



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**planeación estratégica de la universidad Juárez del
estado de durango**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Presenta: Alejandro Gaitán Manuel

**Tutor (Director de la tesis): Dr. José Ramón
Torres Solís**

México, D.F.

Febrero de 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

INTRODUCCIÓN

Al considerar que la planeación estratégica es una herramienta importante en la administración moderna, nos desconcierta que en nuestro País sea tan poco utilizada a pesar de los constantes cambios y crecimientos que se contemplan en el ámbito global.

De ésta técnica se piensa que es muy costosa y que requiere mucho tiempo o bien que ésta es para que la utilicen empresas y organismos transnacionales o multinacionales. Dichas circunstancias fueron los motivos para realizar el presente trabajo con la finalidad de dar a conocer que la planeación estratégica no sólo es una técnica que pueden utilizar las grandes corporaciones, si no también las instituciones educativas de cualquier nivel y tamaño, y que el costo y tiempo que se emplean en ella están en función de la profundidad y alcance que se pretenda, además de que estos factores no se deben de contemplar como gastos sino como inversiones que proporcionan información más objetiva para la toma de decisiones con un menor grado de riesgo.

Nuestro intento fue apoyarnos en las fuentes bibliográficas más actualizadas y prestigiadas en este tema, haciendo alusión a las mismas en las ocasiones que las referimos.

Esperando que este documento sea de utilidad para los directivos de la Universidad Juárez del Estado de Durango, en primera instancia, y que despierte el interés del por qué y el cómo de la planeación estratégica para aquellos que deseen utilizarla en la solución de los problemas que

afrontan en función de las altas responsabilidades que implica la dirección de organismos públicos y privados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

	Pág
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO 1	4
• EL ENTORNO	4
EL CONTEXTO GLOBAL	4
1.1 LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO	6
1.2 EL CONTEXTO NACIONAL	8
1.3 EL ÁMBITO POLÍTICO	11
1.4 EL ÁMBITO SOCIAL	13
1.5 CONTEXTO ESTATAL DE DURANGO	14
1.5.1 SITUACIÓN GEOGRÁFICA	14
1.5.2 ASPECTO DEMOGRÁFICO	16
1.5.3 EDUCACIÓN	17
1.5.4 ASPECTO JURÍDICO Y POLÍTICAS EDUCATIVAS	19
1.5.5 ASPECTO SOCIOECONÓMICO	21
1.5.6 ASPECTO POLÍTICO	24
1.5.7 ASPECTOS CULTURALES	25
1.5.8 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD	26
1.5.9 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	34
1.6 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR	48
1.7 CONCEPTO DE PLANEACIÓN	49
1.8 TIPOS DE PLANES	51
1.9 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	55
1.10 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	58
1.10.1 PREPARACIÓN Y APROXIMACIÓN A LA PROBLEMÁTICA	58
1.10.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	59
ANÁLISIS INTERNO	59
MISIÓN	60
ANÁLISIS EXTERNO	60
ESTRATEGIAS	63
1.10.3 PLANEACIÓN OPERATIVA	64
METAS, ACCIONES Y RESPONSABLES	64
1.10.4 APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	65
1.10.5 IMPLEMENTACIÓN	65
1.10.6 EVALUACIÓN	65

CAPÍTULO 2	67
2 MARCO TEÓRICO	67
2.1 MARCOS CONCEPTUALES	67
2.1.1 TERMINOLOGÍA	76
2.1.2 NATURALEZA Y CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	79
2.1.2.1 ¿QUÉ INTEGRA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?	80
2.2 MODELOS CONCEPTUALES Y OPERATIVOS	82
2.3 EL PLAN PARA PLANEAR	84
2.4 CONTEXTO EDUCATIVO	87
2.4.1 EL SISTEMA NACIONAL DE PLANEACIÓN PARTICIPATIVA	89
2.5 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL	93
2.5.1 ESTADÍSTICAS BÁSICAS DEL SISTEMA EDUCATIVO	98
2.6 LA PLANEACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	100
2.7 CONTEXTUALIZACIÓN REFERENCIAL Y DIAGNÓSTICO ESTATAL	103
2.7.1 COBERTURA	104
2.7.2 CALIDAD	107
2.7.3 PERTINENCIA	108
2.7.4 GESTIÓN Y FINANCIAMIENTO	108
2.7.5 ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN	109
 CAPÍTULO 3	 110
METODO DE LA INVESTIGACIÓN	110
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	110
3.1.1 EL PROBLEMA	112
3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	113
3.2.1 OBJETIVO GENERAL	113
3.2.2 OBJETIVOS PARTICULARES	113
3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	114
3.4 HIPÓTESIS GENERAL	115
3.4.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	115
3.5 VARIABLE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	117
3.6 RELEVANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL	117
3.7 APROVECHAMIENTO DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	118
3.8 DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO	118
AREAS CRÍTICAS	119
INTERNO	119
EXTERNO	120
PERSONAL	121
RECURSOS FINANCIEROS	121

TESIS CON
 FALLA DE CIRCUN

RECURSOS MATERIALES	122
CONDICIONES AMBIENTALES	122
RELACIONES DE DEMANDA DIRECTA E INDIRECTA	123
PENETRACIÓN E IMAGEN	123
PROSPECTIVA	123
3.9 TIPO DE ESTUDIO	124
3.10 INSTRUMENTO EMPLEADO	124
3.11 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	125
CAPÍTULO 4	126
RESULTADOS	126
4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS PARA LAS HIPÓTESIS	126
4.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS DE LA INSTITUCIÓN	135
4.2.1 MATRIZ DE PERFIL DE LA COMPETENCIA	137
4.2.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	138
4.3 LAS FUERZAS INTERNAS Y EXTERNAS DE LA INSTITUCIÓN	139
4.3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	141
4.4 MATRIZ DOFA	142
4.5 MATRIZ PEYEA	143
4.6 ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO	144
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXO 1	155
INSTRUMENTO APLICADO	155
ANEXO 2	164
TABLAS Y GRÁFICAS	164

CAPÍTULO 1

EL ENTORNO

I. EL CONTEXTO GLOBAL

Los cambios se están gestando en múltiples campos de la vida humana: en el desarrollo de la ciencia y la tecnología, que ha revolucionado la organización de los procesos productivos como nunca antes se había visto en la historia; en el acceso y la distribución de la información a través del uso de los medios informáticos; en las formas de organización de las economías de los países que se han agrupado en bloques regionales para obtener mayor ventaja en la competencia internacional, y dentro de una economía cada vez más globalizada pero segmentada entre países pobres y países ricos; en las dinámicas sociales con efectos paradójicos, como es la coexistencia de la aldea global con la reaparición de los etnocentrismos, racismos y actitudes de intolerancia que han producido guerras devastadoras y conflictos en distintas regiones del planeta; en la geopolítica mundial con el derrumbe del bloque socialista y la conformación de un nuevo orden incierto en la comunidad internacional; en las formas de gobierno, resultantes del reclamo por la extensión cada vez mayor de la democracia, la libertad y la pluralidad; y finalmente, en una distribución de la riqueza cada vez más injusta, en la

que millones de personas han pasado, en los últimos años, a engrosar el grupo de la población en pobreza extrema.

Asimismo, la mayor interacción entre las comunidades académicas permite un proceso continuo de mejoramiento de la calidad educativa; la apertura a la interacción mundial potencia los procesos de transformación de las instituciones educativas, y el surgimiento de nuevos valores en la sociedad permite la construcción de espacios académicos más consolidados.

Sin embargo, México enfrenta la amenaza, al igual que otros países, de quedar rezagado en el desarrollo científico y tecnológico.

De este modo, no puede entenderse a la educación superior sin tener como referente este contexto de transición mundial y nacional. Las instituciones educativas actúan hoy en contextos cualitativamente distintos a aquellos en que, las más de ellas, iniciaron operaciones tan sólo apenas hace algunas décadas.

Ante situaciones, problemas y necesidades emergentes, las respuestas a los nuevos retos tendrán que darse bajo paradigmas novedosos puesto que ya no son viables las respuestas pensadas para condiciones de épocas pasadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Son múltiples y muy diversos los desafíos que la educación superior tiene ante sí.

Su contexto social no es siempre favorable para el óptimo desempeño de sus funciones y en ocasiones le presenta amenazas que tiene que sortear con estrategias creativas; pero el contexto social cambiante también le abre nuevas oportunidades de acción.

La crisis genera retos a la imaginación de las instituciones educativas y les exige buscar nuevas formas en el cumplimiento de sus funciones sustantivas.

1.1 LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento constituirá el valor agregado fundamental en todos los procesos de producción de bienes y servicios de un país, haciendo que el dominio del saber sea el principal factor de su desarrollo auto sostenido.

Las sociedades del conocimiento son aquellas en que la mayor parte del capital humano ha pasado del trabajo manual a realizar tareas técnicas y de tratamiento de información, que requieren formación y conocimientos¹.

"La sociedad del siglo XXI será una sociedad cognitiva, el capital se convierte cada vez más en un capital de conocimientos avanzados y de competencias para resolver problemas o para crear soluciones nuevas;

¹ Heizer, Jay y Render, Barry. "Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas". Ed. Prentice Hall. Sexta Edición. Madrid, España. 2001.

hemos entrado a la era de la información y de la comunicación; el aspecto internacional está en todas partes".

(UNESCO, París, 1998)

Una sociedad que transita hacia una etapa basada en el conocimiento, ofrece nuevos horizontes a las instituciones educativas, tanto en sus tareas de formación de profesionales, investigadores y técnicos, como en la generación, aplicación y transferencia del conocimiento para atender los problemas del país.

La educación superior del futuro será una puerta de acceso a la sociedad del conocimiento, quizá la puerta más importante por su situación privilegiada para la generación y transmisión del saber humano.

En la sociedad del conocimiento, la universidad tradicional coexistirá con universidades virtuales y con otras formas de universidad, como son las "universidades corporativas" de las empresas, creadas para satisfacer la demanda de educación permanente de su fuerza de trabajo en diferentes niveles ocupacionales.

Algunas de las características de los mercados de trabajo globales que han sido señaladas en diversos estudios, tanto de la UNESCO como del Banco Mundial, son: un ritmo creciente de cambios en la estructura de puestos y la exigencia de una mayor cualificación en casi cualquier ocupación, contracción del empleo en el sector público y crecimiento

relativo en el sector privado, disminución de las oportunidades de empleo en las grandes compañías, un aumento de oportunidades en el sector de empleo "no estructurado", pérdida de estabilidad y seguridad en el trabajo, una demanda creciente de conocimientos básicos de informática y capacidades en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, todo lo cual plantea nuevas exigencias de formación en los sistemas educativos.

Será necesario entonces asumir que la educación superior no está restringida únicamente a la formación de empleados, sino que su función se ampliará cada vez más a la formación de profesionales emprendedores que inicien y desarrollen sus propias empresas.

1.2 EL CONTEXTO NACIONAL

La demografía constituye una de las variables altamente influyentes en el comportamiento de la matrícula del sistema educativo en todos sus niveles.

La nueva composición demográfica y la mayor escolaridad de la población exigen una reflexión profunda sobre las grandes orientaciones del desarrollo futuro de las instituciones de educación superior.

México, como el resto del mundo, ha venido ampliando los niveles de escolaridad de su población, tendencia que seguramente se reforzará en el futuro.

Actualmente se tiene un promedio de escolaridad de poco más de siete años. Sin embargo, es importante reconocer que México se ubica en una situación desfavorable ante sus socios comerciales de América del Norte, en lo que se refiere al porcentaje de la población entre 25 y 64 años de edad con educación media y superior.

México es un país joven. Esta característica es una de sus mayores fortalezas y al mismo tiempo lo enfrenta a grandes retos: en 1996, tenía una población compuesta en un 54% por niños y jóvenes entre 5 y 29 años de edad, mientras que en Canadá era del 35%, en Estados Unidos del 36% y en todos los países de la OCDE del 36% en promedio.

México tiene, por tanto, que realizar un esfuerzo muy superior al de cualquiera de estos países en materia de educación en todos sus niveles.

La evolución demográfica planteará en esta y en las siguientes décadas retos adicionales a la educación superior, derivados principalmente del cambio en la estructura por edades de la población. Se espera que en el próximo medio siglo la población mexicana siga creciendo, aunque a tasas menores a las observadas hasta el presente.

El cambio demográfico y la consiguiente modificación en la estructura por edades, tendrán efectos relevantes en el sistema educativo en general y en la demanda de educación superior, tanto de la población tradicionalmente demandante (grupo 20-24 años), como de la población de mayor edad.

Las crisis económicas recurrentes y la dificultad de contar con escenarios estables de crecimiento económico a mediano y largo plazos, representa uno de los mayores retos para los procesos de planeación del sistema de educación superior.

Las restricciones financieras, además, inciden en los apoyos que la sociedad y el Estado otorgan a la educación superior, lo que dificulta la realización de procesos de transformación de largo plazo y el desarrollo de los programas y proyectos sustantivos.

La universidad pública vive año con año la amenaza constante de no contar con un presupuesto suficiente, mientras que las particulares resienten la disminución de los ingresos de los sectores sociales que son usuarios de ellas.

El crecimiento de la economía mexicana estará altamente influenciado por factores externos.

Los impactos crecientes que los procesos de interdependencia internacional tendrán en las economías nacionales, hace difícil prever el comportamiento que en los próximos años tendrá la economía mexicana.

La evolución de los mercados de los países desarrollados y de los principales bloques económicos (Norteamérica, Europa y Asia) incidirá en nuestro país, con mayor fuerza de la que hoy se observa. Sin duda, la característica central de la economía del futuro será su aún mayor interdependencia mundial.

De este modo, la evolución de la economía nacional constituye uno de los ámbitos del entorno de la educación superior más difíciles de prever. El comportamiento de las variables macroeconómicas de los próximos años será determinante para el futuro de las universidades públicas.

En cuanto a la estructura de la PEA ocupada, es muy factible que México se aproxime más a la distribución sectorial que guardan los países desarrollados.

Proyecciones para el año 2010 indican que el sector que más crecerá será el de los servicios, que absorberá alrededor del 59% de la población ocupada, mientras que el industrial llegará al 24% y el primario disminuirá al dar ocupación al 17%.

1.3 EL ÁMBITO POLÍTICO

El sistema político mexicano ha experimentado transformaciones fundamentales en los años recientes. La ampliación de la diversidad de actores y opciones políticas, el mayor pluralismo que se está dando en el país, los triunfos de distintos partidos en elecciones competidas, la ciudadanización de los órganos electorales, y la nueva conformación de gobiernos y congresos, apuntan al fortalecimiento de un régimen democrático.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, el proceso de transición política en esta dirección no está exento de problemas, y todavía enfrenta constantemente resistencias de diferente índole.

Este panorama, asociado a la consolidación de la democracia, es propicio para el desarrollo de la educación superior en la medida en que crea las condiciones necesarias para la formulación de políticas de Estado con una visión de largo plazo, que trasciendan tanto los límites estrechos de un periodo de gobierno, como las eventualidades de la alternancia en el poder de diferentes partidos políticos.

Entre las tareas que las instituciones de educación superior están obligadas a llevar a cabo, destaca la de colaborar mediante la educación que imparten, a formar ciudadanos educados en los valores democráticos, que ejerzan con responsabilidad sus derechos y cumplan con sus obligaciones solidarias y ciudadanas.

En este ambiente la universidad tiene la oportunidad de fortalecer sus formas de organización y prácticas culturales, basadas en los principios de la libertad de cátedra y de investigación, de la libre discusión de las ideas y de la tolerancia y respeto a los derechos fundamentales del hombre y del ciudadano.

En la actualidad, la falta de actualización de la legislación de la educación superior, así como las limitaciones de los mecanismos y organismos que regulan los procesos de concertación, planificación,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

evaluación y acreditación de la misma, hacen posible el predominio de criterios políticos partidarios sobre los académicos en las relaciones entre las autoridades gubernamentales y las instituciones educativas.

1.4 EL ÁMBITO SOCIAL

La vulnerabilidad de México es la desigualdad. El contexto de gran parte de la crisis que se ha vivido en los años recientes se caracteriza, entre otros aspectos, por los niveles excesivos de desigualdad que arrastra el país.

Sin una solución a la desigualdad crónica, a la pobreza y a la pobreza extrema de amplios grupos de la población, no se podrá garantizar el desarrollo armónico de la Nación a largo plazo.

La sociedad actual condensa y manifiesta los problemas no resueltos a lo largo de las décadas pasadas en los terrenos económico, político y educativo-cultural, con la agudización de algunos de ellos. Los habitantes de la sociedad mexicana hoy tienen que hacer frente a problemas que ponen en juego el tejido social mismo y las perspectivas de un futuro más promisorio para todos.

La universidad está llamada a ser un factor activo en la promoción de los cambios deseables; tiene un papel importante que jugar en la

conformación de una sociedad con mayor justicia y equidad; más descentralizada y equilibrada, más abierta al mundo a la vez que diligente en la satisfacción de las necesidades de sus habitantes.

En el futuro la sociedad será más vigilante del desempeño de las universidades y los usuarios de sus servicios serán cada vez más exigentes en recibir una educación de calidad.

La transición de la sociedad mexicana de inicio de siglo, y lo que se espera para el futuro, tiene entre sus elementos definitorios la apertura al exterior y la creciente movilidad de personas.

Ello presenta oportunidades inéditas a las instituciones de educación superior para establecer programas de cooperación e intercambio académico que permita la movilidad de estudiantes y de profesores, junto con la formación de redes académicas que rebasen las fronteras institucionales y nacionales.

1.5 CONTEXTO ESTATAL DE DURANGO

1.5.1 SITUACIÓN GEOGRAFICA

El Estado de Durango está situado en la parte Oeste de la Altiplanicie Mexicana, cruzando su territorio, parte de la Sierra Madre Occidental. Comprende el 6.3% del Territorio Nacional ocupando con ello el cuarto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

lugar en extensión entre los Estados de la República, su superficie cubre 123,520 kilómetros cuadrados.

Limita al Norte con el Estado de Chihuahua, al Sur con el Estado de Nayarit, al Este con los de Coahuila y Zacatecas y al Oeste con Sinaloa. Es en parte plano, boscoso en buena proporción y semidesértico en grandes áreas. Por todos estos factores se presentan fuertes contrastes en su desarrollo regional.

Está conformado por 39 Municipios y dos de ellos Gómez Palacio y Durango, concentran el 47.28% del total de la población.

En la región de las Quebradas la humedad del ambiente y el equilibrio ecológico se favorecen con la existencia de los ojos de agua o manantiales, los bordos y las presas; por la captación de agua que beneficia a los cultivos de riego y, además, dicho almacenamiento constituye una importante fuente de energía. De las alturas de la Sierra Madre Occidental, hacia la llanura costera, se despeñan abundantes arroyos y ríos que bajan por las laderas y flancos de las montañas. Toda la región de las quebradas de norte a sur, constituye una reserva minera y forestal de valor incalculable.

La Región de los Valles se caracteriza por sus fértiles zonas que existen gracias a la tenacidad de la gente que ha sabido aprovechar los pocos ríos y arroyos para dar agua a su suelo rico en minerales y ha convertido en vergeles las tierras áridas.

La zona semidesértica de la región de los llanos está expuesta a los fuertes vientos que vienen del Noreste, a las grandes diferencias de temperatura según sea verano o invierno y a la falta de lluvia, la cual se presenta escasamente durante los meses de Julio a Septiembre.

Esta sedienta región sólo permite la existencia de plantas espinosas y carnosas cactáceas como el nopal, el peyote y la biznaga y ágaves como la lechuguilla y el sotol; la extensa meseta de La Zarca, cubierta de pastizales, a 185 m. de altitud aproximadamente, favorece la actividad ganadera.

En la Región de la sierra Madre Occidental, las laderas del oeste, las partes altas sobre las cumbres, que se elevan hasta alcanzar los vientos procedentes del mar, reciben bastante lluvia durante el verano y parte del otoño; este fenómeno determina la existencia de espesos bosques de coníferas compuestos por 84 diferentes especies. Se calcula que existen aproximadamente 4'260,000 has. , de áreas arboladas, que por la calidad de la madera ya procesada tienen una gran demanda comercial.

1.5.2 ASPECTO DEMOGRAFICO

El Estado de Durango se encuentra clasificado como uno de los 10 estados con menor crecimiento demográfico. En el proceso de recomposición de la pirámide poblacional en grupos de edad que proyecta el Consejo Nacional de Población (CONAPO) se observa que ha

disminuido el grupo de los menores de 6 años así como grupo el 6-14. La población de 15 años y más, es de 897,138 habitantes.

1.5.3 EDUCACIÓN

Se ha observado en los últimos años un comportamiento a la baja de la matrícula total de la primaria, debido a una reducción gradual de estos grupos de edad como ocurre en el ámbito nacional.

La población de primer ingreso a secundaria en los próximos 10 años se proyecta con una tendencia a la alta. En el ciclo escolar 1999-2000 ingresaron 30,247 niños y para el ciclo 2008-2009 ingresarán 34,213. Respecto a los menores de 6 años, se proyecta que pasará de 217,000 que había en 1996 a 151,000 en el 2010. Asimismo, que la población en edad escolar de 6-14 descenderá de 320,000 niños que había en 1996 a 260,000 que habrá en el 2010. Lo cual disminuirá significativamente las demandas de los servicios de educación básica, esta cifra es significativa por el impacto que tendrá después de los siguientes 10 años en los niveles educativos posteriores.

En Educación Media Superior y Superior se requerirá regular racionalmente el ingreso con un criterio de equidad selectiva respondiendo al creciente interés de la población por acceder a estos niveles de estudio y también fortalecer las estrategias que permitan simultáneamente elevar su calidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Subsistema de Educación Superior atiende a los 8 municipios de mayor concentración urbana. Esta compuesta por instituciones universitarias, tecnológicos y normales que ofrecen el grado de licenciatura y de postgrado.

Cuenta con 29 instituciones públicas de nivel superior de carácter federal, autónomo y estatal, así como también particulares. La U. J. E. D. atiende junto con el Sistema Estatal Federalizado y el Particular, la totalidad de los alumnos del nivel superior y una parte importante del nivel medio superior.

Distribución de IES por tipo de financiamiento.

TIPO DE INSTITUCION	NUMERO DE INSTITUCIONES
AUTONOMAS	2
FEDERALES	3
ESTATALES	9
PARTICULARES	15
TOTAL	29

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.5.4 ASPECTO JURÍDICO Y POLÍTICAS EDUCATIVAS

Por el subsistema de origen las Instituciones de educación superior se agrupan en universitarias, tecnológicas y de educación normal.

Las políticas educativas se enmarcan dentro de la normatividad jurídica establecida por el artículo 3° Constitucional. La característica distintiva de la educación moderna es la calidad, para cuyo logro se propone la renovación de métodos y contenidos, la formación de maestros, la articulación entre los diversos niveles educativos, y la vinculación de estos con los avances de la ciencia y la tecnología para responder a las necesidades regionales y nacionales.

En este sentido, la educación media superior debe ampliar, profundizar y especializar los conocimientos, ofreciendo una extensa gama de posibilidades terminales y propedéuticas en las áreas tecnológica, científica y humanística.

La CONPES marca como líneas de atención prioritarias:

- Actualización curricular y mejoramiento de la calidad en la formación de profesionales.
- Formación de personal académico.
- Revisión y readecuación de la oferta educativa.

- Definición de la identidad institucional en materia de investigación y postgrado.
- Actualización de la infraestructura académica.
- Reordenación de la administración y la normatividad.
- Sistema institucional de información.
- Diversificación de las fuentes de financiamiento.
- Impulso a la participación de los sectores social y productivo en las áreas de la educación superior.

El acceso a los servicios educativos en la entidad dependen de los factores externos del sistema, tales como la legislación y el financiamiento educativo, aún cuando también son relevantes las condiciones sociales y económicas de la población ya que el acceso a la primaria y secundaria está en gran medida asegurado por la obligatoriedad de la educación básica lo que es fundamental para el desarrollo sustentable del estado y señalado en el Artículo Tercero Constitucional donde germina el proyecto educativo mexicano.

En el bachillerato existen 182 instituciones, considerando los 39 municipios del Estado atendiendo la matrícula las escuelas públicas en un 80% y las escuelas privadas en un 20% incluyendo las modalidades de sistemas abiertos y los de educación a distancia y semi-escolarizados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el nivel medio superior se aprecia un 14.3% en el índice de deserción y un 42.5% de reprobación. La proporción entre alumno-maestro es de 1/13 y la de escuela alumno es de 1/300.

1.5.5 ASPECTO SOCIOECONÓMICO

El Estado de Durango está caracterizado por un contexto social de atraso y poco dinamismo en su desarrollo hacia el progreso y matizado de un conservadurismo provincial.

La principal actividad productiva que se practica en Durango es la agricultura: de las 12'318,000 hectáreas. de superficie, 1'209,128 que representan el 9.8% están dedicadas a esta actividad y de ellas 436,996 son de temporal y 130,435 de riego, siendo el maíz el producto prioritario, se produce también frijol, trigo, cebada y cártamo. La fruticultura tiene una gran importancia en esta actividad.

La ganadería le sigue en importancia siendo poco menos de seis millones de hectáreas la superficie que se puede utilizar en Durango para criar toda clase de ganado.

El ganado bovino aporta la mayor parte de la riqueza ganadera estatal, le sigue en orden de importancia económica la avicultura y en tercer lugar la porcicultura y la caprino cultura.

Por otra parte existen 33,634 colmenares que están en posibilidades de producir anualmente más de 463 toneladas de miel y más de 15 toneladas de cera, valiosa materia prima de algunas industrias.

En lo referente a recursos forestales en Durango hay más de 5.0 millones de hectáreas de las cuales el 31.9% corresponde a bosques de coníferas (1,589.3 miles de hectáreas) y de éstas, 1,126.8 miles de hectáreas (70.9 %) se localizan en la gran meseta y cañones duranguenses, misma que ha representado durante muchos años, el área forestal maderable más importante del Estado y del territorio nacional.

La piscicultura ha cobrado importancia en los últimos años debido a los programas coordinados de los gobiernos federal y estatal.

Esta actividad se desarrolla en las presas Lázaro Cárdenas, Francisco Zarco, San Bartolo, San Gabriel y Guadalupe Victoria; las especies son: Truchas, garabitos, carpa de Israel, bagre, lobina negra, mojarra de agallas azules, charal y matalote. Existen dos centros acuícolas productores de crías, una en el Valle del Guadiana y otro en Canatlán cuya utilidad es considerable pues las crías que ahí se producen son

sembrados después en ríos, presas y lagunas de Durango, pero sobre todo por los empleos que genera.

En Durango los recursos minerales son abundantes sobre todo oro, plata, plomo, zinc y mercurio; actualmente ocupa uno de los primeros lugares de la República como productor de oro. Sin embargo, el aprovechamiento óptimo de esta riqueza minera se dificulta por la carencia de infraestructura para su explotación y deficiencia en las vías de comunicación para su comercialización.

La actividad comercial que actualmente contribuye con el 30% del PIB Estatal y el 1.27 del PIB nacional, se concentra en los Municipios de Durango, Gómez Palacio, Canatlán y Santiago Papasquiario.

La población económicamente activa es de 678,328 personas; dedicándose a la actividad primaria el 28.6%, a la actividad secundaria el 26.6% y a la terciaria el 42.2% de la población ocupada. El hecho de que el sector terciario que lo componen entre otras actividades el comercio, servicios financieros, de seguros y bienes inmuebles sea el más importante de la economía estatal, seguido por el primario que lo integran las actividades ganadera, agrícola y silvícola y en último término el secundario, cuyas actividades más relevantes son la industria de la madera, alimentos, sustancias químicas y textiles; da una idea de la vida

social y económica que le caracteriza, lo cual sumado a la fuerte concentración que existe en los dos polos de desarrollo, Durango y Gómez Palacio, acentúa las desigualdades regionales.

1.5.6 ASPECTO POLÍTICO

Es necesario resaltar que resulta difícil describir en tan breve espacio las relaciones políticas de cualquier entidad federativa del País, sin embargo se tratará de destacar algunos elementos de análisis en este aspecto.

La predominancia de las actividades económicas del sector terciario, concentradas en las ciudades más importantes del Estado, ha generado un amplio sector social intermedio en la estructura social (comerciantes, burócratas, profesionistas, estudiantes, etcétera) cuyo comportamiento dentro de ésta ha girado básicamente en relación a la acción del Estado. Sin embargo, la emergencia de este sector ha sido a la vez drásticamente afectada por la crisis económica, reduciendo sus expectativas de movilidad no sólo económico social, sino también política.

Los sectores sociales que se asientan en el sector primario, si bien son numerosos (qué de hecho son los más duramente golpeados por la crisis), debido a la dispersión geográfica en que se encuentran en la superficie estatal, las desigualdades regionales que entre ellos existen y

su dependencia económica y política del Estado que los mantiene corporativizados a sus aparatos, le han restado importancia política. Sólo en algunas regiones como la Laguna donde las relaciones económicas son más dinámicas, o en las también relevantes áreas forestales, los sectores sociales del campo adquieren representatividad en el esquema del poder estatal.

Finalmente, los sectores sociales del sector secundario, que debieran constituir los más dinámicos por el tipo de actividad que desempeñan (industria), aunado al prioritario apoyo estatal hacia ellos, se encuentran reducidos básicamente a Durango y Gómez Palacio. La expansión de este sector tiende a dinamizar no sólo las relaciones económicas, sino también las políticas, debido al crecimiento numeroso de la población obrera y surgimiento de más sindicatos, además de la concentración de capitales que provoca.

1.5.7 ASPECTOS CULTURALES

No se ha dado gran auge a la difusión de la cultura en Durango, pues hasta antes del Plan de Desarrollo Estatal 1992-1998 se había descuidado la planeación sistemática de este renglón tan importante para preservar y proyectar los valores, costumbres, folklore y en general

las manifestaciones de la cultura que ayudan a preservar el perfil del duranguense y mexicano.

Para ello, la entidad cuenta con varias casas de la cultura: el Centro Cultural José Revueltas, el Museo de Antropología e Historia, la Escuela de Pintura y Escultura, ambas de la Universidad Juárez del Estado, algunas Instituciones de Educación Superior que realizan actividades de extensión cultural, el Museo de Gómez Palacio, las Bibliotecas Municipal y Estatal y los Teatros Victoria y Ricardo Castro; además de grupos artísticos, Estaciones radiofónicas: Radio Universidad (U. J. E. D.) en A.M. y Estereo Tecnológico (I. T. D.) en F.M, Televisoras y Estaciones de Radio privadas en A.M y F.M, Periódicos Locales y Revistas Culturales.

1.5.8 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD

Las crisis que hemos afrontado han acelerado la manifestación de problemas agudos en múltiples aspectos del quehacer social, entre ellos los relativos al futuro de la educación superior mexicana. En este siglo, las tareas en la Universidad deberán adecuarse a los cambios del entorno en que se realizan, tales como el menguante flujo financiero, el cuestionamiento público del desempeño institucional, la demanda previsiblemente creciente por la educación a su cargo, la prolongación

del periodo inflacionario en el marco de una actividad económica relativamente deprimida, etc.

A pesar de algunos avances, el proceso administrativo universitario aún no ha prestado la atención suficiente al desarrollo del componente de planeación estratégica que permita nuestra institución adaptarse y ajustarse a los nuevos requerimientos del medio en que realiza sus actividades. La planeación estratégica carece de arraigo y aún no se integra debidamente a la función administrativa por causas diversas. Asumiendo que, efectivamente los cuadros directivos universitarios reconocen la necesidad y las ventajas de establecer un verdadero proceso institucional en esta materia, se pretende en este trabajo señalar los aspectos relevantes referentes a la naturaleza de la planeación estratégica y a presentar y tratar de responder los argumentos más frecuentemente expuestos en oposición a la necesidad de un sistema efectivo de planeación institucional.

Una estrategia, en términos administrativos, es básicamente la determinación de los principales objetivos y metas a largo plazo de una Institución, y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos requeridos para lograrlos. La planeación estratégica necesariamente involucra el análisis continuo del entorno institucional, con el fin de procurar la identificación de los cambios de largo plazo que

se gestan o están ocurriendo en el medio social, económico y político, acorde a los nuevos programas o servicios universitarios que deben ser desarrollados.

La necesidad de la planeación estratégica es evidente. Si la administración puede identificar y adelantarse a las nuevas condiciones y demandas educativas, puede también adaptarse y garantizar la supervivencia y desarrollo de la Universidad con base en el apoyo permanente de la sociedad. Por otra parte, la carencia de este tipo de planeación, considerando la tendencia básicamente rutinaria que se manifiesta en la vida académica, puede incrementar el riesgo de la obsolescencia institucional, caracterizada por la injustificada prolongación de programas y actividades incapaces de demostrar su necesidad, lo cual traería aparejado, como consecuencia previsible, la pérdida creciente del apoyo social, económico y político indispensables y la decadencia final de la Institución.

Mediante la planeación estratégica se pueden planear los cambios que requieren generarse y orientarse durante largos periodos; más aún, la Institución puede influir activamente, antes que simplemente responder a las nuevas condiciones externas. Dada la naturaleza comunitaria del quehacer universitario, la planeación estratégica proporciona un marco de análisis capaz de auspiciar el intercambio de opiniones entre

autoridades, docentes, investigadores y alumnos respecto del desarrollo deseable a largo plazo. La consolidación del proceso de planeación proporciona también una mayor y mejor capacidad de respuesta y adaptación institucionales. Además, el cambio será más fácilmente apoyado si los cuerpos académico y administrativo se dan cuenta de que el desarrollo habrá de ser un proceso continuo y dirigido de manera sistemática y racional. La aceptación e impulso a la planeación estratégica estimulará la participación comprometida de la administración universitaria en el desarrollo a largo plazo de la Institución, rompiendo el actual molde de trabajo, más orientado hacia las operaciones rutinarias y cotidianas.

La planeación estratégica principia por el análisis de las cambiantes características del medio externo de la Institución, procurando identificar oportunidades, limitaciones y riesgos. Este análisis debe distinguir los cambios encubiertos, duraderos y de largo plazo que se generan en el ámbito externo de aquellos cambios de corta duración o circunstanciales. En el caso, nuestro interés debe centrarse en los cambios demográficos, económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos de naturaleza relativamente permanente que se manifiestan en nuestro entorno, pues estos cambios pueden aconsejar el establecimiento de nuevos objetivos, programas o servicios universitarios capaces de satisfacer requerimientos educativos en surgimiento.

El análisis externo permite prever nuevas necesidades educativas y, con base en el mismo, puede referirse la formulación de todo un nuevo conjunto integrado de objetivos y programas institucionales, así como la generación de las opciones estratégicas capaces de hacerlos posibles. La realización del cambio mediante una u otra estrategia debe ser una decisión producto del consenso de los grupos o sectores universitarios que se verán afectados o involucrados, lo cual implica una amplia consulta y diálogo sobre los méritos y características de cada propuesta. Aunque corresponde a la dirección institucional de más alto nivel la formulación original de los diversos planes estratégicos que reflejen los cambios estratégicos previstos y las respuestas internas aconsejables, no es su tarea imponer unilateralmente a la universidad una nueva estrategia determinada.

En cualquier caso, se trata de diseñar una nueva estrategia o de mantener la existente, las autoridades centrales deben definir un plan, aunque sea para disponer de una idea cerca del sentido y dirección de sus propias acciones. La carencia de un plan estratégico conlleva a la confusión respecto de los propósitos perseguidos y la incongruencia e incoherencia del desarrollo institucional. En condiciones semejantes, las autoridades universitarias están imposibilitadas para evaluar si son o no correctas las acciones en curso, y los niveles operativos de la

administración no disponen de elementos para ubicar sus actividades con vistas a integrarlas a la misión más amplia de la institución, pues carecen de respuestas concretas como los criterios y bases que norman la asignación del financiamiento, las áreas de actividad a que se debe otorgar prioridad y cuales no expandir. Sin respuesta para éstas y otras preguntas, cada unidad académica y administrativa asume que la flexibilidad de las reglas del juego interno es ilimitada y, generalmente, se enfrascan en una lucha por los recursos institucionales como mejor pueden, con su consecuente repercusión negativa para la vida orgánica de la Universidad. Son pues evidentes las ventajas de disponer de un plan estratégico explícito que proporcione la dirección administrativa y los medios para evaluar y controlar el desarrollo institucional.

Es claro también que existen muchas limitaciones para la planeación estratégica. Predecir el futuro con alguna precisión es tarea sumamente difícil. Por ello, ningún plan estratégico puede ser inflexible o definitivo, sino que requiere de permanente seguimiento, modificaciones y actualización. La característica de ser de largo plazo de la planeación estratégica, por otra parte, hace posible que la adopción de una nueva estrategia no necesariamente represente rupturas o cambios internos drásticos, pues tiempos entre cinco y diez años y una adecuada instrumentación por fases o etapas permiten transferir gradual y

fluidamente recursos de los programas tradicionales u obsoletos a los nuevos que se necesitan.

Diversos argumentos son frecuentemente aducidos en oposición a la necesidad de consolidar un sistema generalizado de planeación estratégica en la Universidad. Uno de ellos es que se trata de un proceso excesivamente tecnificado o mecanizado y que, en ese caso, es preferible depositar en el cuerpo académico y los organismos a fines la responsabilidad de responder espontáneamente mediante nuevos programas a las necesidades de los cambios externos. No es deseable ni necesario, se afirma, imponer una estructura administrativa adicional y mecanicista en la Institución. Es posible que se pueda confiar en la iniciativa académica para diseñar e implantar alternativas estratégicas, sin embargo, ante la evidencia actual de los escasos esfuerzos de docentes e investigadores para organizar por sí mismos estas tareas, la iniciativa original tendrá que ser de naturaleza administrativa.

Otro argumento crítico señala que si bien, la planeación estratégica puede tener algún sentido en las instituciones privadas, no es el mismo caso en las de tipo público, como la Universidad, pues el financiamiento para ésta se determina atendiendo no sólo a factores estratégicos, sino a consideraciones políticas. Si el financiamiento para la institución obedece esencialmente a factores de competencia política o recursos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

limitados, entonces la planeación estratégica resulta un proceso ineficaz. Sin embargo, es posible afirmar también que una de las consecuencias de la austeridad presupuestaria gubernamental, ha sido la necesidad de que nuestras instituciones públicas demuestren que están respondiendo a las necesidades de la sociedad, y esto sólo puede hacerse plenamente a través de la planeación estratégica.

Otro cuestionamiento de oposición a la necesidad de la planeación estratégica se deriva de una concepción de la educación universitaria que tiende a percibir los objetivos de ésta en términos apriorísticos, abstractos y permanentes. En la medida en que las condiciones cambiantes de la realidad llevan a la administración a intentar una prioridad en las áreas académicas a impulsar, o de las funciones a fortalecer, se argumenta que aún si se logran las nuevas metas, estos esfuerzos carecen de mérito puesto que se alejan de los valores e ideales fundamentales de la Institución.

En el periodo crítico y definitorio del futuro nacional que vivimos, la administración universitaria encara el surgimiento de cuestiones de fondo en la vida institucional. Tendrá necesariamente que adoptar una u otra de las perspectivas aquí delineadas. Si se adopta la de sujetar las tareas universitarias a un conjunto de ideales educativos abstractos, al margen de su factibilidad, de consideraciones relativas a los cambios

externos e incidencia de éstos en la Universidad, entonces no hay necesidad de la planeación estratégica.

Sin embargo, la historia universitaria se caracteriza por los continuos cambios experimentados por nuestras instituciones en términos de transformaciones históricas más amplias, de las cuales, las universidades han formado parte. Todo lleva a pensar que actualmente entramos en un nuevo periodo de cambios, y los dirigentes universitarios están obligados a ejercitar una imaginación semejante a la de quienes, habiéndolos precedido en el tiempo, supieron afrontar decididamente el reto de actualizar y superar nuestras tareas en concordancia con los cambios y nuevas necesidades de la sociedad y el entorno institucional.

1.5.9 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

La Universidad Juárez del Estado de Durango, inicia el nuevo milenio como la principal Casa de Estudios superiores de la Entidad, sin embargo a 44 años de ser elevada al rango de Universidad, ahora se encuentra inmersa en un entorno educativo sumamente competido, en donde coexisten tanto instituciones públicas como privadas, situación que exige mejores estándares de calidad en el cumplimiento de los fines institucionales que permitan a la UJED conservar el liderazgo académico en el Estado y competir eficazmente en los ámbitos nacional e internacional.

Adicionalmente, los avances permanentes y geoméricamente novedosos de la ciencia y la tecnología imponen a las instituciones de educación superior llevar un desarrollo no sólo paralelo al conocimiento científico y tecnológico, sino incluso anticipatorio en función de que es la Universidad el conducto básico y principal para trascender el conocimiento hacia la sociedad.

Las tendencias globalizadoras y de apertura económica, comercial, política, etc. complican el escenario educativo y exigen a las instituciones como la nuestra, dar lo mejor de sí y de sus cuerpos académicos bajo esquemas de alta calidad y eficiencia educativa, congruentes con las necesidades de la sociedad del siglo XXI.

Posicionar a la UJED como una institución educativa moderna, de calidad y de vanguardia requiere de cambios sustanciales en sus estructuras académica, normativa y administrativa, cambios que no son fáciles; al contrario, encontrarán fuertes resistencias y requerirán de una gran labor de concientización entre toda la comunidad. Ante estas circunstancias nuestra Máxima Casa de Estudios inicia en 1995 un esfuerzo de transformación institucional que le permita hacer frente a los retos presentes y futuros con eficiencia académica y administrativa, como corresponde a la universidad pública que la sociedad duranguense reclama.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En este documento se presenta un diagnóstico de la estructura administrativa actual de la UJED como parte de la labor de análisis, interpretación e integración de una propuesta viable para la Universidad, tomando como base los diferentes trabajos presentados durante la primera etapa de la reforma emprendida por y para la UJED en 1995-1997, así como de la recopilación de la información derivada de las ponencias, tomando además en consideración aquella información y documentación disponible tanto en el ámbito interno como externo, incluyendo la participación de quienes interesados en la Universidad deseen aportar ideas sugerencias o comentarios, las experiencias en otras instituciones hermanas que han efectuado procesos de reforma, estudios prospectivos realizados por la ANUIES, así como las recomendaciones de expertos en la materia.

Nuestra Institución ya como Universidad inicia su actividad en marzo de 1957 y es en abril de 1962 que se promulga por el Congreso del Estado su Ley Orgánica; durante los 5 años que existen entre la constitución de la Universidad y la promulgación de su Ley Orgánica la UJED se rigió por la normatividad del antiguo Instituto Juárez; a partir de entonces el máximo ordenamiento universitario sólo ha sido modificado en una ocasión, siendo esto en octubre de 1974, para dar al Consejo Universitario la facultad de elegir al Rector.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La actual Ley Orgánica de la UJED sigue siendo el fundamento para el marco normativo y define la estructura administrativa, ejecutiva y académica de la institución al menos en los principales niveles directivos; en algunos casos, atendiendo a las posibilidades y facultades de la Junta Directiva y por modificaciones al Reglamento General, se han efectuado adecuaciones que permiten el desarrollo más o menos armónico de las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad. Lo expuesto anteriormente, pone de manifiesto la preeminencia de reformar las estructuras orgánicas y administrativas de la institución.

El desarrollo de esta propuesta presenta las dificultades inherentes a todo ejercicio prospectivo. El diseñar la visión y plantear las opciones para el futuro, requieren de un alto grado de creatividad y objetividad, porque presupone, por un lado: cualidades de imaginación con respecto al futuro, pero, por otra parte, implica un conocimiento adecuado de la realidad, tanto contextual como de la educación superior. La sociedad de inicios de este siglo generará un conjunto de retos de enorme magnitud a la UJED que, al mismo tiempo, le abrirán nuevas oportunidades para su desarrollo y consolidación y para su mayor contribución a la construcción de un país en el que se espera que sus hombres y mujeres, de todas las edades y de todas las regiones, hayan mejorado sus condiciones de vida en lo económico, lo social, lo político y lo cultural. A continuación se presentan algunos elementos actuales y futuros de la sociedad mexicana que plantearán distintos retos al sistema de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

educación superior en nuestro país enmarcados en un contexto global caracterizado por el cambio, el creciente valor del conocimiento y la interdependencia mundial, se consideran los ámbitos demográfico y educativo, económico, político y social. asimismo, se presentan aspectos generales del diagnóstico Estatal y del diagnóstico Institucional de la UJED como el referente para la formulación de la visión de la educación superior al año 2020.

En la Ley Orgánica vigente se pueden observar los siguientes órganos de gobierno y principales puestos administrativos de la institución:

Órganos de Gobierno Colegiados

H. Consejo Universitario (Art. 13)

H. Junta Directiva (Art. 17)

H. Consejos Técnicos Consultivos de Escuelas (Art. 38)

Órganos de Gobierno Individual

Rector (Art. 25)

Secretario General (Art. 31)

Abogado General (Art. 26)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puestos Administrativos (Funcionarios)

Directores de Escuelas e Institutos (Art. 33)

Contralor (Art. 40)

Tesorero (Art. 40)

Adicionalmente el Reglamento General de la Universidad contempla la figura de los siguientes puestos administrativos:

Oficial Mayor (Art. 13)

Director de Departamento Escolar (Art. 32)

Departamento de Extensión Universitaria (Art. 67)

Tanto en Ley Orgánica (Art. 24 frac IV), como en el Reglamento General de la Universidad (Art. 4 frac IV), se consideran como atribuciones de la Junta Directiva establecer los Institutos, Departamentos y Direcciones necesarios para el cumplimiento de los fines de la Universidad, atribuciones que han sido la base para efectuar las adecuaciones en el organigrama institucional.

Actualmente se puede observar que la estructura administrativa vigente en la universidad se integra con los siguientes principales órganos y puestos directivos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

H. Consejo Universitario

H. Junta Directiva

Rector

Secretario General

Dirección General de Administración

Contralor

Tesorero

Directores de Escuelas, Facultades e Institutos

H. Consejos Técnicos Consultivos de Facultades

H. Consejos Técnicos Consultivos de Escuelas

H. Consejos Técnicos Internos de Institutos

Director de Planeación y Desarrollo Académico

Director de Difusión Cultural

Director de Extensión Universitaria

Director de Comunicación Social

Director de Relaciones Públicas

Secretaríos Académicos y Administrativos de Facultades y Escuelas

Jefes de División de Estudios de Postgrado

Subdirectores de Instituto

Otros Jefes y Directores de Dependencias como: Radio Universidad,

Museo, Biblioteca etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Algunos de los anteriores puestos -para su operación- se subdividen además en Departamentos y Áreas, según se ha hecho necesario para el cumplimiento de los fines de la Universidad, aún cuando en ocasiones los puestos creados no responden precisamente a dichos fines, pues se ven sujetos a otras variables de diversa índole.

Como se puede observar en una primera instancia, la estructura enmarcada en la Ley Orgánica y el Reglamento General, difieren ampliamente de la estructura actual de la UJED, principalmente en los puestos directivos de segundo nivel en la Administración Central y en la ampliación del esquema académico-administrativo para incorporar la figura de Facultad y la División de Postgrado respectiva, para diferenciar a estas de las escuelas que ofrecen estudios de licenciatura.

En segundo plano, se observa que la actual estructura administrativa posee una gran centralización, con una autoridad máxima que es el H. Consejo Universitario el cual se caracteriza por su gran número de consejales, resultando en una estructura muy amplia, al integrarse por todo el personal académico con voto universal y directo, además de los directivos institucionales y representantes estudiantiles, lo que dificulta la operación funcional del mismo. Algunas de las atribuciones de este órgano en la práctica han sido rebasadas, como es el caso de la elección

TRIC CON
FALLA DE ORIGEN

de Directores de Facultades y Escuelas, y otras actividades protocolarias propias del Consejo han quedado en desuso.

El siguiente nivel de autoridad lo ocupa la H. Junta Directiva, con funciones propias, definidas en la normatividad de la institución, fungiendo además como el órgano ejecutivo del Consejo Universitario; esta instancia colegiada ha permanecido más o menos operativa y en cierta forma representa la opción que ha permitido a la Universidad adaptarse en lo posible a su entorno.

Los demás niveles de la estructura de la administración central corresponden a órganos unipersonales de gobierno, centralizando en forma piramidal las decisiones de la base hacia la cúspide, este esquema se repite en cada una de las unidades académicas y administrativas en su ámbito de responsabilidad.

Analizando la anterior información queda claro que la estructura orgánica actual de la UJED corresponde al modelo clásico napoleónico, mismo que en las condiciones de funcionamiento de la Universidad, debe de ser evaluado frente a otros modelos de estructura más flexibles y eficientes que permitan a la institución el mejor cumplimiento de los fines académicos que le son propios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se han revisado además otros documentos importantes en cuanto al proceso de reforma se refiere, como son el PLAN GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 1998-2004, el informe de Rectoría 2000-2001, así como el documento "PRESENTE Y FUTURO", documento base para la formación del Plan de Desarrollo Institucional 1998-2004"; todos ellos referentes a nuestra Universidad. En lo general en todos estos documentos la referencia hacia los aspectos administrativos es escasa; el aspecto en que se hace mayor énfasis es el relacionado con cuestiones financieras; aspecto que es de suma importancia, pero que está en función de definir primeramente que estructura administrativa se considera la más viable para que la institución pueda atender sus propósitos académicos según las demandas sociales del nuevo milenio.

Llama la atención, incluso que en el Plan de Desarrollo Institucional 1998-2004 los conceptos de Misión y Visión no son lo suficientemente claros, ya que no mencionan la necesidad de hacer de la UJED una institución fincada en modelos de excelencia, concepto que incluye otros no menos importantes como la calidad, la eficiencia, la pertinencia y la congruencia social, de manera que orienten debidamente el proceso de Reforma Institucional; lo mismo sucede con la definición de las fortalezas, debilidades y alternativas, dentro del apartado que trata sobre la planeación estratégica de la UJED,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Políticas para dotar a la UJED de una estructura eficiente

En el presente trabajo se hará énfasis en hacer de la UJED una institución moderna y eficiente en este sentido se utilizará la planeación estratégica como herramienta para el diseño de una estrategia que proporcione la estructura requerida por los análisis externo e interno y, al implantar y evaluar esta estrategia, logre la Misión pretendida. Para logra esto, se deberá:

Revisar en forma amplia e imparcial la estructura académica y administrativa actual de la institución.

Mostrar sistemáticamente los pasos que el dirigente de instituciones educativas de nivel superior debe seguir, con el fin de desarrollar acciones de planeación estratégica diferenciándola de la planeación de tipo táctico.

Desarrollar una cultura de participación en los nuevos retos que las políticas gubernamentales imponen a la institución, para que en un proceso altamente participativo en las representaciones sindicales se logre una mejor utilización de los recursos humanos para alcanzar la eficiencia y eficacia que éstos imponen a la UJED procurando en la mejor medida no afectar los derechos de los trabajadores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Elaborar un análisis de puestos y procedimientos que lleve a una reestructuración de la plantilla de personal administrativo según necesidades reales.

Establecer en forma completa el sistema de administración matricial de los recursos financieros.

El proceso de planeación debe permitir a las instituciones educativas definir su rumbo a través de la integración de esfuerzos y compromisos asumidos individual y colectivamente, así como identificar opciones de desarrollo con base en los recursos con los que prevé contar.

La planeación y evaluación han de sustentarse en el marco normativo de cada institución, donde se especifiquen las facultades, atribuciones y obligaciones de las autoridades unipersonales y colegiadas, así como los procedimientos para ejercer todas esas funciones.

Para llegar a una situación deseada, toda institución de educación superior debe contar con un modelo del proceso de planeación que culmine con la elaboración de un plan de desarrollo. Independientemente de las circunstancias locales que prevalezcan en la institución, es necesario que el modelo elegido tenga las siguientes características:

- ❖ Que permita a la institución elaborar una visión estratégica de su futuro, y actuar en consecuencia, regulando los principales factores que la definen.

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ❖ Que ayude a establecer y operar un sistema institucional de información actualizado que sirva de soporte a la toma de decisiones.
- ❖ Que dé lugar a que la planeación se traduzca en acción, y por tanto a que se observen resultados concretos que demuestren que la institución se beneficia de los trabajos de planeación y evaluación.

La educación superior en nuestro país ha entrado en una nueva era que requiere mejor planeación, toma de decisiones estratégicas y más cambio dirigido. Para cumplir con esto, las universidades necesitan nuevos procesos, estructuras y actitudes. Lo que es especialmente importante es un sentido más agudamente definido de cómo las instituciones deben ser gobernadas, administradas y dirigidas.

La crisis fue percibida por Paul Lazarsfeld: Nos confrontamos hoy, en nuestras universidades, con un muy serio problema que se puede llamar "poder académico vacío."...Hoy, sin embargo, somos testigos de una peligrosa divergencia. La libertad académica es más y más interpretada de tal forma de mantener a la administración fuera de cualquier asunto verdaderamente académico; la facultad, a su vez, ha llegado a considerar a la administración por debajo de su dignidad.²

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

² Lazarsfeld, Paul and Sieber, Sam. "*Organizing Educational Research*". Prentice Hall. 1964. p13.

Si una universidad es persuadida a que debería moverse prontamente hacia una mejor administración y planeación estratégica, ¿dónde empezaría?.

Los estimulantes para tal cambio en el ámbito académico son moderadamente claros. Se derivan de tres fuentes. Una es gran crisis en finanzas, matrícula, o calidad que ordena acción rápida, decisiva e inteligente. Otra es la poderosa presión exterior, de un gobierno o legislatura, influencia de los alumnos, los medios de comunicación o la S.E.P. El tercero es un vigoroso líder previsor, generalmente el rector, pero algunas veces algún funcionario que siga en la escala de mando.³

Cerca de dos tercios de las instituciones de educación superior tienen el primer impelente y otras lo tendrán muy pronto. Muchas instituciones, particularmente las públicas, también están presionadas por el segundo. Pero, relativamente pocos colegios o universidades poseen hoy el líder poderoso y visionario.

Visto de otra manera, el cambio académico es estimulado por cualquiera de dos fuerzas: Marxistas y Darwinianas, donde los factores objetivos, las condiciones económicas y el ambiente externo compelen a la gente y a las organizaciones a alterar sus estructuras y formas; o por factores Hegelianos y Weberianos, donde el carisma, intelecto, energía, o valores

TECNOLOGIA
FALLA DE ORIGEN

³Peterson, Marvin, "Analyzing Alternative Approaches to Planning", en Jedamus and Peterson, eds., *Improving Academic Management*, pp. 113-63.

de individuos extraordinarios jala a la gente y a las organizaciones en nuevas direcciones.⁴

1.6 La Planeación Estratégica en la Educación Superior

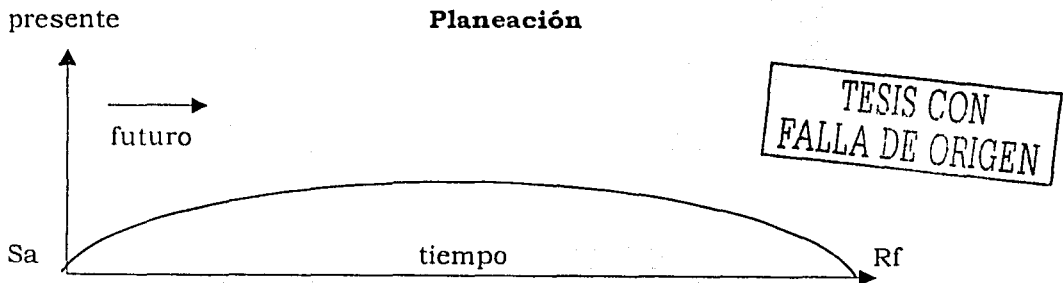
Las Instituciones de Educación Superior (IES) están permanentemente enfrentando cambios complejos, tanto en el ambiente socio-económico donde están situadas como en su organización interna. De la amplísima gama de los cambios recientes que podemos señalar como relevantes a considerar por las IES, resaltan el cambio de la estructura económica de México, la conformación del bloque comercial de América del Norte, el desarrollo espectacular de las telecomunicaciones y redes electrónicas, la agudización de las desigualdades sociales, los procesos de descentralización del Estado, la emergencia rebelde de comunidades indígenas, el replanteamiento del rol del Estado, el avance de la biotecnología, la modificación de la demanda por estudios de educación superior, el aumento en la demanda por estudios de educación superior, el incremento en la demanda de postgrados y la presión a las IES de explorar fuentes alternativas de financiamiento.

Afrontar éstos y otros cambios requiere de una visión estratégica. Esto es, tanto la definición de un punto a donde arribar, así como un mapa que oriente y permita determinar las mejores vías. La planeación

⁴ Keller, George. "Academic Strategy", The Management Revolution in American Higher Education, The John Hopkins University Press, 1983, pp. 164-165.

estratégica es un proceso por el que, de forma sistemática y participativa, las IES identifican y adoptan las mejores acciones para alcanzar sus objetivos. A diferencia de las técnicas de planeación a largo plazo, usadas extensivamente por las IES, que tienen la presunción de que el futuro es una reproducción y extensión, un tanto mecanizada, del pasado y el presente, la planeación estratégica parte del supuesto de que el futuro es socialmente construido y, por tanto, resultante de un compromiso basado en un consenso amplio y sustentado con evidencias del estado actual de la institución y las tendencias futuras que la determinan.

La planeación implica una visión al futuro, ya que, de una situación actual (S_a) se espera llegar a un fin o resultado final (R_f), para lo cual, se requiere del curso del tiempo.



1.7 Concepto de Planeación.

Antes de emprender cualquier acción administrativa, es necesario determinar los resultados que pretende lograr una institución, así como

las condiciones futuras y los elementos necesarios para que ésta funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Si se carece de estos fundamentos implica correr un riesgo, el desperdicio de esfuerzos y recursos, y una administración empírica e improvisada. Por eso es que la planeación precede a las demás funciones del proceso administrativo, ya que, planear significa hacer la elección de las decisiones más adecuadas, acerca de lo que habrá de realizar.

Laris Casillas⁵ define la planeación como:

“Decidir anticipadamente qué se va a hacer”.

R. L. Ackoff⁶ define la planeación como:

“La planeación consiste en el diseño de un futuro deseado y de la manera más efectiva de lograrlo”.

P. Drucker⁷ la define como:

“Es el proceso continuo de emprender decisiones en forma sistemática y con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo las decisiones y midiendo los resultados contra las expectativas a través de una continua retroalimentación”.

Robbins y Coulter⁸ definen la planeación como:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁵ Laris Casillas, Francisco Javier. “*Administración Integral*”, CECSA, 1ª. Ed., México, 1977.

⁶ Ackoff, Russell L., “*Rediseñando el Futuro*”, LIMUSA, México, 1981.

⁷ Drucker, Peter. *Management, Tasks, Responsibilities*, Practices, Harper & Row, Publishers, New York, 1973.

⁸ Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, “*Administración*”, Ed. Prentice Hall, Sexta Edición, México, 2000.

“Proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades”.

1.8 Tipos de Planes.

Las formas más frecuentes en que se pueden describir los planes organizacionales se basan en la amplitud de los mismos (estratégicos versus operacionales), en su marco temporal (a corto plazo versus a largo plazo), en su grado de especificidad (direccionales versus específicos) y en la frecuencia de su uso (de uso único versus permanentes). Estas clasificaciones no son excluyentes entre sí.⁹

En este trabajo se abordarán sólo los primeros. Los planes que son aplicables a toda la organización, que establecen los objetivos generales de la misma y con los cuales se intenta posicionar a ésta en función de su ambiente, reciben el nombre de planes estratégicos. Los planes que especifican los detalles de cómo deberán lograrse los objetivos generales se conocen como planes operacionales. Las diferencias entre ellos son: el marco temporal, el alcance y el hecho de que incluyan o no un conjunto conocido de objetivos organizacionales.¹⁰

Los planes operacionales tienden a abarcar periodos más cortos. Los estratégicos un periodo más prolongado: generalmente tres años o más. Además se basan en una visión más amplia de la organización y se

⁹ Robbins, Stephen P, et al. op. cit.

¹⁰ Ackoff, Russell L., “Un concepto de planeación”, Ed. LIMUSA, México, Primera Edición, 1970, p. 3.

ocupan menos de las áreas específicas. Por último, los planes estratégicos incluyen la formulación de objetivos, mientras que los operacionales suponen la existencia de tales objetivos. Los planes operacionales definen la forma de lograr los objetivos.

Los planes estratégicos son aquellos planes que abarcan a toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a una organización en función de su ambiente.

Los planes operacionales son aquellos en los que se especifican los detalles acerca de la forma en que los objetivos tendrán que ser alcanzados.

La palabra estrategia se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos al través de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, más recientemente, el término se ha usado en el contexto de las organizaciones. El término estrategia viene del griego *strategos* que significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejercito" y "acaudillar". El verbo griego, *stratego* significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos".¹¹

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra sobre la teoría del juego. Ellos definieron la estrategia como la serie de actos que

¹¹ Bracker, Jeffrey. "The Historical Development of the Strategic Management Concept". *Academy of Management Review* 5 (1980): pp. 219-224.

ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.¹²

Las definiciones guía de nuestro trabajo son las siguientes:

“Estrategia es el arte de preparar un plan de campaña; el arte de dirigir una armada hacia una posición decisiva; el arte de explorar las posiciones donde el mayor número de tropas deberían ser colocadas para ganar la batalla”.

Charles H. Tavel¹³

“Es la fórmula para alcanzar el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en qué participar y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior”.

Theodore A. Smith¹⁴

“Es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes”.

Kenichi Ohmae¹⁵

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹² Von Neumann, J. y Morgenstern, O. “*Theory of Games and Economic Behavior*”. Princeton: Princeton University Press. 2a. Ed. 1947, pp. 79-84.

¹³ Tavel, Charles H. “*The Third Industrial Age*”. Strategy for Business Survival. Dow Jones-Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1975. p. 3.

¹⁴ Smith, Theodore A. “*Dynamic Business Strategy*”. The Art of Planning for Success. McGraw-Hill Book Co. New York. 1977. p. 5.

¹⁵ Ohmae, Kenichi. “*The Mind of the Strategist*”. The art of Japanese Business. McGraw-Hill Co. New York. 1982. p. 92.

“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 orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.

James Brian Quinn¹⁶

“Toda organización actúa de acuerdo con una teoría de los negocios. La estrategia convierte esta teoría de los negocios en desempeño. Su finalidad es posibilitar que una organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible. Puesto que la estrategia permite que una organización sea deliberadamente oportunista”.

Peter Drucker¹⁷

“Básicamente, una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización”.

Igor H. Ansoff¹⁸

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁶ Quinn, James Brian, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Inc., 1980.

¹⁷ Drucker, Peter. *Peter Drucker on the Profession of Management*, Cambridge, Mass., Harvard Business Review Press, 1998.

“La estrategia es la forma en como se dirige el cumplimiento de un plan y la consecuencia de las acciones programadas. Implica, por un lado un fin político, y por otro, un elemento técnico”.

SEP-ANUIES¹⁹

1.9 Planeación Estratégica.

Al identificar plenamente el papel futuro de cada elemento de una organización, la planeación estratégica ofrece un método, para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas.

La planeación estratégica es un medio por el cual podemos intentar visualizar el futuro, tomando en consideración las variables del medio externo sobre las que se carece de control y que interactúan con las internas para que el decisor prevea las consecuencias de sus decisiones.

La planeación estratégica no trata de extrapolar el futuro, sino que intenta conformar socialmente una visión acerca de él. Se desarrolla una base de conocimiento sistematizada que permita identificar las debilidades internas para transformarlas en fortalezas, las oportunidades para aprovecharlas plenamente y las amenazas que deben ser creativamente enfrentadas.

“El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos”.²⁰

¹⁸ Ansoff, Igor H. *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Addison Wesley Longman, 2^a. Edición. México. 1998.

¹⁹ SEP-ANUIES. *Manual de Planeación de la Educación Superior*. Tomo I. 1989.

“La planeación estratégica es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros”.²¹

De estas definiciones, podemos inferir que es evidente que la planeación estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro. Además es integradora, pues ésta reúne a todas las funciones directivas ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.

La planeación estratégica desarrolla una actitud institucional proactiva y, en ocasiones, agresiva. Pero lo más relevante para las IES es que desarrolla bases para una acción social basada en el consenso y el acuerdo general de prioridades y compromisos fundamentales.

En un proceso de planeación estratégica se involucran todos los actores institucionales claves. En una IES es fundamental que parta del rector y los directores de facultades, departamentos e institutos, pero que permita una amplia y directa participación de maestros, personal administrativo, estudiantes, patronatos, ex-alumnos, empleadores, líderes comunitarios, personajes académicos de relevancia nacional y todos aquellos que se consideren interlocutores válidos en la definición de qué IES se quiere y para qué.

²⁰ Steiner, George A., *Top Management Planning and Strategic Planning*, MacMillan, Co., New York, 1980.

²¹ Adam, Everett E. y Ebert, Ronald J., *Administración de la Producción y las operaciones*, Prentice Hall, 4ª. Ed., México 1991.

La planeación estratégica se distingue por las siguientes características básicas:

1. El análisis parte de una exploración axiológica, donde se identifican las creencias y valores básicos que permiten definir los compromisos fundamentales. El compromiso tiene su formulación sintética en las misiones, actual y futura, y en las metas que se propone alcanzar.
2. La institución es estudiada internamente desde una perspectiva diagnóstica, más que evaluativa. Para la planeación estratégica es más importante saber dónde y cuáles son las fuerzas y debilidades actuales de la institución y a dónde quiere ir, que determinar qué tan bien o mal se encuentra. A pesar de que continuamente se le confunde, una planeación estratégica es un proceso totalmente diferente a una evaluación institucional.
3. La institución toma en consideración demandas, perspectivas, visiones y expectativas de actores externos. La exploración externa es de naturaleza prospectiva, ya que más que responder a la situación actual se pretende preparar a la institución a confrontar activamente su futuro.
4. Estas estrategias deben disminuir las debilidades, aumentar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.
5. Con los procesos de planeación estratégica se propicia la cohesión institucional al desarrollar acuerdos básicos sobre las prioridades

institucionales y acerca de las vinculaciones claves o alianzas estratégicas, internas y externas que se requieren.

6. Con base a la planeación estratégica se identifican los aspectos claves que permitirían a la institución modernizarse; es decir, desarrollar medios eficientes para impactar aspectos que aumentan sustancialmente su eficacia social.

1.10 Etapas de la Administración Estratégica.

1. La preparación.

2. La Planeación Estratégica.

- *Análisis Interno*
- *Misión*
- *Análisis Externo*
- *Estrategias*

3. La Planeación Operativa.

4. La Aprobación Formal.

5. Implementación.

6. Evaluación.

1.10.1 Preparación y aproximación a la problemática.

En esta primera parte se detallan los aspectos logísticos requeridos para llevar a cabo un proceso de planeación estratégica. Esta etapa incluye dos grandes acciones:

1. La organización del proceso de planeación estratégica.
2. Eventos para comunicar y motivar la participación.

El objetivo de esta etapa es crear la organización y asegurar los recursos necesarios para la operación eficaz del proceso de planeación estratégica.

Los resultados concretos de esta etapa deben ser la composición de los equipos de trabajo, la aprobación de los recursos financieros, la infraestructura física, equipo de apoyo secretarial y otros aspectos esenciales para la buena marcha de un proyecto en el que toda la comunidad universitaria participará.

1.10.2. Planeación Estratégica.

❖ Análisis Interno.

Se trata de aplicar metodologías que permitan, con base a consensos, producir mapas conceptuales acerca de las fortalezas y debilidades de la institución. Es importante que estos mapas conceptuales no sólo enlisten las virtudes y los vicios, sino que desarrollen una noción sistemática del diagnóstico, que permita identificar posibles causas y factores asociados.

El análisis interno es el proceso de comparación entre lo que es la institución y lo que debe ser, expresado a través de las fortalezas y debilidades.

El análisis interno busca respuestas a la pregunta:

¿Qué es la institución y qué debería ser?

Lo que lleva a establecer la razón del ser, el para qué de la investigación: esto es, la misión.

❖ **Misión. Formulación de la filosofía y de las orientaciones de la institución.**

En esta etapa se trata de revisar o definir la misión de la institución. El grupo de trabajo debe reflexionar y hacer un análisis o inventario axiológico que concluya en la expresión formal de aspectos tan importantes para la Universidad como los siguientes:

- Su propósito fundamental.
- Su sentido del pasado y de la herencia.
- Su filosofía de la educación.
- Su compromiso específico sobre la docencia, la investigación, la extensión de la cultura y el servicio a la sociedad. Aquí debe explicitarse lo que singulariza e identifica a esta institución frente a las otras.
- Su inclinación o énfasis a alguna disciplina o área del conocimiento. Su estilo de organización y participación.

En esta etapa también deben definirse, a partir de la misión, los objetivos o fines a alcanzar y las metas o resultados concretos que se requieren en tiempos definidos para llegar a los objetivos.

❖ **Análisis Externo.**

La planeación estratégica es exploración en busca de dirección para toda la institución en relación con el medio ambiente externo.

El ambiente externo, o más bien el contexto, debe ser explorado. Hay que determinar las tendencias que impactan directamente a la

institución y los factores que lo explican. Es importante descubrir las mega-tendencias para lo cual la visión prospectiva es de mucha utilidad. Algunas tendencias que hay que estudiar son:

- ✓ Las alianzas estratégicas entre la institución y la sociedad.
- ✓ La inserción laboral de los egresados. Identificación de necesidades profesionales.
- ✓ La emergencia o cambio de paradigmas en las diferentes disciplinas académicas y en la sociedad.
- ✓ Las tendencias de las expectativas que tiene la sociedad en relación con la institución.

En esta etapa es muy importante lograr la participación de la sociedad a la que sirve la institución. El resultado de este análisis es un documento orientador en el que se señalan las oportunidades que se le presentan a la institución, así como las amenazas u obstáculos con los que habrá de enfrentarse.

La planeación estratégica la concibe Steiner como: un enfoque de sistemas para guiar a una organización durante un tiempo a través de su entorno para lograr metas dictadas.

El análisis del medio, dentro de la planeación estratégica, se deriva del propósito fundamental en la optimización de la adaptabilidad entre la organización su ambiente presente y futuro, con el fin de permitir que la organización opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo

lleno de incertidumbre; lo cuál es perfectamente aplicable a las instituciones de educación superior, las cuales de ninguna forma pueden permanecer ajenas a lo que sucede en su contexto, y si a ello agregamos lo acelerado de los cambios que están ocurriendo, se podrá concebir más justamente la importancia que reviste el análisis ambiental.

La evaluación externa en las instituciones de educación superior es relativamente nuevo, este surge de que los planeadores se dieron cuenta que el diagnóstico interno era insuficiente para vislumbrar, prever cambios y tratar de dar rumbo lo más objetivo y realista posible a sus instituciones.

Actualmente no existe duda que el sistema educativo mundial se encuentra en crisis permanente, la cual está caracterizada por una separación cada vez mayor de las demandas de una sociedad situada en un mundo dinámico y cambiante; así lo señaló Phillips H. Coombs²² en seis problemas en torno a la educación superior; para este autor es de vital importancia tomar en cuenta: a) el crecimiento de las necesidades y demandas educativas, en donde para esta década nos veremos en grandes problemas en cuanto al crecimiento de la demanda de estudios superiores. Consecuencia de esta demanda se da el fenómeno b) de la reducción del empleo para los egresados de carreras profesionales, debido a que la producción de

²² Coombs, Phillips H., "Futural Critical World", Issues in Education, 1991.

profesionistas superó en mucho las necesidades de la economía, esto ocasiona que algunas carreras se devalúen y en otras aumente su demanda.

Otro aspecto importante que hay que enmarcar c) es la creciente presión financiera sobre las instituciones de educación superior que obliga a hacer recortes en cuanto a programas de desarrollo e incluso restringir su planta académica y administrativa, d) la desigualdad educativa sería otro problema para las próximas décadas; tanto en los países desarrollados como en los subdesarrollados se ha ido notando la progresiva desigualdad en cuanto a oportunidades educacionales de sus poblaciones, ya sea por las diferencias socioeconómicas como por desigualdades relativas al sexo, la geografía, etc.. Por otra parte existen problemas metodológicos y políticos que obstaculizan e) planear con eficacia el desarrollo de la educación superior, y por último, nuestras instituciones han perdido los hilos de la cooperación y el entendimiento internacional que les permitiría tomar la delantera en la apertura de nuevos horizontes ante un mundo en constante movimiento y transformación.

❖ **Estrategias.**

Las estrategias son el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

establecer la forma para medir avances, detectar desviaciones y realizar las correcciones.

Las estrategias deben ser capaces de:

- Optimizar las fortalezas, ligándolas operacionalmente con las tendencias que plantean oportunidades para la institución.
- Transformar las debilidades en fortalezas, a partir de una inserción más funcional con las necesidades del contexto.
- Realizar acciones preventivas frente a las tendencias que planteen amenazas futuras.

1.10.3. Planeación Operativa.

❖ Metas, acciones y responsables.

Del plan estratégico se pasa al plan operativo. Las grandes estrategias se concretan en metas y tácticas específicas. Cada táctica queda definida por las acciones concretas a realizar y quién y cómo las llevará a cabo; además se incluyen los recursos necesarios. Las metas señalan el resultado, indican el momento en que se alcanzará, así como las cantidades esperadas.

Las acciones que habrán de realizarse requieren recursos que hay que consignar y el cálculo de los gastos en que se incurrirá. Estos costos identificados en el tiempo, se convierten en el presupuesto necesario para la realización del plan.

TECNO CON
FALLA DE ORIGEN

1.10.4. Aprobación del plan estratégico.

Esta etapa es la culminación del proceso participativo. En la medida en que se haya logrado involucrar a los actores, la formalización será más auténtica y la planeación estratégica será más útil y efectiva para la institución. Es importante la aprobación formal por el reconocimiento y compromiso que se adquiere por parte de la institución. También es importante la difusión del plan para involucrar a toda la comunidad en su realización.

1.10.5. Implementación.

Para asegurarse de la realización del plan, deberá de contarse con indicadores que permitan saber en que medida se han implementado las metas, los objetivos y la eficiencia de las técnicas y estrategias realizadas. El seguimiento del plan es una tarea muy importante para asegurar se éxito.

1.10.6. Evaluación.

Deberá realizarse una evaluación permanente que permita detectar desviaciones y realizar las correcciones necesarias.

Varias instituciones de educación superior han llevado a cabo procesos de planeación estratégica. La mayor parte de los proyectos que se han ejecutado en Estados Unidos se han enfocado a la necesidad de satisfacer demandas potenciales de los servicios educativos o estrategias de mercado. En México, varias instituciones de educación superior, han

realizado ejercicios de planeación estratégica. El objetivo fundamental ha sido fundamentar proyectos de desarrollo institucional a partir de diagnósticos internos y alguna exploración de los contextos externos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 2

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Revisión Bibliográfica

Una vez que en el apartado precedente se presentó la planeación estratégica desde un marco hacia las IES, en este capítulo abordaremos los enfoques teóricos que, a nuestro juicio, sirvan para revisar la bibliografía más relevante y pertinente con el presente documento; para así, adoptar un modelo a seguir en esta investigación.

❖ Robbins y Coulter²³ establecen que el proceso de Administración Estratégica es un procedimiento de ocho pasos que abarca la planificación estratégica, la implementación y la evaluación. Aunque los seis primeros pasos describen qué planificación deberá realizarse, la implementación y la evaluación son importantes, estos pasos son:

I. Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

Toda organización necesita formular una **misión** que defina sus propósitos y responda esta pregunta ¿Cuál es la razón por la que estamos en este negocio?

La determinación del propósito o razón de sus propios negocios es tan importante para las organizaciones sin fines de lucro como para las firmas de negocio. Por ejemplo, ¿una escuela de educación

²³ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. "Administración". Ed. Prentice Hall. Sexta Edición. México. 2000. pp. 238-246.

Teórico

superior capacita a los estudiantes para que sean profesionales, los prepara para que desempeñen determinados puestos o los educa impartiendo una educación humanística muy completa? ¿selecciona a sus estudiantes entre el 5 por ciento de los egresados más aventajados de la preparatoria; a estudiantes con bajas calificaciones académicas, pero altos resultados en pruebas de aptitud; o a estudiantes término medio? ¿Cuándo y dónde debe tener lugar la educación que imparte? Las respuestas a este tipo de preguntas aclaran el propósito actual de la organización. También es importante para los gerentes describir los objetivos y estrategias que aplican en la actualidad.

II. Análisis del ambiente externo.

El análisis del ambiente es un paso crítico en el proceso de la estrategia. ¿Por qué? Porque el ambiente de una organización define, en gran medida, las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será la que se adapte bien al ambiente.

III. Identificación de oportunidades y amenazas.

Después de haber analizado el ambiente, la gerencia necesita evaluar lo que ha descubierto, en términos de las oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que enfrentará. Las **oportunidades** son factores ambientales externos positivos; las **amenazas** son factores negativos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV. Análisis de los recursos de la organización.

Después de evaluar el ambiente externo, se procede a examinar el ambiente interno. El análisis interno provee información importante y específica sobre los activos, habilidades y actividades de trabajo de la organización. Si cualquiera de las habilidades o recursos organizacionales son excepcionales o únicos, se dice que ellos representan las **competencias distintivas** de la organización.

V. Identificación de fortalezas y debilidades.

El paso anterior deberá conducirnos a una evaluación clara de los recursos internos con los que cuenta la organización. Cualquier actividad que la organización realice bien o cualesquiera recursos que tenga a su disposición constituyen sus **fortalezas**. Las **debilidades** son aquellas actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita, pero no posee.

De la comparación de los pasos 3 y 5 resulta una evaluación de los recursos internos y las habilidades de la organización, y de las oportunidades que existen en su ambiente externo. A esto con frecuencia se le llama **análisis DOFA** por que conjunta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a fin de localizar un nicho estratégico que la organización sea capaz de aprovechar.

VI. Formulación de estrategias.

Es necesario establecer estrategias para los distintos niveles de la organización. Los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias

Teórico

alternativas estratégicas y, a continuación, seleccionar las estrategias que resulten compatibles en cada nivel y permitan a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinde el ambiente.

VII. Implementación de estrategias.

El penúltimo paso del proceso de administración estratégica es la implementación. Ésta es quizá la fase más complicada del proceso ya que siempre es más fácil decir que se va a hacer algo, que efectivamente ponerlo en práctica. Una estrategia es tan buena como lo sea su implementación. No importa con cuánta eficacia haya planificado una organización sus estrategias, no alcanzará el éxito si no implementa apropiadamente esas estrategias.

VIII. Evaluación de resultados.

El paso final en el proceso de Administración estratégica es la evaluación de resultados. ¿Qué tan eficaces han sido nuestras estrategias? ¿Es necesario hacerles ajustes y, en caso afirmativo cuáles se requerirán?

A. Para Fred R. David²⁴, la comunicación es la clave del éxito de la administración estratégica.

El proceso de la administración estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la comunicación en el proceso tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a

²⁴ David, Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica". Ed. Prentice Hall. Quinta Edición. México. 1995.

Teórico

la organización “el diálogo y la comunicación son ingredientes esenciales.”

La base de la administración estratégica parte de que los gerentes comprendan a los competidores, los mercados, los precios, los proveedores, los distribuidores, los gobiernos, los acreedores, los accionistas y los clientes de todo el mundo.

El ambiente se ha convertido en un elemento fundamental de la estrategia. Tras la caída del comunismo y el fin de la guerra fría, es probable que la mayor amenaza para los negocios y la sociedad sea el menoscabo y la explotación constantes del medio ambiente.

El término “administración estratégica” se usa en muchas escuelas superiores y universidades como nombre de un curso culminatorio de la administración de empresas llamado “política de empresa” que integra material de todos los cursos sobre negocios.

Para este autor las etapas de la administración estratégica son:

1. Formulación de la estrategia.

La formulación consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus

Teórico

fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

2. Implementación.

La implementación implica desarrollar una cultura que contenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

La implementación se puede considerar la etapa más activa de la administración estratégica y requiere:

- a) Disciplina
- b) Dedicación y,
- c) Sacrificios personales

El éxito de la administración de la estrategia radica, en la capacitación de los gerentes para motivar a los empleados, que es mas un arte que una ciencia.

3. Evaluación

La evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener información oportuna para prevenir a los gerentes si existen problemas o posibles problemas, antes de que una situación llegue a ser crítica. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- a) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- b) Medición del desempeño.
- c) Aplicación de acciones correctivas.

Cabe describir el proceso de la administración estratégica como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para tomar decisiones importantes en una organización.

El proceso de la administración estratégica trata de ordenar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se puedan tomar decisiones a pesar de la incertidumbre de la situación. Sin embargo, la administración estratégica no es una ciencia exacta que se pueda sujetar con claridad a los pasos de método científico.

La intuición, basada en las experiencias, los juicios y las sensaciones del pasado, resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas.

La mayor parte de las organizaciones se pueden beneficiar con la administración estratégica que integra la intuición y el análisis para tomar decisiones.

El razonamiento analítico y el razonamiento intuitivo se complementan. El proceso de la administración estratégica, parte del supuesto de que las organizaciones deben estar siempre atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conforme se necesiten.

Para efectos de este trabajo definiremos los siguientes términos de la administración estratégica:

1. Los **estrategas**, son las personas responsables en mayor grado del éxito o el fracaso de una organización. Los estrategas tienen diferentes actitudes, valores, ética, inclinación a correr riesgos, interés por su responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, interés por las metas a corto o largo plazo y estilo de administrar.

Teórico

2. La **declaración de la misión**, es una definición duradera del objeto de una organización que la distinguen de otras similares; señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.
3. Las **amenazas y debilidades externas**, estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.
4. Las **fuerzas y debilidades externas**, son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal.
5. Los **objetivos a largo plazo**, los objetivos se pueden definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año.
6. Las **estrategias**, son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.
7. Los **objetivos anuales**, son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo, estos deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad.
8. Las **políticas**, son el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen: las reglas y los procedimientos

Teórico

establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados; las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

Es más fácil estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica cuando se usa un modelo. En el caso de la administración estratégica, el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presentes de una empresa pueden excluir ciertas estrategias e incluso, pueden dictar un curso concreto de acción. El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes.

Resulta pertinente hacer la aclaración que muchas veces se considera a la planeación estratégica como sinónimo de administración estratégica, sin embargo tienen un distinto ámbito, ya que la primera la podemos entender como parte de la última; quedando comprendida más bien en la formulación estratégica.

2.1.1 Terminología

“Administración Estratégica”

Sinónimo de

“Planeación Estratégica”

• **Administración Estratégica**

➤ Se usa más frecuente en la academia

• **Planeación Estratégica**

➤ Se usa más frecuente en el mundo de negocios

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Teórico

• *Administración Estratégica*➤ **Se refiere a:**

- Formulación de la Estrategia
- Implantación de la Estrategia
- Evaluación de la Estrategia

• *Planeación Estratégica*➤ **Se refiere a:**

- Formulación de la Estrategia

“La planeación y Administración estratégica implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no sólo al establecimiento de los objetivos y al diseño de la estrategia, sino también a la ejecución (implementación) y evaluación de esta última. Ello significa que la administración estratégica fijará marcos de referencia dentro de los cuales se deberán delegar decisiones. De otra forma resultaría contradictorio, si no es que frustrante, que haya una amplia participación al momento de planear, pero una gran centralización a la hora de ejecutar”.²⁵

²⁵ Acle Tomasini, Alfredo. “*Planeación Estratégica y Control Total de calidad*”. Editorial Grijalbo, S.A. Tercera Edición. México, D.F. 1990. pp. 46-47.

Teórico

Conciencia
de cambio**Planeación
estratégica**Misión, diagnóstico, objetivos,
diseño de estrategiasComprensión
de lo
vital**Administración
estratégica**Ejecución, asignación de tareas,
evaluación de acciones

Los autores Hill y Jones²⁶ siguen el modelo de los anteriores autores, con la diferencia que desglosan la estrategia por niveles, funcional, de negocios (divisiones), corporativo, y global.

Dividen el proceso de la administración estratégica en 5 componentes diferentes. Los cinco componentes son: 1) la selección de la misión y las principales metas corporativas; 2) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las **oportunidades** y **amenazas**; 3) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar **fortalezas** y **debilidades** de la organización; 4) la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y 5) la implementación de la estrategia. La tarea de analizar el ambiente interno

²⁶ Hill, Charles W. L. y Jones, Gareth R. "Administración Estratégica. Un enfoque integrado". Ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Tercera Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 1995.

Teórico

y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama **formulación de estrategias**. En contraste, la **implementación de estrategias** en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de controla fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

2.1.2 NATURALEZA Y CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

El pensamiento estratégico aún el no sistematizado, guía a la administración de la empresa a un uso máximo de los factores y recursos disponibles, pues intenta definir lo que la organización pretende ser a largo plazo y la forma de lograrlo.

De los conceptos de estrategia señalados anteriormente, se desprende una idea constante: la estrategia es una actividad global que va más allá de cada una de las funciones integrantes de una empresa. Lo importante para la firma es detectar la oportunidad, para que una coyuntura así le resulte es necesario que se suscite en un ámbito susceptible de ser atacado por la empresa y que posea los recursos necesarios para aprovechar la oportunidad

Las fuerzas y las debilidades son un punto clave que condiciona el futuro de la empresa. Para poder aprovechar debidamente cualquiera de las oportunidades detectadas en el análisis externo es necesario afrontar la serie de problemas que surgen al inicio de una nueva actividad, para

Teórico

poder resolverlos se debe definir: cuales son nuestros puntos fuertes y débiles; ambos puntos se miden en términos de: recursos materiales y humanos.

2.1.2.1 ¿QUÉ INTEGRA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

Lo primero que se debe de conocer claramente es una definición más clara y concisa de lo que es la planeación estratégica. Existen varias formas de llamarla como son: **“Planeación corporativa”, “planeación directiva”, “Planeación general total”, “Planeación formal”, “Política de empresa”, etc.** Pero todos estos términos hablan de un mismo significado; para empezar a establecer un significado a estos términos debemos de descomponerlos en las partes integrantes y fundamentales de la planeación estratégica. Estos componentes son:

a. El porvenir de las decisiones actuales. La planeación trata con las decisiones y los efectos que éstas tendrán en un futuro; siempre se trata de buscar la cadena de sucesos y acontecimientos que se generan y sus repercusiones con las metas preestablecidas anteriormente. La clave radica en que dichas decisiones actuales pueden estar siendo modificadas según las necesidades que se presentan, buscando siempre lograr las metas y objetivos deseados. En esencia se busca conocer las posibles oportunidades y peligros que pudieran presentarse. Es decir, según Ackoff²⁷, diseñar un futuro y buscar las formas de lograrlo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²⁷ Ackoff, "Rediseñando el futuro". Ed. Limusa-Wiley, S. A. Séptima Reimpresión. México 1981.

Teórico

b. EL PROCESO. Se dice que la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas, definición de estrategias y políticas para lograr dichas metas; además de desarrollar planes para asegurar la implantación de estrategias y obtener los fines buscados. El término usado de proceso surge de la idea de que la planeación está dada por una serie de acontecimientos y de información que se ha obtenido durante un periodo de tiempo determinado y al final del cual surgen las estrategias que se pretenden usar.

c. LA FILOSOFÍA. En la planeación estratégica se requiere de una actitud mental y de una forma de vida de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente. Existe también la necesidad de tener una creencia total del valor que representa la planeación estratégica como una herramienta para ayudar a logra las metas y los objetivos establecidos.

d. ESTRUCTURA. Una planeación estratégica está compuesta de planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos; así como, la relación existente entre cada uno de ellos y su lugar dentro de una organización, es decir, es distinta la implantación de dichos planes y programas en una organización centralizada y en una descentralizada por su relación directa con las estrategias con la alta dirección. De las definiciones anteriores, se puede desprender lo siguiente: la planeación estratégica no trata de tomar

Teórico

decisiones futuras; al contrario estas decisiones se toman al instante y repercuten en un futuro con los planes establecidos.

2.2 MODELOS CONCEPTUALES Y MODELOS OPERATIVOS.

Un modelo conceptual es aquel que se establece en base a la teoría que existe de la materia en cuestión tomando en cuenta las definiciones dadas por los autores.

Un modelo operativo es el utilizado y creado por una organización conforme a sus necesidades y tamaño de la misma, tipo y requerimientos. De aquí surge que el modelo que se ha preestablecido por la planeación estratégica no es el que tiene que llevarse a la práctica por regla, sino que debe adecuarse al tamaño, tipo, necesidades y requerimientos de la organización.

Aún así existe un modelo conceptual simplificado con las partes que debe contener la planeación estratégica. Estas partes son:

1. *Premisas de planeación.*- En esta etapa se requiere tener una información amplia y precisa para formular las estrategias. Esta información se obtiene de distintas fuentes tanto internas como externas, tomando en cuenta tanto al presente, al pasado y al futuro; esta información surge de:

- ✓ Expectativas del exterior de la organización. (medio ambiente)
- ✓ Expectativas del interior de la organización. (directivos)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Teórico

✓ Archivos y base de datos almacenados.

✓ Evaluación de oportunidades y peligros.

2. *Formulación de planes.*- En esta etapa se deben establecer la misión, propósitos, objetivos y políticas que debe buscar alcanzar, así como los recursos que se requieren para tal o cual proyecto establecido.

3. *Implantación y revisión.*- Esta fase trata de todas las actividades necesarias para llevar a cabo los planes trazados. Aquí se requiere de la utilización de motivación, compensación, evaluación y procesos de control necesarios para los planes, así como una evaluación de los planes que han sido elaborados por los subordinados. Existe necesidad de crear dentro de un modelo operativo flujos de información y formas para evaluar y tomar decisiones. Por último se establece que el modelo de planeación estratégica es creado de acuerdo al tamaño y tipo de organización, tomando lo anterior como un punto de partida

No existe un sistema de planeación ideal para todas las organizaciones, cada una es única. Una empresa puede aprender bastante al estudiar sistemas de otras organizaciones, pero es un grave error pensar que cualquier sistema, no importando cuan exitoso y efectivo parezca ser, pueda ser adaptado de la noche a la mañana a otra organización.

Un sistema de planeación efectivo puede ser diseñado e introducido únicamente después de que la alta dirección haya comprendido el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Teórico

mismo, en que ayudará a la alta dirección, a la empresa y que exige la más alta dirección del sistema. Mediante un sistema de planeación pueden lograrse varios propósitos diferentes.

2.3 EL PLAN PARA PLANEAR.

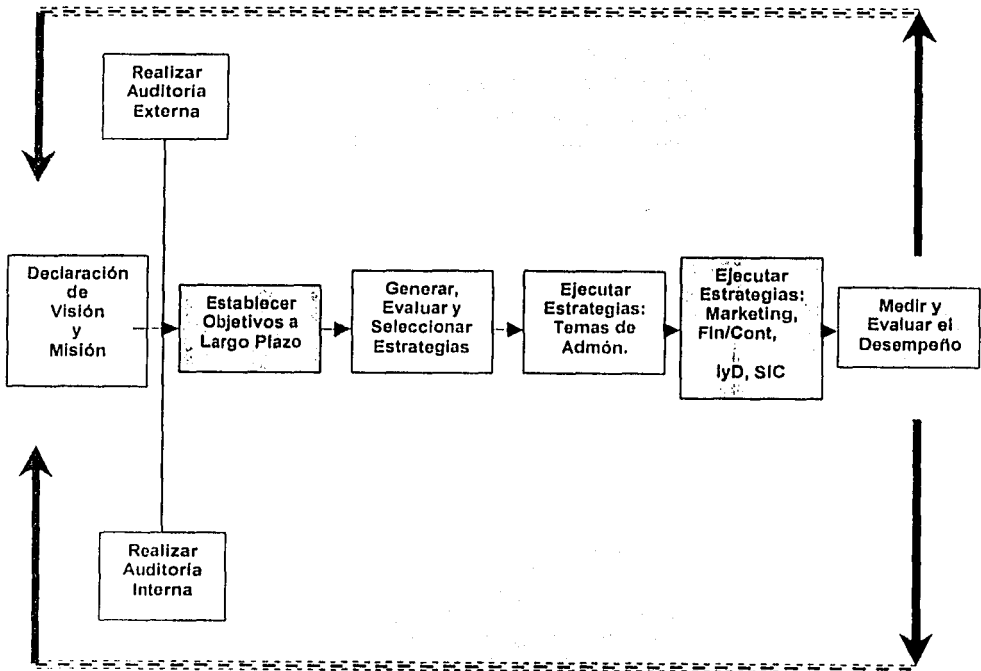
Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que se quiere obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen con mucho cuidado. Este es el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual muchas veces también se denomina "manual para la planeación". En una pequeña empresa el plan para planear puede ser transmitido oralmente a los ejecutivos, pero en compañías grandes se recomienda hacerlo por escrito. Los manuales de planeación proporcionan los lineamientos básicos para la planeación de una empresa. Por tanto, deberían contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe, en cuanto a una planeación formal efectiva como un requisito esencial de la dirección, especialmente para el primer ciclo de planeación; un glosario de términos clave; una especificación de información necesaria para el sistema; una aclaración de quién debe proporcionar qué tipo de información; un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial, tal como si la evaluación usada en el proceso se hará sobre una base constante.

Teórico

En este trabajo, se adoptará el modelo de administración estratégica de Fred R. David, ya que en realidad los autores son coincidentes en términos generales con este formato que es el más sencillo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Modelo Comprehensivo de Administración Estratégica

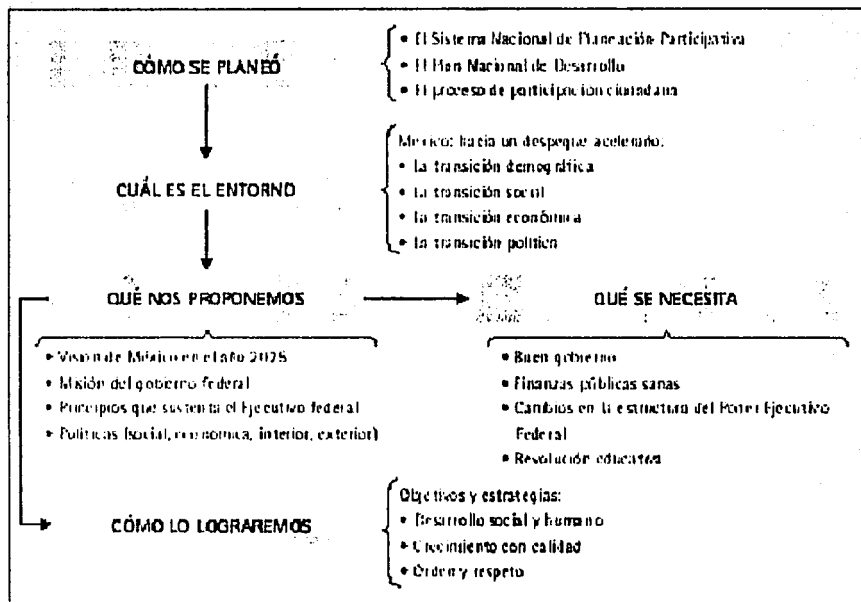


TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2.4 Contexto Educativo

El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006²⁸ está estructurado en tres grandes apartados en el primero se establece el marco de referencia para el diseño de la estrategia general; el segundo contiene los lineamientos para la instrumentación del Plan en los distintos ámbitos de la vida nacional; y, en el tercero, se plantea la manera en que los diferentes grupos sociales pueden participar en su ejecución.

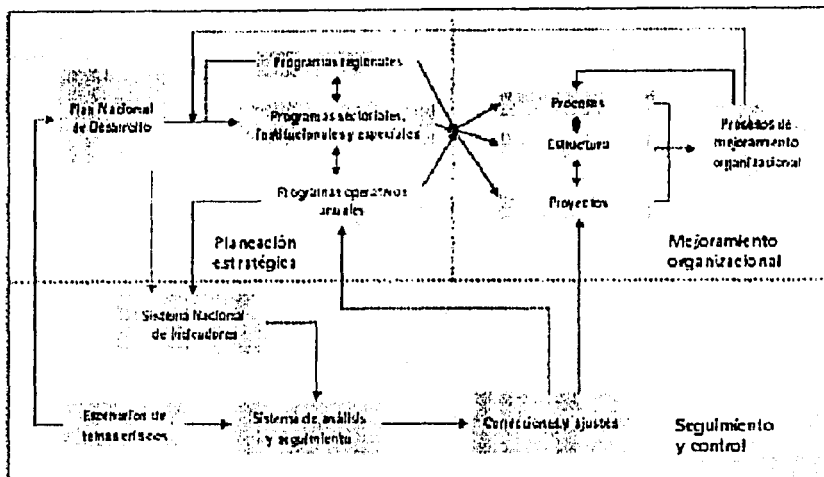
Esquema del Plan Nacional de Desarrollo



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

²⁸ Plan Nacional de Desarrollo, 2001-2006. México. Mayo. 2001. Poder Ejecutivo Federal.

Esquema del Sistema Nacional de Planeación Participativa



El Plan diagnostica que la calidad de la enseñanza se ha rezagado con respecto a la expansión del sistema educativo; además, señala que los contenidos de los programas educativos no responden suficientemente a las exigencias presentes de la sociedad. El acceso a las oportunidades educativas se ofrece aún en forma inequitativa entre grupos sociales y regiones, afectando las posibilidades del alumno de concluir sus estudios, reforzando las desigualdades y limitando las posibilidades de progreso.

Por lo que se refiere a la educación superior no se han establecido criterios y mecanismos eficientes para la asignación de recursos federales y estatales. Tampoco los hay para que, quienes han recibido el

Teórico

beneficio de la educación superior, reintegren solidariamente parte de su costo.

“El Plan establece como columna vertebral del desarrollo a la educación, por lo que habremos de impulsar una revolución educativa que nos permita elevar la competitividad del país en el entorno mundial, así como la capacidad de todos los mexicanos para tener acceso a mejores niveles de calidad de vida”.

2.4.1 El Sistema Nacional de Planeación Participativa.

“En un gobierno democrático, la planeación participativa es un imperativo. Sin ella, las acciones del Poder Ejecutivo se perderían en actos deshilvanados, sin armonía y complementación. La sociedad no tendría un punto de referencia al cual acudir para darle orden y sentido a sus propias iniciativas. Es necesario revitalizar el ejercicio de la planeación para convertirla en el instrumento que armonice las acciones del Ejecutivo y ofrezca un punto de referencia a la sociedad. La planeación no debe ser más un estéril ejercicio retórico ni tampoco una acción estatista que sustituya a la sociedad e inhiba su creatividad. Debe permitir la atención eficaz de las prioridades que democráticamente se han propuesto. Hablamos de un esfuerzo de previsión, de racionalidad, de orden, de coordinación y, sobre todo, de un gran trabajo de conciliación: entre los intereses de los individuos y los de la sociedad; entre las opiniones de los especialistas y las del ciudadano que sabe mejor cuáles son sus necesidades inmediatas; entre la experiencia y el

Teórico

sentido innovador; entre el pasado y el futuro. El gobierno no debe actuar sólo ante la coyuntura, sino con visión de largo plazo para evitar que las circunstancias inmediatas o los tiempos que marcan los ciclos de la administración pública terminen por imponer sus urgencias. Por ello, la presente administración, por medio del Sistema Nacional de Planeación Participativa, impulsará un proceso de definición, concertación, seguimiento y evaluación de las políticas y acciones del Poder Ejecutivo Federal y las actividades de todas las dependencias y entidades de la administración pública federal, además de integrar la opinión de la población, mediante mecanismos de participación ciudadana para la elaboración y evaluación de planes y programas.

Mediante el Sistema Nacional de Planeación Participativa se fortalecerán los vínculos de colaboración con los comités de planeación del desarrollo estatales y los comités de planeación municipales. El Sistema Nacional de Planeación Participativa, tal como se muestra en el esquema de la página siguiente, contempla tres grandes procesos:

- La planeación estratégica.
- El seguimiento y control.
- El mejoramiento organizacional,

que apoyan la operación continua y eficaz de la administración pública federal. El proceso de planeación estratégica del desarrollo se estructura en instrumentos y mecanismos de largo, mediano y corto plazos. A largo plazo se define un horizonte de planeación de 25 años, considerando una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Teórico

determinada perspectiva de país y de los sectores estratégicos para el desarrollo. Uno de los elementos para la preparación del Plan Nacional de Desarrollo fue la definición de una visión de México en el año 2025 que propone el rumbo a largo plazo que requiere el país.

La visión de largo plazo, denominada Visión de México en el año 2025, será analizada por un consejo emanado de la sociedad civil, cuya función será identificar oportunidades y proponer análisis, estudios y líneas de acción al Ejecutivo federal y a la sociedad civil. Es importante que este consejo esté en comunicación constante tanto con los tres poderes del Estado y los tres órdenes de gobierno, como con los miembros de la sociedad civil y el sector privado. El Plan Nacional de Desarrollo constituye el instrumento base de la planeación del Ejecutivo federal con un horizonte de seis años (2001-2006), y presenta los principios de este gobierno y sus objetivos y estrategias. Es el instrumento rector de toda la acción del administración pública federal y es presentado para su análisis y discusión al H. Congreso de la Unión. La importancia que la presente administración asigna a superar las desigualdades entre regiones ha llevado a establecer un sistema de planeación para el desarrollo regional y un nuevo marco de relaciones intergubernamentales en torno a este sistema. La planeación del desarrollo regional debe ser vista como un continuo de planeación y puesta en práctica de acciones, cuyo fundamento es el respeto de la libertad de cada región y entidad de controlar su propio destino en armonía con el resto del país; propiciar la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Teórico

interacción en sentido ascendente (desde los estados hacia la región y de ésta a la Federación) y en sentido descendente (de la Federación hacia la región). La sociedad civil organizada y el sector privado son actores fundamentales que deben incorporarse a este proceso de planeación del desarrollo regional.

Planear lo que se quiere ser demanda como primer paso, imaginar, vislumbrar, decidir un proyecto de país. Pero esta visión del futuro México no puede estar aislada ni olvidar lo que hasta ahora se ha logrado como nación. Una sociedad sólo puede entenderse desde la perspectiva de su pasado, que siempre es una síntesis incompleta de sus aspiraciones.

El Plan Nacional de Desarrollo pone ante la opinión de los ciudadanos lo que este gobierno se propone hacer junto con la sociedad, para que sea visto como un compendio en el que toda mexicana y mexicano pueden consultar lo que el gobierno planea hacer por ellos y con ellos. Para que los técnicos de la planeación y de la administración pública lo vean como instrumento básico que define criterios, prioridades y fundamentos de elaboración de las políticas públicas. Al mismo tiempo, para que los orientadores y líderes de opinión encuentren en él una presentación sistemática de los compromisos de gobierno. Este marco integral de desarrollo que se presenta a la sociedad, permite pensar de manera más estratégica en las prioridades, políticas, programas, proyectos y reformas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que debemos emprender para lograr los objetivos propuestos, pero sin que se conviertan en un marco rígido y limitante.

Las estrategias contenidas en este Plan están encaminadas a facultar a los actores sociales y económicos para que participen de manera activa en las reformas que se promoverán. Considera como palancas de cambio en el país la educación, el empleo, la democratización de la economía y el federalismo y el desarrollo regional. Busca, mediante dichas estrategias, establecer alianzas y compromisos con los grupos sociales, económicos y políticos, así como con los gobiernos estatales y municipales del país para que la construcción de nuestro futuro sea una tarea compartida”.

2.5 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

El **Sistema Educativo Nacional** está integrado por:

- o Los educandos y los educadores.
- o Las autoridades educativas.
- o Los planes, programas, métodos y materiales educativos.
- o Las instituciones educativas del Estado y de sus organismos descentralizados.
- o Las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios.
- o Las instituciones de educación superior autónomas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los niveles y tipos educativos que conforman el Sistema Educativo Nacional ofrecen sus servicios en las modalidades escolar, no escolarizada y mixta.

El Sistema Escolarizado Nacional que para el ciclo escolar 2001-2002 se registró la cantidad de 29' 023,500 alumnos, se forma del conjunto de estudiantes, maestros, autoridades educativas, planteles y establecimientos en los que se imparte educación básica, media superior, superior y capacitación para el trabajo en la modalidad escolarizada. Para este mismo ciclo escolar el sistema educativo escolarizado fue atendido por 1' 467,796 profesores en 216,501 planteles.

El Sistema Educativo Nacional está conformado de la siguiente manera:

a. Educación Básica.- Está integrado por los niveles de preescolar, primaria y secundaria. Es la matrícula más numerosa del sistema escolarizado nacional. Para el ciclo 2001-2002 se registró una matrícula de 23'755,909 alumnos (79.6% del total). De ellos, el 92% pertenece al sector público.

❖ **El Nivel Preescolar.-** Atiende niños de 3, 4 y 5 años de edad. Hasta el año 2001 no constituía requisito para ingresar al nivel primario; sin embargo, las reformas aprobadas por el senado a finales del 2001, ya lo convierten en requisito indispensable para ingresar al nivel primario, lo cual se hará conforme al decreto correspondiente en forma progresiva. Para el ciclo escolar 2001-2002 según la S.E.P. existían 73,384 escuelas donde eran atendidos 3' 432,326 alumnos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Teórico

por una planta docente de 237,905 maestros. La educación preescolar se ofrece en tres modalidades general, indígena y cursos comunitarios.

❖ **La Educación Primaria.-** Es obligatoria, consta de 6 grados y se imparte a niños de 6 a 14 años de edad. Se ofrece en las modalidades de general, bilingüe-cultural (para la población indígena), cursos comunitarios y educación para adultos. La educación primaria es previa e indispensable para cursar la educación secundaria. Para el ciclo escolar 2001-2002 se contaba con 99,230 escuelas atendidas por 743,967 maestros y una matrícula de 14' 843,381 alumnos.

❖ **La Educación Secundaria.-** Es obligatoria desde 1993. se imparte en las modalidades: general, para trabajadores, telesecundaria, técnica y para adultos. Tiene una duración de tres años y va destinada a la población de 12 a 16 años de edad. Constituye un requisito para iniciar estudios superiores. Para el ciclo 2001-2002, se contaba con una matrícula de 5' 480,202 alumnos, atendidos por 494,253 docentes en 29,104 planteles (todas las estadísticas aquí presentadas son de Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional. Inicio de Cursos 2001/2002, S.E.P.).

b. **La Educación Media Superior.-** Está conformada por tres subsistemas: el bachillerato general, el bachillerato tecnológico y la educación profesional técnica. Para el ciclo escolar 2001-2002 la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Teórico

matrícula total era de 3'090,475 alumnos, atendidos en 10,587 escuelas por 326,322 docentes.

❖ **La Educación Superior.**- Es posterior al bachillerato o su equivalente. Puede ser universitaria, tecnológica o normal; se ofrece en los niveles de técnico superior, universitario o profesional asociado, licenciatura, especialidad, maestría y doctorado (estos dos últimos corresponden a estudios de postgrado). Para el ciclo en mención se registró una población escolar de 1'962,975 alumnos, atendidos en 4,196 escuelas por 202,128 docentes. Está formada por:

- 1) Universidades.- Hasta el año 2001 existían 43 universidades públicas estatales y federales, las que se estimaba, concentraban el 43.9% de la matrícula de educación superior y el 63.1% del total de estudiantes de las instituciones públicas de este tipo de enseñanza.
- 2) .- Institutos Tecnológicos.- En este ramo se incluye el Instituto Politécnico Nacional y 189 Institutos Tecnológicos regionales distribuidos en el territorio nacional.
- 3) .-Escuelas Normales.- Este subsistema se integró a la educación superior desde 1984. Existen escuelas normales de la S.E.P., de los gobiernos estatales, particulares y la Universidad Pedagógica Nacional. Cuenta con una población de más de 184,000 alumnos.
- 4) .-Universidades Tecnológicas.- Son organismos públicos descentralizados de los gobiernos estatales. Su creación ha resultado de un convenio de corresponsabilidad de los gobiernos federal y estatal, con

TRONCO CON
FALLA DE ORIGEN

Teórico

la participación de representantes de los empresarios locales. Para el año 2001 se esperaba contar con 44 universidades tecnológicas en 24 entidades federativas.

c. **Educación para Adultos.** Es una modalidad no escolarizada del sistema educativo nacional dirigida a la población mayor de 15 años. Es proporcionada por el Instituto Nacional de Educación para los adultos (INEA).

d. **Educación Inicial.** Tiene la finalidad de favorecer el desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social de los niños menores de los cuatro años.

e. **Educación Especial.** Está destinada para niños con necesidades educativas especiales (incluye a niños y jóvenes con aptitudes sobresalientes), con o sin discapacidad.

f. **Capacitación para el Trabajo.** Esta dirigida a la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas relacionadas con un oficio calificado que permita a los individuos desarrollar actividades productivas. Puede ser formal o no formal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Teórico

Estadísticas Básica del Sistema Educativo*

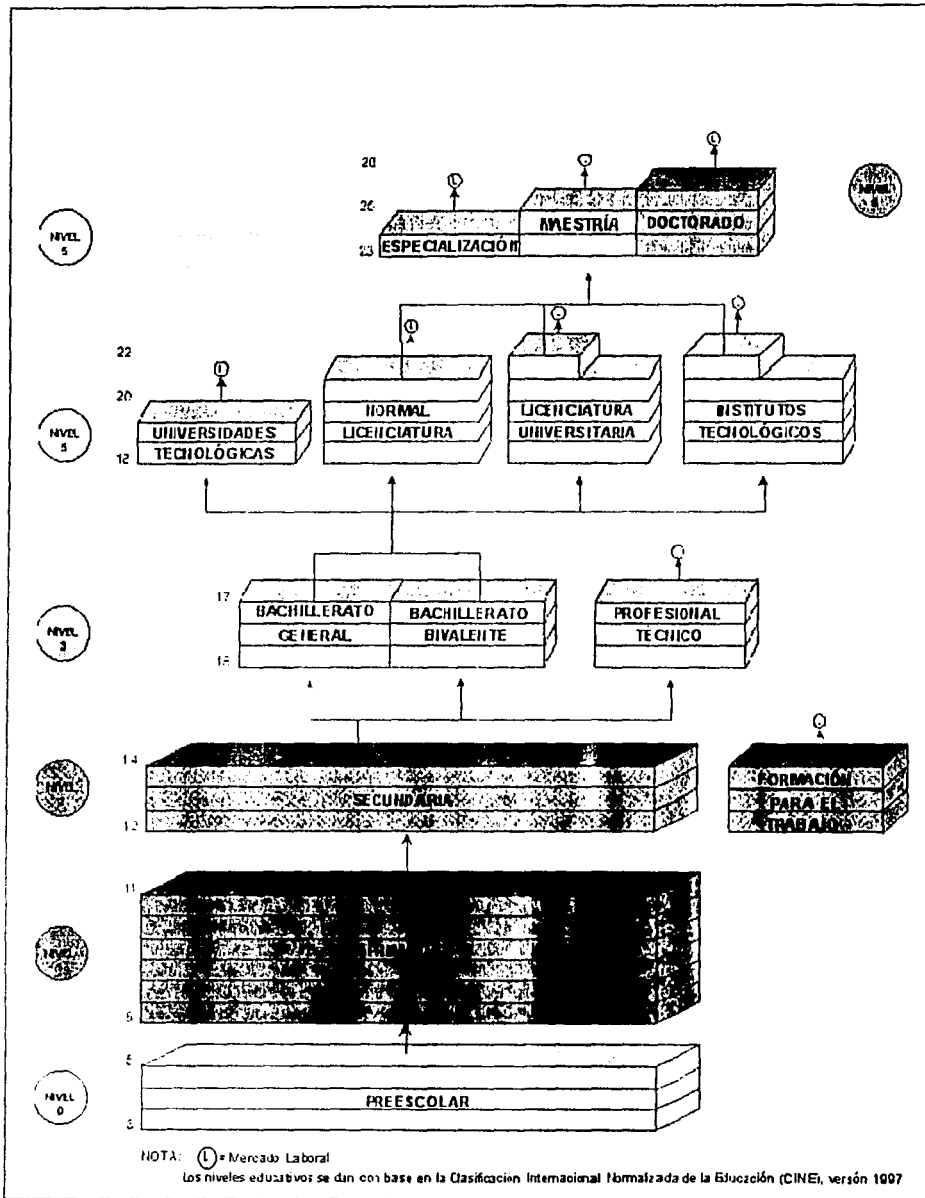
Nivel	Escuelas	Matrícula total	Docentes
Preescolar	73,384	3'432,326	237,905
Primaria	99,230	14'843,381	743,967
Secundaria	29,104	5'480,202	494,253
Ed. Media Sup.	10,761	3'090,475	326,322
Educación Sup.	4,196	1'962,975	202,128
Total	216,675	28'809,359	2'004,575

Fuente: S.E.P.

* Inicio de Cursos 2001/2002.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO



TECNOLOGIA
 FALLA DE ORIGEN

2.6 La Planeación en la Administración Pública

En México, desde hace más de 70 años se juzgó necesaria la planeación para cumplir los preceptos que la Constitución establece.

En 1930, La Ley de Planeación plasmó la necesidad de hacer un inventario de recursos naturales del país y tratar de reorganizar la actividad económica y social que demandaba la población en esa época. Por tal motivo, se implantaron las medidas y técnicas convenientes para programar y hacer más eficientes las inversiones públicas a fin de que cumplieran su enfoque hacia el desarrollo del país, así como el control de los factores económicos estratégicos.

Posteriormente (1953-1958), se utilizaron las cuentas nacionales para fijar metas de crecimiento económico.

En los setentas se establecieron en las Secretarías de Estado y Entidades Paraestatales, unidades de programación, esto permitió avanzar en la planeación y colocarla dentro de las actividades prioritarias.

A partir de 1976 se adopta la necesidad de una planeación estructurada en tres campos definidos: global, sectorial y estatal. Así pues, se elaboran planes y programas para sectores pesquero, agropecuario, industrial, educativo, turismo, etc., que vienen a confluir al plan global; por su parte, en el campo de los Estados también se elaboran planes estatales, así como programas.

Todo lo anterior viene a conformar un sistema de planeación nacional.

Teórico

Fernando Arias Castañeda²⁹ señala:

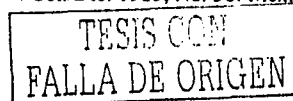
“Antecedentes de la planeación educativa en México

El primer intento organizado de planeación educativa en México se encuentra en la Ley sobre Planeación General de la República de 1930. En ella se establece que es necesario elaborar programas de regulación funcional, social y económica dándole importancia al sector educativo. Posteriormente, en el Plan Sexenal 1934-1940 del gobierno del Presidente Lázaro Cárdenas, se establecieron diversas funciones para el sector educativo, tales como la creación de la educación socialista, el desarrollo de la enseñanza técnica, y movilizaciones populares para reducir el analfabetismo, entre otras.

De 1946 a 1966 no hubo esfuerzos importantes de planeación educativa, hasta la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (1966-1970). Sin embargo, para cumplir con el mandato constitucional se presentó y aprobó el Plan de Once Años en 1959.

En 1965, se creó la Comisión Nacional para la Planeación Integral de la Educación que realizó un trabajo importante para el país. En 1971, con la creación de la Subsecretaría de Planeación de la SEP, el proceso de planeación educativa tomó nuevos rumbos. Durante el sexenio 1970-1976, se presentó el Plan Nacional de Educación que considera todos los niveles de enseñanza.

²⁹ ANUIES. Revista de la Educación Superior, “Un Modelo Propositivo de Planeación Estratégica para Instituciones Educativas Privadas de Nivel Superior”. Oct./Dic. 1985, No. 56. México.



Teórico

En el sexenio 1976-1982, la planeación de todos los sectores y niveles se convirtió en el instrumento básico de apoyo al proceso de reforma social.

En 1977, la SEP presentó el Plan Nacional de Educación para evaluar los sistemas educativos del país, como una contribución al Plan Global de Desarrollo.

En el presente sexenio se cuenta con el Plan Nacional de Desarrollo basado en la consulta popular. Su estrategia detalla cuatro políticas fundamentales económica, sectorial, regional y social; en esta última se incluye el aspecto educativo junto con la cultura, recreación y deporte”.

La planeación en el país debe estar en comunión con las estructuras jurídicas, políticas, económicas, sociales y administrativas; así como proponer esquemas de trabajo que articulen esfuerzos del sector público con los de los sectores social y privado, orientados a la consecución de los objetivos y prioridades nacionales.

En la planeación se precisarán las estrategias que habrán de utilizarse para solventar las posibles situaciones que pudieran presentarse.

Atendiendo a lo establecido por la Constitución en el artículo 25, que entre otras cosas dice lo siguiente:

“El estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional...”, agregando en el artículo 26: “...el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento

Teórico

de la economía para la independencia y democratización política, social y cultural de la Nación.

Los fines del proyecto nacional contenidos en esta Constitución determinarán los objetivos de la planeación. La planeación será democrática mediante la participación de los diversos sectores sociales, recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Habrá un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.

La Ley facultará al ejecutivo para que establezca los procedimientos de participación y consulta popular en el sistema nacional de planeación democrática y los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas de desarrollo. Asimismo, determinará a los órganos responsables del proceso de planeación y las bases para que el ejecutivo federal coordine mediante convenios con los gobiernos de las entidades federativas, e induzca y concierte con los particulares las acciones a realizar para su elaboración y ejecución.

En el sistema de planeación democrática, el Congreso de la Unión tendrá la intervención que señale la Ley”.

2.7 Contextualización Referencial y Diagnóstico Estatal

El Subsistema de Educación Superior del Estado de Durango está integrado, conforme a la Ley General de Educación (Art. 37) y a la Ley de Educación del Estado (Art. 17, fracción III), por el conjunto de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Teórico

instituciones que ofrecen programas de formación para cursarse después del bachillerato o sus equivalentes. Comprende los grados de licenciatura, especialización, maestría y doctorado, además de opciones terminales previas a la conclusión de la licenciatura, incluyendo la educación normal en todos los niveles y especialidades.

Como lo señala el Plan Estatal de Desarrollo 1998 - 2004, la educación superior constituye una pieza clave para éste, debido a que el conocimiento se ha convertido en el principal activo de la riqueza de las naciones, circunstancia en la cual las instituciones de educación superior (IES) tienen la importante tarea de producir, asimilar, transmitir, distribuir y difundir conocimiento.

La educación superior tiene el imperativo de mejorar la eficacia, eficiencia, pertinencia y calidad de las funciones sustantivas que la caracterizan: la docencia, la investigación, la difusión y extensión del conocimiento y cultura.

2.7.1 COBERTURA.

El crecimiento del Subsistema de Educación Superior del Estado ha sido significativo en la última década; en este período se crearon más de doce instituciones -la mayoría particulares-, quedando integrado actualmente por tres instituciones federales de educación tecnológica, dos autónomas, la Universidad de Chapingo y la Universidad Juárez del

Teórico

Estado de Durango (UJED) con sus 16 unidades académicas; nueve instituciones estatales y 15 particulares.

La matrícula tuvo también una expansión importante, al pasar de 15 427 estudiantes en 1990 a 23 119 en 1998, lo que significó un crecimiento de 48% para licenciatura y 103.8% para postgrado.

DINÁMICA DE LA MATRÍCULA DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL CICLO 1990 - 1991 AL CICLO 1998 - 1999.

	1990- 1991	1991- 1992	1992- 1993	1993- 1994	1994- 1995	1995- 1996	1996- 1997	1997- 1998	1998- 1999
Licenciatura	14911	14856	15160	16319	17664	19827	20893	20928	22067
Postgrado	516	351	333	371	186	717	945	973	1052
T O T A L	15427	15207	15493	16690	18350	20544	2838	21901	23119

Fuente: INEGI con datos proporcionados por S.E.P.

Esta matrícula se distribuye de la siguiente manera: el subsistema federal absorbe el 22%, el autónomo el 35%, el estatal 17% y, finalmente, el articular 26%.

El total de la **IES** ofrecen 71 programas de licenciatura, 16 de especialización, 31 de maestría y 5 de doctorado.

En cuanto a su distribución geográfica, la mayor parte de la **IES** se encuentran en solo tres de los 39 municipios en que se divide el estado: 23 instituciones en Durango, 11 en Gómez Palacio y 5 en Lerdo. Las cinco restantes se distribuyen en otros cinco municipios: Pueblo Nuevo,

Teórico

Mapimí, Canatlán, El Oro y Santiago Papasquiario. Esto significa que el 52.27% de las instituciones se encuentran en el municipio de Durango y el 38.63% en la región Lagunera de Durango (Gómez Palacio, Lerdo y Mapimí).

Del total de 71 programas de formación profesional que se ofertan a nivel licenciatura, el 27.0% corresponde al área de ingeniería y tecnología y el 25% a ciencias sociales y administrativas; en educación 18%, ciencias de la salud 10% y ciencias naturales y exactas 3%.

En el nivel de postgrado, las áreas de ciencias sociales y administrativas y ciencias de la salud concentran el 62% de los programas. Es previsible que la demanda de educación superior para los próximos 10 años va a tener un incremento sostenido hasta llegar a estabilizarse.

Uno de los factores que posiblemente impacten el crecimiento de la matrícula será la demanda social no atendida hasta este momento, por las difíciles condiciones geográficas y de carácter socio-económico dadas: A pesar de la diversificación de programas de licenciatura, ello no se ha traducido en una mayor flexibilidad que facilite la movilidad de los estudiantes.

Es necesario establecer sistemas de orientación e información educativa y profesional, a fin de reorientar la demanda social y reordenar la matrícula hacia las áreas de formación estratégicas para el desarrollo integral del estado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Teórico

2.7.2 CALIDAD

Prácticamente no se ha avanzado en la flexibilización de los planes y programas de estudio. Éstos, siguen siendo rígidos en cuanto a su estructura y modalidades de operación; están excesivamente cargados de información y las metodologías de enseñanza-aprendizaje se enmarcan en lo tradicional.

En las **IES** se privilegia la docencia, más no así la investigación; la planta académica de las **IES** está compuesta de manera muy heterogénea. Las **IES** han desarrollado acciones de formación, actualización y superación de sus cuerpos docentes e investigadores, pero no se cuenta con procedimientos confiables que permitan medir su impacto en la calidad de los procesos de formación y sus resultados.

Los programas de estímulos para el mejoramiento del desempeño docente no han evidenciado efectos reales y positivos en la calidad de la enseñanza. No se ha promovido la operación de programas interinstitucionales de formación y actualización de profesores, incluso no existe información válida y confiable sobre los índices de retención y eficiencia terminal.

Existe rezago en cuanto a infraestructura, es decir, en cuanto a espacios adecuados y suficientes, así como laboratorios, talleres y bibliotecas debidamente equipados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Teórico

2.7.3 PERTINENCIA

La información y análisis acerca de la oferta de programas de formación profesional evidencian la desvinculación existente con el comportamiento económico y ocupacional de la planta productiva del estado, de donde surge la necesidad de reorientar la demanda social y reestructurar la matrícula en función de los requerimientos del desarrollo económico y social de la entidad.

En este marco, se deben adecuar y/o flexibilizar los planes y programas de estudios, en función de la dinámica de cambio social, económico, cultural, etc. Los programas de investigación científica, tecnológica y humanística no están debidamente ligados a proyectos de postgrado, ni sus resultados tienen relevancia en la práctica. En suma, sería deseable la conformación de un proyecto de desarrollo integral que contemple la vinculación de las **IES** y de éstas con los sectores productivos.

2.7.4 GESTIÓN Y FINANCIAMIENTO

Un asunto pendiente en la agenda de las **IES** es la necesidad de clarificar y redefinir los criterios y normas para la asignación de los recursos públicos, pues los subsidios siempre son limitados. Por otra parte, la contribución al financiamiento de la educación superior en Durango con recursos propios del estado ha sido prácticamente irrelevante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Teórico

2.7 .5 ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN

El Subsistema de Educación Superior en el estado ha crecido significativamente en los últimos diez años, sólo que este crecimiento no ha sido planeado ni normado estatal e institucionalmente de manera suficiente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3

Método de la Investigación.

La Universidad de hoy se enfrenta a serios retos ante las condiciones globales presentes en la sociedad. Entre ellos, se plantea el de responder a las exigencias que se le imponen. Resulta fundamental adoptar una actitud que le permita realizar acciones y aportar productos de gran trascendencia para propiciar mejores condiciones en su vida académica, de investigación, difusión y extensión de los servicios.

3.1 Planteamiento del problema

La U.J.E.D. debe emprender un proceso de redefinición que implique una renovación en sus estructuras normativa y de administración. Es innegable que la actual legislación universitaria, principiando por la Ley Orgánica, presenta importantes lagunas, omisiones y contradicciones que la vuelven insuficiente e inoperante bajo las circunstancias que debe afrontar la Universidad en la actualidad. Por ello, el presente trabajo pretende aplicar el proceso de la planeación estratégica, haciendo un diagnóstico institucional en sus contextos interno y externo y le permitan generar las estrategias correspondientes que conlleven a la reestructuración administrativa, académica y de difusión y extensión de los servicios; ésta es una tarea prioritaria y urgente, ya que de aquí parten los elementos básicos para organizar la actividad universitaria.

“Estamos convencidos de que el actual sistema de educación superior, que ha permitido expandir y diversificar notablemente la matrícula de

educación superior en los últimos treinta años, necesita una renovación mayor para alcanzar las metas de cobertura y calidad planteadas para el año 2020 en condiciones de una mayor equidad y pertinencia orientadas hacia el desarrollo sustentable del país. Al mismo tiempo, el régimen democrático que se consolida cada vez más en nuestro país, requiere que sus instituciones públicas administren de manera eficiente y transparente los recursos sociales a su disposición. Así, habremos de desarrollar procesos de rendición de cuentas que descansen en una concepción del principio de autonomía, entendida como el ejercicio responsable de los recursos que la sociedad nos otorga para educar a los jóvenes, desarrollar la investigación científica y tecnológica, y difundir la cultura y los conocimientos que se crean y recrean en nuestras instituciones con el propósito de enriquecer la cultura nacional".³⁰

Este proyecto de investigación se fundamenta en la ausencia completa de un sistema de planeación dirigido a la solución de los problemas y retos que le imponen a la Universidad serias amenazas que pueden obstaculizar su desempeño en el cumplimiento de sus objetivos torales; y siendo un compromiso institucional la actualización de sus estructuras que respondan a las exigencias de la S.E.P. con el consecuente riesgo de no poder participar en ciertos proyectos por carecer de un sistema de planeación estratégica como lo exige la Ley de Planeación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³⁰ Rubio Oca, Julio, Discurso de la Reunión del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines, Revista Confluencia, ANUIES, N° 87, Mayo de 2000, México.

3.1.1.- El problema, por lo tanto, será:

**Desarrollo de un modelo de Planeación Estratégica de la Universidad
Juárez del Estado de Durango.**

Aun cuando se reconoce que existe un departamento de planeación y desarrollo académico, no cuenta con el personal capacitado para desarrollar un proyecto de planeación estratégica. Se elaboran planes de desarrollo institucional, pero es una actividad que se ha generalizado en los últimos años, más por iniciativa de ciertos programas federales y aún del gobierno estatal, que por convencimiento de los directivos de la institución. En muchos casos se trata principalmente de documentos que, además de no vincularse a los procesos de toma de decisiones, tampoco orientan la programación-presupuestación, ni los planes de trabajo de las unidades académicas. Tampoco existe continuidad en el proceso a largo plazo, ya que al cambiar una gestión, la siguiente abandona los planes de la anterior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es evidente que una de las principales responsabilidades de las autoridades y funcionarios de la Universidad es la de planificar, con mayor razón en tiempos de cambio acelerado como el que actualmente experimentamos.

3.2.- Objetivos de la Investigación

3.2.1.- Objetivo General:

Establecer un sistema de planeación estratégica en la Universidad Juárez del Estado de Durango que, a través de la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias, le permitan cumplir con sus fines sustantivos con la integración de los elementos de sus micro y macro entornos.

Objetivos Particulares:

1. Reunir datos e información sobre la realidad educativa en que se desenvuelve la institución, para que a partir de ellos se efectúe la toma de decisiones.
2. Elaborar diferentes propuestas de acción a fin de armonizar las tareas de planeación con el estilo de organización imperante en la institución.
3. Realizar estudios sobre los problemas que enfrenta la institución, su medio ambiente y el establecimiento de acciones concretas con el propósito de que la planeación sea normativa, integrada y adaptable al ritmo de cambio operante.
4. Revisar o definir la misión de la U.J.E.D.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. Realizar una auditoría externa que señale las oportunidades y los retos u obstáculos con los que habrá de enfrentarse.
6. Verificar un análisis interno que nos lleve a la identificación de las fuerzas y debilidades de esta Casa de Estudios.
7. Aplicar el modelo de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fuerzas, Amenazas) para formular cursos alternativos de acción.
8. Evaluar, seleccionar y proponer estrategias a seguir.
9. Fomentar entre los directivos la cultura de la planeación estratégica a través de su práctica permanente en la institución.
10. Establecer un antecedente que sirva como base para futuros desarrollos de la planeación estratégica en ésta Institución.

3.3.- Preguntas de investigación

- ¿Con qué información se cuenta acerca de la realidad educativa en que se desenvuelve la Institución?
- ¿Cuáles son las propuestas de acción que armonizan las tareas de planeación con el estilo de organización actual?
- ¿Qué problemas afronta la U.J.E.D. con su medio?
- ¿Qué acciones concretas se hacen para que la planeación sea normativa, integrada y adaptable?
- ¿Cuál es la misión actual de la Institución?
- ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que enfrenta?
- ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades?
- ¿Qué alternativas factibles se le presentan?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ¿Cuál será la mejor?

Dadas las condiciones que prevalecen en la U.J.E.D., como: poca planeación; normatividad obsoleta; estructura organizacional discordante con los fines de las **IES** modernas; misión y visión institucionales confusas y anacrónicas; estrategias impuestas de arriba hacia abajo; mínima capacitación y adiestramiento para el desarrollo del personal; ausencia de normas claras para evaluar el desempeño, se tienen las siguientes:

3.4.- Hipótesis General:

Si se realiza un estudio de tipo exploratorio, será posible diseñar el proyecto organizacional para implantar el área de planeación estratégica en la Universidad Juárez del Estado de Durango, que dará como resultado que responda en forma óptima a los requerimientos que le imponen los cambios en su entorno y pueda, así, cumplir con los objetivos supremos que la sociedad le ha asignado.

3.4.1.- Hipótesis Específicas:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. La mayoría de los directivos y mandos medios de la Institución están de acuerdo con el sistema de planeación en la U.J.E.D.
2. Hay relación de la planeación de la U.J.E.D. con la planeación estatal y nacional, para la realización de la misión institucional.

3. A menor normatividad actualizada de la Institución, mayor dificultad para que responda a un entorno en cambio constante.
4. A mayor nivel jerárquico por parte de los directivos, mayor manifestación de planes estratégicos para el cumplimiento de sus objetivos.
5. La planeación que se efectúa en la Institución está relacionada con la baja eficiencia en el logro de los objetivos actuales.
6. El compromiso, la motivación y la participación en la toma de decisiones de los recursos humanos; se relacionan con la efectividad de éstos para alcanzar los objetivos tácticos en la Universidad.
7. Los medios para alcanzar los objetivos están relacionados con los controles que se requieren en la Institución.

Con la finalidad de comprobar las hipótesis de investigación, se define conceptual y operacionalmente la variable "planeación estratégica"; entendiendo el término variable de acuerdo con Kerlinger³¹, como un constructo o propiedad que se estudia y que puede adquirir dos o más valores; de acuerdo con el mismo autor, por constructo se entiende un concepto que ha sido elaborado o adoptado en forma consciente y deliberada con un fin especial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³¹ Kerlinger, F. N. *"Investigación del Comportamiento: técnicas y metodología"*. Nueva Editorial Interamericana. Cap. 2. México, D.F. 1988.

Según Rojas Soriano, una variable "es una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede estar o no presente en los individuos, grupos o sociedades; puede presentarse en matices o modalidades diferentes o en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum"³².

3.5 Variable: "Planeación Estratégica"

La Planeación Estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.

La Planeación Estratégica es el proceso de formular, ejecutar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a una organización el logro de sus objetivos³³.

Se definen también los indicadores que permitirán tener una visión de conjunto más integral de la situación que guarda la Planeación estratégica en la Universidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³² Rojas Soriano, Raúl. "Gua para realizar investigaciones sociales". Universidad Nacional Autónoma de México, México. 1981.

³³ David, Fred R. *Op. cit.*

3.6 Relevancia de la Planeación Estratégica formal

Por relevancia se entiende, para efectos de este trabajo, que el proceso de planeación estratégica se efectúa de una manera formal, se le da seguimiento y un uso adecuado a las decisiones resultantes, es decir: realmente se le valora como una parte integrante del sistema administrativo, por lo que es importante conocer a través del cuestionario que se aplica, si existen antecedentes que avalen la formalidad del proceso.

3.7 Aprovechamiento de la filosofía Institucional

Un segundo indicador del modelo consiste en la formalización de un sistema de creencias y valores (filosofía de la institución).

Se considera que representa un indicador obligatorio debido a que constituye la explicitación de supuestos y axiologías que norman la acción de la institución como tal. Constituye una dinámica insoslayable de la que resultará la misión de la universidad y su formalización de compromiso.

La formulación de la misión debe ser enunciada y definida para propiciar la generación de una imagen institucional entre los integrantes de la institución y en la sociedad misma, con el fin de que esta imagen forme parte auténtica y dinámica de la comunidad universitaria.

3.8 Diagnóstico del contexto

El diagnóstico permitirá definir los riesgos y oportunidades próximos a la institución para poder prever las grandes alternativas de acción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Simultáneamente, se desarrolla un análisis integral de la Institución. A través de este análisis se intenta definir las fuerzas y debilidades de la institución para posibilitar la determinación, en términos de capacidad, del futuro factible de la institución.

Mediante la comparación del análisis externo con el interno se determina el futuro deseado por la institución. Se podría decir que el producto aquí obtenido determina la gestación real de la estrategia.

En este trabajo se ha procedido a determinar las áreas críticas más importantes en el ámbito educativo distinguiéndolas en los niveles interno y externo; seguidamente se ha enlistado una serie de variables de cada área crítica para identificar las desviaciones en los rubros más importantes de la educación. Sin intentar en este trabajo hacer un estudio de ellas, más bien se señalan para que estudios posteriores puedan considerarlas si se desea enriquecer el proceso de planeación estratégica institucional.

AREAS CRITICAS

" INTERNO:

1. Productividad
2. Personal
3. Recursos financieros
4. Recursos materiales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

" EXTERNO:

1. Condicionantes ambientales
2. Relaciones de demanda directa e indirecta
3. Penetración e imagen
4. Prospectiva

VARIABLES

" INTERNAS:

" PRODUCTIVIDAD

" Rendimiento del personal

- académico

- no académico

" Asistencia de alumnos

" Aprobación y reprobación (por escuelas y por semestre)

" Deserción

" Evaluación de maestros

" Cumplimiento de programas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Investigación

" PERSONAL

" Rotación por áreas académicas y por escuelas

" Ausentismo

" Nivel de preparación académica

" Actualización y desarrollo

" Sueldos y prestaciones

" Incentivos

" RECURSOS FINANCIEROS

" Aplicaciones presupuestales por escuelas

" Rentabilidad del servicio por escuelas

" Determinación de liquidez, solvencia y estabilidad

" Retorno de la inversión

" Amortización per capita

" Estructura y evaluación del crédito educativo

" Estímulos fiscales y económicos

" Financiamiento

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Investigación

" RECURSOS MATERIALES

" Condiciones del mobiliario

" Condiciones del inmueble

" Mantenimiento general

" Inventarios

" Instalaciones y equipos

" EXTERNAS:

" CONDICIONANTES AMBIENTALES

" Costo de la vida

" Crecimiento demográfico:

- Nacional

- Regional

- Por Zonas

" Composición y evaluación de los estratos socioeconómicos

" Situación económica general:

- Nacional

- Internacional

" Reglamentos y decretos

" Planes y programas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

" RELACIONES DE DEMANDA DIRECTA E INDIRECTA

- " Mercado: potencial y actual
- " Preferencias de los demandantes
- " Localización geográfica de la demanda
- " Comportamiento de los demandantes

" PENETRACION E IMAGEN

- " Posición de mercado
- " Imagen institucional
- " Distribución de egresados
- " Eventos organizados
- " Eventos participados

" PROSPECTIVA

- " Incremento potencial de la demanda
- " Movimientos migratorios en el nivel local y sus tendencias
- " Comportamiento esperado de la competencia
- " Comportamiento esperado de las condicionantes ambientales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.9 Tipo de estudio

El tipo de estudio realizado para ésta investigación es del tipo exploratorio, porque en el se determina si la planeación estratégica es el modelo que habilitará a la Universidad a cumplir eficientemente sus objetivos, además es transversal, debido a que se investiga el nivel de planeación en un momento dado en el tiempo y es no experimental, dadas las condiciones bajo las cuales el investigador es sólo observador del fenómeno y no puede manipular en ningún momento determinado, las variables investigadas.

Sujetos: La población estudiada está conformada por los directivos y mandos medios de la Universidad Juárez del Estado de Durango, que ocupan puestos superiores al de subjefe de departamento y/o su equivalente. Tomando en cuenta el tipo de sujeto que se estudia, la población corresponde a 75 individuos, por lo que se decidió hacer el estudio poblacional y habiéndose entregado el instrumento al total, en el cierre de éste trabajo se obtuvieron 62 respuestas, habiéndose anulado 3 de éstas últimas.

3.10 Instrumento empleado

El instrumento utilizado es un cuestionario diseñado para tal efecto, que fue probado y validado con una muestra piloto de directivos de la unidad Gómez Palacio, Dgo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El instrumento consta de tres partes: la primera de ellas, son básicamente datos de los sujetos de estudio. Estos datos permiten determinar su posición jerárquica, unidad académica de adscripción y su nivel máximo de estudios.

La segunda parte está conformada por 34 reactivos relacionados con los indicadores elegidos, cuyas respuestas posibles para cada uno son cinco y van desde: muy de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y muy en desacuerdo, habiéndose seleccionado una escala de Likert³⁴.

La última y tercera parte del cuestionario, consta de 8 proposiciones abiertas, las cuales sirven para obtener de los sujetos de estudio sus aportaciones individuales al proceso de planeación estratégica institucional.

3.11 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Al finalizar la etapa de recolección de la información, se procedió a la integración de los datos obtenidos.

El procesamiento de datos se realizó con el paquete SPSS-X, (Statistical Package for the Social Sciences), en su versión 9.0 para Windows.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³⁴ Hernández Sampieri, Roberto, et al. "*Metodología de la Investigación*". 2ª Edición. McGraw-Hill Hispanoamericana. P 256. México.

CAPÍTULO 4

Resultados

En el presente estudio se han medido un conjunto de aspectos diversos acerca de la planeación estratégica, con el fin de describir si se lleva a cabo la planeación formal y de ver también como se manifiesta este aspecto en la Institución estudiada, ésta información recabada a través del instrumento que se presenta en el Anexo 1, permitirá el análisis e interpretación de la situación que guarda la planeación en la Universidad, permitiendo obtener conclusiones a partir de las cuales se puedan hacer algunas recomendaciones.

4.1 Interpretación de los datos obtenidos para las hipótesis

Los resultados de la prueba de correlación de Spearman, considerando las relaciones y como se puede observar en el Anexo 2, son los siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hipótesis 1:

La mayoría de los directivos y mandos medios de la Institución están de acuerdo con el sistema de planeación en la U.J.E.D.

$$H_0 : \pi \leq 0.5$$

$$H_1 : \pi > 0.5$$

$$\alpha = 0.05$$

$$Z = 1.64$$

$$Z = \frac{p - \pi}{\sqrt{p(1-p)}}$$

$$Z = \frac{62.7 - 50}{\sqrt{6.51}} = 1.951$$

$$1.951 > 1.64$$

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la mayoría de los directivos y mandos medios de la Institución están de acuerdo con el sistema de planeación de la U.J.E.D.

La actual estructura organizacional de la UJED es adecuada para el cumplimiento de su misión, objetivos y estrategias

		Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
Válido	Muy de acuerdo	2	3.4	3.4	3.4
	De acuerdo	25	42.4	42.4	45.8
	Neutral	10	16.9	16.9	62.7
	En desacuerdo	17	28.8	28.8	91.5
	Muy en desacuerdo	5	8.5	8.5	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

TECNOLOGIA
FALLA DE ORIGEN

Como se puede apreciar en esta tabla, si consideramos a los que están en una posición neutral, tendremos un 62.7% de los encuestados que consideran adecuada la actual estructura organizacional de la institución. Si descartamos a los indecisos, se tiene un 55% a favor de la actual estructura organizacional; lo que produciría un valor calculado de $Z = 0.714$, lo que nos llevaría a aceptar la hipótesis nula y rechazar la de investigación.

Hipótesis 2

Hay relación de la planeación de la U.J.E.D. con la planeación estatal y nacional, para la realización de la misión institucional.

PARA LA HIPÓTESIS N° 2

Para la relación entre la planeación Institucional y la **estatal y nacional**

Valor coeficiente r de Spearman	Grados de Libertad	Significancia
0.559**	57	0.01

Por lo tanto, se **rechaza** la hipótesis nula y se **acepta la hipótesis de investigación** que establece la relación entre la planeación institucional y la planeación estatal y nacional.

Confirmación:

$$t = 2.014$$

$$t^{35} = r \sqrt{n-2 / 1-\rho^2}$$

$$t = 0.559(\sqrt{59-2 / 1-0.559^2})$$

$$t = 5.09$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³⁵ Siegel, Sydney. "Estadística no paramétrica, aplicada a las ciencias de la conducta". Editorial Trillas. 3ª Reimpresión de la Segunda Edición. México. 1976. p. 244.

5.09 > 2.014

Por lo tanto: **es significativo**

En este caso, como lo registra el anexo 2, los valores porcentuales para las cuestiones 5 y 6 del instrumento arrojaron 55.4 y 66.1 para las posturas de acuerdo y muy de acuerdo, que es congruente con los hallazgos de este trabajo.

Hipótesis 3

A menor normatividad actualizada de la Institución, mayor dificultad para que responda a un entorno en cambio constante.

Para la relación entre la normatividad actualizada y la **dificultad de respuesta al entorno**

Valor coeficiente r de Spearman	Grados de Libertad	Significancia
0.071	57	0.01

Por lo tanto, **no se rechaza** la hipótesis nula y se **rechaza la hipótesis de investigación** que establece la relación entre la normatividad institucional actualizada y la dificultad de respuesta a los cambios del entorno.

Confirmación:

$$t = 2.014$$

$$t = r \sqrt{n-2 / 1-\rho^2}$$

$$t = 0.071 (\sqrt{59-2 / 1-0.071^2})$$

$$t = 0.537$$

$$0.537 < 2.014$$

Siendo, por lo tanto, **no significativo al 1%**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si nos remitimos al Anexo 2, encontraremos que los valores porcentuales acumulativos para las opciones 11, 18 y 20 son: 93.2, 81.4 y 89.8 para las posiciones de acuerdo y muy de acuerdo que vienen a corroborar los resultados de las pruebas de hipótesis.

Hipótesis 4

A mayor nivel jerárquico por parte de los directivos, mayor manifestación de planes estratégicos para el cumplimiento de sus objetivos.

Para la relación entre **nivel jerárquico** y los **planes estratégicos**

Valor coeficiente r de Spearman	Grados de Libertad	Significancia
-0.044	57	0.01

Por lo tanto, se **acepta** la hipótesis nula y se **rechaza la hipótesis de investigación** que establece la relación entre el nivel jerárquico y la manifestación de planes estratégicos.
Confirmación:

$$t = 3.241$$

$$t = r \sqrt{n-2 / 1-\rho^2}$$

$$t = -0.044(\sqrt{59-2 / 1-0.044^2})$$

$$t = -0.333$$

$$-0.333 < 3.241$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Encontramos de la misma forma que las anteriores hipótesis, en el Anexo 2, que los porcentajes acumulativos para las cuestiones 16, 18 y 22 son, respectivamente, 94.9, 81.4 y 62.7 para los opciones de acuerdo y muy de acuerdo lo que es inconsistente con la decisión anterior.

Hipótesis 5

La planeación que se efectúa en la Institución está relacionada con la baja eficiencia en el logro de los objetivos actuales.

Para la relación entre **planeación efectuada** y la **baja eficiencia** en el logro de los objetivos actuales

Valor coeficiente r de Spearman	Grados de Libertad	Significancia
0.237*	57	0.05

Por lo tanto, se **rechaza** la hipótesis nula y se **acepta la hipótesis de investigación** que establece la relación entre la **planeación efectuada** y la **baja eficiencia** en el logro de los objetivos actuales.

Confirmación:

$$t = 2.003$$

$$t = r \cdot \sqrt{n-2 / 1-\rho^2}$$

$$t = 0.237(\sqrt{59-2 / 1-0.237^2})$$

$$t = 1.84$$

$$1.84 < 2.003$$

Este resultado es inconsistente con los resultados por el SPSS por lo que se sostiene el del paquete estadístico.

En el Anexo 2, de nueva cuenta hallaremos para esta hipótesis que para las opciones de acuerdo y muy de acuerdo para las preguntas 31, 32 y 34; los porcentajes acumulativos son: 33.9, 52.5 y 45.8 que muestran un marcado contraste entre la planeación efectuada y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hipótesis 6

El compromiso, la motivación y la participación en la toma de decisiones de los recursos humanos; se relacionan con la efectividad de éstos para alcanzar los objetivos tácticos en la Universidad.

Para la relación entre **compromiso, motivación y participación en las decisiones** con la **efectividad en el alcance de los objetivos tácticos**

Valor coeficiente r de Spearman	Grados de Libertad	Significancia
0.396**	57	0.01

Por lo tanto, se **rechaza** la hipótesis nula y se **acepta la hipótesis de investigación** que establece la relación entre la **planeación efectuada** y la **baja eficiencia** en el logro de los objetivos actuales.

Confirmación:

$$t = 2.665$$

$$t = r \cdot \sqrt{n-2} / \sqrt{1-r^2}$$

$$t = 0.396(\sqrt{59-2} / \sqrt{1-0.396^2})$$

$$t = 3.256$$

$$3.256 > 2.665$$

Los valores porcentuales correspondientes a estas relaciones son: 39 y 52.5 para las cuestiones 10 y 28 del instrumento en las opciones de acuerdo y muy de acuerdo que nos permite detectar fallas de los directivos por motivar, comprometer y dar participación a los trabajadores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hipótesis 7

Los medios para alcanzar los objetivos están relacionados con los controles que se requieren en la Institución.

Para la relación entre **los medios para cumplir los objetivos y los controles requeridos**

Valor coeficiente r de Spearman	Grados de Libertad	Significancia
0.559**	57	0.01

Por lo tanto, se **rechaza** la hipótesis nula y se **acepta la hipótesis de investigación** que establece la relación entre **los medios para alcanzar los objetivos** y los **controles necesarios**.

Confirmación:

$$t = 2.006$$

$$t = r \cdot \sqrt{n-2 / 1-r^2}$$

$$t = 0.559(\sqrt{59-2 / 1-0.559^2})$$

$$t = 5.09$$

$$5.09 > 2.006$$

Siendo, por lo tanto, **significativo**.

Por último, al analizar las estadísticas porcentuales acumuladas para esta hipótesis, se halló que para la pregunta 26 se obtuvo un 39 en ese acumulado que detecta en esta investigación que los medios utilizados no son los adecuados para el eficaz logro de los objetivos.

Las preguntas abiertas se codificaron una vez que se conocieron todas las respuestas de los sujetos a los cuales se les aplicaron, presentándose las principales tendencias de respuestas del instrumento aplicado.

CON
FALLA DE ORIGEN

El procedimiento consistió en encontrar y darle nombre a los patrones generales de respuestas (respuestas similares o comunes), listar estos patrones y después se utilizó el procedimiento basado parcialmente en Rojas (1981, pp. 150-151):

Seleccionar determinado número de cuestiones mediante un método adecuado, asegurando la representatividad de los sujetos investigados.

Observar la frecuencia con que aparece cada respuesta a la proposición.

Elegir las respuestas que se presentan con mayor frecuencia (patrones generales de respuesta).

Clasificar las respuestas elegidas en temas, aspectos o rubros, de acuerdo con un criterio lógico, cuidando que sean mutuamente excluyentes.

Darle un nombre o título a cada tema, aspecto o rubro (patrón general de respuesta).

Asignarle el código a cada patrón general de respuesta.

Se iniciará con la declaración de visión y misión de la Institución:

VISION:

Formar personas dotadas de una actitud crítica, creativa y abiertas a la indagación e innovación; poseedoras de una visión integral de su sociedad, conscientes de la amplia y emergente problemática de su entorno y del desarrollo sustentable del mismo; comprometidas éticamente con el advenimiento de una sociedad duranguense más justa, plural y democrática, sustentada en valores humanos, con capacidad

para plantear analizar y solucionar eficazmente problemas en su área de competencia profesional con creatividad e innovación y demostradas habilidades administrativas y de gestión que le permitan abrirse camino hacia las nuevas oportunidades de desarrollo, insertándose ventajosamente en un mercado laboral competitivo y globalizado, además de extender y preservar la cultura nacional para conservar su identidad regional propia, integrándole los valores de cultura universal.

MISIÓN:

Formar personas capaces de contribuir en el desarrollo del país, comprometiéndose en incrementar la investigación además de participar en el desarrollo cultural de la sociedad.

4.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS DE LA INSTITUCIÓN

Oportunidades

1. La UJED ha logrado situarse como el principal centro de educación superior en el estado.
2. Incursiona en el desarrollo cultural de la sociedad.
3. Tiene presencia definida y consolidada
4. Cuenta con el apoyo financiero federal y estatal.
5. Tiene cinco centros de investigación
6. Por disposición gubernamental existe "PROMEP" programa de mejoramiento de profesores.
7. Infraestructura física y humana consolidada.
8. Instalación de red de comunicaciones al 100%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. Ofrece varios niveles de educación: medio superior, superior, postgrado y doctorado.
10. Instalación de nuevos sistemas administrativos.

Amenazas:

1. Incremento de universidades privadas en el estado.
2. Migración de la población (reducción de la matrícula)
3. Presupuesto insuficiente para cubrir las necesidades académicas.
4. Apertura de nuevos programas educativos en instituciones privadas.
5. No existe competencia en el avance tecnológico en la industria y la universidad
6. Falta de vinculación empresa - universidad
7. Conflictos sindicales
8. Falta de interés de la sociedad en aspectos culturales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Habiéndose generado las siguientes matrices:

4.2.1 MATRIZ DE PERFIL DE LA COMPETENCIA

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Factores críticos para el éxito	U.J.E.D.			INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO		UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE DURANGO		UNIVERSIDAD AUTÓNOMA ESPAÑA	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	4	0.8	1	0.2	1	0.2
Competitividad en precios	0.20	1	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Posición financiera	0.40	2	0.8	2	0.8	4	1.6	3	1.2
Calidad del producto	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	4	0.4	1	0.1	1	0.1
TOTALES	1.00		2.3		3.2		3		2.6

valores de calificaciones :

1= mayor debilidad
 2= menor debilidad
 3= menor fuerza
 4= mayor fuerza

EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO ES NUESTRO COMPETIDOR MAS FUERTE

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

4.2.2 MATRIZ EFE
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES
EXTERNOS

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1.- La UJED es el principal centro de educación superior en el Estado	0.13	3	0.39
2.- Ofrece programas a nivel: medio superior, superior, postgrado y doctorado. Además de especialidades	0.07	3	0.21
3.- La mayoría de la población prefiere las instituciones públicas	0.15	4	0.6
4.- Tiene una infraestructura física y humana consolidada	0.11	3	0.33
5.- Cuenta con apoyos financieros federales, estatales y genera ingresos propios.	0.04	2	0.08
AMENAZAS			
1.- Apertura de nuevos y modernos programas educativos en instituciones privadas.	0.15	2	0.3
2.- Falta de tecnología para actividades académicas y de investigación.	0.09	1	0.09
3.- Falta de vinculación empresa - universidad	0.07	1	0.07
4.- Presupuesto insuficiente para cubrir necesidades prioritarias	0.12	1	0.12
5.- Altos índices de emigración de la población, esto reduce cada año la matrícula de alumnos.	0.07	2	0.14
TOTAL	1.00		2.33

valor alto = 4.0, promedio = 2.5, bajo = 1.0

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la U.J.E.D. responden a cada factor.

1. La respuesta es mala
2. La respuesta es media
3. La respuesta es por arriba de la media
4. La respuesta es superior

El total ponderado esta muy por debajo de lo que se puede considerar óptimo (4.0), por lo cual, la Universidad, no está respondiendo adecuadamente a las demandas y necesidades de la sociedad en su conjunto.

Se puede concluir que el Instituto Tecnológico de Durango que es la otra oferta educativa superior de una institución pública afronta mejor las demandas de la sociedad por encima de la media ponderada (2.5).

4.3 LAS FUERZAS INTERNAS Y EXTERNAS DE LA INSTITUCIÓN

Fuerzas

1. Plantilla docente de 1600 profesores aprox.
2. 5 centros de investigación
3. Instalación de la red de comunicaciones al 100%
4. Apoyos gubernamentales "PROMEP"
5. Promover cultura científica, artística y deportiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. Población estudiantil aprox. 12,400 alumnos
7. Ofrece 69 opciones educativas
8. Ofrece cursos en lenguas extranjeras
9. Instalación del sistema integral de información administrativa
10. Ofrece desarrollo profesional: postgrados, especialidades y doctorados.
11. Estructura con escuelas, facultades, institutos, bibliotecas, teatro, instalaciones deportivas.

Debilidades

1. Número de profesores insuficiente.
2. Falta de formación didáctica en profesores
3. Baja o escasa producción en investigación
4. Falta de promoción en las áreas de difusión cultural.
5. Falta de mecanismos que ayuden a identificar causas de deserción de los alumnos.
6. Falta de actualización y modernización de programas educativos.
7. Falta de programas para la creación de ingresos propios.
8. Presupuestos insuficientes.
9. Falta de mecanismos para analizar el seguimiento de egresados.
10. Saturación de programas y ausencia en otras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3.1 MATRIZ EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FUERZAS			
1.- Plantilla docente aprox. 1600 profesores.	0.09	3	0.27
2.- 5 centros de investigación	0.08	3	0.24
3.- Ofrece 69 opciones educativas en sus diversas instalaciones	0.11	4	0.44
4.- Instalación de red de comunicaciones al 100%	0.12	4	0.48
5.- Nuevo sistema integral de información administrativa	0.10	4	0.4
DEBILIDADES			
1.- Número de profesores insuficiente	0.07	2	0.14
2.- Falta de formación didáctica en profesores	0.15	1	0.15
3.- Baja producción en investigación	0.09	1	0.09
4.- Falta de actualización o modernización a los programas educativos	0.12	1	0.12
5.- Recursos económicos insuficientes	0.07	2	0.14
TOTAL	1.00		2.47

valores calificaciones: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fuerza menor, 4= fuerza mayor

El resultado obtenido de las fuerzas y debilidades institucionales muestra que carece de estrategias bien definidas para el logro de sus objetivos, pues está por abajo del promedio (2.5).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA

	FUERZAS - F	DEBILIDADES - D
	<p>Plantilla docente aprox. 1600 profesores. Actualmente tiene 5 centros de investigación Instalación de la red de comunicaciones al 100% Apoyos gubernamentales "PROMEP" Promover cultura científica, artística y deportiva Ofrece 69 opciones educativas Ofrece cursos en lenguas extranjeras Nuevo sistema integral de información administrativa 9.- Es una universidad pública "gratuita"</p>	<p>1 - Número de profesores insuficiente. 2 - Falta de formación didáctica en los profesores 3 - Baja producción en la investigación. 4 - Falta de promoción en las áreas de difusión cultural 5 - Falta de mecanismos que ayuden a identificar causas de deserción estudiantil 6 - Falta de actualización y modernización de programas educativos 7 - Falta de programas para la generación de ingresos propios 8 - Presupuestos insuficientes 9 - Falta de mecanismos para analizar el seguimiento de egresados</p>
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
<p>1 - UJED es la principal centro de educación superior en el estado 2 - Se involucra en el desarrollo cultural de la sociedad 3 - Presencia definida y consolidada 4 - Apoyos financieros federales, estatales y propios 5 - Infraestructura física y humana consolidada 6 - Ofrece programas: licenciatura, pos grado, doctorado, especialidades. 7 - Apoyos financieros con diversos programas: promep, fomes, profl, promad</p>	<p>1.- Plantilla docente da servicio en los 69 programas educativos. 2.- Los apoyos "PROMEP" ayudan a motivar las acciones académicas e incrementan los apoyos federales y estatales 3.- Infraestructura suficiente para cubrir las necesidades actuales. 4.- Uso de la red de comunicaciones para compartir información administrativa en toda la UJED 5.- Hacer eficientes los recursos económicos dentro de las áreas de investigación 6.- El dominio de lenguas extranjeras ofrece una ventaja competitiva a los egresados de la UJED 7.- La difusión cultural ayuda al desarrollo cultural de la sociedad</p>	<p>1 - Los apoyos económicos en varios programas ayudarán a mejorar la formación de los académicos 2 - Aprovechar las instalaciones de investigación para dar mejores resultados 3 - Como unidad consolidada aprovechar para difundir ampliamente sus servicios culturales. 4 - Con la infraestructura y los conocimientos existentes se pueden generar importantes fuentes de ingresos y ayudar en el problema del presupuesto</p>
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
<p>1 - Incremento de universidades privadas en el estado 2 - Migración de la población - reducción de la matrícula 3 - Apertura nuevos y modernos programas privados 4 - Avance tecnológico en industrias - nulo en la institución 5 - Falta de vinculación empresa - universidad 6 - Conflictos sindicales 7 - Falta de interés de la sociedad en el aspecto cultural</p>	<p>1.- La oferta educativa es mayor a la ofrecida por la competencia 2.- Los centros de investigación presenta una ventaja competitiva 3.- La mayor parte de la sociedad es de bajos recursos económicos prefiere las universidades publicas 4.- Con la instalación de la red se puede tener mayor contacto con las empresas y otras universidades. 5.- Con el sistema de información administrativa se puede ofrecer información transparente para aclaraciones con el sindicato 6.- Los apoyos "promep" motivan a los académicos al desarrollo de nuevos y mejores programas académicos.</p>	<p>2 - Incrementar el número de profesores de tiempo completo y medio tiempo 3 - Proporcionar programas de capacitación que ayuden en la formación didáctica de los profesores 4 - Promover ampliamente las funciones de difusión cultural 5 - Incrementar presupuesto para el área de investigación. 6 - Definición de líneas de investigación 7 - Desarrollo y aplicación de programas de seguimiento de egresados 8 - Incluir o modificar los programas educativos acorde con la época 9 - Negociar con gobierno federal incremento de presupuesto a cambio de proyectos para la generación de recursos propios.</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

4.5 MATRIZ PEYEA

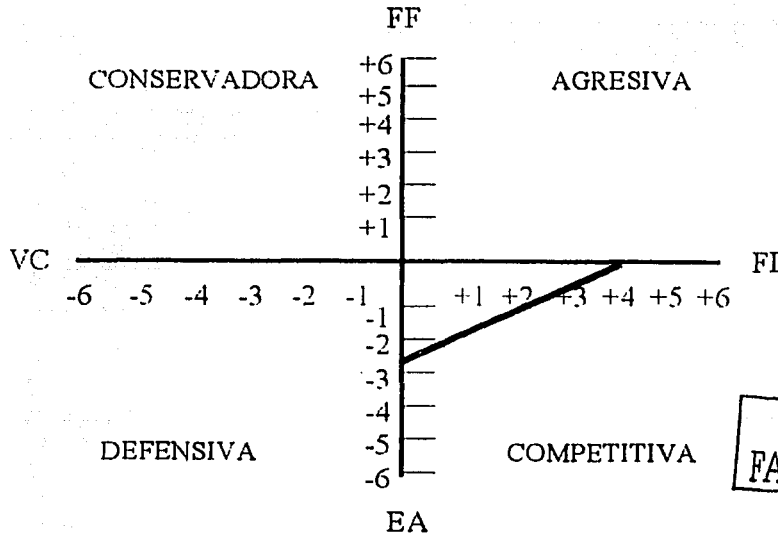
MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN

Posición estratégica Interna	Posición estratégica externa
FUERZA FINANCIERA. (FF)	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)
1.- Ingresos insuficientes (1)	1.- Cambios tecnológicos. (-3)
2.- Egresos superiores a los ingresos (1)	2.- Variabilidad de la demanda (-4)
3.- Generación de ingresos propios (2)	3.- Variabilidad en el presupuesto (-5)
Promedio = 1.33	Promedio = -4
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)
1.- Participación en el mercado (-1)	1.- Potencial de crecimiento (6)
2.- Lealtad de los clientes (-2)	2.- Aprovechamiento de recursos (5)
3.- Bajo precio del servicio (-1)	3.- Aprovechamiento de la capacidad (5)
4.- Mayor capacidad (-2)	
Promedio = -1.5	Promedio = 5.33

FF, FI = +1 peor, +6 mejor
 VC, EA = -1 mejor, -6 peor

Eje X = VC = -1.5 , FI = 5.33 = -1.5 + (+5.33) = 3.83

Eje Y = FF = 1.33 , EA = -4 = 1.33 + (-4) = -2.67



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

4.6 ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO

Del análisis de las anteriores matrices surgen las siguientes estrategias para el largo plazo:

- a) Acelerar el proceso de modernización impulsando la reforma universitaria. Actualizando la Ley Orgánica.
- b) Diseñar cursos semi-escolarizados y abiertos, aprovechando la infraestructura y el personal docente; flexibilizando los planes y programas de estudios.
- c) Establecer un plan de investigación que vincule al sector productivo y los requerimientos sociales, tecnológicos y económicos, realizando convenios con las empresas que respalden financieramente el equipo y materiales necesarios.
- d) Hacer efectivo el concepto de autonomía universitaria en los procesos de reestructura administrativa y política interior.
- e) Iniciar un plan de consecución de recursos económicos con empresas y organismos públicos, como fuentes alternas para solucionar sus ancestrales problemas de esta naturaleza.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES.

Las transformaciones socioeconómicas del mundo basado en la sociedad del conocimiento plantean nuevos retos y exigen que las instituciones de educación superior tengan un nuevo papel, tanto en su actuación como en su impacto económico y social. En el caso de nuestro País, de ser un elemento residual en la explicación del desarrollo económico, han pasado a ser uno de sus pilares fundamentales para la competitividad basada en el conocimiento y, en general, en las ventajas comparativas no naturales o ventajas competitivas.

La administración y el gobierno de estas organizaciones también han cambiado de perspectiva, pues de ellas depende buena parte de las posibilidades de que estas instituciones cumplan su nuevo papel en la competitividad nacional dentro del modelo de economía abierta; de ahí que la administración (dirección, gestión y control) deje de ser un aspecto residual, adjetivo, coadyuvante y menos importante que las funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión, y se revalore como un elemento fundamental para el logro de la calidad y competitividad de este nivel educativo. "La administración constituye, hoy más que nunca, un elemento esencial de la vida universitaria; de un lado porque es importante ordenar los vínculos que se multiplican entre la universidad y la sociedad, y del otro, porque el propio trabajo científico exige, cada vez

más y de manera imperiosa, se constituyan equipos dotados de los medios poderosos y la cooperación entre estos"³⁶.

Podemos concluir de conformidad con los resultados de la primera hipótesis, que existe una complacencia entre los directivos con la planeación que se lleva a cabo en la Institución. Lo que nos permite catalogarlos, según Ackoff, como inactivos o reactivos. Resulta imperioso darles formación para que sean líderes de un proceso de cambio administrativo con miras al mejoramiento académico.

Si bien podemos concluir de la segunda hipótesis que los planes están relacionados con los estatales y nacionales, ello es reflejo de las regulaciones en materia presupuestal que la S.E.P. ha impuesto a las universidades públicas. A raíz de las orientaciones generales de política sobre la enseñanza superior, tuvo lugar una intensa actividad de la ANUIES y de las dependencias de la SEP relacionadas con este nivel educativo, en torno al desarrollo de instancias y organismos encargados de la operación de las orientaciones del Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES). Esto causa que se verifiquen una serie de cambios en el terreno de la planeación, la gestión y la administración de las instituciones de educación superior, los cuales pueden ser englobados en las nociones de racionalidad, eficiencia y eficacia, tanto de las instituciones de educación superior como del subsistema en lo general.

³⁶ Associação Internacional das Universidades (AIU). "A Administração das Universidades". Edições Universidade Federal do Ceará, Brasil. 1981. p. 9.

La actualización de la legislación universitaria, renovar la estructura académica y administrativa, son condiciones necesarias para establecer un plan estratégico en la U.J.E.D., requiere además construir un movimiento amplio, plural e incluyente que se proponga el cambio cultural, intelectual y ético de los académicos, trabajadores y directivos.

La conclusión principal es el hecho de que en la Institución se lleva a cabo algún tipo de planeación, sin embargo el procedimiento, los medios y los beneficios que se deben desprender de ella, no son los más idóneos; se puede concluir también que:

- a) Aún y cuando la planeación estratégica es una necesidad institucional, se puede deducir que no existe una conciencia o una percepción clara de dicha necesidad.
- b) No obstante que un alto porcentaje menciona que si se realiza la planeación, ésta no se basa en objetivos claramente especificados.
- c) Aún cuando, los directivos manifiestan utilizar la planeación estratégica en la realización de sus planes, la mayoría desconoce en que consiste su aplicación práctica, ya que carecen de planes de desarrollo para su dependencia.
- d) Consecuentemente, hay una evidente manifestación de baja eficiencia de sus dependencias en el cumplimiento de sus programas, sobreejercicio de su presupuesto y el surgimiento de estrategias contingentes para afrontar sus compromisos.

- e) Las etapas del proceso de reforma no siempre han sido completas, ya que han tenido que responder a las especificidades de cada situación y a las posibilidades reales de la Institución, por lo que en ella existen modelos organizativos híbridos que mezclan elementos del modelo napoleónico con elementos del modelo departamental matricial, y se presentan elementos de los modelos desconcentrados, pero funcionan centralizadamente, o combina elementos de los modelos descentralizados con los esquemas desconcentrados.
- f) Es innegable la mística de servicio para con la Institución de los directivos encuestados, pues a pesar de que no hay programas de estímulos y recompensas para los trabajadores, se consideran comprometidos, identificados y motivados en un porcentaje muy elevado (94.9).
- g) Es menester que los directivos presten particular atención a los medios que están utilizando para alcanzar sus objetivos, ya que muy bajo porcentaje de ellos reconoce que sus estrategias a seguir estén relacionadas con los controles que les permite retroalimentar el proceso de planeación.

Por todo lo anterior, el establecimiento de un modelo de planeación estratégica resulta imperioso en nuestra Casa de Estudios que vendrá a ser la respuesta a la problemática administrativa que enfrenta y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

consecuentemente, se propone el modelo descrito en éste trabajo que es el de Fred R. David, presentado esquemáticamente en la pagina 86.

Para poder llevar a efecto la reforma universitaria, entendida como la actualización constante y deliberada de las funciones universitarias, a fin de lograr que la universidad responda ágilmente a los cambios que demanda la sociedad del conocimiento. Podremos, entonces, contar con un sistema de administración estratégica universitaria que consista en la formulación, ejecución y evaluación de las decisiones interfuncionales que permitan dirigir el desarrollo integral de la Universidad hacia el logro de los objetivos previstos, como resultado del planteamiento de la reforma universitaria.

Se deberá considerar que el proceso de planeación estratégica en la Universidad es consecuencia de la reforma universitaria y que, al mismo tiempo, funge como instrumento de implantación de la propia reforma, la cual es un proceso permanente y radical.

RECOMENDACIONES.

La reforma que se realiza en las actividades básicas de la U.J.E.D. (docencia, investigación y extensión de la cultura) ha impuesto una reforma de la misma intensidad en la estructura del aparato administrativo.

Los servicios administrativos, aunque secundarios en cuanto a los objetivos medulares de la reforma universitaria, son fundamentales, ya

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que satisfacen necesidades imprescindibles para la buena marcha de la Institución.

Los principios básicos de una reforma administrativa se establecen en torno al rompimiento de las estructuras rígidas de control y a la actualización integral del aparato administrativo.

Las metas establecidas para el logro de estos propósitos descansan en los siguientes principios:

1. Establecer un sistema simultáneo de centralización del sistema de información y control.
2. Reorientar los mecanismos de delegación de autoridad, diferenciándolos según los ámbitos administrativo, docente y político.
3. Reorganizar internamente las dependencias universitarias, resaltando la importancia de la creación de unidades administrativas dentro de ellas, con el fin de agilizar los trámites y estandarizar las prácticas administrativas.
4. Establecer programas de capacitación de personal a distintos niveles, así como implantar el análisis y la evaluación del desempeño de los puestos administrativos, con el objeto inmediato de reducir el ritmo de crecimiento en la contratación de empleados administrativos y de obtener un aumento de la eficacia y rendimiento del personal existente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. Ampliar e introducir nuevos criterios dentro de la estructura administrativa de la U.J.E.D.
6. Finalmente, se debe establecer como punto importante de apoyo a la reforma administrativa la depuración del mecanismo presupuestal, puesto que debe constituir una herramienta indispensable de control.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía

- Ackoff, Russell L. *"Rediseñando el futuro"*. Ed. Limusa-Wiley, S. A. Séptima Reimpresión. México. 1981.
- Acle Tomasini, Alfredo. *"Planeación Estratégica y Control Total de calidad"*. Editorial Grijalbo, S.A. Tercera Edición. México, D.F. 1990.
- Adam, Everett E. y Ebert, Ronald J., *Administración de la Producción y las operaciones*, Prentice Hall, 4ª. Ed., México 1991.
- Ansoff, Igor H., *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Addison Wesley Longman, 2ª. Edición, México. 1998.
- ANUIES. Revista de la Educación Superior, *"Un Modelo Propositivo de Planeación Estratégica para Instituciones Educativas Privadas de Nivel Superior"*. Oct./Dic. 1985. No. 56. México.
- Associação Internacional das Universidades (AIU). *"A Administração das Universidades"*. Edições Universidade Federal do Ceará, Brasil. 1981.
- Bracker, Jeffrey. *"The Historical Development of the Strategic Management Concept"*. Academy of Management Review 5 (1980).
- Coombs, Phillips H. *"Futural Critical World"*. Issues in Education. 1991.
- David, Fred R. *"Conceptos de Administración Estratégica"*. Ed. Prentice Hall. Quinta Edición. México. 1995.
- Drucker, Peter, *Peter Drucker on the Profesión of Management*, Cambridge, Mass., Harvard Business Review Press, 1998.
- Drucker, Peter, *Management, Tasks, Responsibilities*, Practices, Harper & Row, Publishers, New York, 1973.
- Hernández Sampieri, Roberto, et al. *"Metodología de la Investigación"*. 2ª Edición. McGraw-Hill Hispanoamericana. México.
- Hill, Charles W. L. y Jones, Gareth R. *"Administración Estratégica. Un enfoque integrado"*. Ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Tercera Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 1995.



Keller, George, "*Academic Strategy*", The Management Revolution in American Higher Education, The John Hopkins University Press, 1983.

Kerlinger, F. N. "*Investigación del Comportamiento: técnicas y metodología*". Nueva Editorial Interamericana. México, D.F. 1988.

Laris Casillas, Francisco Javier, "*Administración Integral*", CECSA, 1ª, Ed., México, 1977.

Lazarsfeld, Paul and Sieber, Sam. "*Organizing Educational Research*". Prentice Hall. 1964.

Ohmae, Kenichi. "*The Mind of the Strategist*". The art of Japanese Business. McGraw-Hill Co. New York, 1982.

Peterson, Marvin, "*Analyzing Alternative Approaches to Planning*", en Jedamus and Peterson, eds., *Improving Academic Management*.

Plan Nacional de Desarrollo, 2001-2006. México. Mayo. 2001. Poder Ejecutivo Federal.

Quinn, James Brian, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Richard D. Irwin, Inc., 1980.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. "*Administración*". Ed. Prentice Hall. Sexta Edición. México. 2000.

Rojas Soriano, Raúl. "*Guía para realizar investigaciones sociales*". Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Rubio Oca, Julio, Discurso de la Reunión del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines, Revista Confluencia, ANUIES, N° 87, Mayo de 2000, México.

SEP-ANUIES, *Manual de Planeación de la Educación Superior*. Tomo I. 1989.

Siegel, Sydney. "*Estadística no paramétrica, aplicada a las ciencias de la conducta*". Editorial Trillas. 3ª Reimpresión de la Segunda Edición. México. 1976.

Smith, Theodore A. "*Dynamic Business Strategy*". The Art of Planning for Success. McGraw-Hill Book Co. New York, 1977.

Steiner, George A., *Top Management Planning and Strategic Planning*, MacMillan, Co., New York, 1980.

Tavel, Charles H. "*The Third Industrial Age*". Strategy for Business Survival. Dow Jones-Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1975.

Von Neumann, J. y Morgenstern, O. *"Theory of Games and Economic Behavior"*.
Princeton: Princeton University Press. 2a. Ed. 1947.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 1

Instrumento Aplicado



UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Propósito de la encuesta: Esta encuesta tiene estrictamente fines educativos, la cual nos dará un panorama en qué condiciones se encuentra la UJED en términos de su estructura, estrategias, políticas y logro de los objetivos de ésta y sus posibles adecuaciones, y con su ayuda lo podremos lograr. Gracias.
 La información recopilada será confidencial sustentada por los valores éticos de nuestra institución.

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS Y MANDOS MEDIOS

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción que más se acerque o se identifique con Usted.

()	1	¿Cuál es su principal ocupación?			
	1)	2)	3)	4)	5)
	Rector/Director	Secretario	Jefe	Coordinador	Otro

()	2	Escuela a la que pertenece actualmente		
	1.-	8.-	15.-	
	FCA	PSICOLOGÍA	COMERCIAL	
	22.-	9.-	16.-	
	MUSICA	EDUC. FÍSICA	MATEMÁTICAS	
	2.-	10.-	17.-	
	FADER	MEDICINA (G.P)	FORESTALES	
	23.-	11.-	18.-	
	FAZ	FAC. QUÍMICAS (G.P)	ESC. PINTURA	
	3.-	12.-	19.-	
	MEDICINA	ESC. -QUÍMICAS	PREP. NOCTURNA	
	24.-	13.-	20.-	
	I.I.C.	FAC. ING. CIVIL	PREP. DIURNA	
	4.-	14.-	21.-	
	ENFERMERIA	BIOLOGÍA	C.C.H	
	25.-			
	I.I.H.			
	5.-			
	TRABAJO SOCIAL			
	26.-			
	I.I.J.			
	6.-			
	F.M.V.Z			
	27.-			
	I.C.S			
	7.-			
	ODONTOLOGÍA			
	28.-			
	I.S.I.M.A.			

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

()	3	Nivel máximo de Estudios				
		1) Secundaria	2) Preparatoria	3) Licenciatura	4) Maestría	5) Doctorado

()	4	La actual estructura organizacional de la UJED es adecuada para el cumplimiento de su misión, objetivos y estrategias.				
		1) Muy de acuerdo	2) de acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	5	Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025.				
		1) Muy de acuerdo	2) de acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	6	Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del gobierno Federal y el plan estatal de Educación del Estado de Durango.				
		1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	7	La UJED necesita un proceso de reingeniería para mejorar todos sus procesos administrativos y educativos.				
		1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	8	La planeación estratégica debe institucionalizarse en la UJED				
		1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	9	Los recursos humanos es el activo más valioso de la institución.				
		1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	10	La UJED se asegura que el personal académico y administrativo participe en actividades que mejoren en general el buen funcionamiento de la Institución.	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
()	11	En la Ley Orgánica y el Reglamento General de la UJED, hay Artículos que ya son inoperantes, para el correcto desarrollo de la institución	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
()	12	Los estudiantes de educación superior deberían realizar prácticas profesionales para fortalecer las habilidades competitivas y profesionales.	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
()	13	Si las empresas privadas conocieran las investigaciones y proyectos que se desarrollan dentro de la institución, sería posible que se les proporcionara algún tipo de apoyo económico a los proyectos.	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
()	14	La UJED tiene niveles de excelencia en cada una de sus escuelas que alberga.	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
()	15	La institución ha introducido las tecnologías de la información (internet, software de simulación, equipo computacional, y programas televisivos con contenido educativo) de manera significativa a la Institución.	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
()	16	Estoy identificado, comprometido y motivado con la misión y visión que tiene mi institución.	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
()	17	Se ha promovido eficientemente el mejoramiento técnico, cultural y docente de la Universidad	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

()	18	Estamos dispuestos a aprender, adaptar, innovar e inventar a efecto de que la UJED sea más competitiva ante los cambios globalizados que sufrimos día con día.	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
()	19	Si la UJED ofreciera cursos formales con validez curricular por Internet, estaría dispuesto a participar en este tipo de proyectos.	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
()	20	Es factible y necesario que la UJED diversifique sus servicios educativos hacia las universidades virtuales.	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
()	21	La calidad académica que brinda la UJED es superior a la de las universidades privadas.	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
()	22	Es necesario el Benchmarking de nuestras instituciones con las instituciones privadas para mejorar nuestros objetivos y estrategias de la UJED.	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
()	23	Las huelgas afectan la imagen de nuestra institución ante la sociedad	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
()	24	La Universidad debe conseguir nuevas fuentes de financiamiento.	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo
()	25	La UJED continua siendo líder en el contexto de instituciones de educación superior en el Estado.	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

()	26	La UJED tiene institucionalizadas en sus dependencias mecanismos de control para evaluar el desempeño de sus maestros en la área profesional y pedagógica.			
	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	27	Se debe vincular el desempeño y remuneración de directivos, maestros, y administrativos con los objetivos a largo y corto plazo que tiene en marcha nuestra institución.			
	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	28	Se toman en cuenta las ideas u opiniones del personal por mejorar la Institución.			
	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	29	Las personas con talento y competitividad directiva deben concentrarse en atender más las debilidades de la institución que las fuerzas de la misma.			
	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	30	La UJED tiene incluidos en su planeación la certificación de la calidad de la educación por medio de las Normas ISO 9000 para que sea una universidad de excelencia.			
	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	31	La Universidad cuenta con manuales de procedimientos más comunes de los puestos administrativos que se desempeñan dentro de la institución.			
	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	32	Se tiene un sistema de información administrativo que eficientiza y automatiza los procesos de oficina, como son expedición de boletas, certificados, recibos de inscripción, inscripciones, cartas, etc. y mejore el servicio a maestros y alumnos.			
	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

()	33	Los planes y programas de estudio de la Institución tienen una vinculación estrecha con el sector productivo.			
	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	34	La estructura organizacional de la UJED es adecuada para los fines que busca alcanzar.			
	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	35	En la UJED se manejan con transparencia y se dan a conocer las finanzas, uso y destino de los recursos.			
	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	36	Los objetivos y metas de la institución son claros, medibles y debidamente comunicados.			
	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	37	Hay muchos empleados que anteponen sus intereses personales, antes que los de la institución que los alberga.			
	1) Muy de acuerdo	2) De acuerdo	3) Neutral	4) En desacuerdo	5) Muy en desacuerdo

()	38	¿Qué propone para establecer estándares de desempeño en su institución en directivos y maestros?		

()	39	Anote los 10 factores más importantes que considere Oportunidades para la UJED		

TFCIS CON
FALLA DE ORIGEN

()	40	Anote los 10 factores más importantes que considere Amenazas para la UJED

()	41	Anote los 10 factores más importantes que considere Fuerzas para la UJED

()	42	Anote los 10 factores más importantes que considere Debilidades para la UJED

TFESIS CON
FALLA DE ORIGEN

()	43	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de nuestra institución?

()	44	Diseñe una declaración de misión que incluya alumnos, servicio que ofrece, mercados, tecnología, supervivencia, crecimiento, filosofía, concepto de sí misma, imagen pública e interés por sus empleados, su declaración no debe pasar de 200 palabras

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

()	45	Diseñe una declaración de la visión (donde queremos estar en el futuro) que incluya alumnos, servicio que ofrece, mercados, tecnología, supervivencia, crecimiento, filosofía, concepto de sí misma, imagen pública e interés por sus empleados, su declaración no debe pasar de 200 palabras

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 2**TABLAS Y GRÁFICAS****Hipótesis 1****Tablas de Frecuencias**

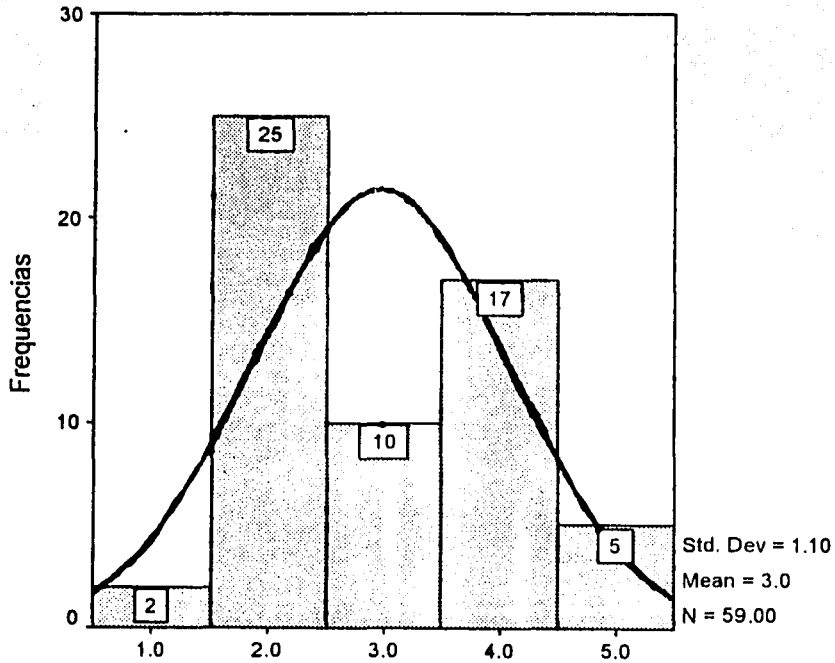
Valores Estadísticos
La actual estructura organizacional de la UJED es adecuada para el cumplimiento de su misión, objetivos y estrategias

N	Valid	59
	Missing	0
	g	
Mean		2.97
Std. Error of Mean		.14
Median		3.00
Mode		2
Std. Deviation		1.10
Variance		1.21
Skewness		.312
Std. Error of Skewness		.311
Kurtosis		-1.101
Std. Error of Kurtosis		.613
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		175

TECNOLOGIA
FALLA DE ORIGEN

La actual estructura organizacional de la UJED es adecuada para el cumplimiento de su misión, objetivos y estrategias

		Frecuencias	Porcentaje	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	2	3.4	3.4	3.4
	De acuerdo	25	42.4	42.4	45.8
	Neutral	10	16.9	16.9	62.7
	En desacuerdo	17	28.8	28.8	91.5
	Muy en desacuerdo	5	8.5	8.5	100.0
	Total	59	100.0	100.0	



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Hipótesis 2

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	2.76	1.222	59
Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango	2.75	1.481	59

Nonparametric Correlations

Correlations

			Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango
Kendall's tau_b	Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	Correlation Coefficient	1.000	.511**
		Sig. (2-tailed)		.000
		N	59	59
	Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan	Correlation Coefficient	.511**	1.000

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango			
		Sig. (2-tailed)	.000	
		N	59	59
Spearman's rho	Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	Correlation Coefficient	1.000	.559**
		Sig. (2-tailed)		.000
		N	59	59
	Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango	Correlation Coefficient	.559**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	
		N	59	59

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	59	2.76	1.222	1	9	2.00	2.00	3.00
Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango	59	2.75	1.481	1	9	2.00	2.00	3.00

Kendall's W Test

Ranks

	Mean Rank
Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	1.54
Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango	1.46

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Test Statistics

N	59
Kendall's W	.022
Chi-Square	1.316
df	1
Asymp. Sig.	.251

a Kendall's Coefficient of Concordance

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Frecuencias

Statistics

		La actual estructura organizacional de la UJED es adecuada para el cumplimiento de su misión, objetivos y estrategias	Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango
N	Valid	59	59	59
	Missing	0	0	0
Mean		2.97	2.76	2.75
Std. Error of Mean		.143	.159	.193
Median		3.00	2.00	2.00
Mode		2	2	2
Std. Deviation		1.098	1.222	1.481
Variance		1.206	1.494	2.193
Skewness		.312	2.466	2.797
Std. Error of Skewness		.311	.311	.311
Kurtosis		-1.101	10.504	9.384
Std. Error of Kurtosis		.613	.613	.613
Range		4	8	8
Minimum		1	1	1
Maximum		5	9	9
Sum		175	163	162

Frequency Table

La actual estructura organizacional de la UJED es adecuada para el cumplimiento de su misión, objetivos y estrategias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	2	3.4	3.4	3.4
	De acuerdo	25	42.4	42.4	45.8
	Neutral	10	16.9	16.9	62.7
	En desacuerdo	17	28.8	28.8	91.5
	Muy en desacuerdo	5	8.5	8.5	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	2	3.4	3.4	3.4
	De acuerdo	30	50.8	50.8	54.2
	Neutral	13	22.0	22.0	76.3
	En desacuerdo	12	20.3	20.3	96.6
	Muy en desacuerdo	1	1.7	1.7	98.3
	9	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

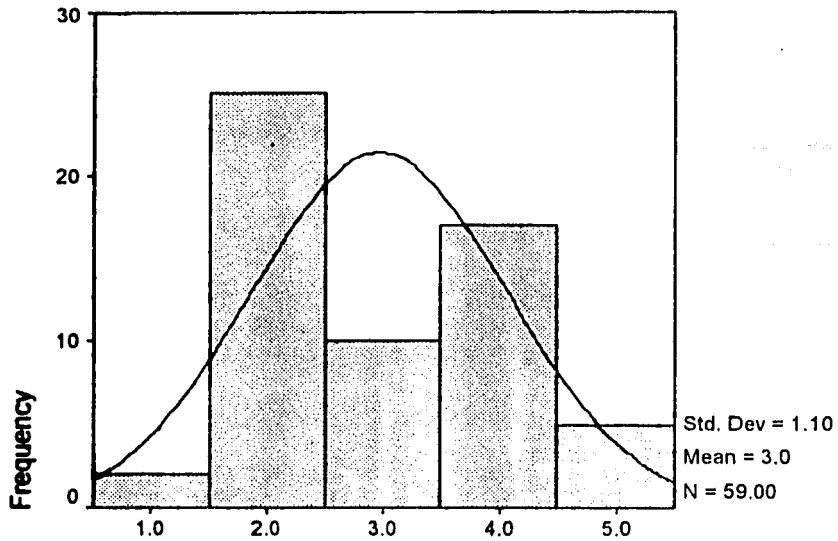
Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	1	1.7	1.7	1.7
	De acuerdo	38	64.4	64.4	66.1
	Neutral	7	11.9	11.9	78.0
	En desacuerdo	9	15.3	15.3	93.2
	Muy en desacuerdo	2	3.4	3.4	96.6
	9	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Histogram

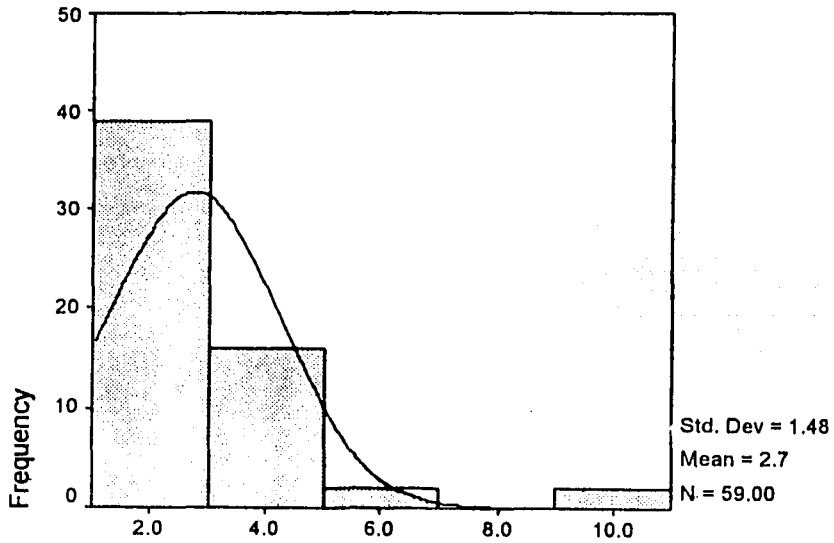
La actual estructura organizacional de la UJEC



La actual estructura organizacional de la UJED es adecuada para e

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los objetivos estratégicos que persigue la UJE



Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes c

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hipótesis 3

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Es factible y necesario que la UJED diversifique sus servicios educativos hacia las universidades virtuales	1.86	1.121	59
Estamos dispuestos a aprender, adaptar, innovar e inventar a efecto de que la UJED sea más competitiva ante los cambios globalizados que sufrimos día con día	1.83	1.341	59
En la Ley Orgánica y el Reglamento General de la UJED, hay Artículos que ya no son importantes, para el correcto desarrollo de la institución	1.59	.673	59

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nonparametric Correlations

Correlations

			Es factible y necesario que la UJED diversifique sus servicios educativos hacia las universidades virtuales	Estamos dispuestos a aprender, adaptar, innovar e inventar a efecto de que la UJED sea más competitiva ante los cambios globalizados que sufrimos día con día	En la Ley Orgánica y el Reglamento General de la UJED, hay Artículos que ya no son importantes, para el correcto desarrollo de la institución
Kendall's tau_b	Es factible y necesario que la UJED diversifique sus servicios educativos hacia las universidades virtuales	Correlation Coefficient	1.000	.084	-.003
		Sig. (2-tailed)		.482	.980
		N	59	59	59
	Estamos dispuestos a aprender, adaptar, innovar e inventar a efecto de que la UJED sea más competitiva ante los cambios globalizados que sufrimos día con día	Correlation Coefficient	.084	1.000	.066
		Sig. (2-tailed)	.482		.580
		N	59	59	59
	En la Ley Orgánica y el Reglamento General de la UJED, hay Artículos que ya no son importantes, para el correcto desarrollo de la institución	Correlation Coefficient	-.003	.066	1.000
		Sig. (2-tailed)	.980	.580	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

		N	59	59	59
Spearman's rho	Es factible y necesario que la UJED diversifique sus servicios educativos hacia las universidades virtuales	Correlation Coefficient	1.000	.096	-.002
		Sig. (2-tailed)	.	.470	.987
		N	59	59	59
	Estamos dispuestos a aprender, adaptar, innovar e inventar a efecto de que la UJED sea más competitiva ante los cambios globalizados que sufrimos día con día	Correlation Coefficient	.096	1.000	.071
		Sig. (2-tailed)	.470	.	.594
		N	59	59	59
	En la Ley Orgánica y el Reglamento General de la UJED, hay Artículos que ya no son importantes, para el correcto desarrollo de la institución	Correlation Coefficient	-.002	.071	1.000
		Sig. (2-tailed)	.987	.594	
		N	59	59	59

Kendall's W Test
Ranks

	Mean Rank
En la Ley Orgánica y el Reglamento General de la UJED, hay Artículos que ya no son importantes, para el correcto desarrollo de la institución	1.93
Estamos dispuestos a aprender, adaptar, innovar e inventar a efecto de que la UJED sea más competitiva ante los cambios globalizados que sufrimos día con día	1.94
Es factible y necesario que la UJED diversifique sus servicios educativos hacia las universidades virtuales	2.13

Test Statistics

N	59
Kendall's W	.021
Chi-Square	2.485
df	2
Asymp. Sig.	.289

a Kendall's Coefficient of Concordance

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Frecuencias

		Statistics		
		En la Ley Orgánica y el Reglamento General de la UJED, hay Artículos que ya no son importantes, para el correcto desarrollo de la institución	Estamos dispuestos a aprender, adaptar, innovar e inventar a efecto de que la UJED sea más competitiva ante los cambios globalizados que sufrimos día con día	Es factible y necesario que la UJED diversifique sus servicios educativos hacia las universidades virtuales
N	Valid	59	59	59
	Missing	0	0	0
Mean		1.59	1.83	1.86
Std. Error of Mean		.088	.175	.146
Median		2.00	1.00	2.00
Mode		1	1	2
Std. Deviation		.673	1.341	1.121
Variance		.452	1.798	1.257
Skewness		1.055	3.029	4.530
Std. Error of Skewness		.311	.311	.311
Kurtosis		1.474	13.260	28.440
Std. Error of Kurtosis		.613	.613	.613
Range		3	8	8
Minimum		1	1	1
Maximum		4	9	9
Sum		94	108	110

Frequency Table

En la Ley Orgánica y el Reglamento General de la UJED, hay Artículos que ya no son importantes, para el correcto desarrollo de la institución

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	29	49.2	49.2	49.2
	De acuerdo	26	44.1	44.1	93.2
	Neutral	3	5.1	5.1	98.3
	En desacuerdo	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estamos dispuestos a aprender, adaptar, innovar e inventar a efecto de que la UJED sea más competitiva ante los cambios globalizados que sufrimos día con día

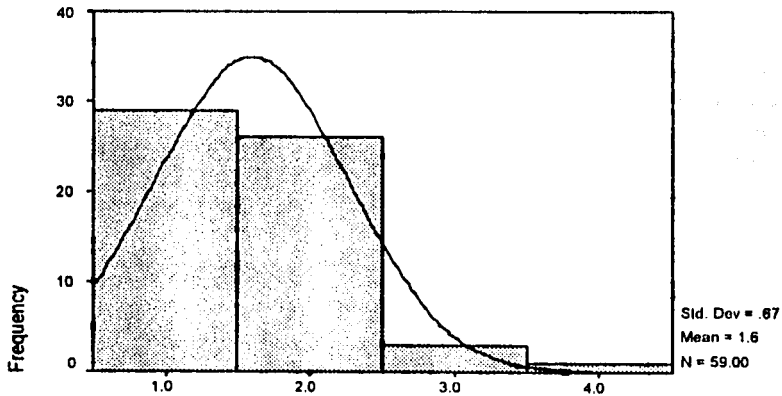
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	32	54.2	54.2	54.2
	De acuerdo	16	27.1	27.1	81.4
	Neutral	5	8.5	8.5	89.8
	En desacuerdo	5	8.5	8.5	98.3
	9	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Es factible y necesario que la UJED diversifique sus servicios educativos hacia las universidades virtuales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	20	33.9	33.9	33.9
	De acuerdo	33	55.9	55.9	89.8
	Neutral	5	8.5	8.5	98.3
	9	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Histogram

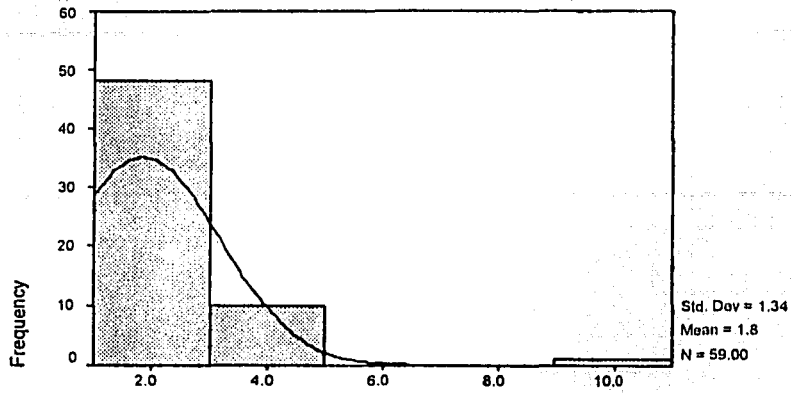
En la Ley Orgánica y el Reglamento General de la UJED, hay Art



En la Ley Orgánica y el Reglamento General de la UJED, hay Artículos que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

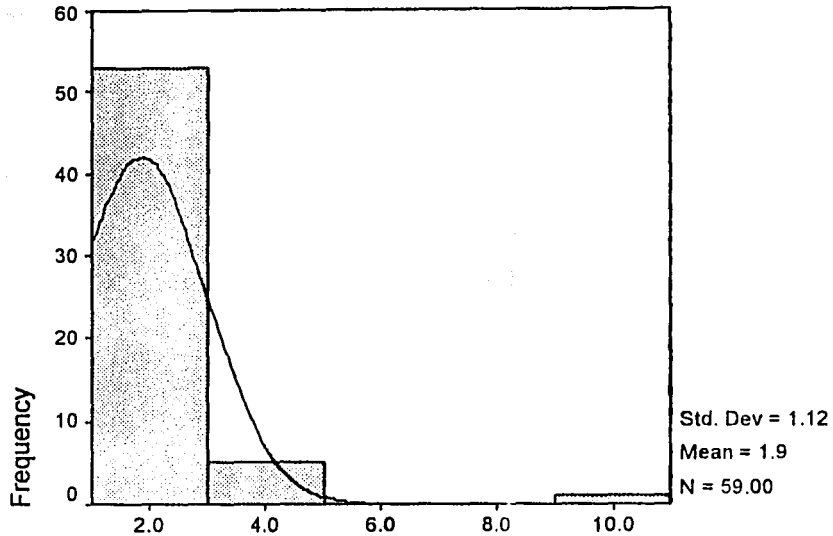
Estamos dispuestos a aprender, adaptar, innovar e inventar a efecto de q



Estamos dispuestos a aprender, adaptar, innovar e inventar a efecto de q

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es factible y necesario que la UJED diversifique



Es factible y necesario que la UJED diversifique sus servicios educ

Hipótesis 4

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
¿Cuál es su principal ocupación?	1.92	1.022	59
Estoy identificando, comprometido y motivado con la misión y visión que tiene mi institución	1.69	1.118	59
Es necesario el Benchmarking de nuestras instituciones con las instituciones privadas para mejorar nuestros objetivos y estrategias de la UJED	3.05	2.596	59

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nonparametric Correlations

Correlations

			¿Cuál es su principal ocupación?	Estoy identificando, comprometido y motivado con la misión y visión que tiene mi institución	Es necesario el Benchmarking de nuestras instituciones con las instituciones privadas para mejorar nuestros objetivos y estrategias de la UJED
Kendall's tau_b	¿Cuál es su principal ocupación?	Correlation Coefficient	1.000	-.043	-.084
		Sig. (2-tailed)		.726	.463
		N	59	59	59
	Estoy identificando, comprometido y motivado con la misión y visión que tiene mi institución	Correlation Coefficient	-.043	1.000	.151
		Sig. (2-tailed)	.726	.	.199
		N	59	59	59
	Es necesario el Benchmarking de nuestras instituciones con las instituciones privadas para mejorar nuestros objetivos y estrategias de la UJED	Correlation Coefficient	-.084	.151	1.000
		Sig. (2-tailed)	.463	.199	.
		N	59	59	59
Spearman's rho	¿Cuál es su principal ocupación?	Correlation Coefficient	1.000	-.044	-.091
		Sig. (2-tailed)		.742	.491
		N	59	59	59
	Estoy identificando, comprometido y motivado con la misión y visión que tiene mi institución	Correlation Coefficient	-.044	1.000	.165
		Sig. (2-tailed)	.742	.	.211

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

		N	59	59	59
	Es necesario el Benchmarking de nuestras instituciones con las instituciones privadas para mejorar nuestros objetivos y estrategias de la UJED	Correlation Coefficient	-.091	.165	1.000
		Sig. (2-tailed)	.491	.211	
		N	59	59	59

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
¿Cuál es su principal ocupación?	59	1.92	1.022	1	5	1.00	2.00	2.00
Estoy identificando, comprometido y motivado con la misión y visión que tiene mi institución	59	1.69	1.118	1	9	1.00	2.00	2.00
Es necesario el Benchmarking de nuestras instituciones con las	59	3.05	2.596	1	11	2.00	2.00	3.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

instituciones privadas para mejorar nuestros objetivos y estrategias de la UJED							
---	--	--	--	--	--	--	--

Kendall's W Test

Ranks

	Mean Rank
¿Cuál es su principal ocupación?	1.91
Estoy identificando, comprometido y motivado con la misión y visión que tiene mi institución	1.70
Es necesario el Benchmarking de nuestras instituciones con las instituciones privadas para mejorar nuestros objetivos y estrategias de la UJED	2.39

Test Statistics

N	59
Kendall's W	.170
Chi-Square	20.012
df	2
Asymp. Sig.	.000

a Kendall's Coefficient of Concordance

Hipótesis 5

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
La actual estructura organizacional de la UJED es adecuada para el cumplimiento de su misión, objetivos y estrategias	2.97	1.098	59
La Universidad cuenta con manuales de procedimientos más comunes de los puestos administrativos que se desempeñan dentro de la institución	3.39	1.661	59
Se tiene un sistema de información administrativo que eficientiza y automatiza los procedimientos de oficina, como son expedición de boletas, certificados, recibos de inscripción, inscripciones, cartas, etc. y mejore el servicio a maestros y alumnos	2.78	1.260	59

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nonparametric Correlations

Correlations

			La actual estructura organizacional de la UJED es adecuada para el cumplimiento de su misión, objetivos y estrategias	La Universidad cuenta con manuales de procedimientos más comunes de los puestos administrativos que se desempeñan dentro de la institución	Se tiene un sistema de información administrativo que eficientiza y automatiza los procedimientos de oficina, como son expedición de boletas, certificados, recibos de inscripción, inscripciones, cartas, etc. y mejora el servicio a maestros y alumnos
Kendall's tau_b	La actual estructura organizacional de la UJED es adecuada para el cumplimiento de su misión, objetivos y estrategias	Correlation Coefficient	1.000	.197*	.204*
		Sig. (1-tailed)		.037	.035
		N	59	59	59
	La Universidad cuenta con manuales de procedimientos más comunes de los puestos administrativos que se desempeñan dentro de la institución	Correlation Coefficient	.197*	1.000	.140
		Sig. (1-tailed)	.037		.104
		N	59	59	59
	Se tiene un sistema de información administrativo que eficientiza	Correlation Coefficient	.204*	.140	1.000

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	y automatiza los procedimientos de oficina, como son expedición de boletas, certificados, recibos de inscripción, inscripciones, cartas, etc. y mejore el servicio a maestros y alumnos				
		Sig. (1-tailed)	.035	.104	
		N	59	59	59
Spearman's rho	La actual estructura organizacional de la UJED es adecuada para el cumplimiento de su misión, objetivos y estrategias	Correlation Coefficient	1.000	.236*	.230*
		Sig. (1-tailed)		.036	.040
		N	59	59	59
	La Universidad cuenta con manuales de procedimientos más comunes de los puestos administrativos que se desempeñan dentro de la institución	Correlation Coefficient	.236*	1.000	.159
		Sig. (1-tailed)	.036		.115
		N	59	59	59
	Se tiene un sistema de información administrativo que eficientiza y automatiza los procedimientos de oficina, como son expedición de boletas, certificados,	Correlation Coefficient	.230*	.159	1.000

	recibos de inscripción, inscripciones, cartas, etc. y mejore el servicio a maestros y alumnos				
		Sig. (1-tailed)	.040	.115	
		N	59	59	59

* Correlation is significant at the .05 level (1-tailed).

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
La actual estructura organizacional de la UJED es adecuada para el cumplimiento de su misión, objetivos y estrategias	59	2.97	1.098	1	5	2.00	3.00	4.00
La Universidad cuenta con manuales de procedimientos más comunes de los puestos administrativos que se desempeñan dentro de la institución	59	3.39	1.661	1	9	2.00	3.00	4.00
Se tiene un sistema de información administrativo que eficientiza y automatiza los procedimientos de oficina, como son expedición de boletas, certificados, recibos de inscripción, inscripciones, cartas, etc. y mejora el servicio a maestros y alumnos	59	2.78	1.260	1	9	2.00	2.00	4.00

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Kendall's W Test

Ranks

	Mean Rank
La actual estructura organizacional de la UJED es adecuada para el cumplimiento de su misión, objetivos y estrategias	1.99
La Universidad cuenta con manuales de procedimientos más comunes de los puestos administrativos que se desempeñan dentro de la institución	2.24
Se tiene un sistema de información administrativo que eficientiza y automatiza los procedimientos de oficina, como son expedición de boletas, certificados, recibos de inscripción, inscripciones, cartas, etc. y mejora el servicio a maestros y alumnos	1.77

Test Statistics

N	59
Kendall's W	.081
Chi-Square	9.522
df	2
Asymp. Sig.	.009

a Kendall's Coefficient of Concordance

Hipótesis 6

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	2.76	1.222	59
Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango	2.75	1.481	59
La UJED se asegura que el personal académico y administrativo participe en actividades que mejoren en general el buen funcionamiento de la institución	2.83	.985	59
Estoy identificando, comprometido y motivado con la misión y visión que tiene mi institución	1.69	1.118	59
Se toman en cuenta las ideas u opiniones del personal por mejorar la Institución	2.53	1.251	59

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nonparametric Correlations

Correlations			Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango	La UJED se asegura que el personal académico y administrativo participe en actividades que mejoren en general el buen funcionamiento de la institución	Estoy identificando, comprometido o motivado con la misión y visión que tiene mi institución	Se toman en cuenta las ideas u opiniones del personal por mejorar la Institución
Kendall's tau_b	Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	Correlation Coefficient	1.000	.511**	.075	.166	.271
		Sig. (2-tailed)		.000	.504	.167	.017
		N	59	59	59	59	59
	Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango	Correlation Coefficient	.511**	1.000	.047	.072	.270
		Sig. (2-tailed)	.000		.682	.555	.018
		N	59	59	59	59	59
	La UJED se asegura que	Correlation Coefficient	.075	.047	1.000	.209	.249

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

	el personal académico y administrativo participe en actividades que mejoren en general el buen funcionamiento de la institución						
		Sig. (2-tailed)	.504	.682		.077	.025
		N	59	59	59	59	59
	Estoy identificando, comprometido y motivado con la misión y visión que tiene mi institución	Correlation Coefficient	.166	.072	.209	1.000	.364
		Sig. (2-tailed)	.167	.555	.077		.002
		N	59	59	59	59	59
	Se toman en cuenta las ideas u opiniones del personal por mejorar la Institución	Correlation Coefficient	.271*	.270*	.249*	.364**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.017	.018	.025	.002	
		N	59	59	59	59	59
Spearman's rho	Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	Correlation Coefficient	1.000	.559**	.084	.183	.312
		Sig. (2-tailed)		.000	.525	.165	.016
		N	59	59	59	59	59
	Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son	Correlation Coefficient	.559**	1.000	.051	.074	.313

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango						
		Sig. (2-tailed)	.000		.699	.578	.016
		N	59	59	59	59	59
	La UJED se asegura que el personal académico y administrativo participe en actividades que mejoren en general el buen funcionamiento de la institución	Correlation Coefficient	.084	.051	1.000	.231	.293
		Sig. (2-tailed)	.525	.699		.078	.024
		N	59	59	59	59	59
	Estoy identificando, comprometido y motivado con la misión y visión que tiene mi institución	Correlation Coefficient	.183	.074	.231	1.000	.396
		Sig. (2-tailed)	.165	.578	.078		.002
		N	59	59	59	59	59
	Se toman en cuenta las ideas u opiniones del personal por mejorar la Institución	Correlation Coefficient	.312*	.313*	.293*	.396**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.016	.016	.024	.002	
		N	59	59	59	59	59

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	59	2.76	1.222	1	9	2.00	2.00	3.00
Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango	59	2.75	1.481	1	9	2.00	2.00	3.00
La UJED se asegura que el personal académico y administrativo participe en actividades que mejoren en general el buen funcionamiento de la institución	59	2.83	.985	1	5	2.00	3.00	4.00
Estoy identificando, comprometido y motivado con la misión y visión que tiene mi institución	59	1.69	1.118	1	9	1.00	2.00	2.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se toman en cuenta las ideas u opiniones del personal por mejorar la Institución	59	2.53	1.251	1	9	2.00	2.00	3.00
--	----	------	-------	---	---	------	------	------

Kendall's W Test

Ranks

	Mean Rank
Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	3.37
Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango	3.14
La UJED se asegura que el personal académico y administrativo participe en actividades que mejoren en general el buen funcionamiento de la institución	3.65
Estoy identificando, comprometido y motivado con la misión y visión que tiene mi institución	1.74
Se toman en cuenta las ideas u opiniones del personal por mejorar la Institución	3.09

Test Statistics

N	59
Kendall's W	.291
Chi-Square	68.562
df	4
Asymp. Sig.	.000

a Kendall's Coefficient of Concordance

Hipótesis 7

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	2.76	1.222	59
Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el	2.75	1.481	59

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Plan Estatal de Educación del Estado de Durango			
La UJED tiene institucionalizadas en sus dependencias mecanismos de control para evaluar el desempeño de sus maestros en la área profesional y pedagógica	3.69	1.277	59

Nonparametric Correlations

Correlations

			Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación del Gobierno por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango	La UJED tiene institucionalizadas en sus dependencias mecanismos de control para evaluar el desempeño de sus maestros en la área profesional y pedagógica
Kendall's tau_b	Los objetivos estratégicos de la UJED son	Correlation Coefficient	1.000	.511	.224

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025				
		Sig. (2-tailed)		.000	.051
		N	59	59	59
	Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango	Correlation Coefficient	.511	1.000	.290
		Sig. (2-tailed)	.000		.012
		N	59	59	59
	La UJED tiene institucionalizadas en sus dependencias mecanismos de control para evaluar el desempeño de sus maestros en la área profesional y pedagógica	Correlation Coefficient	.224	.290	1.000
		Sig. (2-tailed)	.051	.012	
		N	59	59	59
Spearman's rho	Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno	Correlation Coefficient	1.000	.559**	.256

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Federal hasta el 2025				
		Sig. (2-tailed)		.000	.050
		N	59	59	59
	Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango	Correlation Coefficient	.559**	1.000	.325
		Sig. (2-tailed)	.000		.012
		N	59	59	59
	La UJED tiene institucionalizadas en sus dependencias mecanismos de control para evaluar el desempeño de sus maestros en la área profesional y pedagógica	Correlation Coefficient	.256	.325	1.000
		Sig. (2-tailed)	.050	.012	
		N	59	59	59

- ** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).
- Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	59	2.76	1.222	1	9	2.00	2.00	3.00
Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango	59	2.75	1.481	1	9	2.00	2.00	3.00
La UJED tiene institucionalizadas en sus dependencias mecanismos de control para evaluar el desempeño de sus maestros en la área profesional y pedagógica	59	3.69	1.277	2	9	3.00	4.00	4.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Kendall's W Test

Ranks

	Mean Rank
Los objetivos estratégicos de la UJED son coherentes y congruentes con la visión proyectada en educación por parte del Gobierno Federal hasta el 2025	1.76
Los objetivos estratégicos que persigue la UJED son congruentes con el Plan Nacional de educación 2001-2006 del Gobierno Federal y el Plan Estatal de Educación del Estado de Durango	1.65
La UJED tiene institucionalizadas en sus dependencias mecanismos de control para evaluar el desempeño de sus maestros en la área profesional y pedagógica	2.58

Test Statistics

N	59
Kendall's W	.362
Chi-Square	42.757
df	2
Asymp. Sig.	.000

a Kendall's Coefficient of Concordance

<p style="text-align: center;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>
--



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente

Atn. Biol. Francisco Javier Incera Ugaide
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Alejandro Gaitan Manuel**, 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 Comité Académico del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado

M.A. Rigoberto González López	Presidente
M.A. Miguel Angel Reta Martinez	Vocal
Dr. José Ramon Torres Solis	Secretario
M.A. Eric Manuel Rivera Rivera	Suplente
M.D.H. Rafael Zavala Ortiz	Suplente

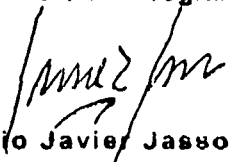
Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 4 de febrero de 2003.

El Coordinador del Programa


Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN