



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

IZTACALA

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL COLEGIO DE
CIENCIAS Y HUMANIDADES PLANTEL NAUCALPAN”

REPORTE DE TRABAJO

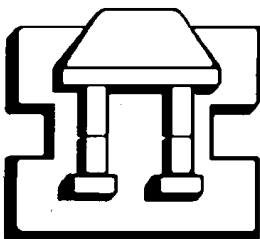
P R O F E S I O N A L

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

DÉBORA HERNÁNDEZ ACOSTA



IZTACALA

COMISIÓN DICTAMINADORA

PRESIDENTE: LIC. BERTHA ESTHER GALLEGOS ORTEGA

DICTAMINADORES: LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CAZARES

DR. MARCO EDUARDO MURUETA REYES

LOS REYES IZTACALA TLANEPANTLA EDO. DE MÉX. 2004



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.

Agradecimientos

Este trabajo se lo dedico a mis padres Ernestina y Oscar, por estar aquí conmigo por su apoyo y amor.

A mis hermanos Oscar, Ivonne, Dalia y Claudia por todo el cariño, comprensión y apoyo que siempre me han dado.

A mis sobrinos, Oscar, Claudia Nadia, Leonardo, Diego y Frecia, porque desde que llegaron a este mundo sus sonrisas son lo que más me gusta.

Un agradecimiento a toda la familia Sánchez por su apoyo y cariño. En especial al Señor Sánchez que aunque no esta aquí con nosotros siempre lo pienso.

A todos mis amigos por su apoyo, comprensión y cariño no digo nombres por temor a omitir alguno pero ustedes y Yo sabemos cuanto les agradezco que estén en mi vida.

Un especial agradecimiento a mi asesora Bertha Gallegos porque a pesar del tiempo nunca dejo de creer en mí y siempre me apoyo.

	Pág.
Índice	1
Resumen	2
Introducción	3
Capítulo I	5
Colegio de Ciencias y Humanidades	
1.1 Características del Colegio de Ciencias y Humanidades	5
1.2 Desarrollo Histórico del Plantel Naucalpan	11
Capítulo II	19
Unidad de Planeación	
2.1 Creación de la Unidad de Planeación	19
2.2 Misión, Visión Valores, Objetivo y Funciones	27
2.3 Qué es la Planeación Estratégica	29
2.4 La Planeación Estratégica en la UNAM	38
2.5 La importancia de la planeación en el CCH Naucalpan	46
Capítulo III	52
Ejercicio profesional del psicólogo en el área de la planeación estratégica	
3.1 La incidencia del psicólogo en la planeación estratégica en el CCH Naucalpan	52
3.2 La importancia del psicólogo en los procesos de cambio de comportamiento y actitud ante una cultura de planeación	54
Conclusiones	69
Bibliografía	72

Resumen

Desde su aprobación en el año 1971 por el H. Consejo Universitario, el Colegio de Ciencias y Humanidades continua con su objetivo original, el cual es impulsar y promover opciones de enseñanza, investigación científica y difusión de la cultural.

La Planeación Estratégica (PE) tuvo y sigue teniendo un papel fundamental en este proceso ya que es una herramienta generadora de cambios, que cuando es llevado sistemáticamente tiene alcances muy significativos. La PE se sustenta en dos pilares, el primero se refiere a la situación actual; es decir el momento histórico por el cual esta atravesando la institución; el segundo pilar consiste en definir la situación deseada y los medios para alcanzarla. Ambos pilares necesitan un proceso de análisis y de modificación de estructuras.

El presente informe de trabajo tuvo como objetivo dar a conocer cual ha sido el proceso de planeación que ha seguido el Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Naucalpan a partir de 1997 cuando fue creada al interior de éste la Unidad de Planeación, y cuál ha sido la incidencia del psicólogo en este proceso.

Dentro de un proceso de PE se necesita trabajar mucho con modificación de conductas, preparación al cambio, modificación de hábitos y en esa área el psicólogo es el experto así también como en procesos de comunicación, asertividad y liderazgo que son pasos fundamentales dentro de la PE.

Es absolutamente necesario la confianza de los directivos hacia este proceso, tener canales de comunicación abiertos, promover el proyecto como algo que concierne a todos y todos tienen la misma importancia dentro de éste, trabajar en la modificación de conducta, hábitos, estrategias de trabajo, asertividad etc. y por último es indispensable comunicar constantemente al personal de los avances cuantitativos y cualitativos que lleva el proceso.

Introducción

En cada una de las instituciones educativas existen diferentes circunstancias que pueden explicar el momento histórico por el cual están pasando. El Colegio de Ciencias y Humanidades no es la excepción; desde su aprobación por el H. Consejo Universitario en la reunión ordinaria de fecha 26 de enero de 1971 hasta la fecha ha respondido a su objetivo original, impulsando y promoviendo nuevos caminos para la enseñanza, la investigación científica y la difusión de la cultura dentro y fuera de la UNAM.

El principal objetivo del Colegio está basado en el desarrollo integral del estudiante, en el dominio de diferentes métodos que promueven el autoaprendizaje y que le permitan acceder al conocimiento logrando así formar educandos de bachillerato no solo capaces de desempeñarse en trabajos de industria, comercio o servicios sino también como ciudadanos respetables de los derechos de los demás.

En el Colegio de Ciencias y Humanidades se ha promovido la libre cátedra, lo que a permitido que el conocimiento se imparta en un marco de respeto en donde se a abatido el autoritarismo, logrando así que el crecimiento intelectual llegue a catedráticos y educandos de igual manera.

En todo este proceso y en los cambios que se han venido generando en el Colegio de Ciencias y Humanidades desde su creación, la planeación ha sido un proceso determinante ya que ha permitido que estas modificaciones que se han producido traigan cambios significativos en el Colegio, al interior de la UNAM y dentro de la misma sociedad.

La planeación estratégica es un proceso generador de cambios que cuando es llevado sistemáticamente tiene alcances muy significativos; para Mintzberg, Henry y Brian Quinn (1993), la planeación estratégica se sustenta en dos pilares el

primero se refiere a la situación actual, misma que se puede definir a través de un diagnóstico. Éste consiste en un análisis sistemático del ambiente interno y el entorno o ambiente externo, que permite visualizar las potencialidades (fortalezas y oportunidades) y limitaciones (debilidades y amenazas) que enfrenta la institución. El segundo pilar consiste en definir la situación deseada y los medios para alcanzarla. La situación deseada se expresa en la misión y en la visión. Los medios con el conjunto de directrices a seguir: políticas, objetivos, estrategias y programa.

En el Colegio de Ciencias y Humanidades llevar a cabo una planeación estratégica a permitido que los profesores constantemente se encuentren actualizados y que los alumnos tengan mayores oportunidad de acceder al aprendizaje y tener contacto con la cultura.

Bajo el planteamiento anterior se elaborara el presente informe de trabajo que tiene como objetivo dar a conocer cual ha sido el proceso de planeación que ha seguido el Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Naucalpan a partir de 1997 cuando fue creada al interior de éste la Unidad de Planeación y así mismo cuál ha sido la incidencia del psicólogo en este proceso.

Para lograr lo anterior el presente informe de trabajo constará de tres capítulos; en el primero se hablara de las principales características que tiene el Colegio de Ciencias y Humanidades, y del desarrollo histórico del Plantel Naucalpan. El segundo capítulo se enfocara más en lo que es la planeación estratégica y como la universidad la ha considerado y cual ha sido la función de ésta en el plantel, a través de la Unidad de planeación; y por último en el tercer capítulo se hablara de la incidencia que tiene el psicólogo en la planeación estratégica y cual es la importancia de éste en los procesos de cambio de comportamiento y actitud hacia una cultura de planeación.

CAPÍTULO I

EL COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

1.1 Características del Colegio de Ciencias y Humanidades

Desde la época colonial, la Universidad a estado presente en la historia de nuestro país y no ha sido ajena a las necesidades de cada tiempo cumpliendo así un papel importante en el acontecer nacional e internacional.

La idea de la creación de la Universidad de México fue del Fraile Juan de Zumárraga en los años 1538-39, la primera orden para que se fundara la dio Felipe II de España el 30 de abril de 1547 y su inauguración fue el 25 de enero de 1553.

En las épocas siguientes la Universidad fue cerrada y abierta en múltiples ocasiones, debido a los acontecimientos de aspecto político, social y económico por los que atravesó México.

En 1867, época del presidente Juárez, el Dr. Gabino Barreda se abocó a la creación de la Escuela Nacional Preparatoria que habría de constituirse en el enlace entre la instrucción básica y la superior, creándose así un pilar importante en la historia de la Universidad.

En septiembre de 1910 se reinauguró la Universidad Nacional de México, siendo Secretario de Instrucción Pública y Bellas Artes Don Justo Sierra y Rector el Lic. Joaquín Eguía Liz; dos meses más tarde darían comienzo los acontecimientos que desembocarían en la Revolución Mexicana.

En el año de 1929 se otorga a la Universidad Nacional de México su autonomía convirtiéndose en la Universidad Nacional Autónoma de México, hecho de

relevante importancia en la vida universitaria y en el ámbito educativo y social ya que al tener su propia autonomía le permitió un mayor crecimiento.

En diciembre de 1944 el H. Congreso de la Unión aprobó la ley orgánica de la Universidad.

En septiembre de 1951 cuando la Institución celebra su IV Centenario, el entonces Rector Don Alfonso Caso, diría "... ojalá que nunca en México, en virtud de pretendidas razones de Estado o de pretendidos derechos sacrosantos, se coarte la libertad de expresión al hombre de ciencia, la libertad absoluta de exponer todas las ideas, principios y teorías por audaces que parezcan ...".

La Universidad ha sido a través de los siglos forjadora de rectores y catedráticos que han estado presentes en los principales acontecimientos que forman la historia de México.

Al conocer los antecedentes de la Universidad Nacional Autónoma de México, podremos entender la necesidad de crear nuevas opciones de educación para satisfacer las necesidades apremiantes de nuestro país, en el cual existía y aún existe una población basta de jóvenes que demandan educación a un ritmo acelerado, dado los cambios científicos, humanísticos y tecnológicos que se van presentando en el mundo.

Dentro de estas nuevas opciones surge el proyecto de crear el Colegio de Ciencias y Humanidades bajo la rectoría del Dr. Pablo González Casanova (1970-1972). Para comprender su pensamiento debemos conocer lo que llamo "Nueva Universidad". Afirmaba González Casanova "...sin el cultivo permanente y racional de las ciencias y las humanidades, la Universidad se destruiría así misma al abandonar sus características esenciales y su tarea en la Historia Nacional..." y añadía "...tendrán que realizarse grandes innovaciones que respondan a los cambios y presiones de nuestra época..."

Tres puntos se consideraron para la reforma universitaria: 1. la Reforma Académica. 2. La Reforma de Gobierno y Administración 3. La Reforma de Difusión Política y Cultural.

1. - La Reforma Académica pretendía que los estudiantes tuvieran una cultura en ciencias y humanidades con sistemas de enseñanza modernos y con programas donde se diera impulso a la investigación sin apartarla de la docencia.

Para esta propuesta hubo cinco proyectos básicos:

- a) La Casa de la Cultura
- b) La Ciudad de la Investigación
- c) La Universidad abierta
- d) La creación del Colegio de Ciencias y Humanidades y
- e) La descentralización de la UNAM

2.- La Reforma de Gobierno y Administración fue la que menos avanzó, ya que pretendía mayor influencia en la toma de decisiones en cuanto a planes de estudio, designación de autoridades y elaboración de presupuestos. En la parte administrativa buscaba apoyar proyectos y hacer la administración más ágil y eficaz.

3.- La Reforma de la Difusión Política y Cultural proponía la expansión de métodos de análisis de política, análisis económicos y análisis históricos, poniéndolos al alcance de humanistas, científicos y técnicos.

Por lo que en el año de 1971, Y en “En su sesión ordinaria del día 26 de enero de 1971 al Consejo Universitario aprobó por unanimidad la creación del Colegio de Ciencias y Humanidades, del proyecto presentado por rectoría de la Universidad Nacional Autónoma de México y por las comisiones del Trabajo Docente y de Reglamentos del propio Consejo” Gaceta UNAM Número extraordinario, C.U 1971.

Así se crea el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) un ambicioso proyecto que incluía diversos niveles de enseñanza y centros de investigación. Con motivo de la aprobación del CCH, se resolvieron diversos problemas a los que sólo se les habían dado soluciones parciales, dando así un gigantesco paso en el aspecto académico ya que se consideraron entre otras circunstancias las de:

El Colegio de Ciencias y Humanidades resuelve por lo menos tres problemas que hasta ese momento solo se habían resuelto en forma parcial:

1. Unir a distintas facultades y escuelas que originalmente estaban separadas
2. Vincular la escuela nacional preparatoria y el CCH con las facultades y escuelas superiores y con los institutos de investigación
3. Crear un órgano permanente de innovación de la Universidad, capaz de realizar funciones distintas sin tener que cambiar la estructura universitaria

Por otra parte el bachillerato permitió la utilización de los recursos económicos destinados a la educación; permitió la formación sistemática e institucional de nuevos cuadros de enseñanza media superior; y permitió un tipo de educación que constituye un ciclo por sí mismo, que puede ser preparatorio, pero también terminal y profesional a un nivel que no requería la licenciatura, y que estaba exigiendo en ese momento el país.

Los objetivos generales que se propusieron para todos los niveles del CCH fueron:

1. Establecer un mecanismo permanente de innovación de la Universidad, capaz de realizar funciones distintas sin tener que cambiar toda la estructura universitaria, adaptando el sistema de a cambios y necesidades del país.
2. Preparar estudiantes para cursar estudios que vinculen las humanidades las ciencias y las técnicas, a nivel bachillerato, de licenciatura, de maestría y de doctorado.
3. Proporcionar nuevas oportunidades de estudios acordes con el desarrollo de las ciencias y las humanidades en el siglo XX y hacer flexibles los sistemas de enseñanza para formar especialistas y profesionales que

puedan adaptarse a un mundo tan cambiante en el terreno de la ciencia, la técnica y la estructura social y cultural.

4. Intensificar la interdisciplina entre especialistas, escuelas, facultades, centros e instituciones de investigación en la Universidad.
5. Promover el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y técnicos de la Universidad

Gaceta UNAM, Número Extraordinario C.U. 1971.

El primer principio del CCH es crear una formación creativa y no una formación memorística ya que se consideró que existen dos maneras de adquirir conocimientos comprendiéndolo o memorizándolo por pura repetición, la primera permite resolver problemas de la vida y la segunda solo es útil para los niveles elementales del aprendizaje como el abecedario, las tablas y los verbos, por ejemplo.

En el CCH se fomenta la habilidad para reflexionar por criterios propios, la capacidad para seguir desarrollándose por sí mismo, desechando ideas erróneas y actuando correctamente.

El segundo principio es fomentar las relaciones de colaboración y respeto mutuo entre profesores y alumnos.

El tercer principio, es actuar dinámicamente frente a los hechos que nos afectan, conocer el medio ambiente social en el cual se esta desarrollando el individuo. En el CCH se estimula al alumno para que se interese y aprenda a transformar de forma positiva su medio ambiente.

El cuarto principio se refiere a distinguir lo falso de lo verdadero para actuar correcta y justamente.

Quinto principio Aprender a hacer, se refiere, a la primera instancia, a la adquisición de habilidades, supone conocimientos y elementos de métodos

diversos y, en consecuencia, determina enfoques pedagógicos y procedimientos de trabajo en clase.

Sexto principio Aprender a aprender, significa la apropiación de una autonomía en la adquisición de nuevos conocimientos.

Séptimo principio, Aprender a ser, enuncia el propósito de atender a la formación del alumno no sólo en la esfera del conocimiento en los valores humanos particularmente los éticos los cívicos y los de la sensibilidad estética.

* Plan de Estudios Actualizado Cuadernillo núm. 70, *Principios del CCH* Secretaría de Divulgación, CCH 1996

Actualmente, el Colegio de Ciencias y Humanidades justifica ampliamente su creación atendiendo a un importante número de educandos y preparándolos en las disciplinas fundamentales que les permita aprovechar las alternativas académicas y profesionales, dándole una cultura integral básica que los capacite para el trabajo productivo.

Con el Colegio de Ciencias y Humanidades se buscó incorporar estudios propedéuticos y terminales, así mismo, vincular la enseñanza y la investigación científica con la nueva educación superior y se pretende también la formación en varios campos capacitando a los estudiantes para estudios profesionales de investigación o incorporándolos al mercado de trabajo, alternativas que se consideró eran indispensables en un país moderno.

El Colegio contempló el hecho de que el ciclo de bachillerato fuera un requisito para cursar las diferentes licenciaturas universitarias y fuera también un ciclo de aprendizaje donde se combinaran el estudio en aulas y laboratorios con el adiestramiento en el taller y en los centros de trabajo, logrando que el estudiante bachiller tenga una capacitación tanto técnica como profesional.

La combinación del trabajo académico y el adiestramiento práctico en talleres, laboratorios y centros de trabajo permitía a los egresados desempeñar trabajos de

carácter técnico-profesional que no ameritaban estudios superiores y de esta forma se abatiría los efectos más perniciosos del sistema educativo en el currículo de la licenciatura como los siguientes:

- Que el alumno no sabía investigar, pues esa acción estaba destinada a los estudios de postgrado.
- Que el estudiante no dominaba los procedimientos, técnicos prácticos y clínicos.

Estos objetivos se lograron gracias a la puesta en marcha del Plan de Estudios Original (1971), y se rebasaron con creces con el nuevo Plan de Estudios aprobado en julio de 1996, ya que para éste último se contó con la experiencia de los profesores del Colegio durante cinco años, tanto de éstos como de los alumnos, así como las opiniones de expertos académicos nacionales y extranjeros y de los cuerpos directivos de los propios planteles. Todo ello bajo la supervisión de la Dirección de la Unidad Académica del Ciclo del Bachillerato y de la Coordinación del Colegio de Ciencias y Humanidades.

La reestructuración de algunas dependencias de la UNAM, llevo a la separación del Colegio de la Unidad de los Ciclos Profesionales y de Postgrado y concentrarse exclusivamente en el bachillerato por lo que actualmente el Colegio se conforma por cinco planteles y una Dirección General y en 1997 el CCH obtuvo el nombre de Escuela Nacional Colegio de Ciencias y Humanidades.

1.2 El Desarrollo del Plantel Naucalpan.

El plantel tiene una identidad propia que lo caracteriza y distingue de los demás, pero para que se diera esta situación hubo un largo proceso.

El Plantel Naucalpan fue fundado en 1971 y el día 12 de junio del mismo año se abrieron por primera vez las puertas. Contaba con cuatro edificios y con el mobiliario y equipo adecuado para comenzar las clases.

Los profesores fundadores del Colegio se enfrentaron a un proyecto educativo que era diferente a la enseñanza tradicional. El plan de estudios que se tenía presentaba serias dificultades para su aplicación; a pesar de ello los profesores elaboraron materiales didácticos, guías de estudio, antologías, manuales de prácticas, libros de texto, etc., los cuales permitieron que el CCH se colocara en la vanguardia de la educación media superior.

Los profesores fueron contratados aun siendo estudiantes de los últimos semestres de la carrera, por lo que el Colegio los apoyo para su titulación. Actualmente la mayoría de ellos están titulados.

Existió un concurso de selección para profesores en el cual se evaluaba el desarrollo académico y se les informaba sobre esta nueva concepción educativa, sin embargo, no se tenía una preparación pedagógica específica por lo que los profesores se vieron ante la necesidad de asistir a diferentes cursos en el Centro de Didáctica, a la Comisión de Nuevos Métodos de Enseñanza y al Centro de Investigación y Servicios Educativos.

En sus inicios en el plantel había diferentes situaciones que aquejaban a la comunidad, como el transporte que en ese tiempo era escaso y quedaba lejos del Colegio, no había alcantarillado y tampoco luz pública. Actualmente esto ha cambiado, el plantel se encuentra en una zona totalmente urbanizada.

Tampoco había un departamento de impresión por lo que el material que se producía tenía que esperar algunas semanas para ser editado, actualmente se cuenta con un equipo completo para imprimir diversos materiales. La biblioteca era muy pequeña y no tenía suficientes volúmenes, actualmente la biblioteca cuenta con 5000 ejemplares y 25 000 volúmenes los cuales cubren perfectamente las necesidades de la comunidad. La librería difunde materiales elaborados por los propios profesores y materiales que apoyan a todas las asignaturas. El audiovisual actualmente cuenta con un acervo de películas, transparencias y equipos como

televisores, *video bean* proyectores de acetatos, pantallas, computadoras, etc, ahora se tienen que adquirir mas materiales porque el nuevo plan de estudios promueve mucho la utilización de este tipo de materiales.

* Nuestra Historia (La vida del Plantel Naucalpan XXV años de su creación)

El Organigrama del Plantel Naucalpan

Actualmente la administración del plantel Naucalpan esta conformada por la Dirección, que tiene como principal objetivo coordinar las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro del plantel y que permiten el buen funcionamiento del mismo.

Directamente de la Dirección dependen dos unidades: la Jurídica que tiene como objetivo principal auxiliar a la Dirección en los asuntos de ámbito jurídico y de carácter legal, así como de aplicar las medidas preventivas y correctivas al personal académico y administrativo que no cumpla en lo estipulado en su contrato colectivo de trabajo y también para los alumnos que incurren en conductas contrarias a las señaladas en la legislación universitaria; esta Unidad Jurídica se encuentra en línea punteada ya que no pertenece directamente al plantel sino al Despacho Jurídico de la UNAM. La otra es la Unidad de Planeación, que es la encargada de diseñar los Planes de trabajo anuales del plantel así como darles seguimiento y evaluar sus resultados a través de informes anuales; así mismo, realiza las gestiones necesarias para que se lleven a cabo las diferentes encuestas, cuestionarios, y evaluaciones de seguimiento de los diversos programas que existen en el Colegio.

La Secretaría General es la instancia que en ausencia del Director es la responsable del funcionamiento del plantel y tiene como principal objetivo apoyar a la Dirección en la realización de sus funciones y programas de trabajo, así como coordina a las Secretarías Académica, Docente, de Servicios Estudiantiles y a la de Apoyo Académico. Así mismo coordinar el trabajo de dos Departamentos el de Información el cual tiene como objetivo, establecer un flujo de comunicación

adecuada entre los diferentes sectores que conforman el plantel, y el de Sistemas cuya función es realizar el análisis, diseño y programación de sistemas de cómputo a fin proporcionar soluciones automatizadas a los diversos procesos académicos y administrativos del Plantel.

La Secretaría de Servicios Estudiantiles tiene como principal objetivo, asegurar que todos los alumnos inscritos al plantel conozcan los derechos que les confiere la Legislación Universitaria se ejerzan cabalmente; así como orientarlos en todos los aspectos académicos, culturales y administrativos. Tiene a su cargo a diversos departamentos como: el de Control Escolar cuyo objetivo es propiciar las mejores condiciones para la atención de los trámites escolares del alumno en su tránsito por el plantel.

El Departamento de Psicopedagogía que tiene como objetivo proporcionar orientación educativa para coadyuvar en la formación integral de los estudiantes, a través de la instrumentación de actividades de asesoría y capacitación que faciliten la incorporación al sistema educativo del Colegio, las interacciones docente-alumno, alumno-alumno así como propiciar mejores condiciones de trabajo en el aula y orientar a los alumnos en la reflexión y el análisis personal que les permita tomar decisiones libres, conscientes y viables de su situación actual y futura en cualquier ámbito.

El Departamento de Difusión Cultural su objetivo es promover, organizar y apoyar la realización de actividades científicas, humanísticas, artísticas y culturales que se generen dentro del Plantel, de la Universidad y externas a ellas.

El Servicio Médico que tiene como objetivo promover, conservar y restaurar la salud de los estudiantes para obtener un mejor desarrollo de sus capacidades.

Educación Física cuyo objetivo principal es promover las actividades deportivas y recreativas así como crear en el alumno un hábito y una disciplina en el deporte.

La Secretaría Académica tiene como objetivo dirigir supervisar y evaluar las actividades académicas dirigidas a impartir la docencia a nivel bachillerato, de acuerdo a la legislación Universitaria, también tiene a su cargo a cuatro Áreas académicas: Ciencias Experimentales, Histórico Social, Matemáticas y Talleres de Comunicaciones quienes tienen la función de establecer un enlace entre la Dirección y las Secretarías, con los profesores del área para realizar las actividades académicas con mayor eficacia y calidad. Trabaja Directamente con la Unidad de Apoyo a Cuerpos Colegiados su objetivo es proporcionar apoyo académico y administrativo en todo lo referente a las Comisiones Dictaminadoras del Plantel, y con el Área de Firmas que tiene como objetivo comprobar que los profesores se encuentren dando clase en el horario y lugar correspondiente, así como tramitar permisos económicos, incapacidades, estímulos de productividad etc. Esta Secretaría trabaja en conjunto con las siguientes Departamentos los cuales no dependen directamente de la Dirección como son: el Departamento de Inglés su objetivo es desarrollar y difundir la enseñanza del idioma inglés a través de la lectura de materiales auténticos con base en los Planes y Programas de estudio. El Departamento de Francés que tiene como objetivo desarrollar, fomentar y difundir la enseñanza y comprensión de textos escritos en francés, a través de la metodología establecida. El Departamento de Opciones Técnicas que tiene como objetivo llevar a cabo las políticas de difusión, inscripción e instrumentación de los planes y programas formulados por la jefatura de Opciones Técnicas de la Dirección General.

La Secretaría Docente tiene como objetivo supervisar y evaluar las actividades de apoyo a la docencia del plantel, de acuerdo a la legislación Universitaria. Trabaja junto con cuatro Secciones: Experimentales, Talleres de formación, Matemáticas, e Historia, las cuales tienen como objetivo vincular las actividades de los profesores Ordinarios de Carrera y de Complementación Académica, en función de las necesidades del plantel y de la problemática de las áreas académicas.

Secretaría Técnica del SILADIN tiene como objetivo contribuir a elevar la calidad de la enseñanza de las materias de Física, Química y Biología a través de la innovación en la forma de enseñar los conceptos, los temas básicos, así como desarrollar las actividades experimentales como un recurso que complemente los materiales didácticos y la práctica sistemática de una nueva modalidad de divulgación científica extracurricular. Esta Secretaria trabaja en conjunto con el Departamento de Creatividad cuyo objetivo es promover la realización de actividades experimentales extracurriculares a estudiantes, a fin de permitirles un desarrollo de sus destrezas manuales e intelectuales de tipo científico experimental, que les permita también interesarse por las ciencias técnicas y motivarse para saber más respecto a ellas. También trabaja con el Departamento de Laboratorios Avanzados de Ciencias Experimentales (LACE) cuyo objetivo es promover la realización de proyectos ambiciosos, completos y complejos que no solo involucren a los profesores y alumnos más capacitados del plantel en las áreas científico tecnológicas, sino también a los de otras dependencias de la UNAM.

El Departamento de Laboratorios, tiene como objetivo planear, coordinar y ejecutar los trabajos del Departamento para ofrecer a los usuarios mejores condiciones para realizar el trabajo académico.

La Secretaría de Apoyo Académico, tiene como objetivo coordinar a todos los Departamentos permiten y contribuyen al fortalecimiento de espacios académicos como: la Librería que tiene como objetivo principal contar con los materiales necesarios que apoyen los programas de estudio.

La Biblioteca su objetivo es contar con el acervo necesario para cubrir los programas de estudio y ofrecer a los alumnos un servicio con calidad y eficiencia.

El Departamento de Impresiones tiene como objetivo apoyar la impresión de material didáctico suficiente para abarcar los contenidos de los programas.

El Departamento de Audiovisual tiene su objetivo, contar con los equipos de audio y vídeo necesarios para cubrir la demanda de los profesores y estudiantes así como contar con materiales didácticos e ilustrativos que apoyen a los alumnos en sus clases.

El Centro de Cómputo que tiene cuyo objetivo ofrecer a los alumnos de 5to. y 6to. semestres las instalaciones y equipos necesarios para la materia optativa de Cibernética y Computación, así como para apoyar algunas materias de Opciones Técnicas.

El laboratorio de Cómputo para Profesores tiene como función ofrecerles a los profesores un espacio para llevar a cabo sus trabajos docentes.

Por último se encuentra la Secretaría Administrativa; que colabora directamente con la Dirección del Plantel en la organización y control de los recursos administrativos, proponiendo medidas pertinentes para su mejor uso, así como proporcionar los servicios administrativos y auxiliares para el eficaz y oportuno desarrollo de las actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura. De acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos trabaja directamente con el Departamento de Personal cuyo objetivo es aplicar las normas y procedimientos institucionales en materia del personal y supervisar que todos los trámites administrativos de área de recursos humanos para que se realicen de manera eficiente.

El departamento de control presupuestal que tiene como objetivo contar con un registro oportuno de las diversas operaciones presupuéstales del plantel, para proporcionar la información financiera requerida sobre presupuesto, contabilidad e ingresos extraordinarios.

El Departamento de Aprovisionamiento e Inventarios su objetivo es adquirir y suministrar oportunamente los bienes y servicios que requieran las áreas y departamentos del plantel, para facilitar el cumplimiento de los programas universitarios.

El Departamento de Mantenimiento tiene como objetivo proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo a todas las instalaciones físicas del plantel con el fin de mantenerlas en óptimas condiciones para el mejor desempeño de las labores académicas y administrativas.

El Departamento de Intendencia y Vigilancia que tiene como objetivo mantener en las mejores condiciones de limpieza y seguridad las instalaciones del plantel y proporcionar los servicios auxiliares de transporte y mensajería.

También la Secretaría Administrativa trabaja en conjunto con Residencia de Obras la cual aparece en línea punteada dentro del organigrama, porque no pertenece directamente al plantel sino a la Dirección General de Obras, su objetivo es garantizar que los trabajos de construcción, conservación y mantenimiento cumplan con las condiciones de calidad y seguridad requeridas, así como con el tiempo de ejecución establecido.

* Manual de Organización del Plantel. Marzo de 1997.

El plantel Naucalpan, a lo largo de su historia, a tenido un desarrollo y un impacto positivo en la sociedad, la Dirección General de Evaluación y Estadística (DGEE) ha hecho seguimiento del comportamiento en la licenciatura de las ultimas generaciones del plantel y los resultados que ha encontrado es que los alumnos del CCH Naucalpan tienen las mejores calificaciones y poseen diversas habilidades, de comunicación y técnicas de estudio, entre otras, que les permiten culminar sus estudios con éxito.

* X Informe de la Dirección General de Evaluación y Estadística (DGEE), Enero 2002.

CAPÍTULO II

UNIDAD DE PLANEACIÓN

2.1 Creación de la Unidad de Planeación en el CCH

Los primeros inicios de Planeación en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) se registran durante la Rectoría del Doctor Luis Garrido en junio de 1949 a febrero de 1953. No fue constituido ningún organismo interno de planeación; sin embargo, el Rector expuso su necesidad para la educación superior.

La creciente demanda de la educación superior hace que en 1957 se creara la comisión de la planeación universitaria; en 1966 se crea la comisión técnica de planeación universitaria, su propósito consistía en planear las actividades docentes, de investigación, de difusión cultural, administrativas y financieras; en 1971 se crea la asesoría técnica a las coordinaciones de ciencias y humanidades para participar en la planeación institucional de investigación: el mismo año se integra la comisión técnica de implantación de proyectos universitarios; en 1973 se funda la coordinación de planeación y desarrollo, la cual tenía una vinculación directa con Rectoría sus funciones eran de asesoría y estudio; en 1974 se crea la Dirección General de Planeación integrada por el Rector, el Director de Planeación, Asesores y Secretarios de la UNAM esto es por la necesidad de estudiar en forma permanente y sistemática la transformación de la Universidad para que esta responda ante las demandas sociales.

Para la siguiente década (1981-1990) se crea la Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos y la Dirección General de Planeación cambia su denominación a Dirección General de Planeación, Evaluación y Proyectos Académicos reconociendo así la importancia de los procesos de planeación y evaluación.

A partir de 1998 hasta la fecha se realizaron los cambios reglamentarios más importantes desde 1985, relacionados directamente con la planeación universitaria, función esencial e indispensable para una eficiente conducción de la Universidad.

En el año de 1985 la directora de la Cooperación de Didáctica del Trabajo de Berlín, República Alemana, sustentó una conferencia sobre planeación participativa en Europa y México experiencia y facilitación, en ella se habló de las experiencias en empresas y comunidades europeas acerca de los proyectos de planeación participativa en los cuales los miembros de la comunidad y los obreros intervienen en el análisis de problemas y toma de decisiones. Gaceta UNAM 1995 N° 371

Pág. 4

A continuación, se muestran los distintos tipos de planeación vigentes hoy en día en la vida cotidiana de la Institución y con un juicio breve de su utilidad para la vida académica de ella:

La planeación de la UNAM tiene por marco legal vigente, el Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México aprobado por el Consejo Universitario el 18 de noviembre de 1998. Dicho reglamento abrogó el Reglamento de Planeación aprobado el 11 de diciembre de 1985. Estos han sido los únicos dos reglamentos que en materia de planeación ha tenido la universidad, en toda su historia moderna (desde 1945 a la fecha).

En dicho reglamento, se señala que los procesos institucionales de planeación deben estar vinculados necesariamente con los de evaluación de lo realizado y con los recursos financieros asignados.

Dicho instrumento señala también que la planeación constituye un proceso permanente, participativo y colegiado; y que deberá contar con un diagnóstico; con el establecimiento de objetivos y metas para el corto, mediano y largo plazo; con el

diseño de soluciones y estrategias factibles, con la definición de políticas, programas y proyectos que sirvan para cumplir con el logro de los objetivos y servirá para la previsión de recursos, así como para el seguimiento y la evaluación institucional.

Dicho reglamento, aprobado por la máxima autoridad colegiada, contempla la necesidad de contar con un plan de desarrollo en cada una de las entidades académicas y dependencias administrativas, tres meses después de que el titular de ellas tome posesión.

Una vez aprobado dicho reglamento, la Universidad se dedicó a establecer un primer Plan Institucional de Planeación que fue presentado al Consejo Universitario y a la comunidad el 6 de mayo de 1998.

A partir de dicho Plan Institucional, en toda las Instituciones se prepararon programas anuales como objetivos propuestos, que contenían metas sujetas a seguimiento parcial y que servirían de base para la evaluación anual correspondiente.

Poco tiempo después estalló el conflicto estudiantil más largo en la historia de la Universidad (1999-2000) que impidió la puesta en marcha plena del mencionado Plan y sus correspondientes Programas.

Debido a la gravedad de la situación, durante el conflicto, la única planeación posible fue coyuntural y orientada a apoyar a los alumnos en la acreditación de sus materias y a continuar con los estudios y a la recuperación de las instalaciones mediante el diálogo y la negociación. Con la designación del Rector De la Fuente toda la planeación se orientó hacia el diálogo amplio y extenso con la comunidad universitaria; el logro del plebiscito universitario.

Al regresar a las instalaciones se retomó el camino institucional al lograr que los miembros de la comunidad volvieran a la vida universitaria cotidiana y

simultáneamente se han venido realizando esfuerzos por ganar la opinión pública favorable hacia la máxima casa de estudios del país.

Actualmente en la UNAM coexisten dos tipos de planeación: una, de tipo coyuntural, resultado de los compromisos establecidos en el plebiscito hacia lograr una reforma profunda de la Institución y, la otra, una planeación cotidiana que se realiza en dos niveles: la planeación institucional que comprende a la UNAM globalmente y la planeación local en cada una de las entidades y dependencias universitarias.

En marzo de 2000 se reestructura la administración central de la universidad, desapareciendo la Secretaría de Planeación y creando la Coordinación General de Reforma Universitaria, que tiene la responsabilidad histórica de planear y llevar a término un Congreso Universitario.

En este orden se tiene que por mandato de la Comunidad Universitaria manifestado a través del Plebiscito del 20 de enero de 2000, se debe reformar la Universidad a través de un Congreso Universitario dentro del marco de la legislación universitaria que defina los cambios que requiere la UNAM para afrontar las demandas del nuevo siglo. En consecuencia con los resultados del mencionado Congreso, la UNAM está obligada a establecer una Planeación Estratégica con miras a realizar un cambio ordenado para lograr un desarrollo sostenido a largo plazo.

En abril del año 2001 por acuerdo del Rector Dr. Juan Ramón de la Fuente se creó el Consejo de Planeación de la Universidad Nacional, y la Secretaría de Planeación desapareció. El Consejo será un órgano consultivo que coordinará los procesos de planeación y dará cumplimiento a los objetivos de la planeación universitaria que marca la Legislación Universitaria; su principal objetivo será apoyar los procesos institucionales de largo plazo y también informará de manera sistemática a la comunidad y a la sociedad mexicana sobre el desempeño de la

UNAM y sus contribuciones en las tareas docentes, de investigación y de difusión de la cultura.

En mayo del 2001 el Rector De la Fuente hizo la siguiente declaración “Los trabajos de los Universitarios que integran el Consejo de Planeación de la UNAM serán pilar fundamental para fortalecer el proceso integral de programación en la Universidad” Debido a que a la Universidad se le está pidiendo una mayor rendición de cuentas, la planeación debe ser una actividad permanente orientada al cumplimiento de los fines propios de la Universidad Nacional. Para lograr esto se requiere de la participación colegiada de la comunidad y de la misma sociedad que desearía consolidar a la UNAM como el centro educativo más importante del país. Gaceta UNAM 2001. N° 3 453 Pág. 8-12

Entendiendo a la planeación institucional como un proceso permanente orientado al cumplimiento cabal de los fines de la UNAM expresamente señalados en su ley orgánica, el Consejo de Planeación busca el fortalecimiento de la UNAM, haciendo un uso cada vez más responsable y transparente de los recursos públicos asignados a la Universidad y reforzando los procesos institucionales orientados a impulsar el desarrollo de la Universidad en una perspectiva de largo plazo.

Asimismo el Consejo pretende asegurar los recursos necesarios para avanzar en los planes inmediatos e informar a la comunidad universitaria y a la sociedad respecto del desempeño y contribución de las funciones docentes, de investigación, y difusión de la cultura; as como disponer de lo necesario para que los procesos institucionales de planeación puedan llevarse a cabo conjuntamente.

El Consejo de Planeación funge como instancia colegiada que estudia y propone políticas generales para la planeación del desarrollo de la Universidad, así como los marcos de referencia para su instrumentación. Asimismo, es el órgano responsable de auxiliar al Rector en el seguimiento y evaluación, conjuntamente

con los titulares de las entidades y dependencias, y de la debida congruencia y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Al Consejo de Planeación lo preside el Rector y la integran, además, los titulares de:

- Secretaría General.
- Secretaría Administrativa.
- Coordinación de la Investigación Científica.
- Coordinación de Humanidades.
- Coordinación de Difusión Cultural.
- Dirección General de Obras y Conservación.
- Un representante del Patronato Universitario.

El Consejo de Planeación, a través del Secretario Técnico, establecerá mecanismos de comunicación con las instancias encargadas de la función de planeación de las entidades y dependencias, para hacer acopio de la información necesaria para el cumplimiento de las atribuciones de dicho órgano colegiado.

Con base en lo anterior la Secretaría Técnica del Consejo de Planeación, considerando la operatividad y eficiencia del Grupo Técnico de Responsables de Información Estadística (RESPINFES), creado por la otra Dirección General de Estadística y Sistema de Información Institucionales, propone integrar a los responsables de planeación al mencionado Grupo Técnico constituyéndose el nuevo Grupo Técnico de Responsables de Estadística y Planeación Institucional (GREPI), coordinado por la Dirección General de Estadística y Desarrollo Institucional (DGEDI), el objetivo del grupo será el de establecer los nuevos indicadores y estadísticas para que el Consejo de Planeación defina los más adecuados ya que la UNAM está entrando a una etapa donde se le exige una rendición de cuentas mucho más amplia, precisa y prospectiva . Estos indicadores deberán definirse de tal manera que la sociedad esté bien enterada de que se está haciendo con los recursos otorgados a la Universidad. Gaceta UNAM 2001 N° 3, 489 Pág. 21.

Una de las principales actividades que llevo a cabo el GREPI fue el Primer Encuentro Institucional de Responsables de Planeación, en agosto del 2002, con el fin de establecer un canal de comunicación directo entre las instancias responsables de la planeación de las entidades y dependencias a través de sus responsables de planeación y el Consejo de Planeación. En el se llevó a cabo un consenso de la forma en cómo las diferentes entidades de la UNAM llevan a cabo la planeación institucional, su seguimiento y evaluación al interior de sus instituciones; el encuentro enriqueció mucho porque los encargados de las áreas tuvieron la oportunidad de conocer diferentes herramientas y estrategias que permiten que la PE se lleve a cabo con éxito, entre ellas figuraron la importancia de la motivación hacia el cambio y la necesidad de hacer partícipe a las personas de los éxitos logrados a través de la planeación.

Por otro lado, la (DGEDI), tiene centrada su labor en el acopio de la información estadística relativa al funcionamiento de la Universidad. Es la instancia oficial que proporciona dicha información, de manera oportuna, suficiente y válida con base en un sistema integral y confiable de información y procesos sistemáticos que brindan apoyo a la toma de decisiones y al desarrollo institucional y es utilizada en la planeación universitaria para la justificación de los recursos ante la cámara de diputados, así como para la presentación de cuentas claras ante la sociedad. Asimismo, esta información es utilizada para cumplir con los requerimientos de diversas organizaciones como la OCDE, SEP, ANUIES, UNESCO, etc.

En la actualidad dentro del Grupo de Responsables de Estadística y Planeación Institucional se encuentran en 129 entidades y dependencias universitarias, 113 cuentan con responsables de planeación y 13 no han designado a su representante, entre las 113 se encuentran los cinco planteles del Colegio de Ciencias y Humanidades.

Del total de los responsables de planeación del Grupo Técnico, el 44.2% coordina y organiza los procesos de planeación y evaluación en su dependencia; el 48.1%

elaboraron el plan y/o programa de desarrollo de su entidad o dependencia; el 76.9% apoya, asesora y elabora informes para el titular; y el 52% apoya, asesora y elabora reportes de seguimiento y rendición de cuentas.

Asimismo, reportan que el 64.4% de las entidades y dependencias existe un área específica de planeación y el 46.2% pertenecen orgánicamente al área de planeación y sólo alrededor del 40% de ellas tienen conocimiento suficientes sobre planeación estratégica y planeación prospectiva por lo que dentro del programa de sensibilización y actualización para los GREPIS se han impartido 2 cursos sobre planeación y 4 cursos a la medida sobre evaluación.

Los números muestran que la Universidad está trabajando simultáneamente con una planeación local y que en la mayoría de sus entidades y dependencias, cumple el reglamento de planeación vigente y que mantiene a la institución dedicada plenamente a sus labores académicas y administrativas cotidianas sin interrupciones, con una planeación institucional de coyuntura con esfuerzos diversos, por un lado, centrados en un Consejo de Planeación que afronta la consecución de recursos financieros y la rendición de cuentas a la sociedad, mejorando la imagen de nuestra máxima casa de estudios sin dejar de estar pendiente, de las amenazas, internas y externas, que acechan a la Institución y que básicamente quieren impedir a toda costa que ésta se reforme para enfrentar fortalecida el siglo XXI. Lo anterior expresa el marco general de la planeación en la UNAM. Primer encuentro de responsables de planeación, UNAM Julio 2002.

Específicamente dentro de la Dirección General del Colegio de Ciencias y Humanidades en El Plan de Desarrollo 1997-2000 se señaló la necesidad de establecer un marco adecuado de planeación y evaluación en el que se desarrollara una gestión de calidad y compromiso, debido a lo anterior surgió la necesidad de contar con un organismo que fuera responsable de la elaboración seguimiento y evaluación de los proyectos anuales de trabajo en cada uno de los bachilleratos que pertenecen a la Universidad.

Para cumplir con lo anterior en el año 1997 por disposición del Rector Barnés de Castro fueron creadas al interior de los planteles del Colegio de Ciencias y Humanidades las Unidades de Planeación (UP). En el plantel Naucalpan fue creada en el mes de agosto de 1997.

Dentro del Colegio también se creó el Consejo de Planeación que está formado por la Secretaría de Planeación de la Dirección General del Colegio (SEPLAN) y los cinco encargados de las UP de los planteles. En el Consejo se llevan a cabo las propuestas generales de planeación así como la elaboración de los procedimientos para realizar los planes e informes de trabajo, diseñando los indicadores y la forma de evaluar cada uno de ellos, también organiza las gestiones necesarias para la aplicación de los diferentes instrumentos de evaluación y recolección de información como encuestas y cuestionarios que hay al interior de los planteles, lo anterior permite contar con datos oportunos y prácticos para la creación de nuevos programas que permitan mejorar las actividades académicas y culturales del Colegio.

2.2 Misión, visión valores, objetivo y funciones de la Unidad de Planeación

Las Unidades de Planeación en los cinco planteles comenzaron sus actividades en agosto de 1997. Cada uno de los planteles del colegio tienen sus propias características muy propias debido a la zona y a la población con la que trabaja, sin embargo, cada unidad de planeación cuenta con una misión, visión, valores y objetivos particulares que le permiten trabajar conjuntamente, con el interior del plantel y desarrollar dentro del Consejo una planeación estratégica sólida y con bases para el mejor desarrollo del colegio. Lo anterior dentro del marco del plan de desarrollo de la UNAM del colegio y del plan de trabajo del director de la dependencia.

Misión de la Unidad de Planeación

Extender la cultura de Planeación en el personal del Colegio para la creación a partir de ésta de metas claras alcanzables medibles y cuantificables que lleven al bachillerato a un nivel de excelencia y calidad en la educación.

Visión de la Unidad de Planeación (cinco años)

La Unidad de Planeación tendrá una identidad propia, y será reconocida como el departamento clave para la elaboración de planes y estrategias de trabajo que permitan el desarrollo integral de los alumnos del bachillerato, así como de los profesores y trabajadores de base.

Valores de la Unidad de Planeación

Mirar a la Planeación como una alternativa fundamental que permite un proceso de crecimiento y desarrollo para nuestros estudiantes, profesores y trabajadores de base.

Objetivo

Coordinar y apoyar los procesos de Planeación, seguimiento y evaluación impulsando la modernización de la administración académica, docente y escolar del plantel.

Funciones

- Planear, organizar y coordinar los programas de trabajo de la Unidad de Planeación.
- Acordar con el director del plantel, las políticas generales para la elaboración del Plan de Trabajo anual.

- Establecer, en coordinación con la Secretaría General del Plantel, los criterios, normas, procedimientos e instrumentos para sustentar los procesos de planeación, seguimiento y evaluación del plan de trabajo del plantel.
- Revisar periódicamente la normatividad universitaria en materia de elaboración, y evaluación en planes de desarrollo y programas de evaluación sobre el desempeño de los subsistemas, programas y dependencias universitarias.
- Realizar detección de necesidades en diferentes instancias del plantel para apoyarlas en la modificación de sus procesos.
- Coordinar, supervisar y elaborar el informe y plan anual de trabajo.
- Llevar a cabo seguimientos trimestrales del plan de trabajo.
- Elaborar los informes requeridos por las autoridades correspondientes.
- Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que sean encomendados por el Director del plantel dentro del ámbito de su competencia.
- Elaborar el anteproyecto anual del plan de trabajo.
- Participar en el Consejo de Planeación de la Secretaría de Planeación de la Dirección General.
- Coordinar la aplicación de diferentes instrumentos de evaluación, Examen Diagnóstico Académico (EDA), Examen Diagnóstico de Ingreso (EDI), Cuestionario de Actividades Docentes (CAD); Cuestionario de Actividades Docentes para PROFORED, Cuestionario de Actividades Docentes para el Programa de Apoyo al Egreso y el Cuestionario de Servicios.

Manual de organización del Plantel Naucalpan

2.3 Qué es la Planeación Estratégica

La llamada Planeación Estratégica (PE) surgió a mediados de los 60's con una gran fuerza propiciada por el libro Estrategia Corporativa de Igor Ansoff y publicado en 1965 y para definirla diversos autores la dirigen hacia la parte

empresarial; sin embargo, a lo largo del tiempo se han ido haciendo adaptaciones a las propuestas originales para que también sean apoyados otros ámbitos como el educativo.

Para Taylor James (1965) la PE consiste en decidir lo que debe hacerse en el futuro, lo cual implica la determinación de un futuro deseado y las decisiones que es preciso tomar para hacerlo realidad. Sostiene que es el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A y los negocios de mañana son el punto B. La PE es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos a fin de que se elija el punto óptimo

Para Ackoff Rusell, (1979), la esencia de la PE es la conducción ordenada de un proceso de transición entre un punto A y un punto B, esto es, entre lo que la institución es ahora y lo que se desea en el futuro.

En México la PE cobro fuerza en el año 1985 cuando muchas de las empresas e instituciones educativas se dieron cuenta de la importancia de la planeación y comenzaron a poner más atención en este concepto.

Para Gordon J. R. (1997) la planeación administrativa debe contener tres principios básicos que deben aplicarse: previsibilidad, flexibilidad y probabilidad.

Dentro de la previsibilidad, se pueden observar tres factores: certeza, incertidumbre y probabilidad.

Existen diferentes funciones dentro del proceso de planeación; la PE debe ser adaptativa, para poder efectuar ajustes a las condiciones del medio; relacionarse con éste para mantener o mejorar el compromiso, el desempeño y la satisfacción de los participantes del proceso, para mejorar y optimizar la distribución y el uso de los recursos organizacionales; mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos para mantener y mejorar el compromiso, el desempeño moral y la

satisfacción de los miembros de la institución y, por último, tiende a mejorar las estructuras de actualidad, responsabilidad, participación y toma de decisiones.

Este trabajo y por el objetivo que persigue se centrará en la planeación estratégica; sin embargo, existe otro tipo de planes como:

Estático: el cual se encarga de:

- Desarrollar un plan
- Crear una ruta crítica y dar un sentido de dirección futura en la institución.

Dinámico: este proceso debe implementarse como:

- Un proceso continuo e integral de personas y actividades
- Cada cual tiene sus responsabilidades, obligaciones muy definidas
- Se requiere flujo de información continua y instrumentos de evaluación

Externo (estratégico):

- Desarrolla planes a largo plazo
- Abarca todos los campos de la organización
- Define objetivos, fines y metas como medios
- Implica un proceso continuo totalmente dinámico adaptable a las condiciones cambiantes del entorno conforme se vaya haciendo necesario
- Se vuelve a corto plazo cuando la relevancia de una situación determinada afecta integralmente a la organización
- El proceso de formulación es continuo, pero su ejecución está vinculada al análisis de oportunidades, riesgos, problemas, fuerza y debilidades, tanto internas como externas
- Implica un alto grado de creatividad, análisis crítico y reflexivo-previsión
- El manejo del factor incertidumbre desempeña un papel importante en la elaboración de este tipo de planes

- La información requerida para planes estratégicos se refiere a situaciones futuras de la institución, de carácter privado, a su mercado y a su medio ambiente circular
- Constituye la pauta bajo la cual se realizará la planeación táctica subsecuente
- Requiere de personal que tenga conocimientos diversificados.

Interno (táctico):

- Está enfocada a la clarificación de objetivos instruccionales y a la solución de problemas por medio de un análisis racional.
- Aprovecha los grupos y estructuras existentes en las instituciones orientando a la planeación interna para eficientar las promociones y promover el desarrollo institucional.

La PE tiene como objetivo:

- Diseñar el futuro que desea la institución e identificar la forma para lograrlo
- Identificar las fortalezas y debilidades de la organización
- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano o largo plazo
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente
- Crear y mantener la competitividad de la empresa
- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios

Para Gilbreath (1989) algunas de las actitudes que pueden impedir que un proceso de planeación se lleve a cabo son:

- No necesitamos cambiar
- No podemos cambiar ni modo
- Si las cosas han sido funcionales así, ¿para qué cambiar?
- No tengo tiempo de planear

- La planeación no sirve
- Siempre se planea en otro nivel y se desconocen nuestras necesidades
- El futuro es impredecible
- Si la planeación es lo correcto que lo haga el encargado de esa área.
- Los directivos no creen en la PE

Y algunas actitudes que apoyan la Planeación son:

- La auto evaluación constante y cíclica promueve la excelencia
- Podemos aprender a cambiar
- El futuro también puede hacerse
- La buena planeación promueve la flexibilidad
- La planeación promueve el trabajo en equipo

La PE supone tanto un enfoque como una metodología. Es un enfoque porque supone una manera de “percibir” y la manera de cómo una persona percibe las cosas define en muchas ocasiones su conducta y su actitud, muchas veces los paradigmas suelen ser determinantes y la PE puede ser muchas veces un paradigma. Para poder explicar los pasos de la PE es importante mencionar algunos conceptos básicos presentes tanto en la metodología como en el enfoque estos son: visión, misión, objetivos y estrategias principalmente.

Visión: expresa la forma en cómo queremos ver el futuro en un período determinado por ejemplo 5 o 10 años, en la visión se expresa algo que no existe.

Misión: destaca la identidad organizacional de la empresa, sus valores creencias productos definidos en forma de beneficios, señalando la relación de empresa producto, mercado, señalan la razón de ser de su contexto. El concepto de misión responde a una necesidad estratégica, de tal modo que la misión tiene que ser capaz de expresar la razón de ser de la empresa u organización en su contexto, definiendo con claridad los beneficios que ofrece en el mercado.

Por su parte, la filosofía de la empresa es una consecuencia de la declaración de la misión y es complementaria a ella. La PE supone un tipo de actitud, esto es, una disposición mental; hay entonces una manera de “pensar” que anima el proceso administrativo. A esto se le llama filosofía de la empresa.

Derivados de la misión se obtienen los objetivos estratégicos, los cuales anuncian la detonación de un plan o “estrategia” es decir las áreas de desempeño y en ellas es preciso enunciar la siguiente pregunta ¿Qué queremos lograr? Las respuestas darán lugar a los objetivos estratégicos y representan los fines hacia los cuales se dirige una estrategia. Algunos de los objetivos estratégicos más relevantes tienen que ver con:

- Obtener una mayor participación de los empleados
- Tener mayor oportunidades de desarrollo profesional
- Desarrollar capacidades en los empleados que permitan a la organización ser competitiva en el mercado laboral
- Propiciar la innovación empresarial
- Reducir costos.
- Obtener excelentes resultados en las ganancias
- Mejorar los servicios de apoyo al aprendizaje

De los objetivos estratégicos se derivan las metas las cuales deben ser medibles, cuantificables, concretas de modo que pueda evaluarse su consecución y el desempeño de los ejecutivos.

En la PE la presupuestación financiera adquiere una relevancia fundamental ya que los planes deben ser capaces de traducirse en estimaciones de venta, participación de mercado, indicadores desarrollo etc.; todo aquello que tiene que ver con costos, gastos y ganancias.

Para Mintzberg, Henry, y Brian Quinn, (1993), el proceso de PE se implanta al menos en nueve pasos; de éstos, los primeros seis describen la planificación

misma, su implantación y los dos últimos señalan la evaluación del proceso, cabe aclarar que estos nueve pasos no son los únicos y definitivos para cada empresa pues cada empresa puede diseñar la metodología que considere más conveniente para cada caso en particular, sin embargo, estos ocho son los que más se mencionan en experiencias previas.

A continuación se muestra un organigrama el cual permite observar los principales pasos.

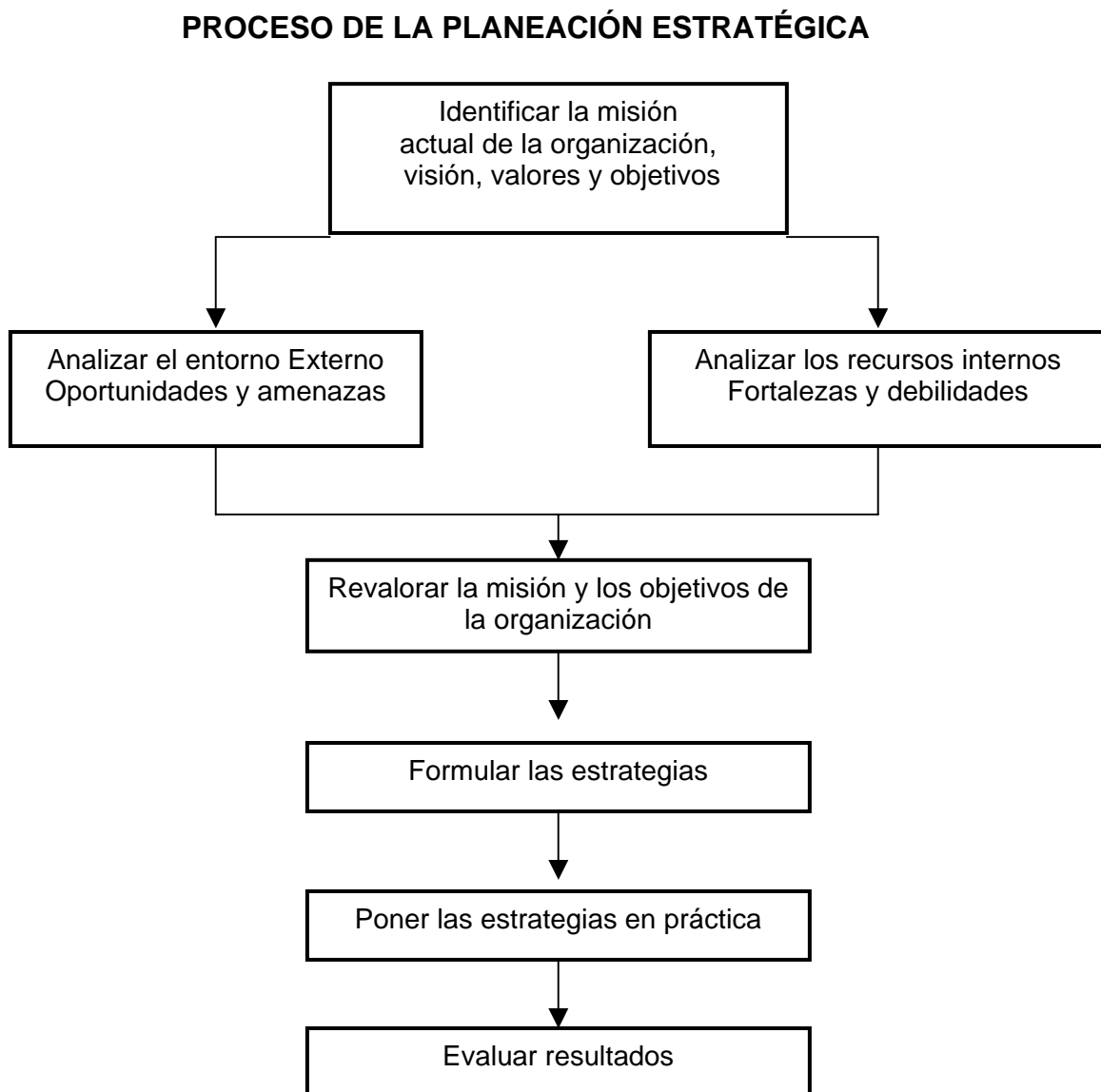


Figura I: El presente organigrama muestra uno de los muchos procesos de planeación que existen en la siguiente pagina se explica cada uno de los pasos.

Paso 1. Identificar la misión actual de la organización, su visión y sus valores. La pregunta que define la misión es ¿Cuál es la razón de ser de la institución? Esta obliga a definir el ámbito de su producto o servicio.

Paso 2. El análisis del entorno externo e interno es vital en la planeación y en la definición de la estrategia de la institución. Los elementos del entorno y los internos definen las opciones disponibles para la administración de la cooperación. Lo anterior permite por un lado definir las oportunidades y amenazas y, por otro lado, precisar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Paso 3. Identificación de oportunidades y amenazas; una vez que se analiza el entorno de la organización es preciso evaluar los espacios dentro de los cuales las instituciones pueda asignar recursos rentables, de igual manera tienen que verse las amenazas, pues tanto unas como las otras deben verse oportunamente. El análisis interno de los recursos de la organización; entendiéndolo por recursos todos los potenciales que la institución posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas motivación, liderazgo, capacitación y cultura entre otros). Esto es de gran importancia porque así se puede ver si la empresa cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y amenazas.

Paso 4. Revalorización de la misión y objetivos de la organización; la función de los pasos 2 y 3 tienen efecto en la evaluación de las oportunidades de la empresa a este análisis se le denomina FODA del cual Molina García (1979) hace la siguiente representación:

REPRESENTACION ESQUEMATICA DEL ANALISIS FODA

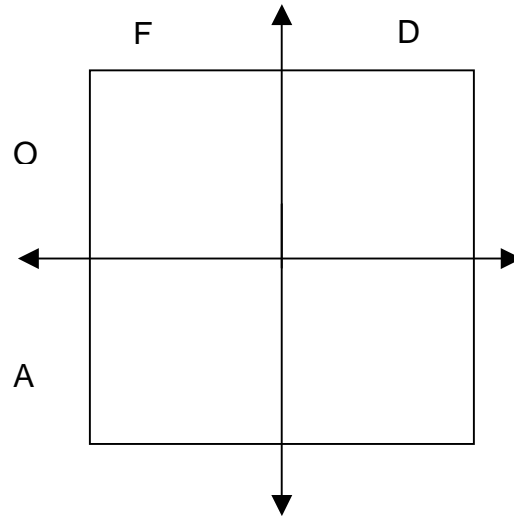


Figura 2 : Este esquema es la representación del análisis FODA Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, propiedades que necesitan ser analizadas para llevar a cabo el este análisis.

En el cuadro OF, la empresa posee fortalezas y puede aprovechar las oportunidades que se le presenten: en el cuadrante OD la empresa, puesto que tienen debilidades se encuentra incapacitada para aprovechar las oportunidades; por otra parte en el cuadrante AF, la empresa tiene fortalezas y puede enfrentar con éxito las amenazas que se presenten: por ultimo en el cuadro AD la empresa se encuentra en posición crítica, pues se le presentan amenazas y ella se encuentra en posición de debilidad.

Es sumamente importante para que se lleve a cabo este análisis se hagan tantas preguntas como se imaginen, ninguna es mejor que otra, todas seguramente pueden traer planteamientos nuevos y esto permite cerrar la brecha para que la PE tenga éxito.

Paso 5. Formulación de estrategias; en este punto la competitividad es el referente más crítico para elegir las estrategias, las cuales siempre deberán estar apoyadas por los directivos.

Paso 6. Implantación de las estrategias; ejecutar lo planeado es el paso determinante pues la estrategia Serra efectiva a partir de los resultados que se observen, se recomienda tener una estrategia primaria esto es la estrategia básica o principal de la empresa y la estrategia de implantación.

Paso 7. Evaluación de resultados; si el proceso de planeación carece de instrumentos de evaluación estará incompleto, es importante que desde que se inicia el proceso de planeación se generen indicadores ya que medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica la existencia de un parámetro de referencia con lo cual se puede apreciar lo obtenido. Así se puede saber que tan eficaz fue la estrategia que se siguió y esto permitirá tomar mejores decisiones.

Los anteriores pasos describen un proceso de planeación que como se menciona anteriormente no son los únicos, como dijo Taylor (1985), “pueden ser utilizados como una guía para la elaboración de un plan estratégico”.

2.4 La planeación estratégica en la UNAM

El presente subtema tiene como finalidad que se conozca la forma en como la Universidad lleva a cabo el proceso de PE, no hay mucha diferencia con la de las organizaciones, sin embargo, la Universidad ha tenido que hacer ligeras modificaciones para adecuarla a sus propias necesidades. La planeación en la UNAM es entendida como un proceso continuo donde se definen objetivos, metas, estrategias se calendarizan acciones, se prevén los recursos, se ejecutan acciones, se realiza seguimiento y se precisan y analizan los resultados los cuales al ser evaluados permiten vincularlos con la misión institucional.

Nuestra Universidad, como las demás instituciones de educación superior, vive una dinámica continua de cambio, dirigido a enfrentar y prever situaciones externas e internas, lo que exige pasar de una situación actual a una situación

deseada, con el fin de adaptarse y desarrollarse ante el entorno cambiante, las acciones dirigidas que se establecen para lograr lo anterior se les denomina gestión lo anterior permite diseñar los cursos de acción a seguir, así como su implementación, evaluación de resultados y realización de ajustes y cambios necesarios, esto se logra a través de cinco funciones básicas: planeación, toma de decisiones, ejecución y control. A continuación se presenta el proceso que sigue la gestión.

FUNCIONES DEL PROCESO DE GESTION EN LA UNAM

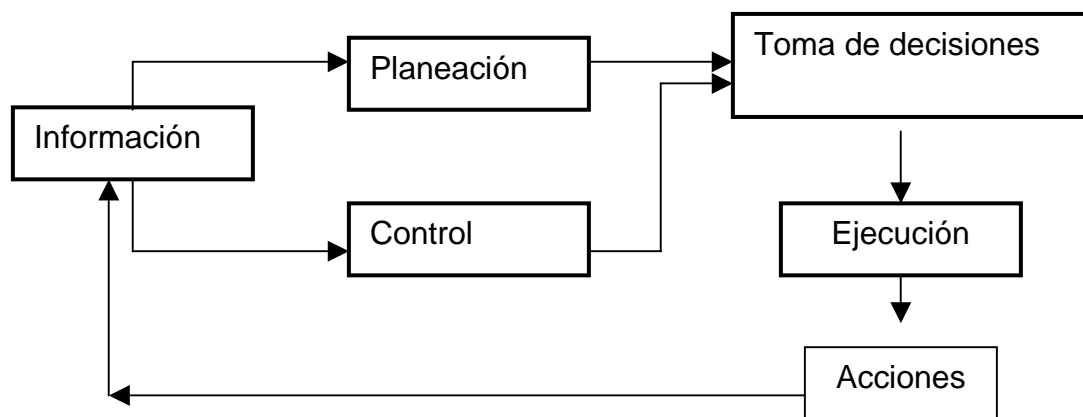


Figura 3: En este esquema se representa el proceso de gestación que sigue la UNAM.

La planeación va considerarse en este proceso como función medular ya que permitirá especificar las situaciones actuales, deseadas y los medios que la institución tiene para lograrlo. Además de sus actividades, se diseñan los planes con propósitos básicos y con cursos de acción.

En la Universidad los procesos de planeación que se impulsan son: el de la planeación, proceso que se centra en los planes de desarrollo de los programas de trabajo, el de la presupuestación que gira en torno al presupuesto anual y el de la evaluación que se enfoca en los informes.

En el siguiente gráfico se puede observar los procesos de planeación que sigue la UNAM.

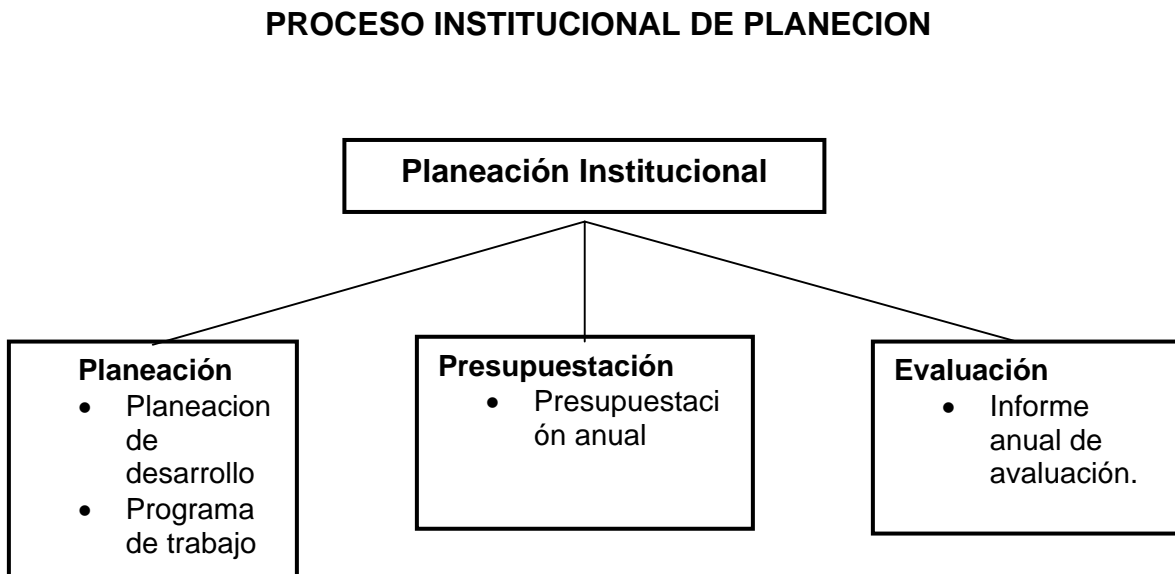


Figura 4: En el presente gráfico se presentan procesos de planeación que sigue la UNAM.

Estos procesos tienen lugar en varios niveles: el nivel local que comprende las entidades y dependencias universitarias; el nivel sectorial correspondiente a los subsistemas universitarios y el nivel institucional que comprende a las instituciones en conjunto.

La PE vista como proceso que permite modificaciones o cambios positivos ha experimentado diferentes interpretaciones como ya las mencionadas anteriormente de Taylor, Stoner y, Ackoff entre otros; sin embargo, la Universidad parte del enfoque de la Planeación Estratégica Institucional, es decir más relacionada con procesos académicos que solamente organizacionales.

En el siguiente esquema representa como la UNAM modifica un poco el esquema tradicional de las organizaciones para hacerlo más funcional para el área académica.



Figura 5: Este esquema representa como la UNAM divide la situación actual y la situación deseada pero todo basado en la institución

En el primer pilar también llamado análisis situacional, la entidad conoce el estado actual en el que se encuentra, este diagnóstico se consigue a través de datos del pasado, del presente y del futuro acerca de los factores del medio (interno y externo) su objetivo es identificar las fortalezas y debilidades que intervienen en su desarrollo.

Entendiendo por fortalezas aquellos factores y variables del medio interno (fortalezas) y externo (oportunidades) que tienen impacto positivo en la institución. Las variables internas (debilidades) y las externas (amenazas) son factores que impactan de forma negativa.

Dentro de la Universidad la Misión Institucional debe establecer y mantener la consistencia y claridad de los propósitos institucionales y proporcionar un marco de referencia para las decisiones tanto estratégicas como cotidianas sobre el quehacer institucional. La misión incluye las razones de ser, los ¿para qué? Institucionales, así como los principios y valores estratégicos bajo los cuales se pretende alcanzar éstos objetivos, asimismo permiten la comunicación con personas externas sobre los fines institucionales.

Esta misión nos permitirá identificar los objetivos y metas que serán las orientaciones generales y específicas, el alcance, el campo de acción y algunas otras características cualitativas será que será la institución en el corto y largo plazo.

Para ello se definirán los programas; es decir conjunto de acciones afines coherentes por medio de los cuales se busca alcanzar los propósitos institucionales determinados en los procesos de planeación bajo la responsabilidad de unidades ejecutoras.

Adicionalmente se requiere de esquemas de organización que permitan y faciliten el logro de propósitos institucionales, para ello no solo debe de haber consideraciones sobre los factores que componen al entorno institucional, sino también de los procedimientos internos que dan marco a la interrelación entre ellos.

La evaluación y el seguimiento de los programas de desarrollo de los diferentes subsistemas, entidades académicas y dependencias universitarias tiene un estrecho vínculo con los ejercicios de planeación institucional.

Este tipo de seguimiento permite comunicar hacia la comunidad universitaria y a hacia la sociedad en general, los avances que se dan en la transformación que vaya ocurriendo en la UNAM.

Para la elaboración de Planes anuales en las instituciones de la UNAM se requiere de elementos como:

La Misión es una declaración duradera del propósito fundamental de una organización lo que distingue a una institución de otras similares. Identifica la naturaleza y el alcance de las operaciones en términos de servicio a la comunidad describe los valores y prioridades de una organización. Asimismo, la misión comunica su propósito fundamental, su razón de ser; establece lo que hace para que lo hace, se centra en su función y en su área de influencia o campo de acción. Incluye también sus valores, su filosofía, sus talentos especiales y su tecnología. Algunas de las características de la misión institucional son:

- Garantizar la unanimidad en el propósito de las instituciones;
- Servir como punto focal en los individuos para identificar el propósito de la organización y su dirección;
- Proveer una base para asignar los recursos de las instituciones al especificar los objetivos generales de la institución y trasladarlos a metas en función de parámetros de costo, tiempo y rendimiento;
- Establecer un clima organizacional al facilitar la traslación de objetivos a la estructura de trabajo incluyendo la asignación de tareas a elementos responsables dentro de la institución.

Los elementos que deben incluirse en la misión entre otros pueden ser:

- Campo de ámbito de acción
- Beneficiarios
- Campo y niveles de preparación profesional
- Servicios y/o productos actuales y potenciales
- Tecnología
- Filosofía, Imagen pública y comunidad
- Vinculación con la sociedad.

La visión es la imagen que la institución desea poseer en un futuro, lo cual le confiere un carácter subjetivo. Es la manera de ver un futuro deseable la imagen mental de un proyecto.

La visión se refiere al estado futuro de la organización, mientras que la misión se identifica con la orientación o la razón de ser de la misma.

Los elementos que deben incluirse en la visión

- motivadora
- congruente con el tiempo
- clara y simple
- coherente
- poder de comunicación
- consistente de acuerdo con la realidad
- proporcionar un reto
- reflejar objetivos y aspiraciones de los miembros de la organización.
- largo plazo (con resultados a no tan largo plazo)
- contar con la voluntad política de alcanzarla.

Los objetivos estratégicos: son los estados o resultados del comportamiento de una institución, son los objetivos. Estos determinan los grados hasta donde se desea llegar continuando con su misión básica. Son factores esenciales para el

éxito de una institución porque proveen dirección, ayudan en la evaluación, crea sinergia, establece prioridades, permite coordinación y provee una base para una efectiva evaluación, organización, motivación y control de actividades. Algunos de los objetivos estratégicos más relevantes tienen que ver con:

- Obtener una mayor participación de los alumnos
- Tener mayor oportunidades de desarrollo profesional
- Desarrollar capacidades en los alumnos que les permitan ser competitivos en el mercado laboral
- Propiciar la innovación académica
- Reducir costos
- Obtener excelentes resultados en el egreso de los alumnos
- Mejorar los servicios de apoyo al aprendizaje

La universidad retoma lo que exponen Mintzberg, Miglione Henry y Brian Quinn (1993) sobre **Las Metas**; Establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán logrados. Son logros cuantificados que son alcanzados en el periodo de planeación, establecen la unidad de medida y la cantidad asociada a esta.

Las Políticas; son las directrices en el sentido de que constituye declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento. Las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello depende que deben permitir discrecionalidad (margen de libertad), de lo contrario serían reglas.

Para Miglione Henry (1991) las **Estrategias**; son las acciones seleccionadas entre varias alternativas como el camino óptimo para usar los recursos. El decisor determina como, porqué, donde y cuando utilizar estos recursos para alcanzar objetivos. Son programas generales de acción y despliegue de recursos para

alcanzar los objetivos generales. Puede decirse que es un patrón o plan que integra las principales metas o políticas de la institución y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, tres definiciones denotan los usos más comunes del termino estrategia:

- programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.
- El programa de objetivos de una institución y sus cambios, los recursos utilizados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de los recursos.
- La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una institución y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

Programas; conjunto ordenado de acciones interrelacionadas dirigido a un objetivo especifico que se persigue solamente una vez. Especifican paso a paso, la secuencia de las acciones necesarias par alcanzar los principales objetivos ilustran la manera serán logrados dentro de los limites establecidos por las políticas.

Cursos de acción; estos se refieren a los programas y decisiones tácticas y operaciones mayores o menores que ocurren en varias partes dela organización. Deben reflejar los objetivos y estrategias para obtener los resultados deseados.

Acciones; aquí se considera una acción como un acto especifico de una persona o de un grupo con la facultad de hacer alguna cosa.

2.4 La importancia de la planeación en el CCH Naucalpan

El reglamento de Planeación que salió en 1997 menciona que la planeación constituye un proceso permanente, participativo y colegiado; y que deberá contar

con un diagnóstico; con el establecimiento de objetivos y metas para el corto, mediano y largo plazo; con el diseño de soluciones y estrategias factibles, con la definición de políticas, programas y proyectos que sirvan para cumplir con el logro de los objetivos y servirá para la previsión de recursos, así como para el seguimiento y la evaluación institucional. Reglamento de Planeación, 1997 UNAM.

Las instituciones educativas se enfrentan en la actualidad a diferentes entornos cambiantes, riesgosos e inciertos. La apertura comercial y la globalización han expuesto a la economía nacional a factores externos no muchas veces controlados por el mismo país, para poder enfrentar esto la nación requiere de profesionales capacitados en diferentes áreas que permitan apoyar todos los campos de la economía, política, humanismo, comunicación, etc.

El plantel así como las demás instituciones que pertenecen a la UNAM vive una dinámica continua dirigida a enfrentar y prever situaciones externas e internas con el fin de seguirse desarrollando, esto implica cambio, las acciones que se lleven a cabo para realizarlo se le denomina gestión, y permite diseñar los cursos de acción a seguir.

Son los titulares de las entidades universitarias los que eligen los mecanismos, técnicas y procedimientos para el desarrollo de sus procesos de planeación enmarcándolos dentro de las políticas y estrategias del subsistema al que pertenecen. Lo anterior se debe principalmente a que cada una de las entidades tiene sus propias características. La PE constituye una herramienta de gran importancia para las instituciones ya que con ella se puede enriquecer los proyectos académicos y los encargados del proceso planeación se encuentran más capacitados para definir los factores de riesgo, las fortalezas, y las oportunidades de la institución de cara a las oportunidades y a las amenazas del ambiente. La PE tiene que ver con la vigilancia del entorno y con su aprovechamiento de modo que las direcciones estén en condiciones de asignar de la mejor manera los recursos de la institución a tales oportunidades.

Dado las características con las que inició el colegio no había una PE como tal, es decir la gente elaboraba informes de trabajo escuetos que no permitían saber cuales eran los principales problemas u obstáculos con los que se había topado para no llevar a cabo un plan de trabajo, por otra parte no existía un organismo que hiciera un seguimiento de los proyectos por realizarse y tampoco de la evaluación. Si existen Informes anuales o de cada dos años, la elaboración de los informes y planes dependía mucho del Director que se encontraba en ese periodo.

Por ejemplo en el año 1983 en el plantel Naucalpan se entrego un informe de dos años en donde se describen las labores del plantel y los servicios dirigidos a la comunidad por los departamentos y secciones que integraban la dirección en estos informes había rubros que servían como líneas para destacar las actividades más sobresalientes del plantel. A partir del año 1997 la Dirección del Plantel Naucalpan comenzó a presentar un informe por año lectivo (1997-1998) así como el plan de trabajo anual en el se presentan siete rubros y 15 programas que se desarrollaron durante el año escolar, mismos que al año siguiente sufrieron mínimas modificaciones., lo anterior sirvió de mucho ya que permitió trazar líneas de trabajo muy generales y particulares logrando así un mayor trabajo en equipo y un fin común.

La PE ha sido una herramienta de gran apoyo para los planes e informes del plantel Naucalpan ya que ha permitido que exista una visión y una misión más clara de los objetivos que persigue el colegio y por ende el plantel. A partir de 1997 es donde se le ha puesto mayor Interés para que la PE a se lleve acabo por lo que se han podido consolidar diversos proyectos como el Programa de Apoyo al Egreso (PAE), la implementación de los exámenes de diagnostico académico (EDA), la implementación del programa de prevención en adicciones de la facultad de Psicología, la aplicación de los exámenes de evaluación del PAE entre otros, estos proyectos y programas han permitido que el plantel siga con los objetivos

que se plantearon en el Plan de desarrollo 2000-2002 presentado por el Rector de la Universidad.

Algunos de estos programas y proyectos son coordinados desde la Dirección General del CCH y otros establecidos desde el interior del plantel con la finalidad de apoyar más el crecimiento académico y personal de los estudiantes, profesores y trabajadores. Cabe aclarar que algunos de los proyectos que se han consolidado desde el plantel han salido adelante principalmente gracias a la PE que se ha llevado a cabo, aparte en los planes de trabajo que se llevan al interior del plantel al comenzar a existir ya una cultura de rendición de cuentas las personas tienen un mayor compromiso hacia el trabajo, esto se observa en los informes que son entregados de forma trimestral y en los se pueden ver los avances en los objetivos así como los problemas con los que el personal se ha topado para seguir adelante.

La PE que se sigue en el plantel Naucalpan es una planificación donde las acciones son flexibles, Lo anterior tiene que ser así por que en ocasiones los cambios del entorno no son controlables y algunos de los procedimientos administrativos que se realizan al interior del plantel no están descentralizados, es decir no le corresponde al propio plantel hacerlos y esto provoca que algunas de las acciones para lograr los objetivos del plan de trabajo se retrasen o no se realicen. Lo anterior es un problema muy fuerte al que se enfrenta el plantel para desarrollar con éxito la PE.

Por ejemplo en el conflicto estudiantil que se suscitó en el año 1999-2000 hubo que realizar diversas modificaciones al plan de trabajo de ese momento tenían que realizarse cambios dependiendo las necesidades que surgieran. La PE tuvo un papel fundamental en este periodo ya que se tuvieron que realizar diferentes actividades y estrategias para poder continuar dándole servicio a los alumnos que si querían tener clase.

La PE no es por sí misma magia que pueda cambiar en un instante lo que esta sucediendo en el medio, así como tampoco puede realizar un cambio repentino en la actitud y conducta en las personas, necesita de diferentes características y apoyos para ser llevada a cabo con éxito, la Unidad de Planeación del plantel Naucalpan constantemente hace hincapié en lo anterior e invita a las personas a no considerar a la PE como un mero tramite que se requiere cubrir sino como una herramienta que les permita hacer crecer a sus Secretarías y Departamentos y porque no, también promover un cambio personal. Así mismo siembra la importancia de crear un sentido de pertenencia hacia todos los proyectos que se llevan acabo, con la finalidad de que los, trabajadores y profesores adquieran con mayor gusto las hacia responsabilidades que se les asignan.

La PE sirve para terminar con crisis repentinas, no elimina riesgos, si los identifica y por eso puede definir cursos de acción con el menor riesgo posible.

Para finalizar el presente capitulo se mencionará la Misión del Colegio de Ciencias y Humanidades.

Misión del Colegio de Ciencias y Humanidades

“En el marco de la legislación universitaria, la misión del CCH consiste en formar bachilleres universitarios que a su egreso respondan al perfil determinado por el plan de estudios, sujetos actores de su propia formación y de la cultura de su medio; capaces de obtener, jerarquizar y validar información utilizando instrumentos clásicos y tecnologías actuales y resolver con ellas problemas nuevos; poseedores de conocimientos sistemáticos y puestos al día en las principales áreas del saber, de actitudes propias del conocimiento, de conciencia creciente de cómo aprender, de elementos primeros de relaciones interdisciplinarias en el abordaje de sus estudios y de una capacitación general para aplicar sus conocimientos y formas de pensar y de proceder a la solución de problemas

prácticos. Con él tendrán las bases para cursar con éxito estudios superiores y ejercer una actitud permanente de formación autónoma.

Serán asimismo, personas dotadas de valores sólidos y conscientemente fundados; de sensibilidad e intereses variados en las manifestaciones artísticas, humanísticas científicas; capaces de tomar decisiones de ejercer liderazgo con responsabilidad y honradez y de incorporarse con responsabilidad y creatividad al trabajo. Serán, al mismo al mismo tiempo ciudadanos habituados al respeto y al diálogo, solidarios en la solución de problemas sociales y ambientales.

El conjunto de estas cualidades les permitirá reconocer el sentido de su vida como aspiración a la plenitud humana, según sus propias opciones y valores.

Por otra parte, el cumplimiento de esta misión capacitará al Colegio para ofrecer al país un modelo de acción educativa y contribuir a la renovación de la enseñanza media superior". Plan de Desarrollo 1999-2000 del Colegio de Ciencias y Humanidades, Dirección General del CCH, UNAM

CAPÍTULO III

EJERCICIO PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO EN LA UNIDAD DE PLANTACIÓN EN EL CCH NAUCALPAN

3.1 La incidencia del psicólogo en la Plantación Estratégica en el CCH Naucalpan

La UNAM no cuenta con un organismo dentro de la institución que elabore perfiles profesionales para las diferentes disciplinas, es por eso que no existe un perfil definido del personal que esta a cargo de las unidades de plantación, ubicándose en estas un sociólogo, dos biólogos una profesora en antropología una historiadora y una psicóloga.

La diferentes disciplinas de alguna manera permiten que los temas sean abordados desde diferentes perspectivas lo que en algunas ocasiones esto podía favorecer el trabajo ya que la visión hacia las cosas es diferente y tiene mayores alcances, pero en otras era mas complicado dando los puntos de vista de cada corriente.

Un biólogo o un psicólogo abordan los procesos de planeación a partir de su concepto y su corriente académica; de esta forma los paradigmas suelen ser determinantes y en la PE eso es importante, sin embargo, para equilibrar lo anterior el Consejo de Planeacion aborda a la PE del Colegio con procesos muy claros basadas en la visión, misión objetivos y estrategias señaladas por instancias como la Dirección General de Evaluación y Estadística, (DGEE) La Secretaría de Planeación de la UNAM cuando esta existía y actualmente del Consejo de Planeación formado en abril del 2001, lo anterior sirvió para que los planes e informes de trabajo tuvieran una mayor homogeneización pero siempre respetando las características de cada uno de los planteles.

Sin embargo la incidencia del psicólogo dentro de la unidad de planeación es muy relevante ya que el psicólogo por la orientación profesional que tiene cuenta con las siguiente habilidades: Detecta y Evalúa, Diagnostica, Planea, Desarrolla, Rehabilita, Modifica comportamientos o interacciones disfuncionales, Propone alternativas de prevención y solución de problemas, Investiga, Capacita, Programa y Diseña.

Las áreas de acción del Psicólogo son principalmente: Instrucción y Enseñanza, Ecología, Vivienda y Sociedad. Salud Pública Productividad y Consumo.

El psicólogo egresado de la UNAM puede desarrollarse profesionalmente en el sector público en centros de justicia, hospitales y delegaciones; en el sector privado en las industrias y centros de capacitación; en el ámbito individual en trabajo de clínica y a nivel grupal e institucional en escuelas y comunidades.

www.iztacala.com

Estos conocimientos permitieron que las modificaciones a los procesos de planeación dentro del plantel Naucalpan fueran dinámicos y el personal pudiera adaptarse más rápidamente a estos cambios. De lo anterior no hay un análisis comparativo con otros planteles, sin embargo, esto se pudo deducir a partir de los comentarios hechos por otros encargados de planeación, así como de las entregas a tiempo de los planes e informes de trabajo, de las encuestas, exámenes y entrevistas del plantel Naucalpan.

Como se mencionó anteriormente un psicólogo tiene diferentes habilidades que le permiten detectar y evaluar para poder dar un diagnóstico confiable de cómo se están llevando a cabo diferentes situaciones dentro conjunto. Por lo anterior desde que inició la UP se citó a uno por uno de los trabajadores del cuerpo directivo para conocer cuáles eran las expectativas que tenían en el puesto, haciéndose un trabajo de detección tanto de necesidades como de objetivos, lo anterior permitió conocer el status de cada una de las Secretarías y Departamentos del Plantel Naucalpan. También se pudo observar como la gente empieza a generar

expectativas. Incertidumbre. Desconcierto y temor cuando se enfrentan ante la posibilidad de un cambio

Una de las principales ventajas que tiene el psicólogo al trabajar dentro de procesos como la PE es la facilidad que tiene para trabajar con modificación de conducta, que es en lo que más se requiere incidir para llevar a cabo la PE ya que las personas suelen poner diferentes resistencias para lograr el cambio, de éstas hablaremos más adelante.

El psicólogo puede trabajar como facilitador de los cambios de conducta ante los diferentes eventos que se presentan dentro de la PE, a diferencia de otras corrientes educativas, el psicólogo trabaja no solo con la parte administrativa sino también cambios a nivel emociones y sentimientos ya que puede detectar con mayor facilidad cuando los trabajadores están pasando por momentos ansiedad, angustia inclusive pueden sentirse amenazados, el psicólogo sabe que si elimina estas amenazas, los cambios propuestos pueden darse con facilidad y la institución puede verse beneficiada. El psicólogo tiene habilidades para conscientizar a las personas de que la PE también es una actitud de la cual deben estar convencidas, así como de la importancia de ser portadores de cambios que permitan un mayor crecimiento personal y laboral.

El psicólogo al contar con las habilidades mencionadas anteriormente puede promover más fácilmente esta adaptación al cambio y con una orientación dirigida puede ser generador de cambios los cuales pueden hacer a la PE una herramienta.

3.2 La importancia del psicólogo en los procesos de cambio de comportamiento y actitud ante la cultura de planeación.

El CCH tiene una población basta que propicia el implemento de diferentes programas que apoyan a la juventud, éstos pueden ser preventivos o remediales

lo importante es que permitan a los alumnos tener una mejor calidad de educación y de vida y la PE es indispensable.

Varios artículos publicados a lo largo de este tiempo han identificado numerosas barreras de la planeacion por ejemplo Stoner (1995) realizo una investigación en numerosas compañías y en su estudio sobresalen dos peligros importantes uno es la ausencia de apoyo a la planeacion por parte de la alta dirección y un clima en la organización no acorde con la misma. En la siguiente tabla se muestran los principales peligros de la planeacion:

- 1.- La suposición de la alta dirección de que se puede delegar la función de la planificación en un planificador.
- 2.- Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeacion a largo plazo y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del staff.
- 3.- Error es el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
- 4.- Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeacion de la mayoría del personal.
- 5.- Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
- 6.- Descuidar el fomento de un clima en la compañía que favorezca, a la planeacion.
- 7.- Asumir que la planeacion corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de planeacion.

8.- Inyectar demasiada formalidad al sistema, que le haga falta flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad.

9.- Omisión de la alta dirección de revisar con las cabezas departamentales y divisionales, los planes a largo plazo que han desarrollado.

10.- El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que paren entrar en conflicto con los planes formales.

Otros autores como Miglione Henry (1991) menciona ciertas actitudes y supuestos que impiden la planeación son:

- No necesitamos cambiar
- No lo podemos cambiar.... ni modo
- No podemos confiar en ellos
- No tengo tiempo para planear, tengo mucho trabajo ya
- El futuro es impredecible y yo no creo en el destino
- No debemos enfrascarnos en la rigidez de un modelo o sistema teórico
- Las cosas siempre se han hecho así.
- Si es la respuesta a todos nuestros problemas que entreguen la planeación o que lo haga la persona responsable del área.

Para Stoner (1995), el principal motivo para impedir que el proceso de planeacion se lleve a cabo es el miedo al cambio en el cual también existen diferentes factores como:

El individuo o grupo que tiene que cambiar será afectado negativamente por el cambio, o por lo menos eso cree.

El cambio desencadena una serie de temores, a la inestabilidad económica, a lo desconocido, a la perdida del poder, y a las buenas condiciones de trabajo.

Las personas creen que el cambio les ocasionará una carga laboral mayor.

Cloke K. Goldsmith (1996), argumenta que los cambios son difíciles y esta dificultad se fundamenta en las bases formales, psicológicas y sociales.

- Formal: Esta base responde a la relación de aspecto patrono-trabajador, y a las actividades del empleado dentro de la empresa.
- Psicológica: Hace referencia a aspectos implícitos en las condiciones del contrato, así como las emociones que genera el cambio.
- Social: Esta relación responde a que las personas no están comprometidos plenamente con la empresa, por lo cual reitero que es necesario compartir ampliamente los objetivos mediante los cuales lograremos el cambio tan deseado.

En todo proceso de cambio, hay dos tipos de fuerzas que deben ser analizadas: 'driving forces' (situación actual, necesidad de seguridad, deseo de información, competencia, clientes, nuevos objetivos...) y 'restraining forces' (falta de cooperación, desmotivación, pobre comunicación, falta de confianza, mala gestión, falta de incentivos...)

La mayoría de las 'restraining forces' son consecuencia de las personas como individuos y es lo que se denomina resistencia humana al cambio.

Este autor menciona que hay varios motivos para cambiar, los más conocidos son:

Moss Kanter: pérdida de control, incertidumbre, evitar sorpresas, pérdida de derechos adquiridos, competencia interna, más trabajo, experiencias anteriores... (todos ellos resistencia humana)

Manchester Open Learning: estructura inapropiada, falta de objetivos corporativos, pobre comunicación (resistencia organizacional) y miedo de lo desconocido, falta de percepción de beneficios, falta de confianza, intereses creados y romper la rutina (resistencia humana).

Lo anterior es solo por mencionar algunas actitudes pero por ejemplo el plantel está integrado por muchos individuos, el efecto multiplicador de la resistencia

individual ha hecho que la adaptación a la planeación sea más lenta y más difícil de lograr. No obstante lo más importante es que el plantel tiene la habilidad y disposición para cambiar.

Así mismo como se menciona en el capítulo dos en algunas ocasiones la PE es generada de arriba hacia abajo; es decir por dependencias que desconocen la vida y experiencias de los planteles, esta me atrevería a decir es una de las principales razones por las que la gente se resiste a entender los procesos de planeación dentro el plantel Naucalpan.

También la resistencia puede venir por parte de la institución y de su estructura algunas características de esas estructuras que crean mayor resistencia son: una estructura vertical y jerarquizada con muchos niveles de control, el tamaño de la Institución es enorme, la falta de delegación, un gran número de normas y la falta de comunicación. Por supuesto la UNAM tiene muchas de estas características es por eso que la PE debe preferiblemente iniciarse desde el interior de los planteles y que se les faciliten los tramites administrativos para hacerlos más autónomos.

Aunque tampoco se puede caer en el extremo, los problemas en los que puede incurrir una organización totalmente descentralizada pueden ser catastróficos, pues la falta de objetivos comunes pueden ocasionar que los directores, estén trabajando en diferentes direcciones y todos ellos pensar que a nivel individual están construyendo PE.

Al no haber un sentido de pertenencia no se pueden llevar a cabo los pasos correctos para su implementación. Para Stoner (1995), el sentido de pertenencia es fundamental en la PE ya que ésta, está orientada a la transformación efectiva, por lo que debe de motivar e interesar a los participantes claves de las acciones, los cuales necesitan creer en la imagen de futuro e involucrarse en su consecución de los proyectos. También ha habido cambios que han fluido de abajo hacia arriba, o sea, que la percepción del cambio ha nacido en una de las

áreas de los propios plantel y estos regularmente son proyectos que se llevan a cabo con mucho éxito.

Un error muy cotidiano en nuestros días es que en las personas que están a cargo de llevar a cabo los cambios dedican todo su esfuerzo a analizar y planificar el cambio, en cambio ven la resistencia como algo que directamente debe ser eliminado. El mismo esfuerzo empleado en analizar y planificar el cambio debe ser empleado en analizar y planificar el desarrollo y la implementación de ese cambio. El encargado del área de planeación debe de realizar diferentes trabajos dirigidos principalmente a erradicar este tipo de actitudes negativas y tiene que trabajar en el cambio de actitud ante el proceso de planeación.

El psicólogo por su perfil académico tiene las herramientas necesarias para originar estos cambios. Esto no es fácil ya que la rigidez en ciertas estructuras es muy fuerte. En el plantel colaboran personas que vienen haciendo su trabajo de la misma manera durante muchos años lo cual les ha sido funcional, y es correcto cuando preguntan ¿para qué cambiar?, sin embargo, la planeación al no utilizar una estructura rígida permite que los procedimientos puedan seguir siendo los mismos tal vez solo podrían cambiar los permitieran hacer mejor o más rápido las cosas o simplemente dándole mejor servicio al usuario.

El psicólogo comprende que tiene que hacer entender a las personas que entran en un PE que cuando una institución o departamento entra en un proceso de planeación no quiere decir que debe de empezarse a crear el caos de creer que todo va a cambiar y de que va a llegar a una persona extraña a mover todo a su conveniencia; lo principal es crear en las personas la conciencia y la importancia del cambio.

Los cambios en la historia han sido muchos, sin embargo, los de las últimas décadas han sido demasiado rápido y no es necesario pensar mucho para darse cuenta solo hay que recordar como eran las cosas cuando éramos niños y compararlas con las de hoy. Desafortunadamente muchas personas no pueden

cambiar junto con los tiempos y este es uno de los grandes obstáculos en la planeación.

Gordon J, R. (1997) menciona que las personas que estan involucradas en un ejercicio de planeación tienen que tener una actitud positiva hacia ese cambio, ya que deberían saber lo que este abarca y en que punto va a ser diferente. Frecuentemente cuando a un trabajador se le informa de los cambios que debe generar, la reacción suele ser negativa ya que el empleado no esta seguro de como estos le afectaran o beneficiaran en su rutina diaria o su trabajo en el futuro.

Cuando se trabaja con las resistencias al cambio Cloke K. Goldmith (1996) propone que debe trabajarse con la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia lo anterior el psicólogo lo sabe y lo tiene que tener presente antes durante y después de estar involucrado dentro de un proceso de PE.

La resistencia al cambio se puede dar en todos los niveles de una institución. Un director puede tener miedo a que los cambios presentados no funcionen como se espera. Un jefe intermedio puede tener miedo de perder poder, sentirse innecesario después del cambio. A nivel de base, el sentimiento de que cualquier cambio puede implicar más trabajo o más complicación en el trabajo.

Cuando la PE genera cambios es necesario que estos provoquen el menor numero de problemas y temores como sea posible, analizar cuidadosamente en qué se afectará y beneficiara a los trabajadores tanto en el presente como en el futuro. En este análisis el psicólogo tendrá un papel fundamental ya que regularmente los trabajadores necesitaran la confirmación de que los cambios propuestos los afectaran positivamente generalmente en esta etapa se trabaja mucho con las emociones y sentimientos de las personas.

Para Taylor (1979) existen diferentes acciones que serían convenientes tener en cuenta, la principal es que los lideres estén convencidos del proceso de planeación para empezar a trabajar con el problema que de la resistencia al

cambio seguramente si no lo están este proceso costará mucho más trabajo, esfuerzo y desgaste de ambas parte. Cuando están convencidos de los beneficios de la planeación entonces deberán elegir como empezar el proceso y cuales serán las técnicas que se utilizaran.

El cambio deberá ser promovido por razones lógicas. Será necesario explicar estas razones, así las personas entenderán por qué se esta efectuando el cambio. Las personas tienden instintivamente a resistirse al cambio como respuesta a temores conscientes e inconscientes, pero si se les enseña el por qué y los beneficios del cambio la situación puede cambiar, ya que sabrán que su papel dentro de este proceso es importante y empezarán a generar un sentido de pertenencia. Generalmente tal entendimiento conduce a modificaciones de actitudes y conductas.

Simplificar el cambio, haciendo saber a las personas que el mundo no se virará al revés. Maquiavelo decía: "Divide y vencerás". Lo que puede parecer mucho se verá mejor si se divide para que los trabajadores puedan asimilarlo. Al ser específico con respecto a los cambios se alcanzan dos objetivos. El **primero** esquematiza qué es lo que abarcará el cambio completo. Esto permitirá a los trabajadores conocer qué áreas serán afectadas y cuáles no. En **segundo**, las noticias específicas y concretas llenan los vacíos de información, sin éstas dichos vacíos se llenarán de rumores. Siendo estos enemigos del cambio porque crean inseguridad.

Es importante no temer a los comentarios negativos. Seguramente podrá haberlos, sin embargo, al crear una atmósfera de apertura y franqueza hacia los empleados el efecto de los comentarios minimizara. De hecho, si la reacción inicial de los trabajadores es positiva, sería conveniente pregúnteles abiertamente si no perciben un lado negativo a los cambios que van a efectuarse. A la inversa, si la reacción es negativa, es importante permitir a los trabajadores decir lo que les inquieta y luego pregúnteles si no hay aspectos positivos en el cambio.

También la baja moral y la energía negativa no tienen por qué mostrarse inmediatamente cuando el cambio se está produciendo. Puede que el director piense que todo va correctamente hasta que aparece un pequeño problema que es el que desencadena toda una sintomatología de resistencia.

Como en todo, una estrategia preventiva puede minimizar estos riesgos y el psicólogo tiene la habilidad de prevenir. Así mismo al estudiar el comportamiento humano y la comunicación, tiene las habilidades para aclarar las situaciones y llenar los vacíos de información, antes de que las ideas equivocadas se diseminen y aparezcan temores innecesarios.

Hay una serie de factores que influyen la actitud de los individuos frente a un cambio: predisposición a los cambios, sentimientos de inseguridad, creencias y normas culturales, confianza, sucesos anteriores en la institución, aprensión y expectativas y, como no, la forma de plantear ese cambio.

Se puede encontrar que ciertos trabajadores simplemente no estén de acuerdo con la necesidad de los cambios propuestos. Si esto ocurre, el psicólogo al estudiar las emociones, sabrá que es importante no alegar o ponerse a la defensiva, sino aceptar el hecho de que puede existir una honesta diferencia de opinión.

El gran problema de los cambios, es que no siempre la gente está convencida de que éstos sean necesarios; en algunas ocasiones las personas que más se resisten al cambio son quienes más lo necesitan; por lo tanto si el cambio no se da seguramente será frustrante para quienes lo intentaron y como resultado habrá frustración, dolor, colera es decir alguna emoción negativa.

Existen muchas hipótesis sobre los motivos de la resistencia al cambio, algunos de ellos los menciona son:

- La gente no considera necesario un cambio, por lo cual prefiere seguir como esta.

- El personal no es capaz de ver más allá de lo que tiene a su alcance, por lo que no sabe siquiera, si este cambio le favorecerá o no.
- Ignorancia, no se sabe que cambiar, mucho menos como hacerlo.
- El desinterés, como no sabemos si favorecerá o no, entonces se adopta una actitud negativa, ya que solo buscamos el bienestar material.
- Chauvinismo: Nosotros tenemos razón; aquellos que quieren que cambiemos están equivocados.

Entonces lo problemático de un cambio es el convencer a la gente de que es necesario; aquí será de vital importancia el apoyo que los altos directivos depositen en las personas encargadas de los procesos de planeación que regularmente son estos los que necesitaran romper con estas barreras y el psicólogo tiene las herramientas necesarias para llevar a cabo lo anterior.

El psicólogo sabe que los cambios alteran los hábitos de las personas. La interrelación entre los hábitos son los mismos que llevan a un tipo de dirección asfixiante. Por consecuencia una alternativa importante es cambiar por bloques, es decir de forma parcial para dar con mayor facilidad el cambio.

Partiendo de la residencia al cambio el psicólogo sabe que el cambio es complejo, a gran escala, pero puede conseguirse más fácilmente a pequeña escala. Es decir trabajar en el análisis de bloques para proponer cambios, pero no de forma aislada porque finalmente todo esta interconectado sino simplemente para facilitar el proceso sobre todo en instituciones tan grandes como los planteles. Por ejemplo trabajar en la comunicación, la cultura organizacional del plantel: Trabajo en equipo:

En la Comunicación:

- Detectar si los directivos comunican eficazmente el qué, él por qué y el cómo del cambio, porque para que la gente entienda y acepte el cambio se hace una gran cantidad de preguntas.
- Si los jefes comunican a su personal sobre el cambio.

- Si la información es escasa.

La cultura organizacional del plantel:

- Principios.
- Reglamentos.
- Actividades.

Trabajo en equipo:

- Investigar si existen grupos sólidos.
- Cómo se trabaja de forma individual o en equipo
- Cooperación y compromiso
- Iniciativa

Servicios:

- Mejora en la calidad.
- Satisfacción entre los estudiantes, trabajadores y profesores.
- Estudio de actitud

El perfil del psicólogo como responsable de la unidad de planeación permite por las herramientas con las que cuenta que este proceso de cambio se dé de una forma más natural y con mayor éxito ya que sabe como generar la necesidad de cambio. También crea una visión clara y convincente que demuestre a la gente que vivirá mejor, dirige los esfuerzos, alinea las actividades ya que sin una visión apropiada, un esfuerzo para la transformación puede disolverse fácilmente en una lista de problemas confusos, incompatibles y que consumen tiempo y que no tienen dirección.

El psicólogo busca resultados y producir éxitos a corto plazo porque sabe que las personas necesitan gratificaciones positivas y necesitan observarlas pronto para reafirmar su confianza en que vale la pena el esfuerzo. Sin victorias a corto plazo

se corre el riesgo de que los empleados abandonen los proyectos o se unan a la resistencia.

En cortos periodos de tiempo se crean mejores conductas y esto provoca mejor trabajo, ya que los planes de cambio que tienen éxito empiezan por los resultados claros, tangibles y fundamentales, y cuando antes ocurran estos, mejor.

El psicólogo busca que los programas de cambio sean claros y tiene las suficientes herramientas para escuchar a las personas que no estan de acuerdo con lo que se esta generando, no calcula el progreso de las actividades de una forma aislada sino sabe que compartir con los demás los éxitos y logros que se han generado porque sabe que esto provoca reacciones de satisfacción y cohesión los equipos de trabajo

El cambio institucional es cambiar el rendimiento de la institución; el psicólogo tiene muy claro el vínculo entre lo que se hace y los resultados que se generan y los que se esperan, por eso trabaja con herramientas como motivación y asertividad provocando más energía, compromiso y entusiasmo durante el proceso del cambio. El sabe que si este vínculo resulta confuso, se encontrara con una resistencia y apatía.

Para Gilbreath (1989) una de las herramienta que es indispensable en un proceso de PE es la comunicación ya que si esta es pobre o inadecuada será una de las razones principales por las que fracasan los esfuerzos, esto lo sabe cualquier persona que este a cargo de un proceso de PE, sin embargo, el psicólogo como se menciona anteriormente, dentro de su perfil maneja conocimientos más precisos de la importancia que tienen la comunicación en cualquier tipo de relación interpersonal que se establezca, el saberlo le permite que constantemente informe las personas que estan involucradas en los acontecimientos que estan generando los cambios fortaleciendo así el trabajo en equipo.

El condicionamiento es importante en los procesos de PE pues los éxitos a corto plazo pueden ayudar a el proceso de cambio, por eso es importante evidenciar

que los sacrificios valen la pena, premian a los agentes del cambio, para seguir motivando las mismas conductas; lo anterior permite debilitar a aquellos que se oponen al cambio.

Para concluir el presente capítulo mencionare los siete principios de Jhon Kotter para comunicar con éxito una visión., no sin antes aclarar que existen diferentes perfiles académicos los cuales también están capacitados para llevar con éxito un proceso como la PE; sin embargo, considero que el psicólogo tiene una gran ventaja ya que en su plan académico está el estudio del comportamiento humano, y eso hace que se le faciliten procesos que están involucrados en la PE como son los cambios de actitud, la resistencia al cambio las emociones y sentimientos aparte de los procesos administrativos.

1. SET SIMPLE: la información centrada puede ser comunicada a un gran número de grupos, a un costo menor que la comunicación complicada y enrevesada.
2. Utilizar metáforas, analogías y ejemplos.
3. Utilizar diferentes foros: una visión suele comunicarse más eficazmente cuando se utilizan varios medios: reuniones de grupo, memorándums, periódicos, afiches, reuniones informales cara a cara. Cuando el mismo mensaje llega a una persona a través de seis vías diferentes, es más probable que ésta lo lea y lo recuerde, tanto como a nivel emocional como intelectual.
4. Repetir, repetir, repetir. Una frase aquí, un párrafo allá, dos minutos en medio de una reunión, cinco minutos al final de una conversación, tres referencias en conferencia – colectivamente, estas menciones breves representan un buen aporte a la comunicación eficaz, la cual es generalmente la que se necesita para ganarse la mente y el corazón de la gente.
5. Predicar con el ejemplo.
6. Referirse explícitamente a inconsistencias aparentes.
7. Escuche y que lo escuchen.

Existen componentes culturales que deben tenerse en cuenta a la hora de poner en marcha un cambio son:

Normas y Políticas: Eliminar normas y políticas que dificultarían la puesta en práctica de nuevos métodos y procesos, creando nuevos.

Metas y medidas: Especificar metas y medidas que refuercen los cambios deseados. Establecer metas específicas de operación.

Costumbres y normas: Eliminar antiguas costumbres y normas que refuercen las maneras tradicionales de hacer las cosas y reemplazarlas por nuevas costumbres.

Formación: eliminar toda formación que refuerce la manera antigua de funcionamiento y sustituirla por formación que refuerce la nueva.

Eventos y ceremonias: organizarlas para que refuercen la nueva manera de hacer las cosas, como ceremonias de entrega de premios y reconocimientos.

El compromiso de los directivos: Establecer objetivos y medidas sobre los nuevos comportamientos y penalizar a los directivos que no cambien su comportamiento.

Recompensas y reconocimiento: Eliminar recompensas y reconocimientos que refuercen antiguos métodos y procedimientos y sustituirlos por unos que refuercen los métodos de actuación deseados.

Comunicaciones: Eliminar comunicados que refuercen la manera antigua de proceder; reemplazarlos por comunicados que refuercen la nueva.

Entorno físico: Establecer un entorno físico que refuerce el cambio. Cambiar físicamente a los directivos y empleados que van a trabajar juntos.

Estructura organizacional: crear una estructura organizacional que refuerce los cambios operacionales.

Se reconoce que las personas que participan en las decisiones se involucran más que las que no lo hacen, y por tanto, se vuelven más participativas, creativas, a escribir, etc. E inclusive por aportar alguna idea aceptan el cambio y ellos cambian también.

Conclusiones

El desarrollo de la Planeación en la UNAM ha sido un proceso cambiante que en algunas ocasiones ha permitido un avance cualitativo y cuantitativo de los informes y resultados presentados ante la sociedad, sin embargo, también la han detenido y estancado algunos cambios políticos y sociales que ha vivido el país desde la fundación de la Universidad. Lo anterior no ha permitido a la UNAM cumplir completamente con la Misión que tienen encomendada.

La Universidad es una institución muy antigua, en ocasiones los procedimientos administrativos y académicos se fueron aprendiendo con el tiempo; como se observa en el libro de la historia del CCH, así mismo se solucionaban problemas de manera momentánea, los típicos "bomberazos" que les llamaban; sin embargo, en la actualidad se necesitan de procedimientos más objetivos, con la finalidad de llevar a cabo las cosas con mayor exactitud y menos riesgos.

La PE es una herramienta entre otras que ha servido para llevar a cabo diferentes procesos, en este caso al proyectar a la educación en un futuro y analizar cuáles son sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades ha permitido que se hagan diferentes modificaciones; como la implementación en el bachillerato de programas como el PAE, la aplicación del EDA, los cambios a los planes de estudio entre otros, tal vez los cambios no han sido los esperados en su totalidad; sin embargo, la PE ha contribuido para que se lleven a cabo.

El revisar las debilidades y fortalezas de la institución permitió que pudiera existir una PE no rígida ya que las debilidades y amenazas que en algunos momentos de la historia han rodeado a la universidad han sido muchas y si no se hubiese contado con una planeación que permitiera sacar adelante las fortalezas y las oportunidades con las que cuenta seguramente la universidad no sería lo que es ahora.

Lo interesante de la PE cuando no es rígida, es que se pueden diseñar los mecanismos, instrumentos y metodologías necesarias para el caso particular de cada institución. No existen recetas únicas ni consejos absolutos y eso lo vemos a lo largo de la historia de la planeación en la UNAM direcciones vienen y direcciones se van, y cada una con una forma diferente de implementar procesos de planeación, lo ideal es que hubiera un continuo de estos procesos, elaborando tal vez algunas renovaciones que se adecuen al tiempo que se esta viviendo, pero por usos y costumbres en muchas instituciones de la UNAM esto no pasa y los procesos cambian, sin embargo, la PE no ha dejado de existir permitiendo que existan renovaciones y cambios exitosos de la UNAM.

Considero que la UNAM es una institución muy grande y la mayoría de sus procesos administrativos no estan descentralizados, por lo menos esto se observa en el nivel bachillerato, lo anterior ha influido de manera determinante en los procesos de PE que se realizan al interior del plantel, ya que éstos en ocasiones no dependen directamente del titular, y en ocasiones son bastantes los trámites que se tienen que realizar que algunos proyectos se quedan en el olvido.

Desde mi particular punto de vista la PE ha sido utilizada como una de las herramientas que han contribuido al crecimiento académico y laboral de la institución y ha sido importante y de gran trascendencia la colaboración de las personas que en su momento han estado a cargo de las direcciones de las facultades, institutos, bachilleratos etc., su confianza en la planeación es lo que ha permitido que los cambios que esta herramienta genera se lleven a cabo. Desgraciadamente esto no es siempre, ya que pertenecemos a una cultura que por hábitos y costumbres no planea; esto es un gran problema porque cuando la gente se enfrenta a que tiene que rendir cuentas y dar explicaciones regularmente hay cierta resistencias tal vez porque considera la posibilidad de que se este cuestionando su trabajo y regularmente esto no les agrada.

Es importante recalcar que en la universidad existe planeación desde sus inicios, tal vez los cambios no se generen rápidamente debido a como lo mencione anteriormente la UNAM está integrada por muchos individuos y el efecto multiplicador de la resistencia individual al cambio ha hecho que la adaptación a la planeación sea más lenta y más difícil de lograr. No obstante lo más importante es que la UNAM tiene la habilidad para cambiar.

Consideró que en todas las profesiones debe existir conocimientos generales de la importancia que tiene la PE, en algunas licenciaturas como administración, y mercadotecnia entre otras es fundamental la revisión de este proceso, sin embargo, en el área de psicología aunque no se ven procesos administrativos como tal si se estudian diferentes metodologías para atacar un problema. Dentro de un proceso de PE se necesita trabajar mucho con modificación de conductas, preparación al cambio, modificación de hábitos y en esa área el psicólogo es el experto así también como en procesos de comunicación, Asertividad y liderazgo aparte que el dentro del proceso de planeación estratégica es fundamental lograr que la gente participe y se apropie de los cambios que generará la PE.

Considero que la participación de otros perfiles académicos en un proceso como éste también es muy importante, pero, la del psicólogo tiene un “plus” que permite trabajar de una mejor manera, y es que su centro de estudio es el ser humano de una forma integral.

En lo personal la experiencia que tuve en el Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Naucalpan durante cinco años me permitió observar y comprobar que lo que la PE requiere fundamentalmente, es la confianza de los directivos hacia este proceso, tener canales de comunicación abiertos, promover el proyecto como algo que concierne a todos así como que todos tienen la misma importancia dentro de éste, trabajar en la modificación de conducta, hábitos, estrategias de trabajo etc. y por último comunicar constantemente al personal de los avances cuantitativos y cualitativos que lleva el proceso.

Bibliografía

Ackoff Rusell, (1979), Un concepto de planeación de empresas, Limusa México.

Bazan L. J. ***Plan de Desarrollo de la Dirección General del Colegio de Ciencias y Humanidades 1997-2000***. Manuscrito presentado para su publicación.

Brian Quinn, R.E. (1997). Sabiduría para el cambio. Prentice-Hall, México.

Cloke, K., Goldsmith, J. (1996). Humanizando el puesto de trabajo. Manual para el cambio organizacional. (Traducción editada por el MES. La Habana).

“Creación del CCH” Gaceta UNAM, 1971, Vol. II. N°. Extraordinario 3ª. Época C.U. pag. 7-10

Dirección General de Evaluación y Estadística (2002), ***X Informe*** Universidad Nacional Autónoma de México, Méx. D.F.: Autor

Gilbreath, R.D. (1989). La estrategia del cambio. Guía práctica para las tendencias empresariales de hoy. Mc Graw Hill, Bogotá.

Gordon, J.R. (1997), Cómo cambiar a las organizaciones para mejorar su desempeño y competitividad. En: “Comportamiento Organizacional”, Cap. 15 Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México

“La Planeación y rendición de cuentas” Gaceta UNAM, 2001 N° 3 453 Pág. 4

“La creación del GREPI” Gaceta UNAM , 2001 N° 3, 489 Pág. 21

Miglione Henry, (1991) Strategy Planning and Management, Kogan, Ltd., England.

Mintzberg, Henry, y Brian Quinn, (1993), El proceso estratégico: conceptos contextos y casos, edit. Prentice Hall Mexico.

Molina García Cuahutemoc (1999), FODA para Mercadotecnia Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa, Ver.

“Objetivos del CCH” Gaceta UNAM ,1971, Vol. II. N°. Extraordinario 3ª. Época C.U. pag. 15-18

Plan de estudios Actualizado **Cuadernillo N° 70** Secretaría de Divulgación, CCH 1996. Universidad Nacional Autónoma de México.: Autor

Plantel Naucalpan **Manual de Organización**, (1996), Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Naucalpan, Naucalpan Edo. de Méx.: Autor

Rodríguez Escobar A. “Planeación entre Europa y México” Gaceta UNAM, 1995 N° 371 Pág. 4

Secretaría de Planeación **Guía para la formulación de Planes de Desarrollo** (1997), Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F.: Autor

Secretaría de Planeación **Manual de procedimientos** (1998), Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F.: Autor

Stoner, J. (1995). Cap. 14: El manejo del cambio organizacional y la innovación. En: “Administración”. Mc Graw Hill, México.

Taller impartido por la Dirección de Planeación **Taller de Planeación Estratégica para el Bachillerato** (1997), UNAM.

Taylor, James. (1979), Planificación estratégica para la empresa de éxito, Modern Business Reports, Alexander Hamilton Institute, Inc. New York.

Santamaría, D. J. (1997) Nuestra Historia (La vida del Plantel Naucalpan a XXV años de su creación). Naucalpan de Juárez.

Ursul S. J. (2002) 1er. Encuentro de Responsables de Planeación La Planeación en la UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México.