

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO.

ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN.

ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN UNIVERSIDAD
PEDAGÓGICA NACIONAL APARTIR DEL FODA.

TESIS.
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTAN

OMAR INCLAN BLANCO.

LUIS ENRIQUE MIRANDA VILCHIS.

DIRECTOR DE TESIS:
MTRO. Juan Carlos López Pérez.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN	4
---------------------------	---

Capítulo I El FODA y la Administración

Introducción al Capítulo.....	6
1 El FODA.....	8
1.1 ¿Cómo analiza el FODA?.....	12
2 La administración educativa Pública y Privada.....	15
2.1 La administración educativa.....	15
2.2 La administración Pública y Privada.....	16
3 El Desarrollo Organizacional (D.O) como parte de la Administración.....	20
3.1 El Proceso del D.O.	23
3.2 Técnicas de D.O.	23
4 La Universidad Pedagógica Nacional como Institución Pública.....	27

Capítulo II La gestión en las Instituciones de Educación Superior

Introducción al Capítulo II.....	32
5 ¿Qué es la Gestión?.....	35
6 La Gestión en las Instituciones de Educación Superior.....	41
7 La Gestión en la Universidad Pedagógica Nacional.....	48
8 Problemas de la Gestión.....	54

Capítulo III La planeación

Introducción al Capítulo III.....	59
9 ¿Qué es la Planeación?.....	60
9.1 Características, Tipos y Premisas de la Planeación.....	62
10 ¿Por qué se elige la Planeación Estratégica?.....	72
11 La planeación en la Universidad Pedagógica Nacional.....	76

Capítulo IV Análisis

Introducción al Capítulo IV.....	81
Análisis FODA caso UPN.....	85
Planes y Estrategias a corto, mediano y largo plazo.....	92
Análisis FODA a la Dirección de Planeación.....	99
Planeas y Estrategias a coto, mediano y largo plazo.....	105

Conclusiones.....	113
--------------------------	------------

Bibliografía.....	117
--------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

Esta tesis va dirigida a colegas y a quienes no lo son también, por que sin duda todos somos administradores de nuestras vidas y carreras. Este trabajo se presenta con un sentido analítico de los procesos administrativos, es decir lo que usted lector leerá mas adelante de estas líneas es un conjunto de conocimientos que si bien le interesaran, creemos que pueden servir de ayuda a entender mejor lo que todo individuo percibe como resultado de los procesos administrativos.

El punto de vista que usted tiene es importante, por que se parte de la satisfacción que usted pudiera tener después de la lectura de esta tesis, tal vez perciba a la Administración Publica diferente de la Privada, pero las organizaciones buscan un fin sea publico o privado y es evidente que el cliente sea el beneficiado por que paga por un servicio.

Hablando en un contexto educativo los estudiantes no son clientes, pero si son beneficiarios de un servicio legitimo del estado *la educación*. Éste servicio del estado con altas y bajas en una sociedad cada vez mas cambiante donde lo más importante es que no debe de dejar de ser un servicio publico. Indudablemente el sector educativo necesita apoyos de capitales, económicos, tecnológicos, humanos y mejor aun de responsabilidad hacia un servicio que se ve reflejado en un sin número de características de la sociedad.

El análisis que se expone a continuación no es una crítica destructiva si no más bien constructiva donde se expone nuestro interés por rescatar la funcionalidad de los procesos internos de la Universidad Pedagógica Nacional y como estos repercuten en la calidad educativa. Al hablar de procesos internos nos referimos a la selección de profesores, actualización de los mismos, servicios como son: biblioteca, librería, salas de computo, audiovisuales, servicio de fotocopiado y las inscripciones y reinscripciones que en ocasiones llegan a ser tediosas por lo tardado que son.

En el primer capítulo se tratarán términos específicos de Administración Pública, Privada y Educativa, Desarrollo Organizacional y el FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas siendo esta última una herramienta de la Planeación estratégica, la cual nos servirá para realizar el análisis a la Dirección de Planeación de la Universidad Pedagógica Nacional.

En el segundo capítulo se tratará el tema de la gestión su importancia y cómo es en las Instituciones de Educación Superior así como en la UPN, además de tratar algunos problemas más usuales de la gestión.

En el tercer capítulo se retomará el tema de la Administración, pero dirigido a la Planeación Estratégica, sus características, sus objetivos en la UPN. Teniendo conocimientos se podrá entender cómo se desenvuelve en la Dirección de Planeación para así poder realizar el análisis que nos indicara las Fortalezas, Oportunidades y detectar las Debilidades y Amenazas de la institución a analizar.

En el cuarto capítulo se presenta el resultado del análisis a la Dirección de Planeación, es aquí donde se podrá entender los procesos internos, y así emitir nuestras recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL FODA Y LA ADMINISTRACIÓN

Introducción al capítulo

En este capítulo se manejarán temas como la Administración Pública y Privada y por supuesto Educativa, el Desarrollo Organizacional y una de las herramientas de la Planeación Estratégica el FODA. Es importante destacar que la Administración y la gerencia pública son acciones que desarrolla el gobierno, es decir son procesos que se ocupan de lo interno de la organización más que de lo externo, por lo demás la administración es una ciencia que favorece a aquellas instituciones ya sean públicas o privadas. La administración como actividad del estado poco a poco se ha deslindado, es por eso que el mismo estado y la misma administración pública deben recuperar lo que por derecho le corresponde.

Este capítulo ofrece un panorama de cómo los procesos Administrativos Educativos favorecen o interrumpen el desarrollo de la Educación Superior y cómo enfrentan problemas generales y particulares ocasionados por la globalización¹. Estos problemas que repercuten a nivel particular en los Institutos de Educación Superior (IES)² e impactan el desarrollo de la nación.

Es por eso que existe una necesidad de adaptarse a los cambios organizacionales y de su contexto, estos cambios son obligados por las muchas organizaciones que han aparecido, las privadas. Indudablemente las organizaciones gubernamentales en ocasiones pueden participar en

¹ ANUIES “*Globalización e interdependencia mundial*” en la educación superior en el siglo XXI, México, 2000, p. 9.

² Ortega Silvia, David E. Lorely. *Crisis y cambio de la educación Superior en México*. Limusa, 1997, p. 20.

el mercado económico pero no con una rentabilidad, mientras que las privadas están asumiendo las funciones de bienestar social, lo grave es que las organizaciones privadas han adquirido legitimidad en la sociedad, y las organizaciones publicas deben adaptarse a tecnologías, círculos de calidad total, planeación estratégica, y nuevos procesos de excelencia.

Esto es solo la representación de la transición que ocurre económicamente y su repercusión en la administración publica. Es por eso que hay que sensibilizar a las autoridades sobre como las organizaciones se deslindan no por la ineficacia de sus procesos o por la desarticulación de sus actividades sino por la necesidad de sobrevivir para cumplir su fin con el cual nacieron llegar al publico.

1.- El FODA (*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*)

El FODA, son las siglas de una de las herramientas de la Planeación estratégica³ esta herramienta se enfoca en diagnosticar mediante un análisis, de cómo los eventos de los ambientes internos y externos pueden afectar el desempeño de una institución. El FODA, DOFA, o TOWS⁴ son las siglas en español y en inglés que significan Fortalezas, *Strengths*, Oportunidades, *Oportunity*, Debilidades, *Weaknesses* y Amenazas *Threats*. Los conceptos aclaran su razón de ser, son términos de la administración estratégica muy sencillos pero mal ocupados, que a pesar de tener establecidos los objetivos se desvían por diversas razones incluidas las administrativas.

El análisis se fundamenta en dos tipos (endógeno y exógeno) en el ambiente endógeno se analiza el tipo interno de la organización en este caso será una Institución Educativa. En esta fase se encontraran Fortalezas y Debilidades, debido a que dentro del sistema o de la institución se encuentran en posibilidad de influir o actuar en ellas.

Mientras que en el ambiente exógeno se analizan las influencias externas de la organización para que el analista reconozca las Oportunidades y Amenazas. Un analista tendría la posibilidad de identificar cómo se puede actuar directamente en ellas lo conveniente es preverlas y actuar cuando se presenten, en el mejor de los casos sería anticiparse.

Es necesario agregar que el FODA cuenta con una relación en cuanto a conocimientos de administración esto sin duda facilita nuestra investigación y análisis, estas son algunos conceptos a manejar:

³“La planeación estratégica es un proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos” así definida por Steiner mencionado por RODRÍGUEZ Valencia Joaquín en “*Administración con enfoque estratégico*”, México, Trillas, p 131.

⁴ Koontz Harold, Administración, *Una perspectiva global*, México, Mc graw hill, 1999, pp. 172-173.

Un ciclo de mejora.- son constantes acciones que consisten en planear, hacer, verificar, actuar.

Clientes.- esta concepción es enfocada al marketing que tienen las organizaciones privadas pero en este caso va enfocada a una organización pública y son estudiantes, profesores, etc..

Gestión.- son las actividades que serán coordinadas para dirigir y controlar la información.

Indicador.- es una magnitud utilizada para medir o comparar los resultados obtenidos por un programa, proyecto o actividad.

Mejora continua.- actitud que invita a que se puede mejorar.

Planeación estratégica.- es el proceso en el que se establece la misión, propósitos y estrategias para la consecución de la satisfacción de necesidades de los clientes, esta se enfatiza por la búsqueda de resultados y desecha otras actividades innecesarias.

Considerando lo anterior es necesario mencionar que este análisis se puede realizar en organizaciones, empresas e instituciones en las que por supuesto el análisis debe ser real sin ser complaciente, el análisis debe de considerar los factores como la economía, la política y la sociedad con el objeto de buscar la calidad y excelencia, y más de lo que rodea a nuestra institución de ahí también la peligrosidad del análisis de desviarse del camino de satisfacer a la institución en su misión la cual es la educación. El analista no deberá encuadrarse en sólo la obtención de un estatus económico satisfactorio.

Este análisis hace una comparación objetiva en el ser y el querer ser. El cuadro siguiente “matriz” nos muestra los ambientes (interno y externo) y su manejo de los factores (positivos y negativos), además existen cuatro estrategias de análisis en las cuales confronta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Cuadro no 1. Estructura de la matriz de análisis FODA.⁵

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
	F1	D1
Factores Externos	F2	D2
Oportunidades	Estrategia para maximizar	Estrategia para disminuir
O1	Confrontación	Confrontación
O2	Fortalezas y Oportunidades	Debilidades y Oportunidades
Amenazas	Estrategia para maximizar	Estrategia para minimizar
A1	Confrontación	Confrontación
A2	Fortalezas y Amenazas	Debilidades y Amenazas

Las variables utilizadas son a manera de lista F1, F2, F3, F4, ... D1, D2, D3, D4O1, O2, O3, O4, y A1, A2, A3, A4 consecutivamente son concebidas como las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que en los cuadros o campos centrales son confrontadas para su análisis y un diagnostico de la institución.

Para poder internarse en el análisis es obligatorio considerar qué se entiende por Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Preciso es mencionar que se concibe a la institución como una organización sólo en términos de aprovechamiento económico, eficacia y eficiencia, por la importancia económica, pero sin perderse el ideal de la universidad.

⁵ cuadro obtenido de www.lucem.net confrontado con matriz de TOWS de Harold Koontz, en Administración, *Una perspectiva global*.

Fortalezas.- son aquellos elementos organizacionales que generan una ventaja competitiva. Al competir con otras organizaciones en el mercado es *decir competitivamente*, es indispensable cultivar y desarrollar una serie de elementos organizacionales internos para que los productos o servicios que se ofrecen sean altamente demandados y diferenciados en relación con los de la competencia⁶. Son entendidas como recursos y capacidades especiales con que cuenta la Universidad y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a otras.

Debilidades.- son aquellos elementos organizacionales que impiden elevar significativamente la capacidad competitiva de la organización, el reconocimiento de la competencia al identificar estas debilidades puede aprovecharlas como una señal de oportunidad.⁷ Se entienden como las desventajas o barreras que entorpecen la ejecución de los objetivos.

Oportunidades.- son aquellas situaciones o circunstancias generadas en los ámbitos del mercado, es decir competencia, el entorno macroeconómico y el entorno de la economía internacional, que favorece significativamente el desarrollo de la organización a corto mediano y largo plazo.⁸ Constituyen situaciones o resultados de una situación o resultado de un proceso inesperado que beneficiaran al aspecto clave.

Amenazas.- son aquellas situaciones o circunstancias generadas en las diferentes dimensiones del entorno, que afecta negativamente el desarrollo de las organización a corto, mediano y largo plazo.⁹ Una amenaza es el fortalecimiento de una organización en su funcionamiento o en su estructura con la cual estamos compitiendo así como cualquier cambio que nos provoque pérdidas.

⁶ Corona Fuentes Rafael, *Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial México*, SICCO, p 83.

⁷ *Ibíd.* P. 84.

⁸ *Ibíd.* p. 63.

⁹ *Ibíd.* p. 63.

Estas Fortalezas y Debilidades deben ser detectadas a tiempo por cada una de las áreas que integran a la organización como: administradores, contadores, gestores etc. (e incluso de los actores externos ajenos a la organización), al tener un mayor grado de certidumbre de los procesos podrán encausarse a una adaptación de nuevos procesos para el desarrollo de un mejor servicio, calidad, cobertura. Y los encargados de realizar los cambios necesarios son los miembros de la organización principalmente quien toma las decisiones, accionistas, alta dirección, en el caso de la UPN Rectoría y las Secretarías, esto sin duda nos genera una visión general de lo que es el FODA, pero es necesario establecer que para poderse llevar un análisis se debe considerar la necesidad de un cambio e innovación por mejorar nuestra organización siendo para nosotros una Institución de Educación Superior ¹⁰

1.1.- ¿Cómo analiza el FODA?

El FODA no es una herramienta actual, Andrews desde 1965 estableció que el conocer los ambientes de la empresa u organización nos llevaría a conocer nuestros puntos fuertes y puntos débiles, el FODA mide la capacidad que tiene una organización de responder ante un problema interno o externo. El FODA mide con los parámetros que resalten los elementos positivos como negativos. Como el análisis debe entenderse de manera clara, con lógica, el análisis a realizar cuenta con el diseño de una matriz dependiendo de las :

- ✓ Fortalezas: recurso o capacidad que puede utilizarse y explotarse en una mejor forma.
- ✓ Oportunidades: situación cualquiera que pueda ayudarnos a beneficiar el logro de los objetivos.

¹⁰ Las Instituciones de Educación Superior IES ya se enfrentan contra otras IES extranjeras pero esta vez es una competitividad salvaje es así como lo plantea Muños Izquierdo en sus tres hipótesis acerca de la contribución de la Educación Superior, Silvia Ortega S., David E. Lorely. *Crisis y Cambio de la Educación Superior en México*. Limusa 1997. p. 21.

- ✓ Debilidades: falla o error que obstaculice nuestra misión.
- ✓ Amenazas situación que posiblemente pueda afectarnos.

El análisis se desarrolla en los siguientes puntos.

- Identificación, por parte del grupo estratega, de los apuntalamientos.
- Pensar los apuntalamientos en términos de posibles amenazas contra ellos.
- Establecer el escenario menos pesimista, en caso de que las amenazas llegaran a cumplirse.
- Establecer el impacto para las organizaciones.
- Establecer las reacciones posibles que se tomarían, dado el caso.

La matriz servirá para detectar y evidenciar los factores que retrasen la funcionalidad y también los factores que favorezcan nuestra situación, se busca mejorar, o sino mantener la situación estable que se tenga. Los parámetros a considerar pueden alterar nuestros resultados, por eso se consideran desde factores internos y externos, entre los externos podemos mencionar al gobierno, la sociedad, la economía, y por supuesto las diferentes instituciones de educación superior que se pueden mencionar como competidores, en los factores internos están los trabajadores profesores, y autoridades.

Uno de los pasos importantes es la identificación de elementos como la normatividad, la constitución, reglamentos, así teniendo un marco normativo, jurídico, por supuesto es necesario establecer correctamente que este tipo de análisis es temporal es decir no siempre se encontrará la organización amenazada o beneficiada, la medición como ya se mencionó son en el ambiente

interno y externo, estos ambientes tienen aspectos de carácter variable que son característicos de cada organización¹¹.

Ambiente interno:

- Logística
- Operaciones
- Ventas y Marketing
- Recursos Humanos
- Contabilidad y Finanzas
- Sistemas de información
- Organización
- Dirección estratégica
- Gestión de calidad
- Investigación y desarrollo

Ambiente externo:

- Ámbito gubernamental
- Ámbito sociocultural
- Ámbito ecológico
- Ámbito financiero
- Mercado
- Proveedores
- Sustitutos de prod. ofrecidos

¹¹ www.lucem.net

Es necesario destacar que lo que analizaremos es la Dirección de Planeación y esta como se gestiona en la UPN, además de que sólo algunos puntos se pueden considerar debido a la facilidad de información desde el punto en el que nos encontramos.

El análisis establecerá o demostrara la funcionalidad que tiene y el cumplimiento de objetivos y metas, es por eso que se debe tener un nivel de mentalidad franca por la concepción que se tiene de las evaluaciones principalmente externas.

2.- La Administración Educativa Pública y Privada

2.1.- La Administración Educativa

El papel de la *administración educativa* es responsabilizarse de la ejecución de los procesos educativos y que estos se efectúen correctamente, existen dos ramas la administración educativa publica y la administración educativa privada. La administración educativa pública es la que se lleva acabo en escuelas e instituciones de educación, federales y estatales, en sus diferentes niveles: básico, medio superior y superior, estos niveles educativos se encuentran sujetos a un marco legislativo, normas, leyes y a un presupuesto, egresando estudiantes con la necesidad de integrarse a una sociedad.

Mientras que la administración educativa privada tiene los mismos niveles de atención que la publica, y con algunas normatividades impuestas por los empresarios, ya que este tipo de administración busca presupuestarse de diferentes formas a la necesidad. La administración

privada tiene la diferencia de que busca una capacidad de atención con calidad, los estudiantes son entendidos como *clientes*, e igualmente buscan satisfacer a uno o varios individuos preparándolos con un sistema educativo dirigido hacia un campo de trabajo ya especializado por economías establecidas con elementos de eficacia, eficiencia y productividad o en su caso captar a aquellos estudiantes que no son absorbidos por el sistema público educativo nacional.

Para el Administrador Educativo la Administración es la aplicación del conjunto de las herramientas administrativas, planear, organizar, dirigir y controlar los sistemas educativos en acciones dirigidas hacia la obtención de la eficacia y eficiencia en la tarea educativa en sus diferentes niveles respondiendo a las demandas de la sociedad, así como una total responsabilidad en las acciones de los directivos de la institución bajo normas del estado leyes y planes.

2.2.- Administración Pública y Privada

“La administración es un conjunto de conocimientos y de investigaciones que tienen sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario y general”¹² y no sólo por la concepción que se tiene de ella, sino por el análisis que se le pudiera hacer, de ahí su naturaleza y universalidad por que se puede aplicar a cualquier institución u organización pública o privada, la administración viene de no buscar un beneficio económico por el contrario la satisfacción social apoyándose de los lineamientos que rigen la sociedad los cuales son los que fija el estado.

¹² Jiménez Castro Wilburg, *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México, FCE, 1999, p 23.

La administración tiene un simple objetivo justificable, es el éxito de sus propósitos, estos propósitos son cumplir con los objetivos de la organización eficiencia y eficacia, para esto se vale de el *Proceso administrativo* este presenta cuatro funciones continuas, este proceso es cíclico de hay una perfección, retroalimentación y ajuste, cuando se ejecuta perfectamente.

La Planeación. Es el proceso de definir las metas, de establecer una estrategia para alcanzarlas y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades.

La Organización. Se refiere al proceso de determinar que tareas son necesarias realizar, quiénes las llevaran acabo, cómo habrán de agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y qué nivel tomará las decisiones

La Dirección. Es la labor de integrar y coordinar el trabajo de personas, de motivar, seleccionar canales de comunicación y de resolver conflictos

El Control. Vigila las actividades a seguir, su cumplimiento conforme a lo establecido y corregir cualquier otra actividad mal llevada¹³

Para agregar al punto anterior existe una diferencia entre la concepción que tienen algunos teóricos sobre las fases del proceso administrativo, algunos mencionan cinco fases¹⁴ Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar, otros mencionan seis¹⁵ Conocimientos Administrativos, Metas y Demandantes, Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control. De lo anteriormente expuesto se puede rescatar que la administración es un proceso en el cual se interactúa de manera adecuada a las necesidades institucionales, simplificarse tanto como la institución lo requiera, con el propósito de conseguir un proceso cíclico.

¹³ P. Robbins Stephen, Mary Coulter, *Administración*. Prentice Hall, Mexico, 2000, p. 11.

¹⁴ Torres Hernández, Zacarías, *Fundamentos de administración*, México, 2001. pp. 11-21

¹⁵ Koontz, Harold *Administración, Una perspectiva global*, México, Mc graw hill, p. 3.

La administración puede ser tan simple como uno quiera, la administración nació con un fin publico la satisfacción de un interés general, el *cumplimiento de normas estatales y todo conforme con el ordenamiento jurídico sea propio del tipo de actividad*¹⁶ y respetando un orden publico mientras que la administración privada tiene un mayor dinamismo hacia los negocios.

Cuadro No 2 Características Administrativas de la Pública y de la Privada

Administración Publica	Administración Privada
Tiene un gran aparato burocrático	Se siguen normas ya establecidas
Un sindicalismo muy fuerte	Carece de organismos defensores
Busca una satisfacción social	Busca la satisfacción de un pequeño grupo
No tiene un fin lucrativo	Posee una satisfacción monetaria

Sin duda la administración posee un gran valor ya sea para organizaciones, instituciones o empresas ya que todas deben cumplir, con sus objetivos sirviéndose del proceso administrativo. Es necesario hacer un énfasis en el tamaño de las instituciones publicas y del amplio aparato burocrático, son los recursos humanos quienes se encargan de que funcione la institución. “En conclusión los esfuerzos cooperativos nos llevan o alcanzan los propósitos que individualmente seria complejo alcanzar”¹⁷ las relaciones pierden actividades por falta de una comunicación y esto se logra visualizar cuando se lleva un mal proceso administrativo.

¹⁶ Orlando Santofinío G. Jaime, *Tratado de derecho administrativo*, Colombia, UEC, p 33.

¹⁷ Arenas Nidia citando a Wilbur en la *Administración en la empresa educativa*, UPB, Medellín, 1989. p 86.

Es entonces que podemos entender que “la administración será pública o privada, según el fin del logro directamente, este pudiendo ser un beneficio particular, o bien que se refiera inmediatamente a un bien social.”¹⁸

Para poder concretar la administración es, el cumplimiento de acciones rigurosas (proceso administrativo) que permite manejar a otros individuos según Taylor con el fin de desarrollar una actividad haciendo ésta mejor y más barata¹⁹, considerándose a la administración como una ciencia social, ésta explicándose como el poder de influir en el comportamiento humano. La administración tiene importancia al entenderse como un proceso primordial social creando un proceso necesario a todos los esfuerzos para el desarrollo y logro de un fin común, que va a satisfacer la necesidad de uno o varios individuos eficazmente.

Además es necesario resaltar que la actitud que tiene el administrador como un representante de la toma de decisiones orientándola hacia el logro y cumplimiento de los objetivos institucionales, también se le considera como el elemento que tiene la capacidad para resolver conflictos en cualquier organización pública o privada, grande o pequeña, de salud o militar, para terminar hay que definir el concepto que se tiene del administrador un “buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc ., sino por sus cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos esos elementos en la forma mas eficiente”²⁰

¹⁸ Reyes Ponce Agustín, *Administración de empresas teoría y practica* México, Limusa, 1981, p 35.

¹⁹ George Claude S., *Una teoría general de la administración* , Madrid, Prentice-Hall, p 160.

²⁰ Reyes Ponce Agustín, “*Administración de empresas teoría y practica*” México, Limusa, 1981, p 19.

3.- El Desarrollo Organizacional (D.O.) como parte de la Administración.

Para saber qué es el desarrollo organizacional debemos de definir en primer lugar a la organización y sus principales características, para tener una visión y comprender la naturaleza del desarrollo organizacional el cual surge en 1962 con un conjunto de ideas de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades en cualquier tipo de organización. El Desarrollo Organizacional parte de la teoría del comportamiento, en el sentido de obtener cambio y flexibilidad organizacional y se observo que no basta solo con desarrollar un entrenamiento o adecuación individual o grupal, sin provocar cambio específico donde es necesario preestablecer un estándar de desempeño y un programa coherente de cambio de toda la organización.

Inicialmente el desarrollo organizacional se limito a nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos luego paso a la administración pública y posteriormente a todos tipos de organizaciones humanas.

Los diversos modelos de desarrollo organizacional consideran cuatro variables:

1. El medio ambiente donde se enfoca hacia el conocimiento, tecnología, comunicaciones y el impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales.
2. La organización toma en cuenta el impacto sufrido como consecuencia de la turbulencia ambiental y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico.

3. El grupo social, donde se consideran los aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.
4. El individuo resaltando las motivaciones, actitudes y necesidades.

La organización puede ser definida como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”²¹. Toda organización tiene metas y objetivos fijados, para llegar a ellos debe de haber los recursos necesarios para que estos sean alcanzados eficientemente; los recursos mas importantes principalmente son los financieros y los humanos, para que estos recursos sean optimizados necesitan de administradores, los administradores tienen las tareas mas difíciles e importantes dentro de la organización, coordinar los recursos humanos y financieros conforme a lo planeado y organizado para después controlar los procesos.

Fundamentalmente las organizaciones tienen tres características básicas:

- Producen algo
- Tienen un fin
- Destinatarios

Todas las organizaciones producen algo, ya sea un bien o un servicio, cuando hablamos de un bien nos referimos a todo aquello que puede verse, que puede tocarse y que tiene forma, al hablar de un servicio es todo aquello que no puede verse como la educación y la salud.

²¹ *Ibíd.* p.12.

Todas las organizaciones cumplen con una finalidad. Por último, todas tienen destinatarios, es decir, está dirigida a alguien directa o indirectamente.

Warren Venis lo define como la “respuesta al cambio cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor y nuevas tecnologías , mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”²².

Hoy en día el cambio es lo más sobresaliente del mundo y una de las cosas más necesarias en la actualidad y no nos estamos enfrentando adecuadamente a el. Hay cambios en el tamaño y movimiento de la población; cambio en la naturaleza, ubicación y disponibilidad de los empleos; relaciones en constante cambio entre blancos y negros, entre profesores y alumnos, entre poblaciones grandes y pequeñas. Es por esto que toda sociedad y organización necesita una renovación continua para un mejor funcionamiento tanto dentro como fuera de la organización.

Los factores que influyen en el desarrollo de una organización son dos: los internos y los externos. En los internos encontramos la visión de la organización, facultad para tomar decisiones, y la destinación de recursos. En los externos están los factores gubernamentales, la sociedad en general, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, los grupos de interés y los clientes.

²² Venis Warren. Desarrollo Organizacional, E.U.A. Fondo Educativo Interamericano, 1973. p.2.

3.1.- El proceso del Desarrollo Organizacional

Este proceso consiste fundamentalmente en tres etapas: Recolección de Datos, Diagnostico Organizacional, y Acción de Intervención.

- Recolección de datos: abarca la determinación de la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos.
- Diagnostico organizacional: enfoca principalmente el proceso de solución de problemas. El análisis de problemas de desarrollo organizacional abarca un numero de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridad, y relación con los propósitos y objetivos.
- Acción de intervención: es una fase del proceso que puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase del diagnostico, sin embargo la acción de intervención no es la fase final del desarrollo organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

3.2.- Técnicas de desarrollo organizacional

Capacitación de la sensibilidad: es un método que se usa para cambiar el comportamiento por medio de la interacción de grupo no estructurada. El grupo esta formado por un científico del comportamiento profesional y un conjunto de participantes. No existe una agenda especifica. El profesional, que por cierto, no actúa como líder del grupo, crea simplemente una oportunidad para que los participantes expresen sus ideas y sentimientos. La discusión es libre y abierta. Los participantes pueden exponer cualquier tema que deseen.

Formación de equipos: los miembros de este interactúan para enterarse de cómo piensa y trabaja cada uno de los compañeros. Mediante una intensa interacción, los miembros del equipo aprenden a fortalecer su confianza y su actitud de apertura.

Desarrollo entre equipos: modificación de las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos de trabajo unos de otros. Por ejemplo, si dos grupos han tenido tradicionalmente relaciones de trabajo tensas, pueden reunirse en forma independiente para elaborar listas de sus percepciones de sí mismos, del otro grupo y del modo en que, a su juicio, ese grupo los percibe.

Consultoría de procesos: ayuda que presta un consultor externo a un gerente a fin de que perciba, entienda y actúe de acuerdo con los eventos que se presentan durante los procesos. Por ejemplo, flujos de trabajo relaciones informales entre miembros de la unidad y canales de comunicación de carácter formal. El consultor informa al gerente acerca de los que está sucediendo. Su tarea no consiste en resolver el problema del gerente, sino en actuar como una especie de entrenador que ayuda a este a diagnosticar que procesos interpersonales es necesario manejar.

Retroalimentación mediante encuestas: técnica para evaluar actitudes y percepciones, detectar las discrepancias en esas actitudes y percepciones, y resolver las diferencias, utilizando la información obtenida en encuestas mediante grupos de retroalimentación²³ los grupos deben considerar varias causas²⁴.

²³ CHIAVENATO Idalberto, *“Teoría del Desarrollo Organizacional”* Introducción a la Teoría General de la Administración, Brasil 1989, p. 144 -165.

²⁴ Las causas son a) el desarrollo en ciencia y tecnología, b) la carrera por posicionarse en un mejor estatus, c) cuando la sociedad exige mejores servicios, d) Privatización de las empresas públicas, e) cuando inesperadamente en las estructuras de las organizaciones ante necesidades de competencia. Desde luego todo esto está enfocado al mejoramiento de los procesos internos de la Universidad contemplando circunstancias de mercado y de los productos

Características del D. O.

El Desarrollo Organizacional es un proceso continuo, cíclico, sistemático, dinámico, que de manera planeada lleva al cambio y cuenta con las siguientes características.

Identifica las necesidades y situaciones de cambio con base en diagnósticos de la situación real de la organización considerando factores internos y externos.

- Aplica estrategias, métodos e instrumentos que tiendan a mejorar las relaciones de los individuos y los grupos.
- Busca el perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos, sociales, técnicos y administrativos, a fin de aumentar la eficacia y eficiencia de la organización asegurando la supervivencia sino también el desarrollo de la institución como de sus actores.

Pareciera que el D.O. tiene la solución para cualquier problema en la organización, pero sus problemas son esenciales estos pueden clasificarse en seis campos principales:

Integración, el problema es como integrar las necesidades individuales con las metas organizacionales, aquí entra el conflicto entre las necesidades individuales y las demandas organizacionales; *Influencia social*, es un problema esencialmente de poder y de cómo se distribuye el este; *Colaboración* es el problema de cómo manejar y resolver conflictos; *Adaptación*, en esta parte hay que dar respuestas a problemas generados por el ambiente; *Identificación*, esto tiene que ver con las metas organizacionales debe de haber un acuerdo de todos y un compromiso para realizarlos.

“ la educación incluida” están en constante cambio, ambas son capaces de arruinar o perfilar a la institución a prepararse para el cambio que se exige y mas aun sino se ha anticipado.

El D.O. está dirigido desde la parte directiva, se enfoca hacia toda la organización; se interesa en el desarrollo, cambio y mejora de los sistemas, está enfocado hacia los objetivos de la misión organizacional y su fin es aumentar el bienestar y efectividad organizacional.

Los requerimientos del D. O. como todo proceso o método tiene necesidades como. Es necesario tener una visión global de la organización, buscar un sistema abierto, adaptarse al medio ambiente, responsabilizarse de sus compromisos, desarrollar las potencialidades de individuos y grupos, formar grupos capaces de adaptar el D.O. a la organización además de integrar tres prácticas: tecnología, administración y comportamiento.

El perfeccionamiento de la organización ante necesidades sociales, cambios administrativos y que los cambios resuelvan problemas, el uso de nuevas tecnologías y técnicas para el cambio, sus objetivos son para obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes sobre las realidades organizacionales y asegurar la retroalimentación de los participantes del sistema-cliente, retro alimentar los sistemas, reconocer las realidades de la organización y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas, tener un clima de confianza, desarrollar la capacidad de trabajo en equipo, impulsar las competencias del personal, nuevos elementos motivacionales, integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes participan en ella, fomentar las culturas de planeación y evaluación, propiciar una cultura organizacional, acondicionarse a la realidad organizacional, anticiparse a riesgos con estrategias, relacionar actividades de los sistemas con otros sistemas, e identificar las acciones innecesarias o duplicadas.

4.- La Universidad Pedagógica Nacional como Institución Pública para una mejora continua.

La Universidad Pedagógica Nacional (UPN) como institución formadora de hombres capaces de enfrentar su medio y resolver la problemática que a este se le presente, se encuentra en una constante movilidad. La globalización donde las economías y su terminología de oferta y demanda hacen que se establezcan políticas de desarrollo.

Ese desarrollo ha acompañado del esfuerzo de sus actores vinculado con el de los alumnos para dar una mejor imagen eso externamente e internamente en la institución. La UPN vista desde el punto económico se llega a considerar como organización que está expuesta a problemas desde organizacionales hasta de competencia, se menciona esta competitividad por el camino que ahora enfrentará en contra de las escuelas privadas.

Pareciera que fuese una competencia desleal pero no las Escuelas Privadas (algunas) venden el mensaje de una educación que en verdad les sirva para el futuro, también es cierto que ciertas escuelas no necesitan publicidad han estado obteniendo prestigio a lo largo del tiempo por su eficacia y productividad de conocimiento que es captada por las empresas con alto valor en la sociedad.

Es cierto que el papel del estado es engañoso pero no hay que culparlo de todo “no es que el gobierno pretenda que las Instituciones Públicas fracasen, simplemente aplica normas de

funcionamiento ante las universidades Públicas fracasan forzosamente²⁵” pero “la función social de las universidades tampoco ha tenido variación substancial alguna, sino mas bien se ha buscado su avance, su adaptación y su profundización, no solo para mantener la modernización competitiva, sino para instaurar “Políticas de Estado” que trasciendan periodos sexenales”²⁶ además un punto importante es el ajuste de funciones que ha ido mejorando con un espíritu de innovación que busca romper inercias, este espíritu pretende elevar gradualmente a los administradores educativos, directores, maestros y actores que confluyen en la necesidad de innovar. “lo importante es cambiar todo lo que sea necesario con tal de no queda fuera de ella”²⁷

Es cierto que no somos la solución pero si podemos aportar algo a favor del medio en el que nos encontramos, tal vez el gobierno no apoye económicamente a la educación como se debiera o como lo hacen las empresas a sus sistemas de capacitación que son iguales a los de formación y tal vez si la apoyaran igual se duda de los mismos resultados que las empresas. Lo importante es la distribución de ese apoyo, es fundamental que el financiamiento se distribuya equitativamente y no se pierda en los niveles donde se toman decisiones.

La Educación Superior ahora enfrenta una competencia pero ahora es de prestigio, la reputación depende de la eficacia, eficiencia y producción y lo más importante que se le reconozca a un nivel nacional e internacional. En la actualidad al estudiante se le trata como a un cliente, ofreciéndole la mejor preparación y un verdadero campo de trabajo, esta dinámica llega a los

²⁵ Latapi Sarre, Pablo. *Tiempo educativo*, UNAM, UAA. México. 1996. p.168.

²⁶ Malo Salvador, VELÁSQUEZ José Arturo, *La calidad en educación superior en México*, una comparación internacional, México, UNAM, PORRUA. 1998. p.60.

²⁷ *Ibíd.* p.66.

académicos”²⁸ y escuelas donde dependen de la posibilidad de mantenerse en condiciones de trabajo que ellos desean.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) no pueden desarrollarse con tranquilidad enseñando con *las mismas asignaturas, planes, los mismos programas, mismas teorías, e incluso los mismos conocimientos del docente* y por el contrario entorpece tanto al alumno, docente, directivos e institución sino también a la nación. Por eso es necesario destacar la necesidad del papel del docente que es donde descansa el verdadero poder, solo allí donde se unen la capacidad y el saber, pueden surgir hombres que impulsen a jóvenes creadores que puedan darle un giro a la educación y a su devenir”

Las modernizaciones tanto físicas que sin duda son importantes y que han adquirido gran fama, por que una institución no sólo son sus alumnos, docentes etc. también lo es su estructura que en este siglo adquiere la necesidad de una renovación, y es necesario mencionar igualmente las reformas que han adquirido un desarrollo no solo por el discurso sino por su necesidad estas son las *administrativas* o mejor conocidas como *reestructuraciones* que afectaran a todos los actores de las IES

Las IES tienen una obligación la cual es adaptarse a las circunstancias de su sociedad de esta depende la actualización de sus funciones sustantivas, la docencia, o enseñanza, la investigación o generación del conocimiento y la extensión o difusión del mismo, pero no sólo con el cumplimiento de estas actividades se puede asegurar el triunfo, es momento de preguntarnos qué

²⁸ El académico toma un papel fundamental en el desarrollo del estudiante universitario sino también de la sociedad, es donde se rebasan las políticas, los planes, y lo escrito pasa a segundo plano es donde la interacción entre docente-individuo-sociedad se lleva a cabo y se explica de verdadera función intelectual.

tipo de enseñanza se está dando “la necesidad de un esfuerzo institucional de mejoramiento no necesita enfatizarse”²⁹ así como los desarrollos científicos y tecnológicos son caracterizados por la situación económica y su apoyo a actividades de investigación científica, de otra forma si queremos desarrollo científico debemos tener apoyo económico.

Cuando se hacen análisis a las IES resulta que en ocasiones no se toman en cuenta las diferencias sociales, culturales, económicas y estructurales de los sistemas, (a pesar de que este análisis pueda ser interno o externo) al mismo tiempo la educación se subvalúa cuando las políticas neoliberales establecen que sólo se apoyará a escuelas con un alto grado de excelencia académica, productividad, resultados este fenómeno mejor conocido como el efecto mateo “mayor apoyo a mayores resultados” mientras que del lado publico las universidades se devalúan cuando el prestigio o fama de casas de estudio lo pierden por falta de posicionamiento de sus egresados en un mercado cada día más competitivo.

En este empiezo de siglo XXI nos servirán para enfrentar y sustentar las bases de un Sistema Educativo fuerte, seguro, comprometido con el futuro de la sociedad que reclama una educación que le brinde las herramientas intelectuales para una Globalización, esto exige que las IES realicen mejor docencia, investigación y difusión, esto le corresponde a las Instituciones se involucren tanto sus actores, académicos, alumnos y directivos sin descartar a los que se encuentran en la toma de decisiones legislativas.

²⁹ Rizo Martines Felipe, ANUIES *Nueve retos para la educación Superior* funciones, actores y estructuras, México, 2000, p. 79.

El pensar en una posible evaluación para la UPN no es crear la idea de calidad, o mejoramiento de ser buena o el simple hecho de calificar. Claro que es difícil crear la idea de que nuestra institución esté o no dando los resultados esperados, pero mas allá de crear la idea de mejorar, es cimentar la idea de que el mejoramiento del sistema educativo por que repercute en las IES y al mismo tiempo en cada individuo y su desarrollo profesional. “La variedad de situaciones a evaluar y metodologías para hacerlo, hace lógico que no haya una sola entidad evaluadora, sino que surjan variadas especiales” “si se desea evitar que surjan organismos evaluadores o acreditadores, carentes de seriedad”³⁰ es necesario que nuestros resultados sean evaluados por los egresados al cuestionarles si su formación fue la idónea para el campo de trabajo”.

³⁰ Ibíd. p. 125

CAPÍTULO II

LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPEROR

Introducción al capítulo II

La administración es una disciplina, proceso o arte, es una actividad que tiene la necesidad de favorecer el desarrollo del hombre y de la sociedad en la que se desenvuelve. Este hombre que se ocupa de tareas básicas o delicadas, y que a estas tareas en la organización pocas veces se le reconoce su importancia que tienen y principalmente en la gestión siendo nuestro siguiente punto a desarrollar.

En cualquier institución se cumplen metas de calidad y desempeño, la gestión es ese proceso que se basa en información, datos y análisis que sean confiables. El resultado del proceso en el cual se involucran las operaciones, el mercado, todo lo relativo al personal, datos financieros y de costos. La gestión en la administración obedece a dos teorías la administración científica y la teoría de la administración de la organización ambas tienen un impacto en la administración desde el liderazgo, la solución de problemas, la operación de departamentos etc, cualquiera que fuese la institución , gubernamental, religiosa, medica la magnitud que tenga nacional o transnacional, todo se resumirá a la eficacia con que sus individuos trabajan en grupo para obtener fines comunes, estos dependerán en gran medida de la capacidad y habilidad de sus dirigentes es decir los administradores.

Primeramente hay que partir de la idea de gestión, cualquier institución debe servir a diversos públicos para ello se basa en diversos mecanismos o estrategias, las Universidades y

especialmente la UPN no son tratadas como organizaciones debido a que no son percibidos como economías importantes, más que eso pues no son de una competencia desmedida como la globalización, pues son instituciones sin un fin de lucro, en el caso de la UPN tiene una misión que cumplir para eso se vale de:

- Gente que tiene divididas las tareas y las decisiones
- Tiene gente designada en una estructura que segmenta horizontalmente el trabajo y verticalmente las jerarquías.
- Como cualquier institución tiene costumbres, creencias y valores que forman a la cultura organizacional.
- Cuentan con recursos escasos eso los obliga utilizarlos racionalmente.
- Tienen una estrategia que propiamente es una gestión que liga actividades.

Como cualquier institución se determina mediante sus regularizaciones, pautas, culturas y una delimitación de espacios dentro de los cuales se desarrolla la gestión³¹

La tarea de gestión consiste pues poner en acción ideas y gente para mantener la coherencia interna cuando se enfrentan las demandas externas, y al atender esas demandas sin atender la coherencia interna lleva a la organización a desmembrarse, es decir centrarse en una lleva a ahogar a la otra, es posible que quien administra tiene una resistencia profunda al marketing, cree que el integrarse a un mercado de productos y necesidades pone en peligro su propia vida. Y es que cuando el público no responde a las propuestas de la organización su falta de interés es

³¹ ver organigrama

adjudicada a ignorancia cuando el error es de la institución por no considerar una investigación donde se presenten otros competidores.

Dentro de lo más usual en la gestión hay empleados que nunca discuten las decisiones o las creen equivocadas, se puede ser buen empleado sin ser buen compañero, sin duda la gestión apoya esas actividades que son consideradas como un mal necesario, las tareas se dividen en el organigrama y las responsabilidades se estipulan en la descripción de cada puesto, cada quien desempeña su labor de la mejor manera pues están sujetos a normas, políticas, estrategias, presupuestos, y evaluaciones de desempeño. Las tareas son fijas y los individuos deben adaptarse a ellas.

5.- ¿Qué es la Gestión?

Los procesos de gestión interna de la Dirección de Planeación de la Universidad Pedagógica Nacional, sus objetivos, funciones, aciertos y errores, son puntos de atención para el análisis es por eso que la gestión es el *proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otro individuo, trabajando solo, no podría alcanzar*³².

Las actividades que se desarrollan en la organización pública o privada tienen como fin satisfacer las necesidades que no son posibles solucionarlas por una persona o en una sola tarea es decir la *división del trabajo*³³. Estas actividades que se desarrollan son complejas tienen que ver con la planeación, organización, dirección y control *proceso administrativo*³⁴ es por eso que su cumplimiento es de vital importancia, dentro de toda organización las actividades que se desarrollan tienen características y condiciones que al cumplir adquieren su razón de ser. Es por eso que al finalizar el “término o cierre de actividades” es donde encuentran con las cargas de trabajo que no son más que tareas que no se realizaron correctamente o en el tiempo debido.

Es aquí donde la gestión tiene un papel importante y que no se le da el peso que debiera, la gestión es una parte en la cual se ve reflejada las actividades hechas en su tiempo y momento, su ejecución dependen mucho de la planeación. Es cierto que los procesos administrativos carecen

³² M. Ivoncevich John, Steaven Peter Lorenz, J. Skinner *Gestión, Calidad y competencia*. México, Mc Graw hill. P.12.

³³ La administración así como el proceso administrativo buscan mejorar las tareas y eficientarlas de la mejor manera posible y una de ellas es la distribución de trabajo para que el trabajo fácil no se convierta en pesado.

³⁴ El Proceso Administrativo se presenta en cuatro funciones continuas, Planeación, Organización, Dirección y Control, es cíclico de hay una perfección retroalimentación y ajuste, cuando se ejecuta perfectamente.

de reconocimiento social y al mismo tiempo son reconocidos por sus características la centralización y la falta de dinamismo.

Sin duda todo individuo que se ha enfrentado a la tarea de realizar trámites administrativos, ha llegado a encontrarse con algunas características como la lentitud, falta de disponibilidad, intolerancia y la ineficacia, tanto de los servidores públicos como también de los mecanismos técnicos. Muchas veces por la burocracia pareciera que es una característica de las empresas publicas, pero nuestro foco de atención va más allá de lo que se percibe del lado del cliente³⁵ o del aspecto que se tiene del servicio y las condiciones de los servicios públicos.

La gestión es un proceso que comprende la verificación de las funciones y actividades que deben lograr los objetivos de la Organización. La gestión no solo es una fase de la administración es trabajar dándole importancia a los empleados tal como lo menciona el Desarrollo Organizacional el cual no sólo busca resolver la problemática del empleado en los procesos sino del medio ambiente buscando.

Procesos mas claros: cada empleado tendrá actividades especificas dirigidas a un objetivo preciso.

Disminución de errores: contar con puntos de control específicos y automatizados para la toma de decisiones, así como congruencia e integración en la información.

Evitar tareas repetitivas: con los procesos optimizados no se repetirán actividades documentos o tramites.

³⁵ Todo desemboca en el contribuyente, cliente pero veremos como se origina teniendo una perspectiva administrativa de la organización.

Más tiempo de planeación: el personal contará con mayor disponibilidad para actividades o trámites.

Información oportuna: se contará fácilmente con información suficiente, integral y oportuna para la correcta toma de decisiones, para dar seguimiento a los resultados y evaluaciones.

La gestión puede ser concebida como proceso o como disciplina e incluso como una carrera pero a partir de estas condiciones recurren al desarrollo de las actividades de la mejor manera posible con la menor cantidad de errores en busca de logros, llegando a la óptima calidad. La calidad, es también entendida de diferente manera según el proceso en el que nos encontremos, puede haber calidad en una fábrica, dirigida al cliente, en un producto, en el valor, llegando a entender que la calidad en la educación es *“aquella que asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta”*³⁶.

La calidad es sencilla y difícil de entender, pues es contradictoria debido a que para una persona puede ser que la vea en un producto este puede ser malo en su fabricación pero bueno en su precio “barato” o viceversa lo que para otro puede satisfacerlo en la fabricación, pero malo en su precio y así considerando en un sin fin de conceptos como durabilidad, resistencia, seguridad, etc.

Esto se aplica igualmente al brindar un servicio la “educación”, para establecer la calidad en la educación se debe tener en cuenta un amplio panorama, principalmente en la educación superior, es mencionando que la educación superior carece de competitividad ante otras universidades, pero por que esa comparación, primeramente deben tomarse en cuenta muchas cosas para realizar

³⁶ www.oecd.org

un análisis, una comparación o un sondeo estudiantil así como la economía que atraviesa la nación, las políticas educativas que se tienen, la cantidad de estudiantes que hay, así como el desempleo al que se enfrentan los egresados.

La calidad es bien o mal entendida por cada universidad, por cada instituto evaluador o por lo resultados mostrados por organismos internacionales. Generalmente hay indicadores o factores que determinan esta calidad por mencionar algunos estos son³⁷:

Los recursos materiales disponibles.- aulas de clase, biblioteca, laboratorios, instalaciones deportivas, mobiliarios.

Los recursos humanos.- nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal general, tiempo de dedicación.

Plan de estudios.- contenidos teóricos y prácticos, adecuación a los estudiantes y a las demandas sociales correspondientes perfiles profesionales.

La transparencia informativa en la institución.- que facilita la competición del conocimiento y genera confianza.

La dirección y gestión administrativa y académica.- labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.

Retomando este último punto podemos comprender la gestión que también desempeña un papel importante en las concepciones de calidad asimismo de los propios servicios.

La gestión se enfrenta a muchas cuestiones y no solo del proceso administrativo sino también de actitudes involucradas en la gestión. Por consiguiente es necesario reestablecer la misión y visión de las organizaciones educativas por lo tanto va más allá de ser un simple cumplimiento.

³⁷ <http://dewey.uab.es/pmarques/calida2.htm#inicial>

La misión debe *identificar necesidades sociales o políticas que la organización busca cubrir*³⁸ más que alcanzar simples metas o llegar a resultados, todo actor que forme parte de la organización esta sea publica o privada debe participar en el pensar de la acción a la satisfacción general “el deber ser” sin olvidar que la sociedad se mueve económicamente, no se trata de reestructurarlos y tampoco de menospreciarlos, es comprenderlos y ser lo mar real posible.

Mientras que la visión es una escena posible a los resultados esperados por los cambios que la institución espera ser. Es la idea que une a la gente en un esfuerzo común, en conclusión es un reto *hacia aquello en lo que la compañía a la organización pretende convertirse*³⁹.

La misión y visión dependen de la racionalidad, eficiencia, transparencia y efectividad del desarrollo del proceso administrativo, y de su gestión se refiere a que se pudiese contar con un buen proceso administrativo una excelente planeación, una buena organización, una mejora en la dirección y una innovación en el control, pero si las capacidades de integración y construcción de los niveles de desarrollo de las relaciones de la organización no se desempeñen con el mejor propósito de lograr una mejor calidad no se llegara a los objetivos.

La creación de la misión y visión no debe ser con una imaginación sin fundamento también deber ser con realismo, con el intento de cumplir objetivos, con el querer alcanzar las verdaderas necesidades de la organización. La misión y visión sirven para inspirar compromisos que nos comprometen a realizar acciones a futuro con éxito. Existe la necesidad de definir el fin, las metas y los objetivos, *un fin es una expresión que establece un espacio-tiempo definido adonde*

³⁸ Arellano Gault, David “Gestión estratégica para el sector publico” del pensamiento estratégico al cambio organizacional, México, FCE, p.54.

³⁹ *Ibíd.* p.73.

*queremos llegar, un objetivo, en cambio es el lugar, el espacio o la situación a la que se debe llegar para lograr determinado fin, una meta es lo que se debe alcanzar para lograr un objetivo*⁴⁰.

Administrar implica buscar una calidad se mezclan las fases del proceso administrativo, es cumplir con objetivos es así se debe planear para buscar la calidad, organizar los recursos de la empresa para obtener resultados, una dirección enfocada al logro y un control de la gestión. Esto se vuelve muy importante para lograr la calidad total, es necesario establecer un programa con una mejora continua, entendiéndose que atender las reclamaciones, quejas, sugerencias nos servirá para satisfacer al cliente y a su juicio la concepción de la calidad⁴¹.

⁴⁰ *Ibíd.* p.136.

⁴¹ En términos reales la calidad se entiende como un servicio que constituye un conjunto de acciones complejas, estas acciones se entienden de diferente manera desde el profesor como el tener estructuras, administraciones y políticas que faciliten su labor para que sus alumnos tengan el éxito en su asignatura. Para los padres es la concepción que tienen del colegio valorando desde la limpieza, e instalaciones hasta el éxito o fracaso del estudiante. Los alumnos exteriorizan a sus profesores, el gusto de sus carreras, sus instalaciones y el aseguramiento de un buen promedio. Es entonces cuando institucionalmente se busca una buena gestión, modelos pedagógicos, análisis de resultados, comparaciones etc, pero sin duda es la implementación de medidas que persigan resolver esas cuestiones de una mala administración o en su caso por efectos sociales.

6.- La gestión en las Instituciones de Educación Superior.

En la educación superior es decir en las “Universidades” se forman a profesionales a los individuos que llegan a las aulas en busca de conocimiento que le otorgue herramientas necesarias para desempeñarse en una sociedad en constante cambio. La *Universidad*⁴² va mas allá de la concepción que se tiene de un lugar donde de variedad de pensamientos, corrientes y teorías, es donde realmente la educación se concibe como universal y partir de “la agrupación de profesores y gremio de alumnos” tienden a asociarse con un fin de el crecimiento intelectual. *La docencia, la investigación y la difusión* son las funciones sustantivas que describen la tarea básica que debiera tener una universidad. Dichas funciones son necesarias para que la misión y visión de estas instituciones se lleven acabo la educación es la como columna del progreso de la nación. “Contribuyendo al desarrollo integral, con finalidad de conservar, transmitir y desarrollar conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos que cumplan con la misión de formar recursos humanos calificados que capaces de participar activamente en el funcionamiento del sistema productivo y en la organización y dirección de la sociedad;⁴³” tanto como en el cumplimiento de los propósitos educativos

La gestión es un proceso administrativo que forma parte de las tareas sustantivas de las universidades del nivel superior educativo. Esta gestión tiene un arreglo institucional con lo modelos tradicionales que el gobierno tiene, el gobierno tiende a ser hermético en sus mecanismos de relación con la sociedad, difícilmente innova en sus estructuras, las estructuras se

⁴² La palabra universidad se asocia a la expresión latina *Universocietas* quiere decir “asociación o agrupación” en conclusión es la agrupación de profesores y gremio de alumnos. De ahí exponiendo su razón de ser, y de su relación que debiera existir con la sociedad y la retribución con la misma.

⁴³ ANUIES, *La planeación de la educación superior en México*, 1978, P.15.

componen de funcionarios que han llevado su carrera a una carrera política partidista, y que el resultado de estas políticas, se refiere sobre todo a sólo aspectos generales y muy pocas veces dirigidos a los verdaderos aspectos donde se carece de financiamiento; así como también de una verdadera administración”.

El problema de la gestión en los procesos tanto de gobierno como universitarios son problemas por administrar la riqueza” esta administración se caracteriza por ser de arriba hacia abajo y de activación “de afuera hacia adentro” el “gobierno tradicional” en el que la cohesión interna se logra a través de un control vertical y a la llegada del neoliberalismo con el *TLC*⁴⁴ todo el sistema se suspendió y la única consecuencia fue adaptarse.

Es decir estos problemas reflejan condiciones temporales y no necesariamente definitivas, es decir no se trata de calificar “evaluar” la acción pública con la administración de las universidades, existe una evolución propia que responderá a la configuración de los hechos políticos, económicos y sociales que alteran el ritmo social dentro de la educación superior.

Los servicios universitarios, no han perdido de vista que el objetivo es la educación. Y esta educación debe participar aceleradamente para generar un ambiente de oportunidades que apoyen las estrategias de equidad que deben complementar recursos administrativos dirigidos a los sectores productivos y sociales del país, “se trata ahora de conocer el funcionamiento de las instituciones de educación superior (tanto públicas como privadas) pudiendo rescatar de las

⁴⁴ Mercado del Collado, Ricardo. En Silvia Ortega S., David E. Lorely. *Crisis y Cambio de la Educación Superior en México*. Limusa 1997. p. 153.

privadas el criterio principal de la evaluación de la calidad para que en las publicas utilicen en sus propios procesos de cambio”⁴⁵

La administración de los sistemas educativos a nivel superior tienen que cambiar convirtiéndose de una organización muy compleja a una sencilla con resultados, es necesario que cambie sus relaciones con el Estado y con el aparato productivo así como su “*división del trabajo universitario*”. Las universidades se miran así en la necesidad de adaptarse a un intenso proceso de reestructuración para elevar la calidad de sus recursos humanos en formación, de sus procesos, de su gestión, para evitar que se presenten desarticulaciones con las demandas, como esta ocurriendo en el mercado laboral y contrarrestar el mercado académico que es cada vez mas competitivo.

Las universidades cuentan con una administración interna en esta se generan ideas que frecuentemente se intentan adoptar pero por falta de impulso integran, esos nuevos sistemas administrativos, generalmente provenientes de la administración privada y que se intenta adaptarlas a la publica con perfiles que buscan lograr eficacia y eficiencia carecen de ese realismo con que nacen las publicas.

La administración universitaria y su relación con la Secretaria de Educación Publica y algunas otras dependencias de gobierno como la Secretaria de Hacienda son plenamente horizontales, es decir relaciones con el sistema federal, en el que el gobierno trata un marco de respeto de negociación y acuerdo. En el marco legal la resolución termina como siempre en tratados, convenios o en una firma de acuerdos.

⁴⁵ www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/hum10/doc9.htm

Las políticas que tienen una dinámica hacia las universidades tienden a ser de arriba hacia abajo al igual que los procesos del gobierno por parte de la administración interna de las universidades. Tiene en estos casos a encontrar menos movilidad innovadora a pesar de la realidad que viven: los actores profesores, académicos, administradores y estudiantes, principalmente son ellos quienes se dan cuenta de los aciertos y fallas, y también muestran la mayor preocupación por consolidar los pocos cambios ya iniciados que vienen desde arriba. Observándose una mayor tendencia a la profesionalización de los administradores locales.

El comportamiento de la administración y de la gestión de los procesos universitarios es por la acumulación de experiencias, en relación con lo colectivo que presentan una apatía heredada de una situación en la que las estructuras verticales del gobierno han alimentado el desinterés por lo público y un desánimo en la participación social. La apatía y el inmovilismo y la débil acumulación de capital social, favorecen al corporativismo como mecanismo de estructuras monopólicas creando o apoyando universidades privadas.

La gestión en las Instituciones de Educación Superior "IES" tienen una concepción diferente hay Universidades autónomas, independientes, federales, estatales, veteranas y añejas, y por supuesto cada una cuenta con un sistema o estilo administrativo desde el eficiente, organizado, capaz precavido pasando por el improvisado, complicado, lento, hasta el incompetente, debilitado e incapaz. Todos estos modelos de administración de la educación hechos por factores económicos, son los que nos llevan a emitir juicios de la realidad por la que cruza nuestro sistema educativo superior, avizorando un futuro no asegurado, pérdida de competitividad y recursos desfalcados, consecuencia del deterioro administrativo y de los actores que en ella trabajan, pero más allá del

panorama general de una Universidad tiene una razón de ser, y esta tiene consecuencias en la sociedad.

La gestión en las IES se empieza a concebir desde su proceso administrativo es decir su organización ya sea vertical encontrando los niveles más altos y donde hay más responsabilidad en la toma de decisiones y de operación es decir las funciones sustantivas, le siguen las funciones adjetivas las dictadas por las normas y leyes que deben acatarse y al final las de apoyo administrativo⁴⁶. Mientras que la administración horizontal cumple lo planeado también maneja relaciones entre individuos ya que todas las funciones tienen la misma importancia ninguna es mas que otra por que el Desarrollo Organizacional nos demuestra que la integración entre organizaciones-empleados y empleados-empleados es mas que administrar recursos humanos, es establecer una dinámica social donde la ineficacia se presenta y el capital humano es clave para los procesos internos.

Consecutivamente le corresponde al financiamiento, el presupuesto se ve afectado por un sin numero de consecuencias como el déficit, bajas tasas en el mercado y los capitales externos, la educación es una actividad importante para el estado, el gobierno y para el administrador, pero tiene acciones más importantes como la salud, alimentación y seguridad.

Debido a esto las universidades de este tipo pocas veces logran cumplir con sus objetivos, es por eso que para toda institución ya sea nivel básico y superior deben:

- Racionar los recursos financieros

⁴⁶ Las actividades administrativas además de ser importantes no se pueden descartar son los tramites mas arduos y también los mas lentos pero otros procesos igualmente dependen de ellos y su rapidez.

- Optimizar sus procesos
- Maximizar la eficiencia

Y esto no sólo para los recursos financieros también para los materiales, tecnológicos, humanos.

Podemos entender la gestión de las IES por que las actividades sólo se realizan con la planeación y organización bien estructurada con un verdadero conocimiento del tiempo, con una dirección y control gerencial dirigido a la organización.

Esta organización educativa se ve favorecida u obstaculizada desde el momento en que se otorga un presupuesto para cierta tarea es decir contratos o mecanismos encaminados a cumplir y corroborar las acciones institucionales, hay parte de la organización pudiendo ser la contraloría, la secretaria administrativa o ajenas. El control es con la finalidad de mejorar el seguimiento, presupuestal, financiero, de recursos humanos, materiales y tecnológicos aunque en ocasiones interrumpe ese proceso.

Los directivos es decir administradores tienen la necesidad de mejorar la calidad, esto significa una nueva y mejor manera de encausar los recursos otorgados por el estado, mejorando la dirección⁴⁷.

- Cooperación en todos los niveles, entre y dentro de los departamentos
- Compartir conocimientos.
- Compartir la toma de decisiones

⁴⁷ Anda Gutiérrez Cuahtemoc, *Administración y calidad*. México. 1995. p.106.

- Animar el desarrollo personal en el trabajo de cada colaborador
- Premiar la calidad
- Practicar la dirección participativa y por confianza
- Dar énfasis a la innovación
- Escuchar a los que hacen el trabajo
- Dar énfasis a las sugerencias
- Dar máxima prioridad al cliente

Es bien entendido que la Universidad y las Instituciones de Educación Superior tienen la necesidad de satisfacer al estudiante con una educación apta y de calidad pero como lograr esa calidad para eso se deben buscar los siguientes objetivos.

- Tener el propósito de mejora
- Estar obligados a ser competentes
- El servicio debe ser de calidad
- Precio con calidad
- Se debe administrar con liderazgo
- Debe haber un clima de seguridad
- Deben eliminarse barreras
- Se deben de trazar rutas de excelencia

Por su puesto la educación no es un negocio en el cual se pueda invertir como para buscar una forma de sustento de vida es un bien nacional, pero debe tener cambios desde profesores, planes

de estudio, libertad de cátedra, apoyo a las áreas sustantivas, solo el adoptar una mentalidad de competitividad, invitándonos a crear las condiciones de superación ante otros.

4.- La gestión en la Universidad Pedagógica Nacional

Para poder entender la gestión en una Institución de Educación Superior en el caso de la Universidad Pedagógica Nacional es necesario situarnos en un espacio de tiempo talvez no fundamental pero si para crear una idea de las actividades que se realizan.

El periodo semestral⁴⁸ es un inicio de clases donde se marca la pauta de un ciclo éste sea con nuevos estudiantes o con el acompañamiento de los que ya están en curso reduciéndose al control administrativo por parte de servicios escolares, secretarias y consejos.

La gestión empieza desde la labor que rectoría en conjunto con el Consejo Académico. Estas dos dependencias representan a la Universidad además de vigilar el desarrollo de objetivos y normas, esto analizado verticalmente es la delegación de actividades que se da en la Secretaria Académica, está se encarga del desarrollo de actividades que favorezcan el desempeño de la UPN para esto se valen de la Direcciones.

Anteriormente exista la Dirección de Docencia pero conforme a lo establecido en la reorganización se excluyó y actualmente cuenta con lo que son cuerpos académicos, los cuales son grupos de académicos de una o de diversas disciplinas que desarrollan un trabajo centrado en un objeto de estudio común dentro del campo educativo, que sustituyen la función sustantiva de la Dirección de Docencia, lo que venia haciendo esta pues es: Docencia, Investigación, Difusión

⁴⁸ Esto no quiere decir que los periodos de asueto o suspensión de labores se han de descuido de la misión y visión dela Universidad Pedagógica Nacional.

y Extensión, proponer redes de intercambio, evaluar el trabajo colegiado entre o tras actividades.⁴⁹

La Dirección de Investigación

- Dirigir coordinación y comunicación con órganos académicos
- Integrar y supervisar la formulación de programas y proyectos
- Favorecer el desarrollo de investigaciones acordes

La Dirección de Biblioteca y Apoyo Académico

- Dirigir e impulsar los servicios bibliotecarios
- Establecer en coordinación con la Dirección de Planeación los lineamientos normativos idóneos en la organización y funcionamiento de la misma.
- Evaluar permanentemente el desarrollo de las actividades de la Dirección y hacerlo del conocimiento de las autoridades correspondientes.

La Dirección de Difusión y Extensión Universitaria

- Organizar y establecer en coordinación con la Dirección de Planeación los Sistemas de organización interna en los que apoye sus funciones.
- Promover desarrollar y evaluar las actividades de difusión, con base a los lineamientos institucionales vigentes.
- Apoyar a los programas académicos de la UPN
- Colaborar con órganos internos y externos a la Universidad

La Dirección de Intercambio Académico y Relaciones Internacionales.

- Apoya el desarrollo académico de la Universidad en el país

⁴⁹ Gaceta UPN, núm. 3, Febrero de 2004.

- Impulsa el establecimiento de convenios de operación y apoyo con organismos internacionales
- Propone el desarrolla en conjunto con otras universidades con intereses en la Educación

De parte de la Dirección de Planeación la cual es la más importante para esta tesis se encuentran verticalmente bajo la subordinación de la Rectoría. La dirección de planeación tiene comunicación vertical el Departamento de programación, Departamento de Presupuesto, Departamento de Evaluación y Estadística así como la Subdirección de Servicios Escolares, el Departamento de Admisión y Control, el Departamento de Registro y Titulación y el Departamento de Servicios a Estudiantes.

La Dirección de Planeación labora conforme a lo dictaminado por Rectoría teniendo una prioridad por las actividades importantes es decir se tiene un metodología de gasto y de acción⁵⁰ la Dirección diseña estrategias de planeación integral, coordina estudios de diagnostico y perspectiva sobre la oferta de servicios educativos y realiza acciones de asesoría técnica y coordinación de proyectos académicos y administrativos, asesora a los órganos de la universidad en la definición y establecimiento de políticas que permitan el desarrollo de sus objetivos, desempeña estrategias de coordinación de diagnósticos y prospectiva sobre servicios administrativos, estudia y propone soluciones a las autoridades superiores sobre modificaciones estructurales, sistemas, métodos y procedimientos, diseña e implanta un proceso de evaluación a programas institucionales, determina los requerimientos presupuéstales de las áreas centrales y unidades UPN del D. F. con base en los programas establecidos, participa en proyectos especiales que solicite el rector y así tareas mas importantes como instrumentar la normatividad para la

⁵⁰ ver Capítulo III, Planeación en la UPN

Integración del Programa Operativo Anual (POA), asesora a los órganos de la UPN en materia de planeación, programación y presupuestación.

La Dirección de Planeación contempla los escenarios sociales, económicos, internacionales todo aquello en lo que pueda afectar la Planeación, por supuesto no hay que olvidar que la Dirección de Planeación designa el monto para cada Secretaría con base a las necesidades para esto ocurren Reuniones fundamentales con la Rectoría, Secretarías, Consejos, Direcciones y Departamentos. Es aquí donde también se dispone la forma de gestión que es apegada al calendario de la SEP.

En el caso de la Secretaría Administrativa esta la

Subdirección de Personal

- Verificar que se aplique la normatividad relativa a los procesos de empleo, remuneraciones, capacitación
- Supervisar la correcta y oportuna elaboración de la nómina de la Institución
- Determinar los mecanismos para el control interno de personal, referentemente a la actualización de plantillas, kárdex, apertura de expedientes y sistemas de control
- Integrar y coordinar comisiones mixtas permanentes o temporales, a fin de estudiar y proponer soluciones a situaciones laborales específicas

La Subdirección de Recursos Financieros

- Verificar la aplicación y estricto cumplimiento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público de la Federación y demás normas referentes a la regularización financiera y contable.

- Coordinar conjuntamente con la Dirección de Planeación, la aplicación de los ajustes del presupuesto anual de ingresos aprobados y egresos aprobados y vigilar que se efectúen con apego a la normatividad vigente.
- Vigilar y verificar que todo documento comprobatorio, cuyo tramite genere un egreso o ingreso, haya sido fiscalizado y aprobado con apego a la normatividad vigente en la materia
- Vigilar el control interno de las cuentas bancarias, así como sus saldos en cuentas de cheques, a fin de lograr el eficiente manejo de los recursos.

La Subdirección de Recursos Materiales y de Servicios

- Vigilar y aplicar las políticas y procedimientos para la administración de los recursos materiales y la prestación de los servicios generales en los órganos que integran la UPN
- Controlar el suministro de bienes vigente en materia de administración de almacenes adquisiciones y servicios
- Coordinar el control y suministro de material y equipo de oficina, así como de los servicios generales
- Evaluar y llevar el control de las actividades y adoptar medidas correctivas en su caso.

La Subdirección de Informática.

- Promover y establecer medios de sensibilización y divulgación de los conceptos básicos de la informática, de las características de los equipos de computo y de los sistemas de información disponibles en la UPN

- Vigilar que se proporcione el servicio de mantenimiento a los sistemas de información solicitados, para dar cumplimiento a los objetivos institucionales
- Difundir el uso de la informática mediante la capacitación, adiestramiento y actualización del personal que labora en la UPN
- Verificar que los sistemas de información se desarrollen en lenguajes de programación acordes con su función y sean compatibles con otras computadoras

Es aquí donde también se expresa el manejo de información horizontal que existe entre Direcciones, Subdirecciones y Departamentos esto nos indica que la Secretaria Académica y la Secretaria Administrativa laboran en ciclos escolares, así también la planeación y programación se desarrollan respectivamente cada una de sus áreas e interactúan en el manejo de información, esto traducéndose como trabajar con la matrícula aceptada, la cantidad de aulas a disposición, los profesores con que se cuentan y que tan bien están preparados, manejo de turnos y realizar la proyección a un futuro donde las decisiones juegan un papel importante.

Es sin duda que los periodos de trabajo son apegados a los del calendario de la SEP y así de un marco normativo⁵¹, hay procesos dirigidos a estudiantes como inscripciones y reinscripciones, manejándose bases de datos, tarea desempeñada por Servicios Escolares Subordinada a la Dirección de Planeación y también los procesos dirigidos a los Académicos y trabajadores es la Subdirección de personal.

Existe una comunicación entre Consejos el Académico que evalúa y aprueba proyectos que son considerados por el técnico, el Consejo Académico también tiene la obligación de buscar mejores

⁵¹ <http://transparencia.ajusco.mx/index.php> ver marco normativo

formas de trabajo, así puesto que también esta obligado a conocer informes y opinar del gasto del presupuesto.

La gestión que es fundamental se traduce como la participación en la elaboración del proyecto de presupuesto anual contemplándose a las direcciones sus gastos, sus tiempos y sus necesidades reales, por supuesto de ser aprobado se evaluara y ajustara al desarrollo del mismo, mientras que la Secretaria Académica es sencilla de entender es un intermediario que existe entre la Rectoría y el Consejo Técnico además de que también es responsable a las direcciones sobre su gestión, proponiendo intercambios con otros departamentos así también establece una vinculación con las unidades, coordina y controla el desarrollo de actividades encomendadas por las direcciones.

8.- Problemas de la gestión

La necesidad de atender a la gestión no significa que su realidad y la nuestra cambie, la reflexión de las actividades de una organización tienen su importancia en el amplio ambiente educativo y de ahí depende mucho de sus resultados, en la educación el puesto del director, el profesor, el investigador y de las funciones sustantivas en ocasiones son contradictorias, las presiones de adaptación a nuevas realidades desdobra conflictos entre departamento y otros, observándose como los puntos mas frágiles los siguientes⁵².

- Políticas educativas: las cuales definen objetivos, prioridades, practicas, adjudicación de recursos, evaluación.
- Formación de profesores: que esta compuesto por la autonomía, curriculum y métodos.

⁵² Sacristán Gimeno J. *Formación docente, modernización educativa y globalización* México. 1995. p. 11.

- Puestos de trabajo: que están caracterizadas por la autonomía, relación con las necesidades y condiciones de trabajo.

Los puestos de trabajo es donde reside uno de los importantes problemas de la gestión hay gente con actividades mal encausadas o está en puestos en los que no está instruida y esta problemática no se podría resolver con la capacitación ni con la cultura de trabajo, simplemente no son aptas para desarrollar y trabajar en ambientes de trabajo sujetos a cambios que dentro de ellos podemos encontrar los que el CIDE recomienda.

- Contar con personal administrativo profesional.
- Establecer un sistema de información apropiado que haga un seguimiento sistemático del comportamiento de los egresados de posgrado en el mercado de trabajo.
- Implantar un sistema de contabilidad y análisis de costos en las universidades que no lo posean.
- Reforzar la planeación de la educación superior en el ambiente institucional estatal, regional y nacional, que deberá contemplar entre otros problemas, la regulación racional de la matrícula imponiendo límites en áreas sobresaturadas.
- Efectuar estudios sobre las características socioeconómicas de los alumnos.
- Efectuar estudios de la deserción estudiantil y los factores que se relacionan con ella, para establecer en su caso programas de retención.

Estos son solo algunos de los problemas captados por la organización que viven desde el exterior, es la problemática real de las organizaciones educativas, la mejor opción de ellas es adaptarse a la problemática de las instituciones.

Ser competitivos implica adaptarse y es la idea de mejorar en la organización pero como se puede realizar esto, la característica de la competitividad es que lo que se puede innovar debe innovarse y lo que ya no funciona hay que desecharlo y crear uno nuevo. Esta idea no solo es característica de iniciativa privada también lo público puede ser competitivo, el gobierno así como las IES están obligados a responder ante el entorno económico y evitar pérdidas, tener una mentalidad competitiva solo nos llevara a valorar lo que tenemos y a la excelencia.

La gestión en las Universidades y en la UPN trabajan en equipo, cuerpos de trabajo sea cual fuese su labor se enfrentan contra la misma institución *entre individuos* de la misma organización esto imposibilita la capacidad de trabajo. La cultura de trabajo es importante pero es aún más importante prepararse para la modernización otro factor que absorbe a las organizaciones por la falta de capacitación de los recursos humanos y no refiere uno a la actualización de conocimientos sino de la integración institucional del sector público, estos desarrollos de comunicación interna favorecen a la creación de programas y proyectos que donde le dan un seguimiento a las necesidades, apoyando económicamente.

La gestión educativa debe inclinarse a logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de toda la comunidad, en pos de un modelo del país solidario, ético y participativo. Su necesidad de gestionar mucho mejor los recursos disponibles a fin de generalizar los resultados científicos y técnicos obtenidos y convertirlos en productos y servicios que deben convertirse en un bienestar para el país.

Pero todo no se logra con la voluntad se necesitan política con diseño e implementación de mecanismos adecuados a la gestión de las Universidades, la gestión es todo un sistema de

prácticas que no pueden ser solo intelectuales también se necesita de la práctica es decir apoyar o servir al proceso iniciado por una o más personas, la gestión necesita de mucha táctica donde el gestor o el administrador deberá saber en qué, cómo, a qué hora e incluso cuál es el momento adecuado de aplicar modelos de gerencia y de gestión adecuados, enumerando las principales deficiencias administrativas en gestión administrativa son las siguientes.

- Las actividades administrativas de las Universidades Públicas pocas veces están coordinadas con las Universidades Privadas
- No agilizan las actividades de regulación y de procedimientos en unidades
- No elaboran propuestas de gestión con mejores horarios de trabajo
- No proponen criterios de validez
- No desempeñan funciones que faciliten la duplicidad de labores

Cómo lograr ésta eficacia en las actividades administrativas, la mejor manera es agrupar las funciones por departamento que participen en ellas directamente, diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo y responsabilizar a quienes participen directamente en actividades globales. En estos casos generalmente las unidades no coordinan las actividades necesarias carecen de planeación, ejecución y control sobre el bienestar universitario en el cual no evalúan los resultados de los impactos de la gestión.

La gestión es un proceso donde los fines que se buscan son

- Mejorar las prácticas administrativas
- Reducir pasos en los procesos
- Evitar la duplicidad de funciones

- Facilitar la toma de decisiones
- Evitar la rutina
- Revalorar al trabajador con su función

Esto sin duda traerá como resultados

- Mejorar la calidad
- Aprovechar lo procedimientos que si funcionan

El llevar los pasos de un buen seguimiento nos proporcionará como resultado satisfacer al trabajador el cual desarrollará mejor su trabajo orientándolo a optimizar los procesos y servicios que permiten satisfacer sus necesidades y expectativas con calidad.

CAPÍTULO III

LA PLANEACIÓN

Introducción Capítulo III

En el desarrollo de esta tesis se han tocado puntos como la administración pública, privada y educativa, el desarrollo organizacional así como la gestión organizacional, de gestión en IES, concretamente en la UPN y los problemas que conlleva, ahora en el capítulo que a continuación se presenta se hablara del tema de la planeación: su proceso, sus características y sus principios, así como de la planeación estratégica que se considera una vía más para obtener mejores resultados y que se puede aplicar a las Universidades.

En éste capítulo el propósito principal es entender a la planeación y la importancia que tiene dentro de una institución de educación superior. Para tener una visión amplia de esta etapa, en primer lugar nos ocuparemos de algunos aspectos de la planeación en general, ya que si no fuera así, pretender explicar el análisis final que se hará carecería de sentido critico debido a que las características desde las cuales se realice éste análisis así como las conclusiones van a ser las bases de todo un ejercicio de planeación que se lleve a cabo.

Estos conocimientos generales de planeación servirán de apoyo para realizar un análisis que se llevara acabo en la Dirección de Planeación de la Universidad Pedagógica Nacional, el cual se estudiara en él capitulo IV es importante reiterar que la misión de esta tesis es favorecer a la Universidad y se pretende dar un punto de vista objetivo del estudiante hacia su alma mater.

9.- ¿Qué es la Planeación?

Para comenzar nos encontramos con que existen autores que nos ofrecen una serie de elementos útiles para determinar algunos aspectos que pueden condicionar la práctica de la planeación e influir como consecuencia en la realización de un análisis de ésta parte de la Dirección de Planeación de la institución.

Para tener un manejo sobre el tema a tratar y un mayor entendimiento de este la planeación se verá a algunos autores: Reyes Ponce nos dice que: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”⁵³.

José Antonio Fernández Arena menciona que la planeación es “diseñar un curso de acción con base en la definición, análisis y solución de un problema”⁵⁴ mientras que León C. Megginson la considera como “elegir el curso de acción y decidir por anticipado qué es lo que debe hacerse, en que secuencia, cuando y como. La buena planeación intenta que operen, así como el periodo en curso en el cual se hacen los planes”⁵⁵ y Don Hellriegel entiende a la planeación como “definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los directivos o autoridades planean por tres razones: 1) Fijar un rumbo general con la mira puesta a futuro de la organización, 2) Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas, 3) Decidir que actividades son necesarias a fin de lograrlas”⁵⁶

⁵³ Reyes Ponce Agustín, *Administración de Empresa*, Limusa, México 1986 p.24.

⁵⁴ Fernández Arena José Antonio, *El proceso administrativo*, Diana, México 1977. p. 207

⁵⁵ Megginson León C, *Administración conceptos y aplicaciones*, Continental, 1988. p.156

⁵⁶ Hellriegel Don, *Administración un enfoque basado en competencias*, México, Thompson, 2002. p 8.

Podemos entender que cada autor tiene una concepción parecida así también nosotros podemos entender que hacen referencia al curso de acción, como una guía para lograr el objetivo o los objetivos que se tengan planteados.

Pero principalmente la planeación educativa y es definida por nosotros como un proceso anticipatorio de asignación de recursos para alcanzar los fines que se establecen por el sistema educativo, básicamente es la asignación de recursos *financieros* (gasto corriente y de inversión), *humanos* (maestros, directores, supervisores, administradores, funcionarios, auxiliares, etc.) *materiales* (aulas, anexos, talleres, laboratorios, mobiliario escolar, bibliotecas, salas de cultura, libros de texto, apoyo de materiales didácticos, vehículos, desayunos escolares, formas estadísticas, etc.). *tecnológicos* (curricula, métodos pedagógicos, innovaciones educativas, etc.) y de *tiempo* (calendario y horario escolar).

De la misma forma es el diseño de un futuro deseado y de las maneras efectivas de lograrlo, es un instrumento que es utilizado por Administradores o especialistas en el tema y cuando es utilizado por cualquier tipo de persona, generalmente viene a ser una actividad irrelevante que reduce un periodo corto de tranquilidad, pero no el futuro deseado.

La planeación puede ser utilizada por varias personas pero solamente puede ser bien utilizada con un selecto grupo de personas con alto grado de conocimientos sobre le tema.

Para agregar a las definiciones podemos decir que es el conjunto de conocimientos técnicos o más bien al grado de involucramiento de la persona con la realidad que va a ser sujeto de la planeación.

Los autores hacen referencia en que es en la etapa de la planeación donde se deben de tomar las decisiones que le van a señalar el camino a la institución, en la que habrá alternativas. Por esta razón es que se deben de tomar las decisiones correctas para alcanzar los objetivos con los mínimos errores. A partir de las definiciones mencionadas podemos decir que al planear es necesario trazar diversos caminos, formas de acción y estrategias para alcanzar los objetivos de la institución, así como también de prever el análisis de las diversas situaciones para asegurar la selección de la decisión mas adecuada.

Una cuestión que debe quedar clara es que en la planeación se deben prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, y prepararse para contingencias y errores y así poder resolver los problemas, la planeación es una actividad muy importante en nuestra vida actual y en el ritmo de todas las organizaciones ya que sé esta en constante movimiento y cuya dinámica está en constante cambio, éste puede ser tan rápida o tan lento como se pueda pensar además de tener ciertas particulares como las siguientes:

9.1.- Características, Tipos y Premisas de la Planeación

Características

Participativa. Para la elaboración del programa anual de participación social intervendrán los integrantes de distintas unidades y de distinta manera y en distinto momento.

Integral. El programa y proyectos deberán contemplar acciones hacia los tres sectores de la sociedad: publico, privado y social.

Opcional. Se tendrá diversas opciones previstas para superar situaciones cambiantes que puedan afectar el desarrollo del programa.

Continua. Se deben orientar las acciones con base a la evaluación de los resultados obtenidos y las metas por alcanzar.

Operativa. Aunque la planeación se apoya en principios teóricos deben concretarse sus objetivos y en acciones precisas que estén claramente expresadas en los proyectos que comprende un programa. Debe preverse que sea posible la ejecución de las acciones programadas. No se desea un programa que se quede como un documento incansable porque no formule actividades concretas y no se previo si se podían realizar, ni se especifico de quien era la responsabilidad o en que tiempo se debían ejecutar.

Tipos

Por su extensión: Pueden ser Macropectivas cuando abarca un problema integral como puede ser el problema de la educación de adultos en todo el país o Micropectiva.

Por su ámbito: Se distingue la externa cuando se planea el trabajo hacia el exterior de algún órgano desconcentrado, interna cuando se planea el trabajo interno de un órgano desconcentrado, e integral cuando se planea el trabajo interno y el trabajo externo que atiende a los tres sectores sociales y a las instituciones educativas.

Por su forma: Puede ser mediante lista de actividades en que se enumeran todas las que son necesarias para alcanzar los objetivos mediante un plan maestro a partir del cual se elaboran programas y proyectos o directamente por estos.

Por su propósito: Es estratégica cuando tiende a crear las condiciones y los medios necesarios para llevar a cabo planes de mayor alcance y es resolutoria cuando sus acciones son a corto, mediano o largo plazo.

Por su duración: Puede ser a corto plazo cuando se efectúa por un año, a mediano plazo para cuatro a seis años y a largo plazo de seis años en adelante. Estas son cantidades de tiempo o número de años que se toman de manera convencional y pueden variar según los acuerdos que tomen los planificadores.

Por su flexibilidad: Es adaptativa cuando se modifica de acuerdo a los resultados del seguimiento y el curso de los acontecimientos y es estricta cuando se sigue el programa al pie de la letra, generalmente esta es a muy corto plazo y se lleva a cabo cuando las condiciones del contexto así lo permiten.

Por su significado: Es innovadora cuando busca soluciones inéditas por problemas que existen desde hace muchos años, cuando encuentra caminos y métodos para transformar una situación insatisfactoria y es rutinaria cuando se permite que para la solución de un problema se haga “mas de lo mismo” aun cuando no haya dado resultados satisfactorios.

Dimensiones

Se entiende por dimensiones de planeación a los campos con los que interacciona, es decir, los campos que son afectados por la planeación y que a su vez influyen en la planeación.

Dimensión social: La planeación es un proceso social que necesita la participación de aquellos que van a ejecutar las acciones programada y de los que van a recibir el efecto de esas acciones.

Dimensión Científica y Tecnológica : Se supone la aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos para modificar una situación que es satisfactoria, se necesita saber un diagnóstico; identificar los problemas; hacer pronósticos; diseñar futuros deseables y factibles; establecer prioridades, política; objetivos, metas recursos y tiempos; prever como se va a evaluar el programa y sus proyectos.

Dimensión prospectiva: La planeación considera el futuro más que como un producto absoluto del que ha sucedido en años anteriores, como un resultado de la acción responsable, libre entusiasta y comprometida de hoy.

Dimensión Económica: La planeación tiene una dimensión económica en dos sentidos. Por una parte los programas y proyectos pueden convertirse en realidad o bien quedarse como documentos cuyas acciones nunca se ejecutan porque no se tienen recursos disponibles. Por otra parte, mediante la planeación se busca dar un uso óptimo a los recursos disponibles y en este caso, obtener cada vez más una mayor cantidad de recursos por medio de la participación social.

Dimensión Política: Un proceso de planeación requiere de la concertación de voluntades para las acciones presentes y de la articulación de compromisos de acción para un futuro a mediano plazo, para producir un cambio es necesario “saber hacer, querer hacer y poder hacer” pero también llevar a cabo las acciones para ese cambio.

Dimensión Cultural: Se debe tomar en cuenta, en la entidad federativa, la cultura propia de cada sector, de cada grupo, de cada región o zona, de cada institución o instancia con la que se quiera establecer la concertación.

Principios de la Planeación

Los principios de la planeación son verdades fundamentales y su aplicación es general, éstos sirven como guía de conducta a observarse en toda acción administrativa. Los principios de la planeación son los siguientes:

Factibilidad: Lo que se planea debe ser realizable, no es aceptable realizar planes demasiado ambiciosos que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que rodean a la institución.

Objetividad: Cuando se vaya a planear nos debemos de basar en hechos y datos reales se debe de razonar precisa y exactamente y nunca en opiniones inciertas. En éste principio se establece la necesidad de utilizar datos objetivos estadísticos y cálculos probabilísticos.

Flexibilidad: En éste punto al elaborar un plan, es mejor establecer márgenes de desahogo, lo que va a permitir afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las necesidades.

Unidad : Este principio es importante ya que todos los planes específicos se deben de integrar en un plan general y debe de ir dirigido a los propósitos y objetivos de la institución.

Del cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende en cuanto a tiempo será necesario rehacerlo por completo. Esto no quiere decir que se abandonaran los propósitos, sino que la institución tendrá que modificar las estrategias al igual que los programas, procedimientos y presupuestos.

Premisas de la planeación

La suposición es un concepto que debe de considerarse ante las circunstancias futuras, esto quiere decir que se puede afectar al desarrollo del plan. Estas pueden ser internas o externas las que se dan dentro de la institución son internas, éstas pueden influir en el logro de los propósitos, como es el caso de los accidentes, las innovaciones, rotación de personal y siniestros. Las externas son medidas o acciones que son fuera de la institución pero pueden influir en el desarrollo de las actividades y que por tal motivo deben de tomarse en cuenta al planear.

Objetivos

Los objetivos se definen como los resultados que la institución espera obtener y alcanzar, estos se determinan en un tiempo específico. Una vez que se han establecido los propósitos y que se han

investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, estos (como ya lo dijimos) son los fines o resultados que la institución desea lograr.

- Su carácter es básico y trascendente. Constituyen el fundamento de todos los demás elementos institucionales.
- Son cualitativos, no deben expresarse en términos numéricos.
- Son permanentes, permanecen vigentes durante el periodo de vida de la institución.

Estrategias

Las estrategias podemos decir son alternativas que nos van a servir para emplear los recursos y las tareas y así lograr los objetivos de la institución de la mejor manera posible. Las estrategias se establecen en el nivel estratégico, estas nos van a mostrar el camino que debe de seguirse; en el proceso de la planeación se debe de tener una gran variedad de estrategias o alternativas y así hacer una comparación entre estas y seleccionar la mas adecuada para tener los mínimos errores posibles en el logro de nuestros objetivos.

Para entender mejor lo que se acaba de mencionar enlistaremos las tres fases para encontrar la mejor alternativa:

1. Buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos (en caso de tener mas de un objetivo, mas alternativas).
2. Analizar y evaluar cada una de las alternativas, aquí debemos de considerar las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
3. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a desventajas, eligiendo la que no va a permitir lograr con mucha más eficiencia y eficacia los objetivos de la institución.

Programas

En este apartado es donde se realiza el orden de las actividades que habrán de realizarse, así como el tiempo en el que se llevaran a cabo cada una de ellas, existen dos tipos de programas: el táctico, que son los que se crean únicamente para un área, su función es esencialmente la de establecer el programa y la de vigilar que en verdad se lleve a cabo conforme a lo establecido; y el operativo, que estos son los que se crean en cada una de las unidades de las que se compone un área siendo mas concreto que el táctico.

Procedimientos

Los procedimientos son aquellos que permiten crear la secuencia para llevar a cabo las actividades, los procedimientos se crean de acuerdo con la situación de cada institución, de su organización y de sus recursos.

Los procedimientos implantan el orden y la secuencia de las actividades que deben perseguirse en la realización de las tareas. Debemos de aclarar que los procedimientos no son los que dictan el cómo se van a realizar las tareas, ya que para eso están los métodos, los cuales están muy ligados uno de los otros.

Para la mayoría de las cosas que se hacen ya sean personales o institucionalmente, lo que se necesita es un presupuesto el cual se puede decir que es un programa en el que se asignan cifras a las actividades, lo que quiere decir que el presupuesto es un elemento indispensable para planear, ya que a través de ellos se preparan en forma cuantificada las cosas que necesita la institución para lograr los objetivos.

La principal finalidad de los presupuestos es la de fijar la mejor forma de utilización de los recursos así como su asignación.

Primeramente para entender el proceso del Presupuesto de la Educación veremos el gasto y su transcurso. Inicialmente el gasto es asignado por la Federación esta determinado por el ordenamiento legal conocido como Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) este tiene la duración de un año de preparación para otorgar a los organismos públicos los recursos destinados. Así también el presidente hace una iniciativa de Ley de Ingresos a la Federación (LIF) y el Proyecto de Presupuesto de Egresos que se entregara el 15 de noviembre o hasta el 15 de diciembre para efectos de operación de la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico (SHCP).

Es necesario puntualizar que cada dependencia inicia antes su proceso presupuestal, cada una de ellas genera o formula su anteproyecto considerando expectativas de tiempo y de costo y tiene como limite de entrega el 20 de julio. Ya teniendo el Proyecto Presupuestal la SHCP hacen las observaciones y ajustes que ellos consideran pertinentes o necesarias, ya para el 20 de octubre la SCHP tiene los proyectos definitivos con los ajustes y para el 20 de noviembre los presenta a la Cámara de Diputados con otros dos documentos la Exposición de Motivos y los Criterios Generales de Política Económica.

Ya para el 31 de diciembre la Cámara de Diputados debe de aprobar el proyecto de egresos, todos estos procesos de la preparación y la asignación de recursos a la educación es en un ciclo presupuestario este esta conformado por 6 etapas:

Planeación: definición del marco general del gasto publico, al orientarlo al logro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Programación: Definición del marco particular del gasto público, al incorporar la información proporcionada por las dependencias y entidades en las etapas de planeación, principalmente en el nivel de unidad responsable, para la incorporación de los elementos programáticos (objetivos, indicadores y metas), la revisión de procesos y proyectos, y la priorización y depuración de procesos y proyectos para la elaboración de sus programas y metas.

Presupuesto: Determinación de los techos definitivos con base en los Programas Operativos Anuales (POA) revisados para la formulación e integración del proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, su presentación a la Cámara de Diputados y la aprobación con las reducciones (disminuciones y las ampliaciones (aumentos) que los legisladores consideren necesarias.

Ejercicio: Erogación de los recursos aprobados para los bienes y servicios públicos a lo largo de todo el año fiscal.

Seguimiento: Obligación legal de la SCHP de informar a la Cámara de Diputados sobre el ejercicio de los recursos y el cumplimiento de las metas.

Evaluación: Análisis de los resultados y formulación de propuestas para ajustar la planeación del siguiente proceso.

Para analizar mejor el presupuesto los diputados y senadores en sus respectivas Cámaras, organizan y dividen su trabajo en comisiones en grupos de no más de 30 integrantes especializados en diversas tareas en ellos la educación, en conclusión es un pequeño grupo el que lleva a cabo la negociación y los diputados simplemente lo confirman con su voto. La comisión encargada se llama Comisión de Educación Pública y Servicios Educativos en la LIX legislatura y sus propuestas son en los ramos 11, 25 y 33 respectivos de la educación, estos montos primeramente se dictaminan con base a 3 criterios:

Necesidad: Se considera impostergable una acción legislativa para responder a nuevas realidades que escapen al marco jurídico vigente. También puede tener una intención preventiva para evitar que se presenten situaciones indeseables o para sentar una visión Planificadora que oriente el desarrollo del país en determinado sentido con ciertas prioridades.

Demanda: Se trata de una solicitud de la parte de la sociedad o mejor dicho, de algunos sectores de esta o de grupos de presión o de interés que conocen y se sienten afectados por una problemática, por lo que manifiestan al Legislativo su voluntad para que se hagan cambios Legales que permitan resolver determinadas situaciones. En este caso, los legisladores deben ponderar si tales demandas efectivamente son justas y si pueden tener solución de tipo legislativo.

Factibilidad: Tiene que ver con la tarea evaluatoria que debe de realizar el legislador para ponderar si la aprobación de cualquier iniciativa que da lugar a un decreto tiene, en primer lugar, congruencia y compatibilidad con el universo jurídico vigente, empezando por la constitución, y después tiene que calcular las posibilidades reales de transformar la realidad social, con el propósito de que el orden jurídico se refleje en el orden social deseado y no se convierta en una declaración de buenos deseos o de aspiraciones insatisfechas.⁵⁷

Ejemplificado a la educación teniendo esos tres criterios y justificándolos la educación no es algo de lo que se pueda prescindir.

⁵⁷ Las líneas de reflexión anteriores son de la fuente Héctor Villareal, *La asignación de recursos públicos a la educación*. Problemática y perspectivas. México, FCE, 2005. p. 15-60.

10.- ¿Por qué se elige la Planeación Estratégica?

Este tipo de planeación fue introducida por primera vez por algunas instituciones a mediados de 1950, en aquel tiempo las instituciones que más la utilizaron fueron aquellas que se caracterizaban por tener un gran tamaño, estas también la llamaron planeación a largo plazo, al paso del tiempo este tipo de planeación se ha ido perfeccionando, y en la actualidad la mayoría de las instituciones importantes del mundo la utilizan.

Es importante que quede claro que no existe un sistema o procedimientos de planeación el cual cada institución deba de adoptar sino que los procedimientos deben formados diseñados para que se adapten a las características y necesidades de la institución, esto lo decimos ya que cada institución tiene diferentes características y otros aspectos. La integración de la Planeación Estratégica fue hecha a las Universidades Públicas y estatales de un “sistema único y estandarizado de información, para las tareas de desarrollo de las propias instituciones del gobierno federal, expresado en el Programa para la Normalización de la Información Financiera y Académica (PRONAD).⁵⁸

En el ámbito de la Educación Superior en México hay tantas disparidades entre los sectores públicos y privados tienen diferentes programas, diferentes poblaciones estudiantiles estas así también de status económico y social, sistemas de control interno y legal. Esta disparidad se debe principalmente al económico y no a la asignación de este sino a la distribución. Esto por supuesto expresado por la “Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior

⁵⁸ Malo Salvador, Velásquez José Arturo, *La calidad en educación superior en México*, una comparación internacional, México, UNAM, PORRUA. 1998. p.142

(CONPES), la cual fue fundada ha finales de los 70s para diseñar la instrumentación de planea y políticas nacionales en las universidades y otras instituciones publicas”⁵⁹.

Una de las definiciones mas especificas y concretas de lo que es la planeación estratégica es “el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una institución para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en practica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la institución”⁶⁰.

Existen otros tipos de planeación como son la táctica y la operacional las cuales en este momento no les daremos la debida importancia. Para nosotros la planeación estratégica es la más importante (no queremos decir que las otras no lo sean), ya que de ella parten los lineamientos y las guías generales de acción para los otros tipos de planeación, además de que tiene la facultad (a comparación de las otras) de decidir sobre los recursos que serán utilizados, así como las políticas que orientaran la administración de los recursos y considera a la institución como una entidad total.

Una de las tareas de la planeación estratégica es observar cual es el efecto que va a traer una decisión durante un tiempo determinado, por lo tanto se deben de buscar alternativas que pueden cambiar el curso de acción de la organización, al escoger una alternativa tendremos la base para tomar una decisión.

⁵⁹ Ibid. p.145.

⁶⁰ George A. Steiner, *Planeación Estratégica*, CECOSA, 1983. p. 20

Por agregar esta lo que “se puede considerar como una transición ordenada entre la posición que tiene ahora la organización y la que se desea a futuro con las siguientes preguntas”:

¿Dónde estamos?	Estado actual de la organización
¿Adónde vamos?	Estado de futuro
¿Adónde deberíamos ir?	Estado futuro deseado

Además Steph P. Robbins, considera que la planeación estratégica esta dentro de la administración estratégica y esto se ve en los 10 pasos:

1. Identificación de la misión, objetivos y estrategias actuales.
2. Análisis del ambiente
3. Identificación de oportunidades y amenazas.
4. Análisis interno de la organización
5. Identificación de las Fortalezas y debilidades.
6. Revaloración de la misión y los objetivos
7. Formulación de estrategias
8. Implantación de la estrategia seleccionada
9. Evaluación de los resultados
10. Revisión y reajustes (realimentación)

Y por supuesto estos van acompañados de una metodología importancias y características⁶¹ y es necesario mencionar tres características que son propias de la Planeación Estratégica 1) la

⁶¹ Zacarías Torres Hernández, Fundamentos de administración, principios básicos, México, Taller abierto, 2001.

planeación debe ser a largo plazo, 2) Asegurar eficiencia y crecimiento, 3) Sobrevivir y competir⁶².

Se puede decir que la esencia de la planeación estratégica esta en la identificación de las oportunidades y peligros que puedan surgir en el futuro, con estas y combinadas con otros datos nos darán la base para que la organización tome mejores decisiones en el presente para darnos cuenta de las oportunidades que se tienen al igual que los peligros que se corren.

El proceso de la planeación estratégicas se inicia con el establecimiento de metas, se determinan estrategias y políticas para el logro de esas metas. También “es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevara a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida”⁶³

El administrador y los directivos deberían de entender a la planeación estratégica como un proceso continuo, principalmente en lo que se refiere a la formulación de estrategias, esto por que los cambios en el ambiente son continuos. No se quiere decir con esto que los planes se deberían de estar cambiando diariamente, sino que la planeación se debería de hacer en forma continua y también ser apoyada por funciones adecuadas cuando sea necesario.

La planeación estratégica es un estilo, un modo de vida, la cual requiere una dedicación para realizarse con base en estar observando el futuro y así planear constantemente como una pieza fundamental de la dirección de las instituciones. Es importante decir que la planeación estratégica

⁶² Hellriegel Don, *Administración un enfoque basado en competencias*, México, Thompson, 2002. p. 16.

⁶³ George A. Steiner, *Planeación estrategica*, CECOSA, 1983. p. 20.

es un proceso mental, así como una practica intelectual mas que una serie de procedimientos o técnicas señaladas, para esto los directivos deben de estar consientes de que deben de desempeñar sus actividades y tareas lo mejor posible.

La planeación estratégica permite asimilar los cambios y tener una visión más amplia de ellos. Con el objeto de ser más específicos a continuación se mencionan algunos puntos por los cuales se considera a la planeación una fase importante de toda institución.

- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la institución para hacer frente a las contingencias que se presenten.
- Hace que las persona tengan una visión futurista y más amplia del porvenir así como un afán de mejorar las cosas.
- Establece un sistema en donde se evitan las corazonadas privilegiando a la razón en la toma de decisiones.
- Reduce en un tanto los riesgos y aprovecha las oportunidades.
- Al establecer un modelo de trabajo (plan) permite la delegación de tareas bajo las cuales opera la institución.

11.- La Planeación en la Universidad Pedagógica Nacional

La Universidad Pedagógica Nacional como cualquier otra Institución Pública esta subordinada a lo que dictamina la SEP y SHCP en lo que corresponde al presupuesto. El presupuesto juega un papel importante dentro de cualquier Institución ya que se concibe desde el monto publicado para la educación.

La UPN y cualquier otra institución educativa de cualquier nivel están forzadas a cumplir disposiciones gubernamentales o de direccionamiento, el presupuesto es analizado, evaluado y asignado por la Secretaría de Educación Pública (SEP), Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), y el Poder legislativo y después de haber sido revisado por el Programa Operativo Anual (POA) se publica y se destina a cada sector.⁶⁴ De ahí la importancia de la administración educativa donde es la encargada de revisar y verificar que el proceso administrativo así como todas las disposiciones se lleven a cabo cabalmente, además de que la administración educativa tiene facilidad de interactuar con lo público y lo privado.

El presupuesto otorgado por objetivos es de carácter automático ósea es entendido como un incentivo para el cumplimiento de la eficacia y eficiencia, es dado para llegar a ideales establecidos, metas fijadas. También actúa como un mecanismo de control de gasto y permite justificar y verificar los gastos que se debieran aplicar en donde realmente es necesaria una inversión.

El problema principal del gasto o uso del presupuesto es por la falta de planeación y programación, el mal ordenamiento de actividades genera un desajuste en el tamaño del órgano y la cantidad de tareas además de considerar el tiempo de acción así como del tiempo para saber gastar el presupuesto, como consecuencia el sobre ejercicio y sub-ejercicio. Hay universidades que auto generan sus recursos financieros con base a colegiaturas, tarifas, derechos a espacios, etc. Acompañado de otro factor importante la planeación que designara el cuándo, donde, en que momento y como se deberán realizar las actividades conforme a leyes, acuerdos, tratados.

⁶⁴ Este proceso ya explicado ver. p 8-11.

La Dirección de Planeación para programas y asignar el monto a cada Secretaria esta metodología es de una jerarquía vertical, con base a lo que dictamina rectoría ya que tiene actividades primordiales y no se puede dejar de estimar gastos programados, es decir con escenarios sociales, económicos, políticos y educativos.

Para que la Dirección de Planeación designe que monto será destinado para cada área se realizan reuniones con las mismas donde también se planea contemplando el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) estos siendo los valores Institucionales.

Acorde a las necesidades de la comunidad universitaria así como lineamientos y procedimientos para su participación e intervención en los procesos de planificación así como estableciendo criterios generales de acción que faciliten la gestión. El planear favorece la institución dando una estimación *diseño* de procesos de seguimiento y evaluación con base en el desarrollo institucional, esto constituye un mecanismo de organización y labor prospectiva impactando principalmente en la gestión de la planeación.

La planeación en la UPN se caracteriza por tener una misión y visión con la intención de alcanzar objetivos orientados hacia un posicionamiento educativo de calidad. Respetando la normatividad de los procedimientos.

Por otra parte, el sistema de planeación en la UPN se desarrolla a raíz de dos problemas básicos y específicos de las instituciones publicas de educación superior. En primer lugar los procesos de modernización institucional a los que deben responder las universidades publicas en la sociedad contemporánea, en los que se inserta la practica de la planeación como mecanismo de descentralización, de ampliación de la participación social en la toma de las decisiones, de

democratización de estructuras de dirección y gestión universitarias y de aplicación eficaz de herramientas de política institucional. En segundo lugar esta la consolidación de la comunidad académica como necesidad social para el desarrollo científico y tecnológico, y por tanto, fenómeno interno y externo a la institucionalidad de la universidad.

La planeación en la UPN se fundamenta en el principio de participación, esto quiere decir que toda la comunidad universitaria participa en alguna de las fases del proceso de planeación, esta fase y el desarrollo de su cultura son un compromiso de todos los que conforman a la UPN, es necesario por tanto, desarrollar la normatividad específica con el propósito de reglamentar los procedimientos internos y formalizar el sistema de planeación.

La planeación debe referirse al presente ya que el mundo esta en constantes cambios. La prospectiva se encuentra al servicio de la situación actual de la universidad y tiene sentido en cuanto contribuye en el mejoramiento de la institución en la actualidad

La planeación en la UPN es educativa, es un proceso que retroalimenta la realidad y apropia la innovación y el cambio como parte de su contenido estructural. Se trata de un sistema abierto que posibilita reuniones, diseño de estrategias y recomposición de la realidad, todo lo cual se constituye en un proceso de aprendizaje permanente.

Podemos decir entonces que el éxito de las Instituciones para lograr sus objetivos radica en la capacidad de planear sus acciones y organizarse de manera adecuada para llevarlas a cabo, realizando un seguimiento y evaluación constantes sobre sus actividades.

En este sentido la información veraz, ágil y oportuna constituye el fundamento para alcanzar efectivamente lo que se quiere a través de una clara coordinación entre los múltiples agentes que

actúan como gestores o ejecutores de las diferentes estrategias que se implementen al interior de una Institución con el fin de lograr el cumplimiento de su misión.

Para la Universidad Pedagógica, entidad formadora de docentes y demás profesionales de la educación, las exigencias de la sociedad del tercer milenio se han constituido en uno de los factores que han orientado la acción de la actual administración.

Para hacernos presentes en el nuevo escenario nacional y mundial, la UPN le ofrece al país un primer plan de desarrollo con fórmulas y alternativas para asumir las profundas reformas e innovaciones que requieren nuestros sistemas escolares y las distintas agencias de socialización y de formación ciudadana. En este plan se consignan políticas, programas, proyectos y acciones conducentes a lograr una educación de calidad, concebida como aquella capaz de formar ciudadanos con disposiciones, competencias y valores para aprender a aprender, a ser, a convivir y a crear y producir en la solidaridad y la equidad y para el disfrute pleno de la existencia.

Se formulan propuestas para acceder a una gestión participativa eficiente y transparente; para potenciar y hacer un uso más adecuado e intensivo de los avances de las ciencias y las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la educación, para cultivar la producción de los distintos saberes y conocimientos que contribuyan a la comprensión y mejoramiento de los procesos educativos y pedagógicos.

Se concretan, además, estrategias y acciones para desarrollar nuevos ambientes y formas apropiadas de participación, asociación y convivencia de nuestra comunidad educativa. Se busca ejercer el gobierno, la gestión y la autorregulación responsable y eficiente de la

Universidad.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN DE PLANEACION

Introducción Al Capitulo IV

La Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Unidad Ajusco así como los actores que intervienen en la educación, son quienes están involucrados directamente en las actividades y responsabilidades de esta. Nos referimos desde los administradores de recursos financieros que se encargan de manejar el presupuesto y su aplicación, hasta el proceso de asignación de horarios a los profesores, queremos decir que las actividades más complejas y otras más sencillas son el esfuerzo de todos y solo en conjunto se pretende buscar y conseguir una educación la cual sirva para una sociedad donde los cambios están ocurriendo más rápido siendo estos de mayor impacto a los egresados de educación superior.

Es por eso que se ha escogido para analizar a la UPN Unidad Ajusco específicamente la Dirección de Planeación. Consideramos que la UPN es una Institución de Educación Superior comprometida a responder a las demandas de estudiantes⁶⁵ y las de una sociedad, situar a esta sociedad mexicana que se ha estancado en el conformismo y apatía, dejándose llevar por la corriente de las masas, que no busca mas allá de los resultados y metas establecidas, que no

⁶⁵ Ver decreto en <http://www.upn.mx/docs/DecretoUPN.pdf>

intenta sobrepasar esfuerzos y objetivos que son el detonador de esas ganas de hacer las cosas bien y de la mejor manera posible.

A partir del desarrollo de esta tesis tanto la Administración, el Desarrollo Organizacional y la Planeación Estratégica son herramientas importantes para la Educación y para la Administración Educativa. La planeación y distribución de recursos en la UPN es llevada a cabo por la Dirección de Planeación que esta encargada de los departamentos de Subdirección de Servicios Escolares, Departamento de Programación, Departamento de Presupuestación y Departamento de Evaluación.⁶⁶

Todos estos departamentos y otros en conjunto desarrollan tareas que fungen como procesos en los que la propia Planeación, Programación y Presupuestación se ven enlazados bajo un cronograma de actividades, donde es importante coordinarlas y gestionarlas donde los diversos sectores se involucran para brindar un servicio integral y coordinando a la mejora continua.

Con esto no se quiere decir que la UPN desatienda su actitud legitimadora por el contrario atender todas y aquellas finalidades de producción y transmisión de conocimientos, atendiendo sus necesidades actuales. Primeramente esto representa una amenaza a las Universidades Públicas con sus respectivos actores así poniendo en peligro sus métodos de enseñanza, profesores, instalaciones y estudiantes, y consecutivamente al campo de trabajo cerrándolo al estudiante de las Universidades Públicas.

⁶⁶ <http://.transparencia.ajusco.upn.mx>

Por eso es importante considerar las evaluaciones externas, además estas evaluaciones deben considerarse con un amplio criterio para que estas no cierren los lineamientos académicos que hacen deseable a la (s) Universidad (es) su (autonomía, gratuidad, función social) además de considerar estas evaluaciones como posibles medidas neoliberales que deslindan al gobierno de sus actividades. Asimismo estos análisis están ligados a estudios de mercado, del modo que estas son de forma independiente al gobierno para conocer el estado general del sistema de educación superior y por supuesto el político, económico y social.

“Bruner ha identificado tres áreas problemáticas que deben ser superadas para enfrentar los retos del futuro: en primer termino es el tema del financiamiento estatal, el cual es insuficiente en casi todas las instituciones universitarias de carácter publico” “esto es por que la mayor parte del presupuesto se dedica al pago de la nomina tanto de administrativos como de académicos” “en segundo el problema es la gestión universitaria” “las universidades de mayor tamaño en América Latina presentan enormes deficiencias en ese rubro, y el tercer es la competencia, el impacto de la globalización y de las tecnologías de la comunicación generan una competencia mas globalizada que reconfiguran el ambiente de la forma también lo que implican nuevos desafíos”⁶⁷

Lo que muchos piensan es el gran tamaño del sistema burocrático que pueda facilitar estos cambios y otros pensarán en la cantidad de las políticas educativas con las que se cuenta en la actualidad, pues es lo contrario el tamaño del aparato de gobierno solo entorpece la dirección y gestión de actividades mientras que las políticas que tenemos son políticas expuestas por organismos internacionales (Banco Mundial, Consejo Internacional para el Desarrollo de la

⁶⁷ Bruner así describe la situación que enfrentan las universidades Publicas en un ambiente no solo de problemáticas sino también de la globalización en *La calidad en educación superior en México*, una comparación internacional, México, UNAM, PORRUA. 1998. p.73.

Educación, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Organización para la Educación, la ciencia y la cultura de las Naciones Unidas.) con la intención de hacer elitista a las Universidades y cerrar las expectativas de los estudiantes de bajos recursos, y al mismo tiempo abrir los Institutos Tecnológicos que no exigen una formación profesional.

Como medida regulatoria el gobierno empezó mejorando lo político y sucesivamente a (funcionarios, directivos, profesores y planes y programas) pero no hay que perder el punto de vista desde donde se están realizando estas evaluaciones, siendo pretenciosos podríamos inclinarnos a favoritismos a favor de las Universidades Privadas modificando resultados, estas evaluaciones siendo internas es decir por la propia Universidad o por algún comité ya destinado.

En conclusión la UPN nació con aspiraciones enormes, al igual que otras Universidades, estas aspiraciones para estudiantes, profesores y de interés general, han dado una apertura de conocimiento y una movilidad social que han resuelto en su medida algunas de esas problemáticas sociales y así como otras Universidades en su momento se han enfrentado a los descontentos sociales como en su caso lo han sido los doctores, abogados y de mas carreras, culpando no solo al Gobierno sino asimismo a la misma Institución, por una falta de trabajo, todo esto en su conjunto a provocado la apertura de estudios avalados por otras pseudo-universidades que proponen un carrera ligada al campo de trabajo. Es por eso que se decidió realizar este análisis para mejorar para sobresalir, para hacer mas potentes nuestras FORTALEZAS y OPORTUNIDADES y disminuir nuestras DEBILIDADES y AMENAZAS.

Este análisis como anteriormente se expreso como una matriz, se presenta para su mayor entendimientos a manera de lista y se realizo con la finalidad de dar a conocer algunas

generalidades percibidas de la UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL con el fin de tener un amplio conocimiento del estado de la misma.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL AJUSCO APARTIR DEL FODA.

FORTALEZAS

Los puntos siguientes son considerados fortalezas por que son factores que representan un posicionamiento ante otras universidades y por supuesto bajo consideraciones internas.

F1: La Universidad Pedagógica Nacional (UPN) es una Institución de Educación Superior (IES) la cual es subsidiada por el estado, lo cual la favorece a que los estudiantes paguen menos por un servicio que en un sector privado.

F2: La UPN unidad Ajusco se encuentra en una excelente ubicación, eso favorece al ámbito estudiantil de académicos y trabajadores.

- La unidad Ajusco cuenta con grandes instituciones (FCE, COLMEX, FLACSO, SEMARNAP, STPS) que le apoyan en el sentido de desarrollo, seguridad, y bienestar social.

F3: La UPN ofrece licenciaturas, especialidades, maestrías, doctorados y cursos de actualización enfocados directamente a la educación esto representa terreno ganado sobre otras instituciones.

F4: La UPN en conjunto con otras unidades que tiene en la republica logra establecer un terreno seguro y de crecimiento.

F5: La UPN cuenta con el apoyo de becas (UPN, PRONABES, CONACYT) dirigido a estudiantes con promedios destacables, representando una oferta a estudiantes de ingreso.

F6: LA UPN cuenta con infraestructura de amplia calidad se representa una oferta como lo son sus (aulas, biblioteca, librería, salas de computo).

- Además de contar con servicios de (comedor, cafetería, instalaciones deportivas, gimnasio, talleres culturales) algunos de estos servicios con un bajo precio y otros siendo subsidiados por la UPN.

F7: Actualmente las carreras que se imparten en la UPN: Lic. Administración educativa, Sociología, Psicología y Pedagogía son una opción a tomar para mejorar el sistema educativo.

F8: En lo que corresponde a los procesos de ingreso de estudiantes están garantizados a través de la certificación por la norma ISO 9000 la normativa de dichos procesos se publica en la convocatoria.

OPORTUNIDADES

Toda institución se enfrenta a otras, así también a la transición de tiempo con ella misma y del cambio social y debe estar preparada para cambiar, mejorar, dar eficiencia y eficacia.

Mejorar ampliamente los siguientes aspectos.

O1: Administrativo se puede capacitar o actualizar a trabajadores así como a una mejora de los sistemas tecnológicos.

- Se anexa la posibilidad de inscribirse por vía Internet, facilitando tiempo de espera a estudiantes y de trabajadores.
- Así también mejorar en cuanto a aspectos de administrativos y de seguimiento de los programas que se otorgan a los estudiantes como becas, tutorías, intercambio.

O2: Académica mejorar en cuanto a la formación de los estudiantes implica actualizar a académicos y docentes así dando otro aspecto educativo y de formación.

- Mejorar sustancialmente los planes de estudio para los embates actuales y futuros del país que sufren los egresados.
- Asegurar la preparación que se les dio a los egresados vinculando su licenciatura y preparación con el campo de trabajo.
- Firmar convenios con otras Universidades Publicas.
- Mejorar eficazmente el Centro de Lenguas Extranjeras (CELEX) es necesario que los estudiantes egresados cuenten con el manejo de otro idioma.
- Promover a la Universidad nacional e internacionalmente dando una oportunidad a estudiantes a conocer nuevas fuentes de trabajo

O3: Mejorar los espacios físicos (edificios, biblioteca, comedor, auditorios, áreas recreativas).

O4: En lo tecnológico (Salones de computo, sistemas electrónicos para servicios escolares, secretarias, y oficinas en general)

O5: Económicamente es posible ofrecer un mejor servicio recaudando de la mejor forma mas ingresos, elevando costos que sí bien no exagerados sí representativos al concepto.

O6: Promover evaluaciones y dar seguimiento a estas.

O7: Es importante mencionar el hecho de que la UPN busque su autonomía para mejorar en los aspectos

- económicos de presupuesto y su manejo.
- poder generar recursos propios para una mejora administrativa.
- contar con una identidad y nacionalismo.

O8: En cuanto a lo social puede haber universidades que estén dispuestas a establecer alianzas (como lo hicieron las IES publicas UNAM, IPN, UAM y también con privadas).

O9: atender las recomendaciones de la BM, OCDE, ANUIES, INEE, y otras instituciones en el caso de evaluaciones y certificaciones que permitan conocer el grado ignorancia en el que estamos acerca de lo que conocemos.

DEBILIDADES

Las debilidades son donde la UPN presenta fallas pero pueden atenderse.

D1: Carece de una amplia gama de licenciaturas, ya que solo se enfoca en las educativas.

D2: Hace falta una mercadotecnia mejor dirigida y más amplia.

- Esto conlleva atender las oportunidades de mejorar y ampliar las instalaciones y los servicios que se ofrecen.
- Así también impulsar una identidad que se represente en los universitarios.

D3: Reorganizar la vinculación entre UPN Ajusco y unidades.

- Esto representaría y justificaría el trabajo de las secretarías y de difusión de la universidad y sus unidades.

D4: Hace falta agilizar los procesos de gestión para una mayor eficacia.

D5: Tiene una serie de problemas que presenta cada semestre con el sindicato y con el comité estudiantil esto por las decisiones que se toman apresuradamente sin contemplarse o realizarse simulacros previos.

- La deserción que presentan cada semestre las licenciaturas, así como la falta de compromiso de los estudiantes por la titulación.

D6: La falta de capacidad que están teniendo los servicios de la UPN (comedor, biblioteca, salas de computo, auditorios etc.) por el aumento de estudiantes de ingreso y por la falta de instalaciones de la misma.

D7: La falta de renovación en las licenciaturas que se tienen en los aspectos de:

- Currícula: actualizarla
- Planes y programas: modernizarlos
- Docentes: conocer el nivel de compromiso con su materia además de saber su preparación, si investigan, su cultura informática o si buscan otras formas de enseñanza.

D8: En cuanto al aspecto administrativo y de ser una IES publica limita la situación en que se encuentra y se observa que los trabajadores de la UPN realizan su trabajo con poca motivación, falta de personal capacitado, como en toda institución existen cotos de poder para tener ciertos niveles de control político, carencia de tecnología, poco interés de las autoridades en el ejercicio de trabajador, compra de materiales y otros, así como también existe una ausencia de recursos financieros para el pago de los empleados y que en su momento provoca huelgas y paros.

AMENAZAS

Son factores donde la UPN presenta acciones por medidas externas o corre peligro por no actualizarse.

A1: El aumento de la matricula que cada semestre aumenta sino demasiado si considerable para el manejo de los recursos provocando desajustes en el control y disposición de los recursos que tiene la UPN.

- esto provoca movimientos estudiantiles con la idea de la aceptación de ideas neoliberales dañando la imagen de la propia UPN.

A2: Como toda institución federal esta en espera del presupuesto otorgado y aprobado por la Secretaria de Educación Publica SEP y la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico SHCP.

- esto representa una inadecuada distribución propia de la UPN por dirigir los programas y actividades en relación con la misma, así como el gasto que se tiene principalmente al gasto corriente, pago de servicios personales, pensiones, salarios y gastos dejando poca inversión a investigación y otras áreas.

A3: Las Universidades particulares que nacen rápidamente y se posicionan mas y mejor desplazando a las publicas, así como la calidad con la cual brindan ese servicio.

A4: No se actualiza es decir no se moderniza en una actualidad que cambia muy rápido y es una forma mas que las Universidades privadas si están teniendo.

A5: No busca una mayor participación de los estudiantes a la investigación y desarrollo social.

A6: La deserción que tienen los estudiantes con una equivocada idea que tienen de las licenciaturas utilizando temporalmente un espacio que pudiera haber sido utilizada por estudiantes que si lo hubieran aprovechado.

A7: La casi nula vinculación que tienen los egresados con el campo de trabajo.

EL objetivo principal de la Planeación Estratégica es proponer estrategias e implementar propuestas en diversas actividades que cumplan o justifiquen la razón de ser de la entidad a analizar, Universidad Pedagógica Nacional. para esto la Planeación Estratégica se basa en la prospectiva de tres estrategias o etapas tomando en cuenta las primeras problemáticas considerando criterios como satisfacción, gestión, planeación, impacto y resultados. Estas

estrategias obviamente a mejorar, consolidar, e impulsar la imagen de la Universidad Pedagógica Nacional teniendo un enfoque donde concurren una serie de elementos humanos, materiales, financieros técnicos etc que persigan un mismo fin partiendo de tres sencillas preguntas ¿dónde estamos? ¿a dónde vamos? ¿a dónde queremos ir?.

A continuación se muestran los planes a corto, mediano y largo plazo y posteriormente se muestran las *recomendaciones* a partir de estrategias conformadas por “tema, objetivo, estrategia y acción” a implantar para la posible solución de la problemática según sea el caso necesario. En la siguiente lista también se muestran las categorías en los casos de las FORTALEZAS es obvio que no han de atenderse mientras que las OPORTUNIDADES hay que apoyarlas, en el caso de las DEBILIDADES y AMENAZAS habrá que contemplarse y minimizarlas.

PLAN A CORTO PLAZO (0 – 2 AÑOS)⁶⁸

- Relación con las Unidades
- Los procesos administrativos
- Manejo de otra lengua
- Capacidad de estudiantes

PLAN A MEDIANO PLAZO (0 – 4 AÑOS)⁶⁹

- Deserción
- Formación de estudiantes
- Planes curriculares

PLAN A LARGO PLAZO (0 – 6 AÑOS)⁷⁰

⁶⁸ Las estrategias a corto plazo están proyectadas para atender: D3,D4,O2,O1,O3,A1.

⁶⁹ Las estrategias a mediano plazo están proyectadas para atender: A3,A6,D5,D6,A4,A7,O8,A7,D7,D1.

⁷⁰ Las estrategias a largo plazo están proyectadas atender: O5,A4,A3, O7,A2,A5,D2,D8.

- Instalaciones
- Autonomía

PLANES Y ESTRATEGIAS ACORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO

TEMA

Relación con las Unidades.

OBJETIVO

Mejorar la relación que tiene la UPN (Ajusco) con las demás unidades de la republica, vinculando la misión y visión de la unidad Ajusco.

ESTRATEGIA

- ✓ Crear una conexión positiva no solo de lineamientos y políticas.
 - 1ra. Compartiendo experiencias en el desarrollo de la educación.
 - 2da. Realizando eventos difundiendo eventos artísticos y culturales.
 - 3ra. Efectuando torneos deportivos.

ACCIONES

Establecer un convenio nacional con todas las unidades, con el que se pueda relacionar el trabajo de todas las unidades, favoreciendo el desarrollo de cada una de las unidades y apoyando a las mas frágiles y mejorando a otras.

TEMA

Los procesos administrativos.

OBJETIVO

Optimizarlos eficazmente en los aspectos de procedimientos.

ESTRATEGIA

- ✓ Agilizar los tramites específicamente en servicios escolares.

- 1ra. Establecer vía electrónica algunos tramites.
- 2da. Gestionar actividades que puedan minimizar la burocracia.

ACCIONES

Revisar actividades para posiblemente agrupar algunas y establecer manuales donde sea necesario y darles un seguimiento, y posiblemente realizar proyectos que sustituyan a otros por monotonía o fracaso.

TEMA

Manejo de otra lengua

OBJETIVO

Tener estudiantes egresados con mayor posibilidad de integrarse al campo laboral.

ESTRATEGIA

- ✓ Establecer por etapas el dominio de otra lengua, primeramente a estudiantes de nuevo ingreso y así consecutivamente.
- ✓ Apoyar a el Centro de Lenguas Extranjeras “CELEX”

ACCIONES

Fijar etapas de implementación del programa y divulgar la importancia de este además de fortalecer al CELEX en los aspectos: profesores, instalaciones y materiales, Además de contratar a nuevos y mejores maestros pero reteniendo al talentoso.

TEMA

Capacidad de estudiantes

OBJETIVO

Fijar semestralmente una matricula aceptable sin interrumpir el crecimiento de la UPN y que no provoque un desajuste.

ESTRATEGIA

- ✓ Fijar una cantidad de estudiantes aceptados.

ACCIONES

Asignar esa cantidad de matrícula semestralmente justificada dando una variabilidad por el crecimiento que se tiene.

Difundir el proceso que conlleva aceptar una matrícula mas de la asignada normalmente y sensibilizar como esto afecta el desarrollo de otras áreas (salas de computo, comedor, servicio de fotocopiado, etc), creando una gestión que se adapte a lo que es necesario tanto de estándares como de lo real.

ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO

TEMA

Deserción.

OBJETIVO

Restablecer los niveles de eficiencia terminal en general de las licenciaturas y mejorar el perfil así como la imagen de las licenciaturas de la UPN.

ESTRATEGIA

- ✓ Disminuir los índices de deserción en las licenciaturas
- ✓ Restablecer las concepciones de las licenciaturas.

ACCIONES

Proponer una conexión entre estudiantes y una unidad de tutoría que intervenga en la posible deserción. Esta unidad vigilara el desempeño de cada universitario en casos específicos, esta será dirigida principalmente a aquellos estudiantes que tengan “bajo desempeño, abstención a clases por diversas cuestiones.

Además sería propicio mejorar el Programa Institucional de Tutorías de la UPN con esta unidad ya sea relacionando o fusionando actividades y acciones para establecer primeramente los requerimientos específicos y que justifiquen la razón de ser de sus actividades.

TEMA

Formación de estudiantes

OBJETIVO

Mejorar la actividad de los docentes, académicos, investigadores y servicios.

ESTRATEGIA

- ✓ Capacitarlos en cuanto los conocimientos mas actuales y recientes.
- ✓ Reforzar las actividades de los académicos.
- ✓ Apoyar el trabajo de los investigadores de para un mayor repercusión en el Sistema Educativo y propiamente de la UPN.
- ✓ Fortalecer los servicios que brinda la UPN (salas de computo, auditorios, audiovisual, biblioteca, comedor etc.)
- ✓ Evaluar el trabajo de la Dirección de Servicio Social.

ACCIONES

Retribuir al docente económicamente, así mismo capacitándolo y jubilarlo si fuese necesario. Modificar las políticas y la normatividad que pudiesen interrumpir su labor. Apoyar económicamente y su distribución, así también en el sentido de gestión a las actividades a realizar. Realizar reuniones en donde se discutan y se llegue a un acuerdo entre académicos y autoridades para marcar cambios efectivos.

Pareciera que son propuestas de un futuro utópico pero si en realidad se siguiesen o se propusieran en un sentido mas estricto tendrían otro impacto.

Una medida efectiva que del mismo modo se propone es el dirigir los programas de Servicio Social a lo que son verdaderos campos de trabajo para los universitarios, es decir crear programas y proyectos de servicios sociales y practicas profesionales que han de llevarse acabo en Instituciones en las que en verdad se pudiese retribuir a la sociedad lo invertido además de poder

establecer una liga con el campo de trabajo, hablamos de instituciones como la SEP, CENEVAL, INEE, UNAM, UAM, etc.

También se propone que exista una unidad de seguimiento de egresados que no solo tenga un directorio de estos. pues ellos también legitiman la labor de la UPN y que tengan opción de hacer uso y participar en proyectos de la misma.

TEMA

Planes Curriculares.

OBJETIVO

Actualizarlos.

ESTRATEGIA

Actualizar los planes de estudio así como a las licenciaturas a la modernidad en la que nos encontramos, además de su desfase para ofrecer un mejor porvenir a los estudiantes de las diversas licenciaturas de la UPN.

ACCIONES

Sin duda esta estrategia esta vinculada con la anterior por el sentido de buscar los objetivos de una mejora continua.

Primeramente establecer evaluaciones no solo dinámicas y de reuniones sencillas, es el fijar cambios sustanciales que modifiquen los contenidos a una actualidad cada vez mas movible y que esta cerrando la oportunidad de acceder al campo de trabajo vinculando las licenciaturas con instituciones publicas y privadas.

En segunda medida consultar y verificar lo que han hecho otras universidades en América y Europa aprendiendo de sus experiencias.

En tercera medida realizar un seguimiento de egresados y titulados para su análisis, y desafiar a la actualidad del posible estancamiento.

En cuarta medida es el realizar un diagnóstico con base a indicadores que expresen significativamente en la realidad social y no simples recomendaciones de organismo o en su caso de la misma universidad.

En quinta medida la opción de aumentar un semestre mas a la licenciatura es sin duda una característica de demasiado peligro pues la oposición mas fuerte seria la de los mismos estudiantes, se realizaría una prueba piloto para estudiantes de nuevo ingreso.

ESTRATEGIA A LARGO PLAZO

TEMA

Instalaciones y Autonomía

OBJETIVO

Adaptarse a las circunstancias físicas que se están presentando y que es repercutiendo en el desarrollo de las tareas de la UPN.

ESTRATEGIA

Debido a que la UPN es considerada una de las ultimas universidades creadas por el Gobierno, es potencialmente imposible que este mismo facilite estas opciones de evolución y crecimiento, mas allá de las leyes y reglamentos así que lo mas pertinente es buscar otras medidas de contribución económica a la UPN, este recurso siendo el mas dificultoso para la creación de estructuras nuevas por tanto es elemental buscar otras formas de autofinanciamiento, de mejorar al académico, al profesor, al trabajador y por supuesto al estudiante, aquí igualmente se considera a otras estrategias anteriores pues el crear alguna instalación favorece generalmente a todos los actores que intervienen.

Mientras que en la búsqueda de la autonomía es pertinente cuestionarnos sobre esta opción, sin duda es una decisión de vital importancia pues no es solo por la mejora de los servicios y la administración de esta, pues es toda una concepción de gobernarse por sus mismas leyes y no depender económicamente de nadie mas que de su propia “investigación, difusión y extensión” esta singular proposición es considerada por nosotros “autores” importantísima pues

no solo le daría un aspecto de autogobernarse a la propia UPN sino también es la búsqueda del auto-posicionamiento que tienen las Universidades en México y América Latina por no ser desplazadas por las Universidades Particulares y dejárselo todo al Gobierno. Así se restablecerá el estado en el que se encuentra y buscar generar una identidad en sus estudiantes invitándolos a aprovechar el esfuerzo de sí mismos, retribuyéndoselo a la Universidad y a la Nación.

ACCIONES

- ✓ Aumento considerable a los costos de los servicios que ofrece la UPN: “Cuotas de inscripción y reinscripción, comedor, fotocopiado, y ciertos trámites de servicios escolares” esto para aumentar el monto económico con el que se iniciara el ejercicio.
- ✓ Se puede gestionar la organización de eventos como “graduaciones, Ventas de Equipos de cómputo, sorteos de lap tops, autos, casas, Donaciones”.
- ✓ Se puede aprender de otras experiencias.
- ✓ Hacer un cotejo de las unidades y áreas principalmente más necesitadas.
- ✓ Convocar a ingenieros y arquitectos para un nuevo modelo o adaptación de las instalaciones que sean necesarias.
- ✓ Establecer convenios para una mejor disposición de recursos “UNAM, IPN, AUAM y lograr una alianza entre normales”.
- ✓ Formar un cuerpo de directivos que legislen o consideren la posible separación en algún sentido para iniciar la reforma de la UPN.

Una medida tal vez no de mucha legitimidad de las Instituciones Públicas es la mercadotecnia pero siendo este un caso importante es necesario gestionar acciones para que los universitarios adquieran una identidad que hace falta en todo su contexto desde un himno hasta una camiseta pues el ser universitario no es solamente ser un licenciado en Administración, Pedagogía, etc. Es también sentirse parte de toda una raza y una historia.

- ✓ Himno.
- ✓ Ropa.
- ✓ Nuevo logotipo.

Todo esto acompañado de una gran difusión no solo interna sino también externa para que sepan que es lo que se está haciendo en la UPN

ANÁLISIS FODA CASO DIRECCIÓN DE PLANEACION.

A diferencia del análisis FODA sobre la UPN; el siguiente se inclina principalmente en el desempeño de la Dirección de Planeación. Este cuadro se realizó con la finalidad de dar a conocer el trabajo realizado y su impacto percibido con el fin de tener un amplio conocimiento del estado de la misma, para posteriormente proponer alguna recomendación.

PLANEACIÓN-PROGRAMACIÓN-PRESUPUESTACIÓN.

FORTALEZAS.

F1: La planeación es iniciada y dirigida por la Dirección de Planeación (D. P.) la cual cuenta con apoyo y asesorías de las otras Direcciones y Consejos.

F2: La D. P. cuenta con cronogramas sobre las actividades a realizar así también con un Plan Semestral.

F3: La D. P. Cuenta con manuales.

F4: La D. P. Planea. Programa y Asigna los presupuestos a cada área.

F5: La D. P. si contempla políticas y estrategias explícitas para fortalecer a la institución.

F6: La D. P. distingue claramente los objetivos, metas y ámbitos de la UPN.

F7: En la D. P. así como en otras áreas académicas y administrativas se pretende que todas conozcan las estrategias y lineamientos, a fin de que las acciones a realizar sean en congruencia con la misma.

F8: Se han certificado procesos de gestión bajo la norma ISO 9000 en la Subdirección de Servicios Escolares.

OPORTUNIDADES.

O1: La integración entre departamentos puede mejorarse.

O2: El presupuesto que se le otorga a la UPN pudiera ser mejor distribuido.

O3: Se podría mejorar la planeación unificando procesos.

O4: Se puede mejorar el trabajo académico en ajusco y unidades coordinando actividades de la D. P. con la Coordinación de Unidades.

O5: Se puede programas mas diplomados, seminarios y postgrados de mayor impacto en la comunidad educativa donde se exprese el trabajo que se hace.

O6: Fortalecer el trabajo académico y el administrativo de impacto para recuperar el carácter nacional de la universidad y el perfil de compromiso con la comunidad estudiantil.

DEBILIDADES

D1: La normatividad entorpece el desarrollo sustancial de la UPN.

D2: La falta de eficacia en cuestiones administrativas representa una lentitud en procesos.

D3: Existen demasiados procesos.

D4: Los manuales no se llevan acabo en un 100%.

D5: La planeación no es para eventos inesperados .

D6: En ocasiones se realizan actividades no estipuladas en el Plan anual o el cronograma.

AMENAZAS.

A1: Las políticas neoliberales así también las del estado no favorecen al desarrollo institucional de la UPN.

COORDICACIÓN-GESTIÓN-DIRECCIÓN

FORTALEZAS.

F1: La D. P. coordina todo un amplio catalogo de servicios en cuanto a las necesidades y posibles asistencias que puede solventar.

F2: Coordina la elaboración del presupuesto.

F3: La coordinación es llevada por trabajadores capacitados e incluso todavía en preparación.

OPORTUNIDADES

O1: Si se reconocieran sus actividades tendría un mayor peso así también un mayor apoyo.

O2: Mejorar el trabajo académico y administrativo reforzando el vínculo entre autoridades y la SEP.

O3: Gestionando una mayor investigación en la UPN se oferta mas la calidad de Ajusco y Unidades.

O4: Se puede hacer mejor el trabajo no solo de la D. P. sino también de la UPN en general gestionando un programa de seguimiento de egresados.

DEBILIDADES

D1: Carece de un reconocimiento social por (carácter administrativo).

AMENAZAS

A1: Los eventos inesperados que no solo representan un tope a actividades de la D. P. Sino también de la UPN.

A2: El carácter económico y su influencia en la certificación de procesos institucionales hace mas difícil la implantación de estrategias.

A3: No existe una relación percibida entre su administración y la coordinación, gestión y dirección.

CONTROL-EVALUACION

FORTALEZAS

F1: Se maneja una amplia base de datos exclusiva.

F2: Existe un reglamento general el cual rige la normativa bajo la cual manda la UPN a nivel licenciatura siendo el Reglamento Vigente de Estudios de Licenciatura.

F3: La normativa contiene derechos, obligaciones y sanciones para estudiantes, personal docente, administrativo y directivo.

F4: Existen mecanismos de comunicación entre autoridades y estudiantes para conocer expectativas y comentarios.

OPORTUNIDADES

O1: Se mejoraría si se pudiera evaluar el seguimiento de las actividades programadas.

O2: Si se vincula la información que tiene la D. P. Secretaria Académica, Administrativa, Consejos y otras áreas se podrían mejorar procesos.

DEBILIDADES

D1: La evaluación se realiza al final del semestre o cada año.

D2: Las auditorias externas generan miedo e incertidumbre por posibles desvíos o ineficacia.

D3: La normatividad de la UPN carece en algunos casos ya que no da respuesta a la nueva estructura en áreas académicas.

D4: No se utilizan los mecanismos de comunicación entre estudiantes y autoridades.

AMENAZAS

A1: Las evaluaciones externas evidencian las fallas reales, las que no muestran las internas.

A2: Las acciones deberán ir inclinadas a lo que recomiendan otras áreas o dependencias.

A3: Se esta operando bajo una estructura de cuerpos académicos pero jurídicamente no ha cambiado.

COMUNICACIÓN-ADMINISTRATIVA

FORTALEZAS

F1: EL personal que labora es de base.

F2: Se tiene una amplia comunicación en la misma área.

F3: Se hacen publicas las convocatorias y resultados respecto a los mecanismos de ingreso, promoción y evaluación de personal.

OPORTUNIDADES

O1: Mejorar en el aspecto de la comunicación con otras áreas.

O2: Conocer de mejor manera el trabajo de otras áreas para un intercambio de ideas.

DEBILIDADES

D1: La falta de comunicación con otras áreas dificulta el desarrollo esta.

D2: La comunicación que hay es de personal interno corriendo el riesgo de no obtener recursos, información, autorizaciones o rapidez en tramites con otras áreas.

D3: La comunicación entre el personal es solo laboral.

AMENAZAS

A1: Los métodos de contratación de personal y la aplicación de dichas pruebas son desconocidas.

A2: No se reconoce el trabajo de los mismos.

A3: Las políticas internas de operación y costumbres hacen difícil la participación de personal para la solución de objetivos de la institución.

Como en el caso anterior se muestran los planes a corto, mediano y largo plazo, para posteriormente recomendar es necesario mencionar que se desea apoyar en las categorías de las OPORTUNIDADES y minimizar las DEBILIDADES y AMENAZAS.

PLANES Y ESTRATEGIAS ACORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

PLAN A CORTO PLAZO (0 – 2 AÑOS)

- Eventos inesperadas (Plan-Prog-Pres)⁷¹
- Actividades programadas (Cont-Eval)⁷²
- Administración (Coor-Direc-Gest)⁷³

PLAN A MEDIANO PLAZO (0 – 4 AÑOS)

- Integración de Departamentos (Plan-Prog.Pres)⁷⁴
- Normatividad (Plan-Prog-Pres) (Contr-Eval)⁷⁵
- Auditorias (Cont-Eval)⁷⁶
- Costumbres (Com-Admva)⁷⁷

PLAN A LARGO PLAZO (0 – 6 AÑOS)

- Distribución del presupuesto (Plan-Prog-Pres)⁷⁸
- Compartir información (Contr-Eval)⁷⁹
- Implantación de estrategias (Coor-Direc-Gest)⁸⁰
- Globalización y su impacto (Plan-Prog-Pres)⁸¹

⁷¹ La estrategia a corto plazo es para atender: D4, D5, D6, A1.

⁷² La estrategia a corto plazo es para atender: O1, D1.

⁷³ La estrategia a corto plazo es para atender: D1, A4.

⁷⁴ La estrategia a mediano plazo es para atender: O1, O3, D3.

⁷⁵ La estrategia a mediano plazo es para atender: D1, D2, D3, A3.

⁷⁶ La estrategia a mediano plazo es para atender: D2, A1, A2.

⁷⁷ La estrategia a mediano plazo es para atender: A3

⁷⁸ La estrategia a largo plazo es para atender: O2.

⁷⁹ La estrategia a largo plazo es para atender: O2.

⁸⁰ La estrategia a largo plazo es para atender: A2.

⁸¹ La estrategia a largo plazo es para atender: A1.

ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO

TEMA

Eventos inesperadas (Plan-Prog-Pres)

OBJETIVO

Estar preparados para eventos imprevistos

ESTRATEGIA

Estipular en manuales, el Plan Operativo Anual acciones de contingencia.

ACCIONES

Minimizar la incertidumbre al no saber como actuar en caso de que ocurran eventos inesperados, al mismo tiempo mejorar la planeación además de buscar que se lleven acabo.

TEMA

Actividades programadas (Cont-Eval)

OBJETIVO

Seguimiento de Actividades programadas

ESTRATEGIA

Gestionar esos programas de control y evaluación.

ACCIONES

Continuar con la evaluación y apoyo de los planes y programadas, además de proponer el control de estos no solo desde el inicio o el final también en medios plazos.

TEMA

Administración (Coor-Direc-Gest)

OBJETIVO

Reconocimiento de trabajar en conjunto por un bien social.

ESTRATEGIA

Difusión de la tarea tan necesaria asimismo reforzarla.

ACCIONES

Gestionar foros o debates sobre la administración y reforzar su concepción así como dar a conocer el trabajo hecho en la UPN e invitarlos a la utilización de nuevas técnicas con expectativas.

ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO

TEMA

Integración de Departamentos (Plan-Prog.Pres)

OBJETIVO

Integrar el trabajo de las áreas.

ESTRATEGIA

Fomentar el trabajo en conjunto con otros equipos de trabajo.

ACCIONES

Se pretende vincular el trabajo y actividades que sean necesarias en conjunto, pero sin interrumpir las tareas básicas, además buscando mezclar departamentos y unificando procesos.

TEMA

Normatividad (Plan-Prog-Pres) (Contr-Eval)

OBJETIVO

Mejorar actividades sustanciales igualmente hacer una normatividad eficaz.

ESTRATEGIA

Hacer conciencia social de la necesidad de una nueva normatividad de acorde a las necesidades sociales adaptándose a circunstancias cambiantes. Así también buscar las vías por las cuales se pueda modificar las políticas de la UPN y que no afecta el desarrollo de las áreas.

ACCIONES

Fijar un equipo jurídico que busque el cambio deseado contemplando las acciones que podría llevar a hacer modificaciones legales académico-administrativo y estén laborando así sin una estructura jurídica así como resolver la lentitud en procesos administrativos.

TEMA

Auditorias (Contr-Eval)

OBJETIVO

Tener una concepción del mejoramiento en las áreas a partir de una evaluación externa.

ESTRATEGIA

Disminuir los posibles resultados de las auditorias externas y las concepciones de estas, además de contemplar los comentarios de los propios actores que se desenvuelven en la UPN.

ACCIONES

Trabajando en cuanto al desempeño que se busca conseguir además de establecer un vinculo entre las auditorias internas y externas e inclinarse a lo que recomiendan tanto internos, externos, académicos, trabajadores etc.

TEMA

Costumbres (Com-Admva)

OBJETIVO

Participación general para mejorar institucionalmente.

ESTRATEGIA

Modificar los hábitos y practicas de operación.

ACCIONES

Vincular el trabajo que se este realizando con las posibles aficiones, gustos y perfiles personales y de grupo dando mayor margen de libertad. Si es posible crear grupos en los cuales se pudiese llegar a acuerdos laborales comprometidos y especializados para trabajar en objetivos acordados.

ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO

TEMA

Distribución del presupuesto (Plan-Prog-Pres)

OBJETIVO

Distribuir el monto económico de mejor manera y de mayor impacto.

ESTRATEGIA

Establecer evaluaciones que obtengan como resultado tal factor la necesidad real de ese gasto teniendo una transparencia en cuanto a la gestión y distribución de recursos.

ACCIONES

Conforme a los resultados del análisis de su necesidad, distribuir el monto , su aumento, o recorte donde verdaderamente se exprese la necesidad o en su caso apoyar mas de lo normal.

TEMA

Compartir información (Contr-Eval)

OBJETIVO

Vincular y compartir información.

ESTRATEGIA

Encontrar las vías de comunicación las cuales puedan facilitar el comparto de datos y resultados, para que en conjunto resulten beneficiados.

ACCIONES

Establecer las bases de una cultura participativa para compartir información para uso interno de trabajadores y que funcione bien todos los departamentos.

TEMA

Implantación de estrategias (Coor-Direc-Gest)

OBJETIVO

Cumplir cabalmente con metas y estrategias.

ESTRATEGIA

Cambiar la administración y la gestión en las posibles paradas e interrupciones a partir de un consenso con los principales sectores.

ACCION

Modificar los procesos institucionales y las políticas que hacen difíciles los cambios principalmente el carácter económico.

TEMA

Globalización y su impacto (Plan-Prog-Pres)

OBJETIVO

Tener un papel conciente y activo sobre la globalización y su repercusión en la educación superior específicamente en la UPN.

ESTRATEGIA

Concienciar a las autoridades y comunidad en general sobre lo que acarrearía aceptar las políticas neoliberales en el sistema educativo.

ACCION

Capacitar a la planta docente, académica, administrativa y demás, para enfrentarse a posibles embates con las reformas neoliberales y no ser desplazados por las modificaciones.

El Desarrollo Organizacional⁸² es necesario mencionarlo en esta etapa del análisis ya que en lo que corresponde a la Dirección de Planeación es forzoso establecer niveles que afectan o benefician en cuanto a su contextualización con base de un cuadro⁸³ de problemas y su posible solución.

Condiciones de la acción grupal⁸⁴

NIVEL	PROBLEMÁTICA	ACTORES	EFECTOS	POSIBLE SOLUCION
Atmósfera	La UPN se encuentra en una reestructuración física y administrativa. Pues es donde todos los actores están involucrados y también todos los niveles jerárquicos.	Académicos Maestros Alumnos Trabajadores	Descontento general por la sola modificación física y por las reformas trayendo consigo recortes de personal, movimientos de trabajadores por aumento de sueldo, rechazo a la actualización.	Reformas que si contemplan a la mayoría de los actores y que ocurran cambios benéficos a todos sin cambios bruscos.
	La transición que ocurre también es en lo social, la sociedad esta en una incertidumbre sobre el quehacer social de la universidad y su relación con la globalización y exigencias internas.	Académicos Maestros Alumnos Trabajadores	Desconfianza, miedo y cambios estructurales.	Desaparecer o integrarse.

⁸² Ciertamente los grupos internos de toda organización esta sea publica o privada tienen problemas en cuanto a lo que comprende desde la información y su flujo, hasta la dinámica de los papeles que toman cada uno de los integrantes del grupo y su importancia en la organización.

⁸³ El cuadro presentado se elaboro a partir de las asistencias al 8vo semestre de la materia de la profa. Luz Elena Aceff el cual nos muestra las condiciones de acción de los grupos y su relación con aspectos como la atmósfera, participación y mas.

⁸⁴ Orozco Gutiérrez Emiliano *Hacia una comunicación administrativa integral* México, Trillas, 1973, pp. 193-207.

Comunicación	Se observa y se tiene un compromiso con el cumplimiento a pesar del descontento por ciertas medidas, esto quiere decir que si están involucrados con los objetivos que persiguen en la Dirección de Planeación.	Administrativos	En ocasiones se desconoce el trabajo de la Dirección de Planeación y se menosprecia la labor pero esto no interviene en las conductas internas.	Establecer los factores que puedan llevar a integrar una comunicación no solo laboral.
Participación	En la D. P. están capacitados y participan comprometidos en su trabajo, en cuanto a los conocimientos son suficientes por parte del personal para lograr sus objetivos. Incluso muchos de ellos siguen preparándose profesionalmente para no quedar desfasados.	Administrativos	Desempeño aceptable.	Continuar con su buen desempeño e invitar a los demás trabajadores a participar y capacitarse.
Normas	Se confirma que se esta laborando excelente llegando a las metas y objetivos planeados, pero algunas decisiones están mal tomadas en los altos niveles jerárquicos.	Administrativos	Establecidas para la concepción de lo que realmente se hace en la D.P.	Un mejor liderazgo.
Control social	No existe un problema sustancial, los administrativos se desenvuelven y desarrollan en una atmósfera de profesionalismo y superación.	Administrativos	Se desenvuelven con igualdad respeto y responsabilidad.	Ninguna.

Identidad	Todos los actores tienen el compromiso de servicio y de buen desempeño en pro de la Universidad.	Administrativos	Apegada en lo mas posible a lo mas real de la UPN.	Ninguna.
Papel General	El puesto y las ideas, entre otros temas son de decisiones y de debate pues es donde se lleva la toma de decisiones y el personal de la D. P. desarrolla su labor.	Directivos y administradores	Desarrollo personal y en conjunto de los niveles.	Mejorar la transparencia y difusión de logros y resultados.
Papeles funcionales	No se conoce ningún método el cual da a conocer realmente las medidas o las acciones que se desarrollan en la D.P.	Directivos	No se divulga el trabajo realizado.	Difusión

CONCLUSIONES

Primeramente es necesario resaltar nuevamente el compromiso de devolver a la Universidad Pedagógica Nacional todo lo invertido en nuestra formación así como a la sociedad y no como un análisis que evidencie el trabajo mal hecho por nuestras autoridades acaso invitarlos a mejorar. La UPN dentro de los periodos 2001-2005 los cuales han sido de apreciación para nosotros (autores) también han sido de desconcierto.

La UPN ha salido victoriosa de sus múltiples huelgas, paros, suspensión de labores y de deficiencias de servicios (biblioteca, librería, comedor etc.), así como la selección de profesores y de estudiantes. Analizar estas problemáticas sería tema de otra tesis pero nuestro objetivo es analizar la Dirección de Planeación pues consideramos que la planeación de recursos y no solo de aumento de estos, facilita la administración de la educación, además de manejar sustancialmente los períodos servirá para brindar una mejor educación superior.

La Universidad Pedagógica Nacional como fue expresado anteriormente nació con una gran ambición y expectativa y por supuesto también con un gran dilema sobre su finalidad. En su tiempo de creación la imagen que tenía, era dirigida a profesionalizar a los normalistas pero con el tiempo se convirtió en una opción más para estudiantes egresados de bachillerato. Esto dio pie a que el movimiento de los trabajadores de la educación y de la SEP tomara más fuerza y rescatar lo que por decreto⁸⁵ y por derecho social se ha aceptado, el docente ha adquirido con el tiempo y hasta el momento un peso suficientemente fuerte para tomarse en cuenta y desgraciadamente a

⁸⁵ Emergió en una lucha política donde se buscaba legitimar al docente y no se descartan los intereses políticos que durante su creación y que actualmente juegan un importante papel siendo esta misma un detonador importante de la intención de su desaparición.

expuesto la débil cuestión de concepción social a la que se enfrenta todo egresado de la UPN, por tanto desafía a un sistema donde el la concepción de ser egresado de la UPN es decir “*maestro*”⁸⁶ sin duda no solo representa una carrera por competir sino también contra el mismo entendimiento de su objetivo⁸⁷.

La UPN es una institución que debe servir a diversos sectores, para lo cual debe de emplear distintas estrategias. En ello quizá resida su particularidad como organización o mejor dicho las particularidades características que necesita tener para operar razonablemente.

Durante mucho tiempo las Instituciones Educativas no han sido percibidas como económicamente importantes, pues son organizaciones tranquilas a diferencia de otras y eso radica en su en su organización, misión y criterios de funcionamiento que se sobre entienden algunos de estos como lo son los integrantes de los grupos; pues tienen tareas divididas y la estructura segmentada horizontalmente muestra el trabajo y verticalmente las jerarquías. Así también todo grupo tiene costumbres, creencias, valores y presunciones sobre su cultura.

Agregando que toda institución educativa sea del nivel básico, medio superior y superior se desenvuelve con austeridad por falta de recursos económicos y la gestión que se desarrolla es con otras pautas, culturas y supuestos que la delimita en el marco institucional.

⁸⁶ No se menosprecia el trabajo del maestro por el contrario se busca mejorar su trabajo buscando su apoyo y su reconstitución en la sociedad para una labor en equipo, pero consideramos que el licenciado egresado de la UPN esta obligado a buscar y mejorar la educación México.

⁸⁷ Sea cual fuese el objetivo la UPN se queda con cuestiones a resolver a pesar del tiempo de su creación. ¿Principalmente es una educación especializada para maestros o para universitarios, esta enlazada a la educación publica o a la particular, es del D.F. o nacional, es una universidad o una herramienta política? Nadie conoce su fin pues ya no nos corresponde atenderlo es el buscar un nuevo objetivo desde las demandas académicas, administrativas y políticas así como limites institucionales para la nueva sociedad

Todos estos factores se han o no complejos nos llevarán al desenvolvimiento de otros, ya sea por la necesidad de acceder a recursos, o por el intento por una gestión que responda a la realidad, poner la ideas en acción y que mantengan coherencia frente a demandas externas o lo mas preocupante que los administradores del Estado den por sobre entendido que responden cuando en realidad ya no.

Hay una resistencia profunda contra la idea del marketing de que es mas efectivo, de que es necesario o de que el mercado lo demanda y no se refuta pues es miedo al cambio y todos nos veremos algún día en ese dilema. Y es que cuando ya no se responde se cree que es por ignorancia y no por falta de errores internos, los resultados quedan en conflicto pues ya no se sabe si atender los comentarios o las investigaciones, y por ultimo ya no solo se consideran competidores genéricos sino también de otros ambientes.

Podrían mencionarse un sin fin de problemáticas a las que se enfrentan toda institución desde el organigrama y su responsabilidad en cada integrante por adaptarse y a su desempeño, y hasta las del estado por la falta de atención a sus obligaciones.

el evaluar a la Dirección de Planeación desde el punto de vista administrativo no resolverá las problemáticas de la UPN pero si se apoyara, y no solo expresamos la posibilidad de promover mas recursos materiales como salones, mobiliario, instalaciones o recursos humanos como la preparación de docentes, experiencias, mejores equipos de trabajo. Incluso de la dirección o la gestión, organización y funcionamiento, planes de trabajo o de estudio y de transparencia.

En conclusión hablamos de fortalecer el compromiso la participación y la colaboración que tenemos todos con la búsqueda de la estabilidad laboral, con curriculas que aseguren las

expectativas de los estudiantes, así como la formación profesional de todo individuo para el progreso de la nación en sus variadas disciplinas.

Se necesita un cambio para responder a necesidades individuales de los universitarios y a las de la sociedad actual (tan difícil de entender y cada vez mas globalizada) talvez algunos pensemos por un cambio hacia el marketing y a sus elementos de competitividad, eficacia, productividad, técnica y digital, elitista y por supuesto todas estas con calidad.

Otros se quedaran con la idea de que la universidad debe resolver grandes problemas sociales, disminuyendo la desigualdad social y como resultado una Universidad Publica y gratuita.

Sea cual fuese hay que buscar una transformación rápida y efectiva para responder al encargo social y por lo tanto ajustarnos al contexto económico, político, social y cultural apegado a nuestra realidad y no a la de organismos financieros externos. Se debe atender esos problemas para después desarrollar acciones directas y concretas pues una institución educativa debe aprender de los errores y ser capaz de inventar, soluciones e implantarlas.

BIBLIOGRAFÍA.

ANUIES, (Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior), *La educación superior en el siglo XXI*, líneas de estrategias de desarrollo, México, ANUIES, 2001.

Op cit.; *La planeación de la educación superior en México*, México, ANUIES, 1978.

ANDA GUTIERREZ Cuauhtémoc; *Administración y calidad*, México, Limusa, 1995.

ARENAS, Nidia; *Administración en la empresa educativa*, UPB, Medellín, 1989.

ARELLANO GAULT, David; *Gestión estrategia para el sector publico, del pensamiento estratégico al cambio organizacional*, México, FCE.

A. STEINER George; *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*, México, CECSA, 2002.

BOZEMAN, Barry; *Todas las Organizaciones son Publicas*, México, FCE, 1998.

CERON AGUILAR, Salvador; *Un modelo educativo para México*, México, Santillana, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto; *Teoría del Desarrollo Organizacional*, Introducción a la Teoría General de la Administración, Brasil, 1989.

C. MEGGINSON, León; *Administración conceptos y aplicaciones*, México, Continental, 1988.

CORONA FUENTES, Rafael; *ESTRATEGIA, El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, SICCO.

ENDER EGG, Ezequiel; *Introducción a la planificación*, Argentina, Humanitas, 1989.

ESTEFANÍA LERA, José I; *Evaluación interna del centro y calidad educativa*, España, CSS, 2001.

FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio; *El Proceso administrativo*, Diana, México, 1997.

GEORGE CLAUDE, S.; *Una teoría general de la administración*, Madrid, Prentice hall, p.

GUEVARA NIEBLA, Gilberto; *Agenda educación 2001*, Santillana, 1998.

- HERRIEGEL, Don; *Administración un enfoque basado en competencias*, México, Thompson, 2002.
- KOONTZ, Harold; *Administración, una perspectiva global*, México, Mc graw hill, 1999.
- LATAPI SARRE, Pablo; *Tiempo educativo*, UNAM, UAA. México. 1996.
- M. IVONCEVICH, John. LORENZ PETER Steaven, SKINNER, J; *Gestión, calidad y competencia*. México, Mc graw hill. 1998.
- MALO Salvador, VELÁSQUEZ José Arturo; *La calidad en educación superior en México, una comparación internacional*, México, UNAM, PORRUA. 1998.
- MARIN BRIS Mario, *Planificación de centros educativos, organización y calidad*. Praxis, 2002.
- ORLANDO SANTOFINIO G, Jaime; *Tratado de derecho administrativo*, Colombia, UEC.
- ORTEGA SALAZAR Silvia, LOREY David; *Crisis y cambio de la educación superior en México*, México, Limusa, 1997.
- OROZCO GUTIERREZ, Emiliano; *Hacia una comunicación administrativa integral*, México, Trillas, 1973.
- RAMOS RIZO, Felipe; *Nueve retos para la educación superior funciones, actores y estructuras* ANUIES, México, 2000.
- RANGEL GUERRA, Alfonso; *La educación superior en México*, FCE, México.
- REYES PONCE, Agustín; *Administración de Empresa*, Limusa, México 1986.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín; *Administración con un enfoque estratégico*, México, Trillas.
- SACRISTÁN J. Gimeno; *Formación docente, modernización educativa y globalización*. México. 1995.
- STEPHEN P. Robbins, COULTER Mary; *Administración*, Prentice hall, México, 2000.

TORRES HERNÁNDEZ, Zacarías; *Fundamentos de administración*, principios básicos, México, Taller abierto, 2001.

UPN (Universidad Pedagógica Nacional); *Teoría de la Administración*, lecturas de las unidades I y II, México, UPN, 1980.

VENIS, Warren; *Desarrollo organizacional*, EUA. Fondo Educativo Interamericano, 1973.

VILLAREAL Héctor, *La asignación de recursos públicos a la educación*. México, FCE. 2005.

WILBURG JIMÉNEZ, Castro; *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México, FCE, 1999.

WEBS

www.oecd.org

www.sep.gob.mx

www.lucem.net

<http://www.dewey.uab.es/pmarques/calida2.htm#inicial>

www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/hum10/doc9.htm

<http://transparencia.ajusco.upn.mx>

<http://transparencia.ajusco.mx/docs/14marconormativo/marconormativo200306.pdf>

<http://www.upn.mx/docs/DecretoUPN.pdf>

<http://transparencia.ajusco.mx/docs/10auditorias/RESULT-AUD-1er TRIM-2004.pdf>

<http://transparencia.ajusco.mx/modules.php?name=NewsFile=articlesid=15>