiento de los objetivos. Por lo tanto, parece importante que se brinde retroalimentación a la organización respecto al

grado en que se están cumpliendo sus objetivos. En otras palabras deberán desarrollarse procedimientos específicos para revisar los resultados.

El sistema de evaluación o control deberá dar pie a acciones correctivas. Para lograr esto último es preciso medir de manera sistemática los siguientes aspectos:

1. Cambios en el medio ambiente, algunas veces conocido como exploración del medio ambiente.
2. Cambios en las capacidades de la organización.
3. Acciones ejercidas por la organización, puesta en práctica de las estrategias.
4. Resultados.<sup>60</sup>

La planeación implica un equilibrio entre consistencia y flexibilidad. Los planificadores formales tratan de desarrollar estrategias que permitan a las organizaciones complejas operar de manera coordinada. Los miembros de la organización deben sacrificar algo de flexibilidad a fin de poder cumplir una estrategia consistente. Sin embargo, cualquier cambio que surja en alguno de los puntos anteriores puede ser razón suficiente para que se modifique la estrategia. Por ello, el sistema de evaluación deberá señalar el momento en que sea necesario considerar una modificación en la estrategia.

Resulta conveniente establecer fechas fijas de revisión en forma anticipada. Muchas organizaciones llevan a cabo una revisión al año. En cualquier caso, ese es el momento para decidir si se debe mantener la estrategia original, si es necesario revisarla o si es necesario

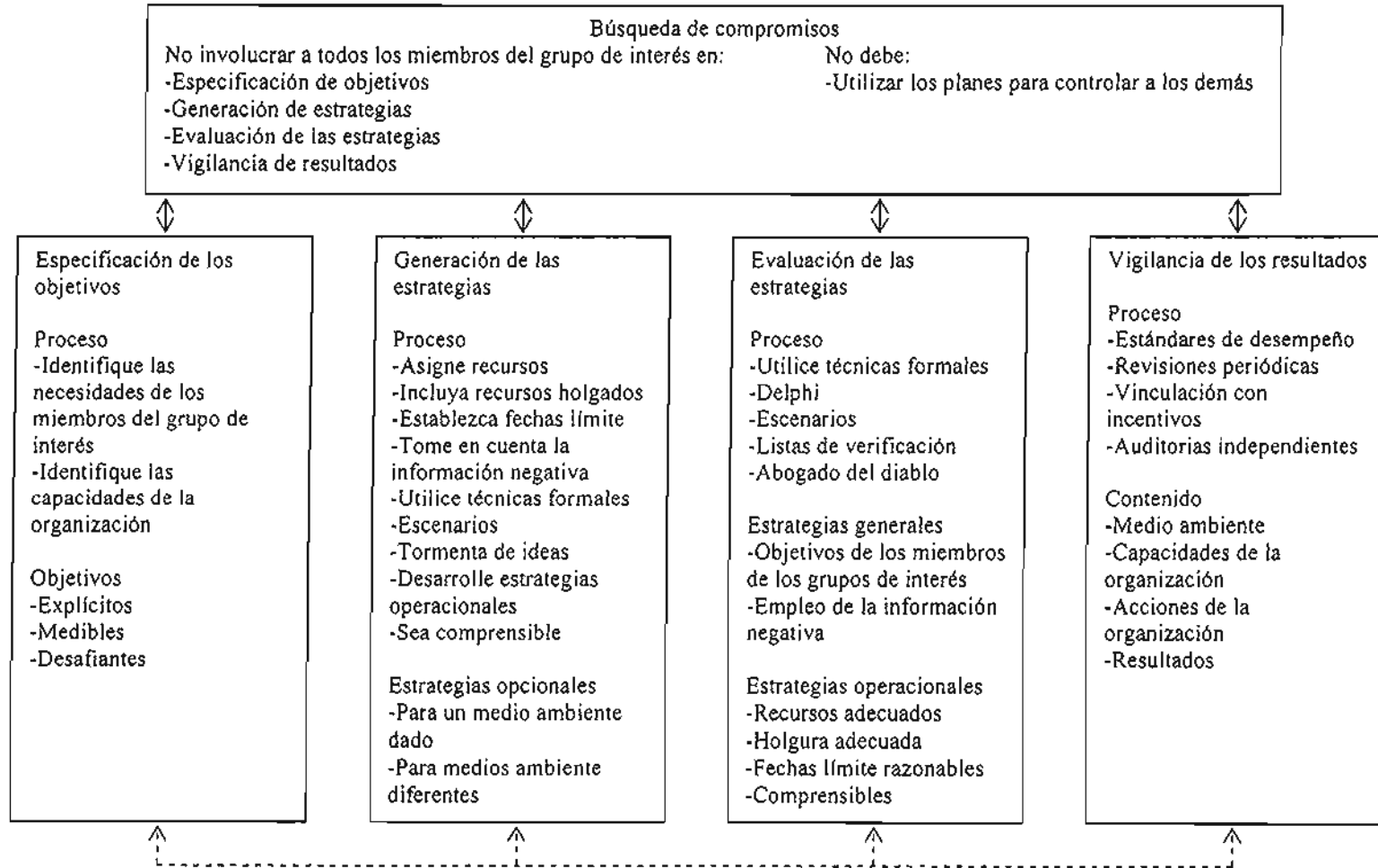
---

<sup>60</sup> Kenneth, J. Albert. "Manual de administración estratégica". U.S.A: Ed. McGraw Hill, 1983. pp. 11-12.

tomar un plan de contingencia. En caso que los cambios sean muy grandes o amplios, lo mejor sería considerar que la estrategia es experimental y programar sesiones más frecuentes quizá trimestrales.

Además de los periodos fijos de revisión, el sistema de evaluación también deberá contar con límites de control. Éstos serán los límites mínimo y máximo, para cada una de las cuatro áreas ya citadas. Cuando el sistema se sale de estos límites, se cita a una reunión de revisión sin importar si coincide o no con la fecha de revisión prevista.

## LISTA DE VERIFICACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN





Una forma de mejorar la revisión de los resultados consiste en hacer que una vez al año un auditor lleve a cabo una evaluación.<sup>61</sup>

Finalmente, mencionaremos que además de los pasos que comprende la elaboración de un plan estratégico, se requiere un procedimiento explícito para lograr que las personas involucradas se sientan comprometidas con el plan. Una primera condición es que los miembros clave del grupo de interés se involucren en el proceso de planeación.

---

<sup>61</sup> Armstrong, J. Scott. "Social irresponsibility in management". *Journal of Business Research*, vol. 5, 1997. pp. 185-213.

## CONCLUSIONES

Las perspectivas de intercambio académico de nuestro país son muy amplias, principalmente con Norteamérica, debido a los lazos de intercambio económico que se han establecido, los cuáles tendrán efectos muy intensos en la estructura social y educativa de los países de la región. Se estima que en el mediano plazo, la integración de las economías norteamericanas podría extender sus lazos hacia Sudamérica para promover, con los grupos de países de esa región, la creación de un área comercial común.

En el caso de la Comunidad Europea, existen vínculos muy sólidos que están permitiendo diversificar y ampliar la cooperación académica. Esta cooperación tiene la característica de realizarse a partir del establecimiento de redes de intercambio entre grupos de instituciones europeas y latinoamericanas. Tales enlaces han sido planeados para ser desarrollados con diferentes características de cooperación y plazos. Los países europeos están trabajando para promover un mayor acercamiento y establecer contactos intensos con regiones de otros continentes.

Gran parte de los convenios establecidos por las Instituciones de Educación Superior mexicanas con instituciones extranjeras, establecen términos de intercambio de personal docente, de investigadores y en menor medida de formación de recursos humanos (formación académica de estudiantes de licenciatura y posgrado). Sin embargo, es de resaltar que en el ejercicio de los proyectos, el número de estudiantes involucrados en intercambio académico internacional, es mayor que el de docentes e investigadores. Resulta

significativo señalar aquí que el número de personas mexicanas que participan en actividades de intercambio en instituciones extranjeras, es mayor que el de extranjeros que vienen a las instituciones mexicanas.

En los próximos años, las acciones de cooperación deberán darle un mayor impulso al intercambio de docentes e investigadores fundamentalmente con el fin de mejorar la calidad y cobertura de los servicios educativos y enfrentar en mejores términos los desafíos que habrán de surgir de la intensificación de la apertura comercial.

La cooperación contribuye a darle una mayor dimensión internacional a la educación superior mexicana a través de la formación de profesores a nivel posgrado, la movilidad de estudiantes entre diversos sistemas educativos y el desarrollo de innovaciones a los planes de estudio, a nivel de contenidos, enseñanza y organización. También será necesario promover la aplicación de programas para el aprendizaje de lenguas y cultura de otros países. Avanzar en estos aspectos, permitirá paliar los efectos restrictivos de la escasez de recursos financieros del país en la cooperación, dando lugar a cambios trascendentales en la dirección de la internacionalización.

Se tiene una diversa gama de opciones de cooperación académica internacional, sin embargo si lo que se busca es una mayor afinidad entre objetivos institucionales, así como el reconocimiento y acreditación de los planes de estudio y en general perfil de formación de sus egresados; no solamente por parte de las instituciones educativas sino por cualquier organismo internacional, será necesario contar con las herramientas administrativas que permitan demostrar que las actividades responden a la perspectiva de una planeación

institucional. Así, el establecimiento de un plan estratégico permitirá que las actividades de intercambio académico incidan en el mejoramiento de la docencia a través de la formación, actualización y superación del personal académico. De tal modo, se cumple la intencionalidad de nuestro objetivo general, que es el establecimiento de un plan estratégico que permita el fortalecimiento del intercambio académico en la Universidad Nacional Autónoma de México. A fin de que estas acciones se lleven a cabo como parte de un plan estratégico preestablecido, en lugar de obedecer a una motivación personal por parte de los actores del intercambio académico, lo cuál permite comprobar también nuestra hipótesis planteada al inicio del presente trabajo.

En lo referente a la normatividad académica que rige las actividades propias del personal académico de la UNAM, es importante mencionar que no hace distinción alguna entre sus nombramientos para el otorgamiento de los apoyos o de los permisos, comisiones y licencias para la realización de estudios o investigaciones en otras instituciones nacionales o en el extranjero. Sin embargo la problemática surge en los tiempos asignados, ya que la duración de los programas de doctorado generalmente excede los tres años.

Sin embargo, una de las principales dificultades existentes, que no se adjudican directamente a la normatividad sino a los recursos financieros, ciertamente es la reinserción de las personas que han realizado estudios de posgrado y obtenido el grado correspondiente; en la planta académica de tiempo completo de las instituciones.

Por último, pero no por ello menos importante debemos considerar que en la actualidad, los elementos clave de cualquier empresa u organización son los individuos, la estructura, la

tecnología, el ambiente externo y la información; los administradores requieren de ésta última como fundamento para enfrentarse y superar los cambios del entorno y sobre todo los que provoca la competencia y aquellos que el fenómeno de la globalización implican. Los dirigentes que no cuenten con la información necesaria para tomar decisiones correctas y oportunas, pondrán a su organización en una posición de desventaja y además será imposible resolver con bases sólidas la incertidumbre y los problemas que se presenten.

La información que se obtiene como resultado de aplicar el proceso de planeación, es el punto de partida de la administración; pero esto aún no ha sido verdaderamente valorado en nuestro entorno, debido probablemente a que las operaciones diarias absorben todo el tiempo que se dedica al trabajo sin dar cabida a la planeación; sin embargo debemos señalar la importancia de establecer anticipadamente lo que se desea ser como institución.

Asimismo, es importante la constante revisión de los procedimientos administrativos para evitar en lo posible el exceso de operaciones que se requieren para la realización de trámites. Aunque cabe aclarar que muchos de estos procedimientos en este momento no son susceptibles de ser modificados porque así están establecidos en la Legislación Universitaria.

Es necesario insistir en que el éxito del proceso de planeación radica en el valor de la información con que cuente la organización en el momento de la toma de decisiones; esto es, información relevante en el momento que se requiera cumpliendo con las características de veracidad y relevancia necesarias que permitan elegir la mejor alternativa.

## ANEXO

El Estatuto del Personal Académico (EPA) rige las relaciones entre la Universidad y su personal académico, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 13 y 14 de la Ley Orgánica y en el Título Cuarto del Estatuto General de la UNAM.

En el se definen también las funciones del personal académico de la Universidad que son: impartir educación, bajo el principio de libertad de cátedra y de investigación, para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de temas y problemas de interés nacional, y desarrollar actividades conducentes a extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura, así como participar en la dirección y administración de las actividades mencionadas.

El personal académico de la Universidad está integrado por: Técnicos Académicos, Ayudantes de Profesor o de Investigador, Profesores e Investigadores; quienes podrán laborar mediante nombramiento interino o definitivo o por contrato de prestación de servicios. En el propio Estatuto se establecen tanto los derechos como las obligaciones del personal académico, se definen las características y requisitos inherentes a cada uno de los nombramientos y sus diferentes niveles, así como a los procedimientos para su adscripción, definitividad y promociones.

Este ordenamiento indica que para la contratación del personal académico, se deberá seguir el procedimiento que se señala en este estatuto para el concurso de oposición o concurso abierto para ingreso, salvo en casos excepcionales o para la realización de una obra determinada. En estos dos últimos casos los términos de la contratación deberán ser previamente aprobados por el consejo técnico, interno o asesor, oyendo la opinión de la comisión dictaminadora respectiva. Señalando que el personal así contratado sólo podrá adquirir la definitividad a través de un concurso de oposición para ingreso.

De tal forma, dispone en su Artículo 66 que los concursos de oposición son los procedimientos para el ingreso o la promoción de los profesores e investigadores. El concurso de oposición para ingreso, o concurso abierto, es el procedimiento público a través del cual se puede llegar a formar parte del personal académico como profesor o investigador de carrera interino, o a contrato, o como profesor definitivo de asignatura. Y el concurso de oposición para promoción, o concurso cerrado, es el procedimiento de evaluación mediante el cual los profesores o investigadores de carrera, interinos o a contrato, pueden ser promovidos de categoría o de nivel o adquirir la definitividad; y los definitivos de carrera y asignatura ser promovidos de categoría o de nivel.

Como se refirió en el cuarto capítulo de este trabajo, la normatividad académica establece lineamientos que determinan las actividades en torno al desarrollo de la actividad docente, asimismo se establecen los tiempos y mecanismos por los que el personal académico puede optar por comisiones para realizar estudios o investigaciones en instituciones nacionales e extranjeras. En el título octavo se señalan las siguientes disposiciones:

Artículo 95.- Los directores de las dependencias podrán:

a) Conceder a los miembros del personal académico de la dependencia a su cargo, permisos para faltar a sus labores con goce de sueldo, hasta por tres días consecutivos.

Estos permisos no podrán exceder de tres en un semestre; y

b) Conferirles, con la aprobación del consejo técnico, comisiones para realizar estudios o investigaciones en instituciones nacionales o extranjeras, siempre que éstos puedan contribuir al desarrollo de la docencia o de la investigación, y llenen una necesidad de la dependencia.

El propio consejo técnico determinará la duración de las comisiones, que no podrá exceder de dos años, susceptibles de prórroga en casos excepcionales, por un año más.

Artículo 96.- Cuando los miembros del personal académico gocen de una beca otorgada por institución diversa de la Universidad para realizar estudios o investigaciones, el consejo técnico correspondiente determinará si se justifica que el becario disfrute de la totalidad o de una parte de su sueldo.

En su caso, esta prestación se concederá por un período de un año, prorrogable sólo por un año más.

Dentro de nuestro ámbito de estudio, cabe mencionar, que en el EPA no aparece distinción alguna entre los nombramientos del personal académico para el otorgamiento de los apoyos o de los permisos, comisiones y licencias para la realización de estudios o investigaciones



en otras instituciones nacionales o en el extranjero. En este sentido, retomando los comentarios vertidos en las conclusiones en torno a la normatividad académica que rige las actividades propias del personal académico de la UNAM, la problemática surge en los tiempos asignados, ya que la duración de los programas de doctorado generalmente excede los tres años, y los académicos deben recurrir a solicitar licencia sin goce de sueldo, que sólo es susceptible de otorgarse en los nombramientos definitivos.

Sin embargo, una de las principales dificultades existentes, que no se adjudican directamente a la normatividad sino a los recursos financieros, ciertamente es la reinserción de las personas que han realizado estudios de posgrado y obtenido el grado correspondiente; en la planta académica de tiempo completo de las instituciones.

Los artículos que se citan en el presente anexo, son aquellos que de una forma intervienen para que los profesores estén en posibilidad de llevar a cabo las actividades de intercambio académico, ya sea en sus dependencias de adscripción o en otras instituciones de investigación o docencia, en el país o en el extranjero.

El Estatuto del Personal Académico de la UNAM, fue aprobado en la sesión del Consejo Universitario el día 22 de marzo de 1988. Publicado en la Gaceta UNAM el día 14 de abril de 1988.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **“La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo. Una propuesta de la ANUIES”**, documento aprobado en la XXX Sesión Ordinaria de la Asamblea General, Universidad Veracruzana e Instituto Tecnológico de Veracruz, 12 y 13 de noviembre de 1999.
2. **“Programa para la Modernización Educativa 1989-1994”**, Ediciones del Poder Ejecutivo Federal: México. 1989.
3. Aburto, J. Manuel. **“Administración por Calidad”**. México: Ed. CECSA, 1993.
4. Acle, Alfredo. **“Un caso real hecho en México Planeación Estratégica y Control Total de Calidad”**. México: Ed. Grijalbo, 1990.
5. Ambriz, Rebeca. González, María Luisa. Sánchez, María Dolores. **“Problemas y Perspectivas del Intercambio Académico”**. México: Ed. ANUIES, 1996.
6. Anuario Estadístico 2003. **“Población Escolar de Licenciatura en Universidades e Institutos Tecnológicos”**. México: Resúmenes y Series históricas. Dirección de Estadística, ANUIES. 2004.
7. Anuario Estadístico 2003. **“Población Escolar de Posgrado en Universidades e Institutos Tecnológicos”**. México: Resúmenes y Series históricas. Dirección de Estadística, ANUIES. 2004.
8. ANUIES **“La Educación Superior hacia el siglo XXI. –Líneas estratégicas de desarrollo- Una propuesta de la ANUIES”**. Documento aprobado en la XXX Sesión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES. Universidad Veracruzana e Instituto Tecnológico de Veracruz, noviembre de 1999.

9. ANUIES. **“Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Estatuto, Organización y Reseña Histórica.”** México: ANUIES, 1961.
10. Arizmendi, Roberto. **“Desarrollo de la planeación de la educación superior en México”**. Conferencia Magistral, Sesión del Pleno de la COEPES: Irapuato, 27 de Junio de 2000.
11. Arizmendi, Roberto. **“Planeación y Administración Educativas”**. México: UAEM, 1991.
12. Armstrong, J. Scott. **“Social irresponsibility in management”**. Journal of Business Research, vol. 5, 1997.
13. Bracker, Jeffrey. **“The Historical Development of the Strategic Management Concept”**, Academy of Management Review 5. 1980.
14. Casillas, Ma. de Lourdes. **“Los procesos de planeación y evaluación”**. Col. Temas de hoy en la educación superior, N° 10, México: ANUIES, 1995.
15. Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, **Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México**, Artículo 1°. Publicada en el Diario Oficial de la Federación del 6 de enero de 1945.
16. CONPES. **“Manual de planeación de la educación superior”**. México: UNAM, 1989.
17. Conroy, Ma. del Carmen, (compiladora). **“Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) 1950-1980”**. (Cuadernos de Intercambio Académico, No. X), México: UNAM, 1980.
18. Cope, Robert G. **“Strategic Policy Planning: a Guide for College and University Administrators”**. Colorado Ireland Educational Corp., 2000.

19. Didou Aupetit, Sylvie. **“Sociedad del conocimiento e internacionalización de la educación superior en México”**. México: ANUIES, 1996.
20. Dirección General de Estudios de la Legislación Universitaria. **“Ley Orgánica”**. México: UNAM, 2002.
21. Drucker, Peter. **“Drucker, su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad”**. México: Ed. Norma, 1996.
22. García, Carmen. **“Situación y principales dinámicas de la transformación de la educación superior en América Latina”**, en la educación superior en el siglo XXI. Caracas, CRESALC/UNESCO.1996.
23. Gómez, Guillermo. **“Planeación y organización de empresas”**. México: Ed. McGraw Hill, 1994.
24. Gómez, I., Fernández, M. T. **“Analysis of the structure of international scientific cooperation networks through bibliometric indicators”**, en *Scientometrics*, vol. 44, núm. 3, 1999.
25. Green, Rosario. **“La cooperación internacional para el desarrollo: el papel de la universidad”**, XI Reunión de Responsables de Cooperación Académica. Universidad Iberoamericana- ANUIES. México, 2005.
26. Hampton, David. **“Administración”** México: Ed. McGraw Hill, 1989.
27. Hermida, Jorge. Serra, Roberto. **“Administración y estrategia. Teoría y práctica”**. Argentina: Ed. Ediciones Macchi, 1993.
28. Hernández Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar. **“Metodología de la investigación”**. México: Ed. McGraw Hill, 1991.
29. Hernández, Ma. Lorena, **“Tres décadas de políticas del Estado en la educación superior”**. México: ANUIES, 1998.

30. Holguin, Fernando. Hayashi, Laureano. **“Elementos de muestreo y correlación”**. México: UNAM, 1974.
31. Holt, David H. **“Management, principles and practices”**. Londres: Ed. Prentice Hall, 1987.
32. Ivanevich, John M. Lorenzi, Peter. Skinner, Steven J. Crosby, Philip B. **“Gestión, calidad y competitividad”**. México: Ed. McGraw Hill, 2002.
33. James, Brian. **“Strategies for change: Logical incrementalism”**. U.S.A. R.D. Irwin, 1980.
34. Jennings, David. Stuart, Wattam. **“Toma de decisiones, un enfoque integrado”**. México: Ed. CECSA, 1996.
35. Kast, Fremont. Rosenzweit, James. **“Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias”**. México: Ed. McGraw Hill, 1988.
36. Kells, H. Maassen, P. De Haan, J. **“La gestión de calidad en la educación superior: Un manual para evaluaciones internas y externas en universidades y escuelas superiores”**. México: UAM Unidad Azcapotzalco, 1992.
37. Kenneth, J. Albert. **“Manual de administración estratégica”**. U.S.A.: Ed. McGraw Hill, 1983.
38. Kepner, Charles. **“El nuevo directivo racional”**. México: Ed. McGraw Hill, 1989.
39. King, William. Cleland, David. **“Strategic, planning and management”**. U.S.A.: Ed. Van Nostrand Hold, 1987.
40. Koontz, Harold. O'Donnell, Cyril. Weihrich, Heinz. **“Administración, una perspectiva global”**. México: Ed. McGraw Hill, 1998.
41. Koontz, Harold. O'Donnell, Cyril. Weihrich, Heinz. **“Administración”**. México: Ed. McGraw Hill, 1985.

42. Kotter, John P. **“Las claves del cambio: casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones”**. Barcelona: Ed. Deusto. 2003.
43. Legislación Universitaria. **“Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México”**. México: DGELU, UNAM, 2002.
44. Martínez, Eduardo. Letelier, Mario. **“Evaluación y Acreditación Universitaria: metodologías y experiencias”**. Venezuela: Editorial Nueva Sociedad, UNESCO, Organización Universitaria Interamericana (OUI) y Universidad de Santiago de Chile, 1997.
45. Martínez, Fabián. **“Planeación estratégica creativa”**. México: Ed. Pac, 1994.
46. Méndez, Carlos E. **“Metodología, guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas.”** Segunda edición. Colombia: Ed. McGraw Hill Interamericana, 1998.
47. Mintzberg, Henry. **“Strategy formation: Schools of Thought”**. U.S.A. Ed. Harper Business, 1990.
48. Mintzberg, Henry. **“The structuring of organizations”**. U.S.A.: Ed. Prentice Hall, 1979.
49. Mintzberg, Henry; Quin, James. **“El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos”**. México: Ed. Prentice Hall, 1997.
50. Morales, Miguel A. **“Management of scientific & technologic innovation inside a regional studied case: Arizona (U.S.A) and Sonora (México), an innovator joint framework model”**. U.S.A.: Science Policy Journal, 2003.
51. Nagy, Hanna. **“La Planificación Estratégica y la Gestión del Cambio”**. FMI/B Mundial, marzo 1987.

52. Neave, Guy. **“La educación superior bajo la evaluación estatal: tendencias en Europa Occidental 1986-1988”**. México: Universidad Futura/UAM, vol. 2, no. 5, 1990.
53. Pallán, Carlos. Morones, Guillermo. Sánchez, Dolores. Mungaray, Alejandro. Ambriz, Rebeca. **“El intercambio académico internacional de México”**. México: ANUIES, 1996.
54. Puellas, Manuel. **“Elementos de Administración Educativa”**. Madrid: Ministerio de Educación, 1980.
55. Rascón, Octavio. **“Introducción a la estadística descriptiva”**, Vol. II. México: UNAM, 1977.
56. Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología: **“El Estado de la Ciencia: Principales indicadores de ciencia y tecnología Iberoamericanos /Interamericanos”**. Buenos Aires: RICYT, 2004.
57. Reyes, Agustín. **“Administración de empresas. Teoría y práctica”**. México: Ed. Limusa, 1996.
58. Reyes, Agustín. **“Administración por objetivos”**. México: Ed. Limusa, 1996.
59. Rosenblueth, Emilio. **“Planeación Educativa”**. México: Cuadernos de Planeación Universitaria, Vol. 5, D.G.P. 1980.
60. Sachse, Matthias. **“Planeación estratégica en empresas públicas”**. México: Ed. Trillas, 1990.
61. Sallenave, Jean Paul. **“La gerencia y la planeación estratégica”**. México: Ed. Norma, 1992.

62. Sebastián, Jesús. **“Análisis de las redes de investigación de América Latina con la Unión Europea”**, en *Revista de Ciência e Tecnologia*. Recife. Brasil: vol. 3, núm. 2, 1999.
63. Sebastián, Jesús. **“La cultura de la cooperación en la I+D”**, en *Espacios*. Revista venezolana de gestión tecnológica. Caracas: vol. 21, núm. 2, 2000.
64. Sebastián, Jesús. **“La dimensión internacional de la cooperación empresa-universidad”**, en *Revista de la Educación Superior*. México: ANUIES, núm. 112, 1999.
65. Sebastián, Jesús. **“La internacionalización como estrategia para la mejora y el cambio institucional en las universidades”**, en *Estrategias integrales para la vinculación y la cooperación*. México: Instituto Politécnico Nacional. 2002.
66. Sebastián, Jesús. **“Percepciones sobre la Cooperación Académica y Científica entre España y América Latina”**. Madrid: Centro de Información y Documentación Científica. Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
67. SEP. **“Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales cifras 2002-2003”**. México, D.F., 2003.
68. SEP-ANUIES, **“Documentos Básicos del Plan Nacional de Educación Superior”**. México: Ed. de la CONPES, 1982.
69. SEP-ANUIES, **“Plan Nacional de Educación Superior, Lineamientos generales para el periodo 1981-1991”**. México: Ed. de la CONPES, 1981.
70. Steiner, George. **“Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber”**. México: Ed. CECSA, 27ª. Reimpresión 2002.
71. Steiner, George. **Strategic Planning**, The Free Press Mac Millan Din, 1979.



72. Stoner, James. Freeman, Edward. Gilbert, Daniel. **“Administración”**. México: Ed. Prentice Hall. 1996.
73. Terry, George. Franklin, Stephen. **“Principios de Administración”**. México: Ed. Continental. 1985.
74. UDUAL. **“Administración Universitaria en América Latina: una perspectiva estratégica”**, México: UDUAL – CINDA – OEA - UNAM, 1995.
75. Valdés, Cuauhtémoc. Velázquez, Arturo. **“La planeación Interinstitucional en la UNAM, una experiencia operativa en la planeación de la Educación Superior”**, México: Cuadernos de Planeación Universitaria, Vol. 13.: D.G.P., UNAM, 1981.
76. Valdés, Luis A. **“Planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático”**, México: Contaduría y Administración, No.193, Abril - Junio 1999.
77. Velázquez, Jesús. **“La cooperación Internacional de Organismos Mexicanos”**. Foro de Políticas de Cooperación internacional en educación Superior en México. Universidad Iberoamericana- ANUIES. México, 2005.
78. Villanueva, Gloria. **“Estadística descriptiva como herramienta básica para el análisis y la toma de decisiones en la práctica profesional y docente”**, manual del curso. México: FES Cuautitlán UNAM, 2005.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**OFICIO: PPCA/GA/2005**

**ASUNTO:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
Director General De Administración Escolar  
De Esta Universidad  
P r e s e n t e.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe De La Unidad De Administración Del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **María Guadalupe Calderón Martínez**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Adrián Méndez Salvatorio	Presidente
Dr. Adolfo Eduardo Obaya Valdivia	Vocal
M.A. María Amalia Belén Negrete Vargas	Secretario
M.A. María Teresa Muñoz García	Suplente
M.A. Luis Enrique Hernández Ruiz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Cd. Universitaria, D.F. 1 de julio del 2005.  
El Coordinador Del Programa

  
Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez