



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA EL CAMBIO ESTRUCTURAL EN EL SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA

MIGUEL ANGEL CRUZ SÁNCHEZ

ASESOR:

MTRO. VÍCTOR MANUEL NAJERA DE LA TORRE



INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

| | | |
|--------|--|----|
| 1.1. | La planeación como instrumento de desarrollo | 7 |
| 1.2. | Principios y fundamentos de la planeación estratégica | 16 |
| | a) Congruencia con la realidad | |
| | b) Visión holística | |
| | c) Marco flexible y elástico | |
| | d) Proceso continuo y permanente | |
| | e) Proceso participativo | |
| 1.3. | Diseño, instrumentación y evaluación de plan estratégico | 20 |
| 1.3.1. | Concepto de la misión | 21 |
| 1.3.2. | Construcción de la visión | 25 |
| 1.3.3. | La preparación del diagnóstico: interno y externo | 27 |
| 1.3.4. | Determinación de objetivos | 30 |
| 1.3.5. | Establecimiento de estrategias políticas y líneas de acción | 33 |
| | a) La formulación de estrategias | |
| | b) El diseño de políticas | |
| | c) La definición de las líneas de acción | |
| 1.3.6. | La evaluación permanente de los logros y alcances de la organización | 40 |

CAPITULO II

EL SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (SUA/UNAM)

| | | |
|------|---|----|
| 2.1. | Antecedentes históricos | 46 |
| 2.2. | Desarrollo del Sistema Universidad Abierta en la Universidad Nacional Autónoma de México (SUA/UNAM) | 53 |

| | |
|--|----|
| 2.3. Organización académico administrativa del SUA/UNAM | 55 |
| 2.4. Origen y desarrollo del Sistema Universidad Abierta de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/UNAM (SUA/FCPS) | 61 |

CAPITULO III

EL SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

| | |
|---------------------------------|----|
| 3.1. Descripción de actividades | 67 |
| 3.2. Estructura organizacional | 71 |
| 3.3. Descripción de funciones | 75 |

CAPITULO IV

APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

| | |
|--|-----|
| 4.1. Fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas detectadas | 87 |
| 4.2. Planes estratégicos propuestos | 101 |
| Consideraciones finales | 108 |
| Bibliografía | 111 |

INTRODUCCIÓN

En la última década se han producido en el ámbito de la educación pública superior profundas transformaciones. Los cambios se manifiestan, entre otros aspectos, en un cambio radical de los patrones de financiamiento, las nuevas tecnologías consolidan su presencia en todos los campos, además de una fuerte participación de la iniciativa privada en la educación superior, dichas transformaciones abarcan prácticamente todo sus ángulos y funciones.

En el ámbito internacional, se manifiesta un cambio en la relación entre la sociedad y las instituciones universitarias, que se traduce en un mayor requerimiento de pertinencia de la actividad universitaria y transparencia en su gestión. Bajo este contexto, las universidades se conciben como entidades abiertas, en permanente relación con su medio, que deben dar cuenta de sus acciones.

Todo ello ha impactado fuertemente; la universidad participa de una manera determinante en el mundo del trabajo, en el campo de la política, y en el amplio campo social, el cual en su creciente complejidad, plantea cambiantes retos y demandas de la institución.

Las universidades públicas en México están inmersas en tal escenario y se encuentran ante el reto de generar más y mejores respuestas institucionales ante las crecientes demandas sociales. En esta investigación no se intentará dar respuesta a estas interrogantes; su importancia radica en apelar al conocimiento que proporcionan los estudios y análisis sistemáticos, para obtener una institución donde se cultivan y practican los valores humanos, sociales y culturales; preocupada de las necesidades de su entorno, de ofrecer servicios educativos de calidad, capaz de competir sana y lealmente, ocupada de aportar lo mejor de sí a la sociedad.

Esta investigación tiene como propósito: contribuir a la reflexión sobre el presente y el futuro del Sistema Universidad Abierta de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (SUA/FCPS); mostrar la aplicación del proceso de planeación estratégica para el cambio estructural, para lo cual se inicia

con el análisis de las distintas concepciones sobre planeación estratégica. Posteriormente, se aborda la parte correspondiente a los antecedentes históricos del Sistema Universidad Abierta en la Universidad Nacional Autónoma de México y como consecuencia en el SUA/FCPS, después se describe la organización del sistema y sus actividades primarias. Finalmente se realiza el análisis FODA, con el cual se desarrollan algunas propuestas.

En el primer capítulo se citan diversas definiciones entorno al concepto de planeación estratégica, con la intención de analizar su interpretación desde diferentes vertientes que permitan habituarnos a su uso y comprensión, a su vez los elementos técnicos para el diseño, instrumentación y evaluación de un plan estratégico.

El segundo capítulo tiene la finalidad de dar a conocer los elementos históricos, el marco estructural y jurídico que sustenta la organización para conocer nuestro objeto de estudio desde su raíz y así las propuestas se harán respetando la esencia de la institución.

El tercer capítulo se enfoca a la organización, como caso de estudio, una descripción de sus estructura organizacional, así como de sus principales actividades; mostrando las áreas estratégicas, con la cual se pueda clarificar de acuerdo a sus propios objetivos un modelo de organización adecuada y la forma de lograrlo.

Finalmente, en el cuarto capítulo queda plasmado el análisis institucional tipo FODA, con el cual se tiene una imagen clara de la organización y se identifican todos aquellos elementos que favorecen u obstaculizan el cumplimiento óptimo de sus funciones. Es a través este análisis que se realizan las propuestas que pueden mejorar el desempeño del SUA/FCPS.

CAPITULO I

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. LA PLANEACIÓN COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO

Promover una nueva manera de gestionar las instituciones educativas apoyadas en un mayor número de alternativas posibles, teniendo como objetivo facilitar la enseñanza y el aprendizaje representa una inquietud preponderante en esta investigación.

Buscando mitigar tal inquietud se plantea una investigación dirigida a una técnica que ayuda a elegir el campo más feraz para el desarrollo de las organizaciones educativas a futuro; conocida como planeación estratégica; que permite plantear opciones para lograr un desarrollo sostenido en áreas fundamentales. Para el logro de este objetivo resulta conveniente abordar las diversas interpretaciones en torno a la misma, pues así como las aspiraciones al desarrollo por parte de una nación no tendrían cumplimiento sin la formulación de un plan en el ámbito general o nacional; en campos o áreas como la educación, ocurre lo mismo; la planeación estratégica otorga la posibilidad de plantear el futuro deseable, satisfacer necesidades y solucionar los problemas de cualquier agrupación social.

Por consiguiente iniciemos por el significado de planeación, que es definido como: “el proceso de carácter técnico-político que consta de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de ciertas finalidades por medios preferibles. Dicho proceso comprende la ejecución de las acciones, así como la evaluación de sus consecuencias en la realidad que es objeto de transformación”.¹

Demos un breve repaso de los conceptos clave en esta definición. Tenemos para empezar el concepto proceso, esto es, un conjunto de actividades interrelacionadas que transforma insumos (inputs) en productos (outputs). Dichos insumos toman la forma de información, se interpreta una determinada situación y dicha interpretación nos sirve para tomar un conjunto de decisiones sobre las acciones a realizar. Los resultados o efectos de dichas acciones se convierten en una nueva información que sirve para tomar otras decisiones.

¹ GUILLAUMIN Tostado, Arturo. *Planeación estratégica aplicada a unidades académicas universitarias*. p. 45

“Se expone como un proceso técnico debido a requiere la aplicación de un método y de un conjunto de habilidades técnicas de diversos tipos: desde métodos de investigación e indagación, hasta el uso de herramientas lógicas, matemáticas, estadísticas, administrativas, etcétera. También se define como un proceso político porque las decisiones que se tomen afectan de manera diferenciada a personas, grupos, instituciones o sectores de la sociedad, dependiendo de la naturaleza y nivel de planeación.”² En la medida que nuestras decisiones y acciones toquen intereses, afecten relaciones entre personas, grupos, instituciones y sectores de la sociedad, la planeación encontrará crecientes niveles de complejidad. En ese sentido la planeación es neutra; en consecuencia, requiere de ética y responsabilidad social.

La planeación tiene que ver con el futuro. Las decisiones que se toman hoy son para realizar acciones y operar cambios mañana. Todo esto tiene que ver, en consecuencia, con la construcción de ese futuro. Y la mejor manera de prever el futuro es construyéndolo. Por supuesto, de estas previsiones no se pueden excluir la incertidumbre y el azar por completo. La realidad es dinámica, compleja y siempre podrán esperarse eventos inesperados, cambios de tendencias. Por eso debe ser lo suficientemente flexible como para poder modificar nuestras decisiones y acciones.

También tenemos las finalidades. Sin ellas no hay rumbo definido, por tanto, no sabremos nunca si nuestras acciones están siendo efectivas, si nos alejamos o nos acercamos a nuestros objetivos.

La planeación es un quehacer cotidiano en todos los aspectos de la sociedad. Se le encuentra en la política, en las empresas públicas y privadas, en la educación, entre otros, tanto a escala internacional como nacional, sectorial y regional.

Para ampliar el conocimiento al respecto se citarán diferentes conceptos que permitan acrecentar la gama sobre la temática, para lo cual a continuación se hará una revisión, y análisis entorno a la misma.

La planeación³ es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo, números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.⁴

Suele identificarse por planeación "al proceso anticipado de asignación de recursos para el logro de ciertos fines determinados. Planear es decir en el presente las acciones que se efectuarán en el futuro para lograr propósitos establecidos".⁵

"Se entiende por planeación, al proceso permanente de previsión que permite tomar decisiones respaldadas por un vasto sistema de información y optar por alternativas de acción racionales. En forma más rigurosa, la planeación debe permitir el establecimiento de metas concretas cualitativa y cuantitativamente a plazos y programas de acción que permitan alcanzarlos".⁶

La planeación es saber donde se encuentra la organización, los escenarios futuros a partir de un análisis, para estar al tanto de los recursos, las capacidades y debilidades; saber hacia donde es necesario dirigirse, después, cuando se sabe a donde ir, se realiza la planeación, para saber que es lo que se necesita ejecutar para llegar a este punto del futuro posible. La planeación implica también fijar prioridades, la elección entre diversas alternativas, aunado a ello, el establecer objetivos y metas en el tiempo y en el espacio, fijar responsabilidades, coordinar esfuerzos, dirigir recursos preestablecidos, y llevar un control del proceso para definirlo con oportunidad, si es necesario hacerlo.⁷

² *Ibid.* p. 86

³ Algunos autores establecen claramente la diferencia entre plan, planeación y planificación. El plan representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar recursos a propósitos preestablecidos. La planeación implica el proceso requerido para la elaboración del plan. En cambio, la planificación representa el ejercicio (la aplicación concreta) de la planeación vinculada con la instrumentación teórica requerida para transformar la economía o la sociedad. La planificación ha sido entendida como la tecnología de anticipación de acción política en materia social y/o económica. MIKLOS, Tomás. *Criterios básicos de planeación*. p.45

⁴ GOETZ, dice que planear es "hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido". p.18.

⁵ PRAWDA, Juan. *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*. p. 23.

⁶ SOLANA, Fernando. *Reforma educativa y planeación universitaria*. p.72.

⁷ ACKOFF, Russell L. *Un concepto de planeación de empresas*. p. 40.

La idea de racionalidad es manejada por Gonzalo Martner como idea central de la planeación,⁸ pues ante la multitud de posibilidades de acción individual, gubernamental, empresarial o familiar, es necesario elegir racionalmente las mejores alternativas para la realización de los valores finales que sustentan esos hombres, gobiernos, empresas o familias. Planear implica entonces reducir las alternativas que se presentan a la acción al menor número posible compatible éste con los medios disponibles.

Otros estudios sobre la planeación la conciben a través de un enfoque sistémico; la planeación de un sistema puede entenderse como la actividad que conduce a la prefiguración de una situación futura como respuesta ideal al reto de dar satisfacción y solución a un conjunto determinado de necesidades y problemas concretos⁹. En este sentido la actividad de planear constituye la solución teórica global modelo propuesta para superar los problemas de manera óptima.

La planeación en la universidad es definida como “un proceso permanente, participativo y colegiado, que se orienta al cumplimiento de sus fines sustantivos (docencia, investigación, difusión y extensión de la cultura), así como de sus actividades administrativas de apoyo y que permite la coordinación de los esfuerzos de la comunidad en el logro de sus objetivos fundamentales.”¹⁰

Por lo general, el tipo de solución a la que se refiere un modelo de planeación se dirige a la estructura, organización, funcionamiento, políticas, normas y objetivos del sistema; elementos cuya previsión racional lo hacen más apto para responder a las demandas de un medio ambiente dinámico, mediante procesos continuos de adaptación.

A este tipo de planeación se le ha denominado planeación directriz y determina, de modo general, la dirección en la que habrá de desarrollarse el proceso de construcción o de transformación del sistema real.¹¹

⁸ MARTNER, Gonzalo. *Planificación y presupuesto por programas*. p. 8.

⁹ CRUZ Valverde, Aurelio. *El sistema de planeación y el diagnóstico de la educación superior*. p.21.

¹⁰ *Criterios mínimos para la elaboración, el seguimiento la evaluación de planes programas y proyectos de desarrollo de las entidades y dependencias universitarias*. p. 14

¹¹ *Ibidem*. p. 21.

El proceso de construcción o de transformación de un sistema conlleva a plantear, estudiar, solucionar las necesidades y problemas, lo cual queda comprendido dentro de lo que se ha dado en llamar planeación estratégica; analizando la búsqueda, descripción y especificación de las alternativas o recorridos que conducen de la situación inicial a la situación prefigurada, y la elección del que resulte más eficaz y eficiente para la realización de la construcción o transformación del sistema.

La planeación estratégica consiste en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, los puntos fuertes, los puntos débiles de la empresa u organización y la selección de un proyecto que cumpla con sus objetivos. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica habrá sido conseguida y la organización puede proceder a implementarla. En suma:

“Es una técnica que sirve para conocer los principales propósitos y condiciones que influyen interna y externamente en una organización, para facilitar un rumbo sólido por medio de estrategias bien definidas y logra así el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Para ello se apoya en una misión, que es la razón de existir de una organización; una visión que significa, el rumbo a seguir para convertirse en lo que aspira ser una organización; valores estratégicos, que son las bases para consolidar las acciones, y por último, es un proceso creativo para la formulación de mayores beneficios para quienes sirve una organización y para ella misma.”¹²

Calderón García (2001) “la define como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de una institución, su misión, sus orientaciones, sus metas, sus objetivos, sus programas, así como determinar las estrategias a utilizar para asegurar su implementación. El propósito de la planeación estratégica es concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado, sino en relación con su medio ambiente.”¹³

¹² ANSOFF, Igor. *El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración*. p. 9

¹³ CALDERÓN García, Rocío. *Calidad total y planeación estratégica en la educación*. p.61

En la universidad el concepto se define “como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y cada una de sus entidades académicas y dependencias administrativas y las cambiantes oportunidades de su entorno.”¹⁴

En general la planeación estratégica no se limita únicamente a la elaboración de un plan o curso de acción; puede ser también una pauta de acción o una maniobra; un patrón de comportamiento; una posición en el medio ambiente; o una perspectiva o visión particular del mundo. Considerando la abundancia de estudios y posturas sobre planeación estratégica, Henry Mintezberg se inclina por una concepción ecléctica de la estrategia a partir de cinco puntos de vista. Así, la estrategia puede adoptarse como: “una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía o una serie de guías para abordar una situación específica, una maniobra para ganar la partida al contrincante competidor, un patrón en un flujo de acciones, un medio para ubicar una organización en el medio ambiente, una manera de percibir el mundo”¹⁵.

Como resultado del recuento de conceptos sobre planeación estratégica, emerge como el proceso dirigido a propiciar que la organización reflexione sobre su situación actual y emprenda la construcción de un futuro deseable. Es por un lado, un ejercicio racional que exige analizar rigurosa y sistemáticamente todas aquellas variables internas y externas que puedan influir en el desempeño de la organización, y por otro un ejercicio de síntesis de la historia, los valores, las creencias y los deseos de todas aquellas personas relacionadas con el devenir de la organización.

Constituye una guía que indica el camino, organiza el trabajo, marca patrones de conducta, establece objetivos, señala metas, aplica recursos, define cursos de acción, proyecta mecanismos de control y evaluación; permite enfrentar con certidumbre la turbulencia del medio ambiente; emprender un proceso de transformación al interior de la organización. Representa al corazón de la dirección, el gobierno, juega un papel fundamental como un factor de cohesión para la organización y orientación en la toma de decisiones, aun bajo las condiciones más adversas e imprevistas, por último más

¹⁴ *Ibidem.* p. 13

¹⁵ MINTZBERG, Henry. *Las cinco Ps de la estrategia.* p.15

allá de la metodología y el conjunto de técnicas que la acompañan la planeación estratégica es una actitud que se expresa no sólo en un plan, sino en el pensamiento y acción de cada una de las personas que conforman la organización.

Bajo estas consideraciones, el proceso de planeación estratégica consiste en el establecimiento de una amplia gama de normas por parte del ámbito directivo, mientras que las áreas operativas se elaboran líneas específicas de acción. De esta manera, no sólo se desarrollan estrategias consideradas en sus criterios, y emergentes en sus especificaciones, sino premeditadamente emergentes en cuanto al proceso para permitir la modificación.

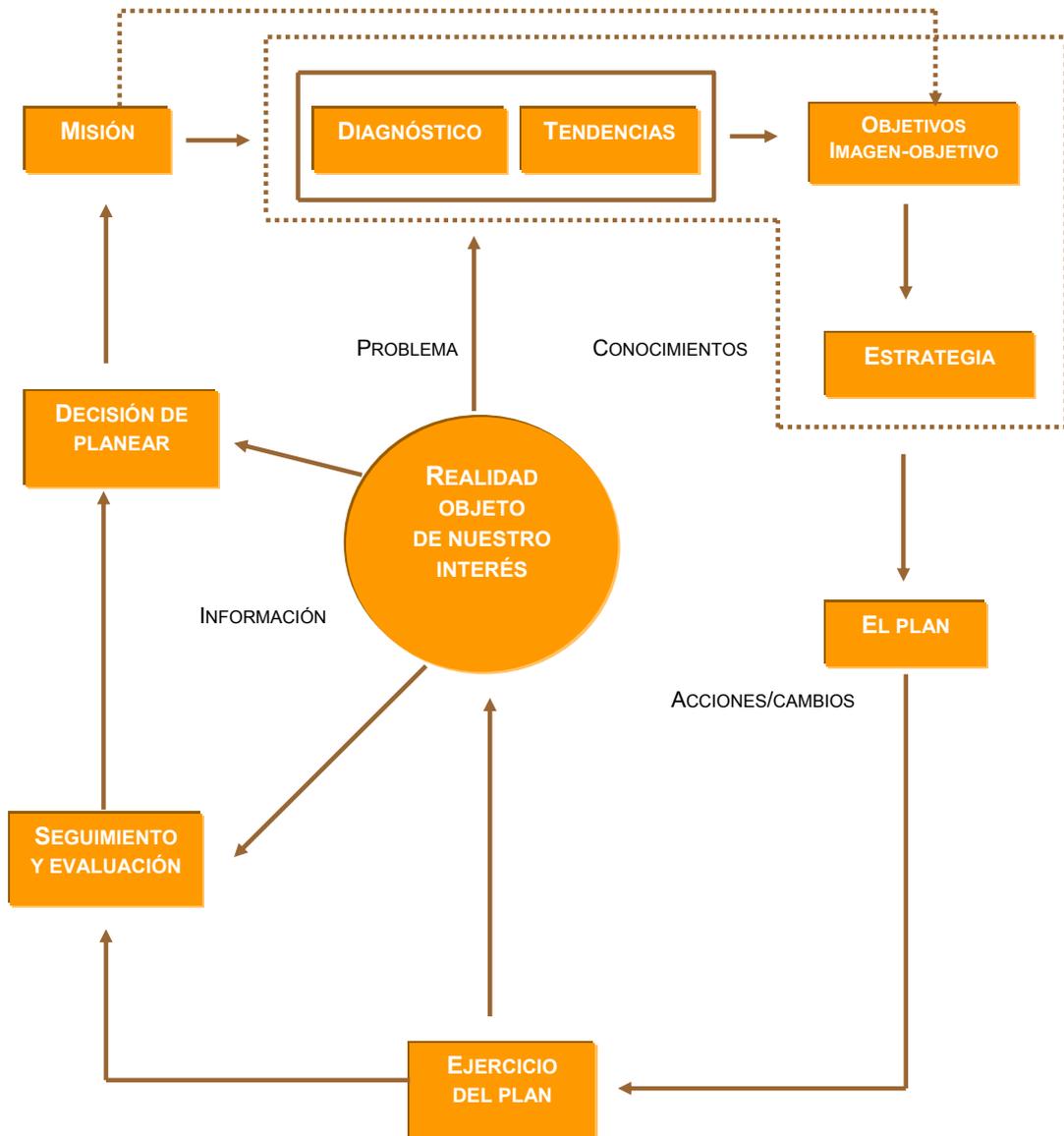
Una vez analizados los principios que caracterizan a la planeación estratégica, así como los componentes esenciales que la integran, es de gran importancia para esta investigación resaltar sus fundamentos, que más adelante nos permitirán dar claridad a la construcción de esta.

Se propone que la planeación constituya un proceso de aprendizaje. Con esto queremos decir que por medio de la articulación del conocimiento teórico, de la práctica y la experimentación es posible que las comunidades académicas obtengan nuevos conocimientos (teóricos y prácticos) para lograr nuevas formas de relación con su medio ambiente (institucional, social) del cual forman parte. Por tanto, la planeación es un proceso permanente que se retroalimenta y perfecciona en el tiempo.

Guillaumín Tostado (2003) señala que, la planeación sigue un orden lógico y natural: conocer para transformar y transformar para mejorar. Pero esta no es una secuencia lineal, sino que sigue en movimiento por medio de retroalimentaciones que enriquecen el proceso de planeación.

¿En dónde se inicia el proceso de planeación? Todo parece indicar que comienza con la percepción de un problema (o problemas), de una insatisfacción en un ámbito determinado de la realidad. El problema es el origen de la planeación. Si no hubiera problemas, seguramente no habría planeación. Pero, ¿qué sigue? Intentaremos describir y explicar el proceso de planeación mediante un sencillo diagrama.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN¹⁶



En la figura se puede observar la misión de la unidad, en ella se sintetiza su razón de ser/existir institucional. Es a partir de la misión, donde el resto del proceso de

¹⁶ LÓPEZ Suárez, José. *Modelo de administración estratégica para universidades mexicanas*. p.19.

planeación adquiere coherencia. Es entonces la identidad lo que posibilita la construcción de un futuro propio. Más adelante se harán mayores precisiones al respecto.

Una vez convencidos de que la planeación es necesaria, el siguiente paso consiste en conocer mejor la problemática a que nos enfrentamos. Aquí preferimos el término problemática para indicar que no estamos tratando con un solo tipo de problema, sino con variedad de problemas que en conjunto representan los elementos a transformar.

El conocimiento de la problemática se lleva a cabo mediante un diagnóstico. Éste nos provee de pistas en torno a las causas y las consecuencias de un conjunto de fenómenos que actúan en la parcela de la realidad que nos interesa. Es frecuente que el diagnóstico se acompañe de un análisis de tendencias. Es decir, la identificación de macroprocesos (económicos, sociales, políticos, científicos, tecnológicos, ambientales) que presentan altas probabilidades de mantenerse, o intensificarse, en el tiempo y que inciden significativamente sobre la realidad que nos interesa.

De acuerdo al diagrama de planeación, la siguiente etapa del proceso consiste en la identificación de objetivos. Éstos se alimentan del diagnóstico y de las aspiraciones colectivas dentro de la unidad, y constituyen la guía para determinar y mantener el rumbo del desarrollo. Relacionada con los objetivos está la visión, o imagen-objetivo, que es la visualización de la unidad que se quiere desarrollar a futuro, a partir de su misión, sus limitaciones y su potencial. Ella permite centrar la estrategia hacia la dirección viable y deseable.

La estrategia se diseña a partir de los objetivos y la visión, es decir, de lo que se requiere alcanzar en el futuro. Para esto se realizarán un conjunto de acciones articuladas, se movilizarán recursos y se podrán en juego diversos medios para el logro de dichos objetivos. Si los objetivos y la visión constituyen el qué se quiere, la estrategia es el cómo lo vamos a lograr.

El plan es el resultado de las etapas anteriores y expresa, en un documento, la relación entre la situación actual, la situación deseada y los medios para alcanzar esta última. El plan es, como veremos más adelante, un instrumento de negociación.

Pero la planeación no se detiene con la elaboración de un plan o de un documento. La razón de ser de la planeación es la ejecución del plan, intervenir en la realidad para transformarla y alcanzar los objetivos y metas planeadas. Tampoco el proceso termina allí. Es necesario constatar que las acciones realizadas y los medios puestos en operación están produciendo los cambios esperados. Esta fase se realiza con la evaluación y el control: un conjunto de instrumentos y de actividades que sirve para medir y calificar las transformaciones producidas y decidir si es necesario realizar nuevas acciones para corregir el rumbo.

Si pensamos que la evaluación y el control son, por fin, la etapa final de nuestro proceso de planeación estamos en un error. La planeación, es por el contrario, una actividad permanente. La realidad es dinámica y compleja e introduce nuevas situaciones que plantean nuevos problemas, nuevos retos. La planeación constituye, como ya se había dicho, un proceso de aprendizaje: aprendamos a conocer mejor la realidad de la que formamos parte, aprendamos a organizarnos, aprendamos de nuestros errores.

1.2. PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Hoy en día, es una herramienta indispensable para cualquier tipo de organización, independientemente de su naturaleza o actividad, su carácter interdisciplinario y el desarrollo de una concepción ecléctica permite combinar diferentes elementos filosóficos, técnicos, económicos, culturales, sociales y políticos, así como un vasto inventario de métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas. La diversidad de corrientes que la conforman se nutre constantemente con la aparición de enfoques innovadores que van más allá de sus fronteras disciplinarias y redefinen sus alcances, componentes y operación.

Autores como (Ackof 1993; Mintzberg, y Miklos 1991) coinciden en un conjunto de fundamentos orientados a extender los alcances de la planeación y garantizar su sentido estratégico.

Entre ellos pueden considerarse cinco principios básicos:

a) Congruencia con la realidad:

La organización debe comprender perfectamente su entorno y el papel que desempeña en él. Al interior, todos sus integrantes deben conocer su estructura, su funcionamiento, su posición personal dentro de la misma, sus valores, así como las fortalezas y debilidades organizacionales. Al exterior, la organización debe estar consciente de su entorno y la posición que ocupa en él, de sus colaboradores y competidores, de la red de instituciones que integran y determinan su ámbito de acción, de las necesidades de sus beneficiarios, clientes y usuarios, de las nuevas tecnologías; en fin de todo aquello que le pueda representar una oportunidad o una amenaza.

Por ello, se recomienda que la primera tarea del proceso de planeación sea precisamente una valoración de las capacidades internas y de las variables más relevantes del medio ambiente. Si bien, la planeación es en sí misma, un ejercicio creativo que requiere echar a volar la imaginación para construir un futuro ideal; el plan debe expresarse en un conjunto de estrategias que permitan alcanzar gradualmente objetivos y metas concretos y factibles. La historia de la planeación es testigo de una larga lista de fracasos, pero también de experiencias exitosas que, paulatinamente han concretado sus sueños e ideales en la medida de sus capacidades y posibilidades. Bajo el principio de congruencia con la realidad, la planeación estratégica otorga a cada cosa su justa dimensión.

b) Visión holística:

Al exterior, supone el análisis sistémico del escenario económico, político y social en donde se desempeña la organización. Implica la identificación de todos los actores posibles y sus relaciones, equilibrios e interacciones. Considera la posibilidad de entender la complejidad mediante la comprensión del funcionamiento del todo y sus partes.

Al interior, se compone por dos elementos relacionados con dimensiones diferentes de la organización. La coordinación y la integración. La coordinación establece que ninguna parte de la organización puede planearse eficientemente si se deja aislada con respecto a los otros componentes similares. Es preciso que todo sea planeado de manera simultánea e interdependiente y que se determinen las interrelaciones específicas de cada área funcional.

En lo que respecta la integración, se establece que la planeación realizada para un nivel del sistema no puede ser tan eficiente como la planeación que se efectúa considerando la interdependencia de todos los niveles.

c) Marco flexible y elástico:

Al articularse en función del futuro, tanto el proceso de planeación como el plan deben preparar a la organización para emprender los ajustes y cambios necesarios que le faciliten su adaptación en un entorno incierto y en transformación constante. La flexibilidad no implica optar por un conjunto de estrategias desordenadas y confusas, sino mantener amplios márgenes de maniobra que estimulen el desarrollo de estrategias emergentes y soluciones ad hoc a necesidades y problemas específicos.

Por otra parte, es preciso evitar que el plan se convierta en una camisa de fuerza que inhiba la creatividad y el aprendizaje en la organización se requiere que se ajuste conforme a las demandas y exigencias concretas. Cabe apuntar que muchos

de los fracasos de la planeación estratégica se deben a la incapacidad para reconocer los cambios a tiempo y con ello, evitar su obsolescencia.

d) Proceso continuo y permanente:

Es común que la planeación en la mayor parte de las organizaciones sea discontinua y fragmentada ya que, normalmente, al inicio de una nueva administración, se emprende la ardua labor de diseñar un plan para un periodo que va de tres a diez años. Después de largas jornadas de trabajo e innumerables reuniones, publican el resultado del proceso, cesando con ello todas las actividades relacionadas con la planeación. Ocasionalmente, dedicarán algún tiempo cada año para revisar las metas cumplidas y modificar aquellos puntos susceptibles de actualización.

Esta situación reduce significativamente la eficacia del plan, condenándolo al desuso y a convertirse en un obstáculo burocrático más que debe acatarse. Por bien preparado que esté, ningún plan puede funcionar como se esperaba, debido a que todos los acontecimientos no pueden ser pronosticados con exactitud. Por tanto, requiere que se observen continuamente los efectos de su ejecución, se evalúen sus alcances y se efectúen las modificaciones y ajustes que renueven su vigencia. Al respecto, Thompson y Strickland afirman que " nada es definitivo; todas las acciones previstas están sujetas a modificación conforme cambian las condiciones del entorno exterior y surgen nuevas formas para mejorar".¹⁷ Así bajo el principio de la continuidad, la organización reconoce su capacidad de aprendizaje y adaptación.

e) Proceso participativo:

Un plan estratégico efectivo no puede ser concebido por un solo hombre o por un cuerpo de asesores. Es necesario construir una visión compartida del futuro que recoja las ideas, aspiraciones deseos, proyectos y necesidades de la organización.

¹⁷ THOMPSON, Arthur y A.J STRICKLAND. *Dirección y administración estratégicas*. p. 19

El plan es el sitio donde se conjugan todas las voces se hallan símbolos de consenso, identidad y pertenencia.

Diversos autores afirman que en la planeación, el proceso es el producto más importante. De esta manera, su principal beneficio es precisamente la actividad de planear, ya que al participar en ella, los integrantes de la organización comprenden su complejidad y se transforman en sujetos activos en el diseño del porvenir. Con ello, queda claro que nadie puede hacer un plan para otro. Por deficiente que sea un plan que derive de un diseño participativo, su desempeño global será mejor frente a aquellos que preparen un pequeño grupo de asesores o una entidad ajena a la organización.

Adaptando los principios antes expuestos a la organización Sistema Universidad Abierta de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales SUA/FCPS se situara y dará sentido al proceso de formación, instrumentación y evaluación del plan estratégico, además de construirse un marco de referencia permanentemente presente en el pensamiento y la acción de todos integrantes de la organización, con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones, así como prever las innovaciones pedagógicas y tecnológicas susceptibles de optimizar la gestión universitaria. A continuación se revisaran aspectos para el diseño, instrumentación y evaluación del plan estratégico.

1.3. DISEÑO, INSTRUMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Es un desarrollo global que implica el reconocimiento de la estructura y funcionamiento de la organización. Si bien, buena parte de los autores consultados coinciden en una serie de etapas o fases que pueden adoptarse en la mayoría de los ejercicios de la planeación, esto no implica que deban seguirse rigurosamente, que se consideren elementos diferentes a los que enlistan o que se atiende estrictamente un orden determinado. Cabe recordar que la planeación debe parecerse más a una artesanía como una creación original, única y singular que a un procedimiento estandarizado, burocrático e irreflexivo.

De manera general, en el diseño de un plan estratégico pueden identificarse seis etapas básicas. La definición de la misión; la construcción de la visión, la preparación del diagnóstico interno y externo; la determinación de objetivos; el establecimiento de estrategias, políticas y líneas de acción; y la evaluación permanente de logros y alcances de la organización.

Es conveniente reiterar que este ejercicio no debe convertirse en la aplicación de un instructivo o manual de pasos, por consiguiente, debe representar la creatividad en las mentes, conocimiento de la organización; dando una mayor importancia a crear y explotar oportunidades futuras, utilizando las seis etapas básicas para poder actuar con claridad de pensamiento, esto es permitiendo esclarecer, recordar, reafirmar, que es la institución, qué quiere lograr, propiciando los impulsos y convicciones, formas para trabajar en ello, al mismo tiempo visualizando un destino común en medio de las turbulencias y cambios presentes.

En consecuencia a continuación se analizará una a una las seis etapas básicas del plan estratégico.

1.3.1. CONCEPTO DE LA MISIÓN

Expresa la razón de ser y de existir de la organización, su función esencial y sus fines últimos, responde a las preguntas ¿quiénes somos? y ¿cuál es la razón de nuestra existencia?

“La definición de la misión puede considerarse como el punto de partida de todo el proceso de la planeación, ya que su correcta definición garantiza una integración congruente de cada una de las etapas siguientes. Se presenta como una breve descripción de los principales propósitos que justifican claramente a la organización. Incluye la información necesaria para ordenar el comportamiento organizacional y dar sentido a la dirección que tome la institución.”¹⁸

¹⁸ UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA. *Manual de planeación estratégica universitaria*. p.34.

La misión permite comunicar los propósitos y los valores que guíen a los integrantes de la organización. Asimismo, es un eficiente mecanismo para proyectar su imagen hacia la sociedad. En muchas ocasiones, los directivos no definen, ni hacen explícita la misión por que consideran que es una pérdida de tiempo escribirla y darla a conocer. Sin embargo, aunque la misión parezca obvia, en realidad no lo es. Al descuidar este aspecto pierden de vista que la misión es un intento de responder al cómo puede una organización determinada contribuir de manera efectiva, a las metas del interés público.

En cuanto a su exposición, la declaración de la misión debe mantener un equilibrio entre la brevedad, concisión y especificidad, por un lado y la amplitud y profundidad suficiente que estimulen la innovación y la creatividad, por otro.

Además debe formularse en términos tan claros que los actores internos y externos puedan entenderla. Sin embargo, su función básica no es expresar metas concretas, sino proveer motivación, dirección, imagen y una filosofía que fortalezca el desarrollo de la organización.

En la siguiente tabla se proponen una serie de elementos factibles de ser incorporados en la declaración de una misión. Tiene la finalidad de estimular la reflexión y la identificación de cada uno de ellos, mediante preguntas dirigidas a los participantes del proceso.

MATRIZ PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE UNA MISIÓN¹⁹

| COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE UNA MISIÓN. | PREGUNTAS PARA RESPONDER EN LA DECLARACIÓN DE UNA MISIÓN |
|---|---|
| PROPÓSITO MAYOR, RAZÓN BÁSICA PARA LA EXISTENCIA DE LA ORGANIZACIÓN | ¿CUÁL ES LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA ORGANIZACIÓN? |
| PRODUCTOS Y SERVICIOS PRODUCIDOS | ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES TIPOS DE PRODUCTOS O SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN? |
| CLIENTES | ¿QUIÉNES SON Y DÓNDE SE ENCUENTRAN LOS CLIENTES RELEVANTES? |
| TECNOLOGÍA | ¿CUÁLES SON LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS QUE UTILIZARÁ LA ORGANIZACIÓN? |
| FILOSOFÍA | ¿CUÁL ES LA BASE FILOSÓFICA DE LA ORGANIZACIÓN (VALORES, CREENCIAS, HISTORIA TRADICIONES, Y ASPIRACIONES DE SUS INTEGRANTES)? |
| COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE UNA MISIÓN | PREGUNTAS PARA RESPONDER EN LA DECLARACIÓN DE UNA MISIÓN |
| INTERÉS EN LA SUSTENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN | ¿CUÁL ES LA ACTITUD DE LA ORGANIZACIÓN PARA SUSTENTABILIDAD A LARGO PLAZO? |
| LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA ADENTRO | ¿CUÁL ES LA IMAGEN PÚBLICA QUE LA ORGANIZACIÓN LE GUSTARÍA PROYECTAR? |
| EL INTERÉS POR CONSTRUIR UNA IMAGEN PÚBLICA POSITIVA | ¿CUÁLES SON LAS FORTALEZAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS CLAVES DE LA ORGANIZACIÓN? |
| FUENTE DE INSPIRACIÓN | ¿CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVE QUE INSPIRAN Y MOTIVAN A LA ORGANIZACIÓN?. |

La misión determina y manifiesta lo que es esencial o invariable a la organización, la razón de ser de su existencia o actividad particular, los fines últimos e intermedios para lo cual fue creada, que otorgan sentido y valor a su existencia y actividad. Por un lado es la declaración de su campo o línea de actividad, los productos que quiere producir, lo que tiene que alcanzar mediante estos productos; por otro lado enuncia su característica distintiva de las de mas organizaciones aun de las que actúan en su mismo sector de actividad.

La declaración de la misión tiene el propósito de recordar, interiorizar, refrendar o actualizar los propósitos esenciales de la organización y su identidad distintiva o su aporte (en algunos casos original y único) en su campo de actividad.

¹⁹ Internacional Service for Nacional Agricultural Research (ISNAR). 1997

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización. No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser si no que necesidad estamos satisfaciendo, poniendo de manifiesto: identidad de la organización para ser reconocida en su entorno; los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes; la cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación personal.

Llevando a cabo la definición la interrelación entre la organización y sus actores relevantes; clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominarse finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible, una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis de contribuciones.

Por ultimo, los elementos antes citados aplicados a ésta investigación nos permite definir la identidad, la razón de ser, sea ésta una facultad, instituto, centro o departamento. En efecto la misión expresa de manera clara y concisa los siguientes rasgos:

- 📖 Localización o ubicación
- 📖 Disciplina (s) o campo del conocimiento que cultiva
- 📖 Su finalidad o propósito académico, científico, cultural, social
- 📖 Las actividades más importantes mediante las cuales realiza su finalidad o propósito
- 📖 Su responsabilidad o compromiso social
- 📖 Los valores y filosofía que subyacen su quehacer

La definición de la misión señala aquello que la distingue de otras unidades, incluso de la propia institución o de otras instituciones. Permite también crear un espíritu de pertenencia de su comunidad investigadora, docente, ambiente de compromiso y de responsabilidad en torno a ciertos valores y finalidad explícitos. A continuación se presenta un breve ejercicio referente a nuestro objeto de estudio.

COMPONENTES DE LA MISIÓN

| LOCALIZACIÓN UBICACIÓN | DISCIPLINA(S) O CAMPO DEL CONOCIMIENTO | FINALIDAD O PROPÓSITO | ACTIVIDADES CENTRALES | COMPROMISO SOCIAL | VALORES FILOSOFÍA |
|---------------------------|---|---|--|--|--|
| SUA/FCPS | IMPARTIR LAS LICENCIATURAS EN: RELACIONES INTERNACIONALES CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SOCIOLOGÍA | EXTENDER LA EDUCACIÓN SUPERIOR A UN MAYOR NUMERO DE PERSONAS, MEDIANTE FORMAS QUE ASEGUREN UN ALTO NIVEL EN LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA | FORMAR PROFESIONALES CON ALTO NIVEL ACADÉMICO | GENERAR Y DIFUNDIR INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN APOYO A LA DOCENCIA, ACTUALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS | CALIDAD COMPETITIVIDAD EQUIDAD FLEXIBILIDAD |

1.3.2. CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN

La visión es un elemento central en el proceso de planeación estratégica representa la imagen del futuro deseable y posible que cimienta la construcción del plan y estimula su instrumentación. Sin una visión, la planeación pierde su potencial de realización y se reduce a un ejercicio de corto plazo. La visión nos recuerda que las cosas pueden ser de otro modo y que para hacerlas realidad, es necesario comenzar hoy a construir los puentes que nos aproximen, poco a poco, a ellas.

Surge de una idea, de un sueño, de la incomodidad con el estado actual de las cosas y de creer que otro mundo es posible. Al crear una visión no es necesario preocuparse demasiado en los métodos y las formas para realizarla. La visión expresa la imaginación, los deseos y las aspiraciones.

“Su carácter emotivo rasga la racionalidad de los procedimientos y agrega un poderoso ingrediente a la planeación: la esperanza que otorga una idea que puede movilizar a los individuos para que participen en una cruzada social en búsqueda de un ideal, a que

deshagan y rehagan lo que ya han hecho consciente e inconscientemente, y a que vuelvan a obtener el control de sí mismos y del todo del cual son parte.”²⁰

En la planeación estratégica, la visión exige imaginar una respuesta a las preguntas: ¿qué queremos ser?, ¿dónde queremos estar?, ¿podrían ser las cosas de otra manera?, ¿existe alguna alternativa?, ¿qué es necesario cambiar? y ¿cómo puede la organización hacer diferente la vida de la sociedad y la vida de sus miembros? Responder, uno a uno, estas interrogantes es una labor compartida entre todos los integrantes de la organización en la que se busca obtener un consenso amplio y un sólido compromiso de cada uno de ellos.

Al ser una imagen idealizada del futuro se extiende más allá de la organización en su ambiente externo; y en el aspecto interno, involucra de manera casi personal a los participantes de cada uno de los niveles de la estructura organizacional. Por lo anterior, al expresarla es preciso mantener la congruencia entre la misión de la organización, su cultura, valores presentes y futuros. Así como entre todos aquellos elementos que sirven de marco para definir las políticas y estrategias de acción para alcanzar la visión concebida.

Se puede señalar que la visión pone en movimiento a la organización al:

- ▣ Inspirar y motivar a los actores internos y externos
- ▣ Inyectar entre sus integrantes energía, compromiso y sentido de pertenencia que redundan en mayor desarrollo y productividad
- ▣ Proveer dirección y abrigar una esperanza de triunfo y realización
- ▣ Reconocer y aprovechar mejor las oportunidades y las amenazas
- ▣ Facilitar su adaptación frente al cambio permanente

Establece retos y desafíos permanentes que deben ser comprendidos y aceptados por toda la organización, por lo que es necesario que se exprese con sencillez, seguridad, claridad y coherencia. Implica un esfuerzo creativo e imaginativo que sustenta en

²⁰ *Ibid.* p. 41

canales permanentes de comunicación que la conectan a la realidad mediante el análisis de las tendencias del entorno.²¹

Por lo antes mencionado, es una imagen positiva y clara de la organización en el futuro, en un corte de tiempo definido. Fundamentalmente, es la imagen positiva que tiene la organización acerca de cómo realizar su misión en circunstancias determinadas y en un determinado periodo de tiempo, por lo que es la agenda que especifica y materializa la misión por un lapso determinado.

Es así como representa cómo quiere verse la organización en un determinado tiempo y, por consiguiente, contiene la imagen anticipada de las realidades que quiere ser y realizar, por ello, se convierte en los objetivos precisos y concretos de su acción durante un periodo de tiempo.

Por último, no es una simple imagen de futuro deseable, sino la imagen de lo que es realmente decisivo y crucial para el futuro de excelencia de la organización y, por ende, representa el conjunto de objetivos estratégicos de la institución, aquellos que deben ser efectuados sin más para que la organización sobreviva, no pierda posiciones y mantenga o incremente la calidad superior de su oferta frente a los demás.

1.3.3. LA PREPARACIÓN DEL DIAGNÓSTICO: INTERNO Y EXTERNO

El diagnóstico es una imagen de la organización y de su entorno en la que puede reconocerse todos aquellos elementos que favorecen u obstaculizan el cumplimiento de la misión. Responde a las preguntas ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades?, ¿Qué oportunidades y amenazas recibimos del entorno?

Por ello, es preciso que el diagnóstico se realice en dos sentidos: por un lado, a partir de analizar la situación actual de la organización: sus fortalezas y debilidades, dirección, objetivos, misión, así como los valores que le guían; y por el otro, identificar las amenazas y oportunidades del medio ambiente, como pueden ser las políticas del

²¹ MIKLOS, Tomas y TELLO, María Elena. *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. p. 47

gobierno, el mercado competitivo, las necesidades de los usuarios y las tendencias tecnológicas, entre otras. Un diagnóstico realizado adecuadamente permitirá formular cursos de acción más idóneos para alcanzar nuestros objetivos.

Las fortalezas permiten a la organización aprovechar las oportunidades, o bien protegerla de las amenazas del medio ambiente. Por el contrario, las debilidades impiden que la organización aproveche cualquier situación favorable o se vea indefensa frente a los riesgos. Tanto las fortalezas como las debilidades mantienen una interacción permanente con el entorno de la organización.

Por su parte, una oportunidad es cualquier elemento o circunstancia, controlado o no, del medio ambiente, que explotado estratégicamente, contribuye a lograr los objetivos de la organización. Por el contrario, una amenaza es cualquier fuerza, evento, hecho o actor del medio ambiente que representa una desventaja, riesgo o daño total o parcial para la ejecución de cualquiera de las actividades de la organización. Es preciso reconocer la amenaza para evitar o para reducir su impacto.

La identificación y el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades corresponden a una unidad o equipo especializado dentro de la estructura de la organización, que puede apoyarse en un comité o grupo especial de expertos que conduzca el proceso y aconseje a los tomadores de decisiones. La creación de un grupo de expertos facilita la identificación y recopilación de la información relevante para el análisis de los insumos y procesos de la organización. Es necesario que sus integrantes conozcan a fondo la institución y cuenten con reconocimiento e identificación entre sus compañeros y superiores. Al interior del grupo pueden formarse dos subgrupos, uno para recopilar e integrar los datos y otros para analizar la información y presentar los resultados.

El diagnóstico es un ejercicio que implica una participación amplia de todas las áreas que integran a la organización. El trabajo conjunto de generación, acopio, análisis y difusión de información; y una extensa discusión colectiva que lo enriquecen e incrementan su efectividad.

Si bien diversos autores coinciden en dividir el diagnóstico en análisis interno y externo y posteriormente analizar la brecha entre ambos aspectos, no debe perderse de vista que es necesario concebir una visión integral de fuerzas y debilidades, y oportunidades y amenazas, que permitirá a la planeación apegarse a la realidad y desarrollar las estrategias óptimas para lograr los fines deseados.

En cuanto a su integración se recomienda iniciar el análisis interno antes que el externo “ya que para preguntarse inteligentemente sobre las mutaciones del entorno estratégico, es necesario primero conocer bien sus productos, sus mercados, su técnica, sus hombres y su historia, aunque sólo sea para poder delimitar el entorno útil que debe estudiarse”.²²

El diagnóstico interno y externo representa una de las actividades esenciales, cuya premisa básica consiste en reconocer que la organización no tiene el futuro asegurado, que en el entorno y en el interno organizacional tienen lugar hechos y comportamientos que estremecen las maneras establecidas de actuar, provocan problemas e incertidumbres, elevan nuevas demandas y plantean retos decisivos para la sobrevivencia, la relevancia y la posición de la organización.

Los cambios internos y externos son poco previsibles, exigen una dirección concentrada en los asuntos del presente desde la perspectiva del futuro deseado y exigido o, dicho de otro modo, las decisiones que se toman para resolver problemas y necesidades presentes son decisiones para tener futuro.

Bajo esta premisa el diagnóstico interno y externo debe buscar a través de nuestras fortalezas preservar y potenciar en el futuro los logros de la organización que le permitan estar a la vanguardia de su actividad, pero a su vez considerar las situaciones tendencias y comportamientos de los actores del entorno y reconocer que pueden representar restricciones, obstáculos, competencia, hostilidades que tiene como efecto disminuir las posibilidades de éxito.

²² *Ibid.* p.25

En la práctica, la tarea consiste en registrar y analizar los factores que dentro y fuera de la organización incrementan o disminuyen la posibilidad de efectuar la visión.

Como ya se describió el análisis tiene como objetivo y hace posible conocer las fortalezas de una organización, así como las amenazas y los peligros que representa o acarrea el entorno debido a las debilidades de una organización.

El supuesto y resultado del análisis es a mayor capacidad de una organización, existen mayores oportunidades para realizar exitosamente sus fines; a mayores puntos vulnerables de una organización, mayores son los peligros y amenazas que obstaculizan o impiden la realización de los fines.

El análisis comparativo arroja entonces como resultado el conocimiento de cuáles son las áreas ganadoras de la organización y cuáles críticas, cuáles las áreas de oportunidad y cuáles de resistencia y riesgo que enfrenta la organización. Los resultados del análisis son la referencia fundamental para la elaboración posterior de las estrategias.

1.3.4. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos son el estado, situación o resultado futuro que se quiere lograr en función de la solución de problemas y la atención de necesidades. En la literatura de la materia no existe un consenso sobre su definición. En muchas ocasiones se confunden las metas, que son expresión cuantitativa u objetiva. En otras se pierden las acciones, dejando a un lado su dimensión y potencial. Sin embargo plantearse la pregunta ¿qué logros deben alcanzarse para cumplir la misión de la organización?, permitirá aproximarse con certeza a la noción de objetivo.

PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE METAS Y OBJETIVOS²³

| DIMENSIONES | METAS | OBJETIVOS |
|---------------|--|--|
| TIEMPO | <p>SON EL ÚLTIMO ELEMENTO EN LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA</p> <p>SON TEMPORALES, YA QUE DESPUÉS SERÁN SUPLANTADAS POR METAS SUBSECUENTES</p> | <p>SON EL PRIMER ELEMENTO EN LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA</p> <p>NO ESTABLECEN UN PLAZO RÍGIDO DE TIEMPO PARA SU REALIZACIÓN</p> |
| ESPECIFICIDAD | <p>SON ESPECÍFICAS Y SE EXPRESAN EN TÉRMINOS DE UN RESULTADO PARTICULAR A ALCANZAR EN UNA FECHA DETERMINADA</p> | <p>SE MANIFIESTAN DE MANERA AMPLIA Y SE TRATAN CON LOS ASUNTOS DE IMAGEN, ESTILO Y AUTO PERCEPCIÓN</p> |
| ENFOQUE | <p>ESTÁN ENFOCADAS INTERNAMENTE</p> <p>CONLLEVAN IMPLICACIONES IMPORTANTES ACERCA DEL MODO EN QUE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN SERÁN UTILIZADOS EN EL FUTURO</p> <p>IMPPLICAN UN COMPROMISO DE RECURSOS, UN RETO A LA ORGANIZACIÓN PARA SU UTILIZACIÓN EN LOGRAR EL RESULTADO DESEADO</p> | <p>SON MANIFESTADOS EN TÉRMINO DE ALGÚN ASPECTO RELEVANTE DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN</p> <p>SE EXPRESAN EN TÉRMINOS DE LIDERAZGO O RECONOCIMIENTO EN UN CAMPO DETERMINADO.</p> |

Los objetivos pueden definirse y clasificarse de acuerdo a dos criterios: el nivel en la toma de decisiones y el plazo que se fija para alcanzarlos. Con respecto al nivel de la toma de decisiones los objetivos pueden ser institucionales, funcionales u operacionales.

En el establecimiento de objetivos deben considerarse dos aspectos: la coherencia y la jerarquía. Por un lado, es preciso vigilar que exista coherencia entre los objetivos institucionales, funcionales, operacionales y la misión de la organización; y por otro que

²³ VANCIL, Richard. *Formulación de estrategias en organizaciones complejas*. p. 45

se atiende el orden jerárquico de acuerdo a su nivel en la toma de decisiones y el plazo para alcanzarlos.

Adicionalmente, es necesario identificar interdependencia entre ellos en dos sentidos? por su contribución al logro de objetivos superiores y por su dependencia hacia objetivos inferiores. Se sugiere organizar los objetivos en un diagrama ramificado, que partiendo de la misión permita organizar los objetivos por su importancia en orden descendente.

RELACIONES ENTRE EL NIVEL, LOS OBJETIVOS, EL TIPO DE PLAN Y EL PLAZO²⁴

| NIVEL | OBJETIVOS | PLAN | PLAZO |
|--------------|------------------|-------------|--------------|
| ALTO | INSTITUCIONAL | ESTRATÉGICO | LARGO |
| MEDIO | FUNCIONAL | TÁCTICO | MEDIANO |
| OPERACIONAL | OPERACIONAL | OPERACIONAL | CORTO |

Regularmente los objetivos institucionales se incluyen en el plan estratégico y los objetivos funcionales y operacionales en los planes y programas operativos. Tanto los objetivos institucionales y funcionales, como los operacionales deben difundirse en todos los niveles de la organización. Cuando se formulan con claridad los objetivos materializan a la planeación, proveen dirección, favorecen la sinergia, optimizan la asignación de recursos y constituyen la base para la instrumentación, el seguimiento y la evaluación.

Son fundamentalmente las realidades particulares que una organización desea que ocurran y se empeña en que ocurran debido a la importancia que revisten para que sea algo real, efectivo.

²⁴ ISNAR 1998

“Las realidades particulares en que los objetivos y normas se materializan son normalmente cambios en los procesos, productos y servicios de la organización y en las relaciones de la organización con sus usuarios, interesados y comunidad social. Puesto que se trata de realidades particulares sus componentes y atributos deben de ser especificados con claridad y precisión, deben ser prescritos como resultados a alcanzar sin más o como estándares de comportamiento.”²⁵

Por ultimo, se sugiere que la redacción de los objetivos se realice con un espíritu de ambición y conquista congruente con su factibilidad y posibilidades reales, adicionalmente, es preciso que los términos empleados sea concretos y medibles, y que se involucren a todas las unidades de la organización, de manera que cada una de ellas, reconozca su contribución a los objetivos generales de la organización. Ello permitirá obtener un mayor compromiso y logrará un esfuerzo conjunto en la misma dirección.

1.3.5. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

La formulación de estrategias, políticas y líneas de acción permite a la organización instrumentar el plan estratégico. Constituyen el puente entre el pensamiento y la acción, entre los deseos y aspiraciones expresados en la misión, la visión y los objetivos; y su posibilidad de realización. En general, su diseño se deriva de la pregunta ¿cómo alcanzaremos nuestros objetivos? Para tal cometido se presenta su definición y algunos elementos que facilitan su elaboración.

a) La formulación de estrategias:

Las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen el cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión de la organización. La creación de la estrategia se refiere a cómo: alcanzar los objetivos de resultado, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva, cómo fortalecer la posición de la organización.²⁶

²⁵ POSSE Fregoso, Juan. *Administración de proyectos*. p.103

²⁶ TRISTA, Boris. *Introducción a la administración académica*. p.89

Las estrategias constituyen el conjunto lógico de decisiones necesarias para tomar un curso de acción apropiado en la ejecución de un objetivo. Integran todos los movimientos y actores de la organización y los enfoques que la dirección usa para cumplir la misión de la organización.

Es una herramienta que permite, en el largo plazo, alcanzar objetivos determinados. Los objetivos son los fines y la estrategia el medio para concretarlos. Esto implica que para la ejecución de un objetivo específico pueden existir muchas combinaciones posibles, y por lo tanto, estrategias alternas.

Asimismo es un proceso continuo y progresivo de evolución y reforma. Los directivos deben tener siempre presente que las estrategias son necesarias por que hay oportunidades que aprovechar, amenazas que eliminar, fortalezas que explorar, debilidades que reducir y brechas que cerrar. De esta manera, su formulación no se reduce sólo a preconcebir o anticipar eventos, sino también a su construcción y formación gradual como respuesta a nuevos desarrollos, oportunidades especiales y acciones estratégicas anteriores.²⁷

El punto de partida en la formulación de las estrategias es la comprensión del objetivo deseado y la definición del contexto.

Esto permite identificar puntualmente los actores estratégicos, los factores críticos y las acciones en el corto, mediano y largo plazo; así como diseñar los pasos lógicos de la estrategia para alcanzar el objetivo en su contexto correspondiente.

²⁷ *Ibid.* p. 9

En cuanto a su forma, Andrews propone una serie de lineamientos que garantizan su pertenencia y eficacia. Así, las estrategias deben:²⁸

- ▣ Ser explícitas con la finalidad de seleccionar con eficacia las acciones necesarias
- ▣ Explotar exhaustivamente las oportunidades
- ▣ Ser coherente con los recursos organizacionales presentes y previstos
- ▣ Mantener la consistencia respecto a las políticas
- ▣ Considerar un nivel de riesgo factible en términos políticos, económicos, sociales y personales, a demás compatible con los recursos de la organización y el temperamento de sus directivos
- ▣ Adaptarse a los valores y aspiraciones de la organización
- ▣ Construir un estímulo claro al esfuerzo y compromiso de la organización
- ▣ Desarrollar la capacidad de respuesta, adaptación e innovación frente a la incertidumbre de contexto

Una estrategia difícilmente está constituida por una única acción. Es un plan de acción que implica un conjunto coherente y acumulativo de acciones que han sido seleccionadas por que son consideradas idóneas y clave para aumentar el manejo del entorno por parte de la organización y lograr que ésta en condiciones de realizar la visión.

Concretamente es una línea o eje de acción que contiene varias acciones / operaciones con el propósito de disminuir las debilidades e incrementar las fortalezas internas de una organización y, en consecuencia, estar en condiciones de aprovechar más eficazmente las oportunidades que abre el entorno y tener más éxito frente las amenazas del entorno.

En la siguiente tabla se sugieren una serie de preguntas diseñadas para orientar el diseño de la estrategia.

²⁸ ANDREWS, Kenneth. *El concepto de estrategia de la empresa*. pp. 79-85

PREGUNTAS QUE ORIENTAN LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE LA GENERACIÓN DE OBJETIVOS²⁹

| PREGUNTAS | JUSTIFICACIÓN |
|--|---|
| 1. ¿CUALES SON LOS FACTORES EXTERNOS MÁS CRÍTICOS, POSITIVOS O NEGATIVOS, PARA DEFINIR LOS OBJETIVOS? | LA MAYORÍA DE LOS OBJETIVOS SON AFECTADOS POR FACTORES FUERA DE CONTROL. ES NECESARIO CONSOLIDAR INTERESE PROPIOS CON EXPECTATIVAS EXTERNAS |
| 2. ¿CUÁL ES EL PRECIO QUE SE ESTA DISPUESTO A PAGAR PARA LLEVAR A CABO EL OBJETIVO? | LA EJECUCIÓN DE CUALQUIER OBJETIVO TIENE UN PRECIO |
| 3. ¿CUÁLES SON LOS LÍMITES CRÍTICOS DE LOS INTERESADOS EN LA EJECUCIÓN DEL OBJETIVO? | NO DEBEN REBASARSE CIERTOS LIMITES. |
| 4. ¿QUÉ PEQUEÑAS CONCESIONES SE PUEDEN HACER DESDE LE PRINCIPIO COMO PRUEBA DE BUENA VOLUNTAD PARA CONSEGUIR EL APOYO NECESARIO? | SE PUEDEN HACER ALGUNAS PEQUEÑAS CONCESIONES SIN COMPROMETER EL OBJETIVO GENERAL |
| 5. ¿CUÁLES CONCESIONES SE ESTÁ DISPUESTO HACER EN EL MOMENTO MÁS CRITICO DE NEGOCIACIÓN PARA OBTENER EL OBJETIVO? | FRECUENTEMENTE SE DEBEN HACER CONCESIONES MAYORES PARA OBTENER UN OBJETIVO |
| 6. ¿CUÁLES SON LAS RESTRICCIONES DE TIEMPO PARA LA EJECUCIÓN DEL OBJETIVO? | CADA OBJETIVO REQUIERE TIEMPO PARA LLEVARSE ACABO |
| 7. ¿CUÁLES SON LOS FACTORES EXTERNOS MÁS CRÍTICOS, POSITIVOS O NEGATIVOS, EN LA EJECUCIÓN DEL OBJETIVO? | LOS FACTORES EXTERNOS FUERA DE CONTROL DE LOS INTERESADOS AFECTAN LA MAYORÍA |
| 8. ¿QUÉ PREGUNTAS CRÍTICAS PUEDE HACER LA OPOSICIÓN ? Y ¿CUÁL SERIA LA LÓGICA PARA RESPONDERLES? | ES NECESARIO PREVER LAS REACCIONES DE LOS Oponentes Y MANTENER LA CONGRUENCIA |
| 9. ¿QUIÉNES SON LOS ACTORES MÁS RELEVANTES EN RELACIÓN CON EL OBJETIVO PROPUESTO? | EXISTEN ALGUNOS ACTORES RELACIONADOS CON EL PROCESO DE OBTENCIÓN DE UN OBJETIVO |
| 10. ¿CUÁL ES LA MEJOR MANERA PARA EMPEZAR LA ESTRATEGIA, PARA PROVOCAR EL IMPACTO INICIAL MEJOR ? | HAY MUCHAS FORMAS DE COMENZAR UNA ESTRATEGIA |
| 11. ¿QUÉ ACCIONES PUEDEN INICIAR OTROS ACTORES, Y CÓMO SE LOGRAN NEUTRALIZARLAS? | COMO UN JUEGO DE AJEDREZ, OTROS ACTORES INTERESADOS EN OBTENER EL OBJETIVO PUEDEN COMENZAR LAS ACCIONES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA. |

Las estrategias son, más bien, modos nuevos de ordenar, articular y llevar a cabo las operaciones que ya tienen lugar en la organización (financieras, académicas, escolares, de investigación, de adquisiciones, de personal) que hacen que estas se orientan de

²⁹ ISNAR, 1998

manera más clara y sistemática a la realización de los objetivos considerados estratégicos.

b) El diseño de políticas:

A diferencia de las estrategias, las políticas no contienen acciones. La función esencial de las políticas es orientar las decisiones y el comportamiento de la organización en una dirección determinada.

Las políticas pueden clasificarse de acuerdo a su origen, a su ámbito de acción, a sus objetivos, a su naturaleza, a la forma en que comunican y al nivel de decisiones para el que diseñan.

Toda política es una hipótesis que espera realizar ciertos objetivos mediante ciertas acciones y en consecuencia es susceptible de error. George R. Terry³⁰ define a la política como "una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general en la cual se desenvuelve la acción administrativa y las políticas administrativas".

En consecuencia las políticas establecidas se derivan de la misión y objetivos; las solicitadas de las demandas de algunos grupos; y las impuestas de las presiones. Las políticas innovadoras combinan fortalezas internas contra las amenazas externas; y las de supervivencia, evitan la confrontación entre debilidades y amenazas. Las políticas explícitas se dan a conocer ampliamente por escrito, mientras que las implícitas son de comunicación restringida o se considera que no es necesario comunicarlas dado que están plenamente asimiladas a la cultura organizacional.

³⁰ Varios Autores: *Primer encuentro interuniversitario nacional sobre evaluación de calidad*. p. 25.

En el siguiente esquema se muestra la clasificación de las políticas institucionales

CLASIFICACIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES³¹

| | |
|--|---|
| <p>POR SU ORIGEN</p> <ul style="list-style-type: none">EstablecidasSolicitadasImpuestas | <p>POR SUS OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none">InnovadorasDe mantenimientoDe sobre vivencia |
| <p>POR LA FORMA EN QUE SE COMUNICAN</p> <ul style="list-style-type: none">ExplicitasImplícitas | <p>POR EL NIVEL DE DECISIONES</p> <ul style="list-style-type: none">EstratégicasFuncionalesOperacionales |
| <p>POR SU ÁMBITO DE ACCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">GeneralesEspecíficas | <p>POR SU NATURALEZA</p> <ul style="list-style-type: none">InstitucionalesTecnológicas |

Entre las funciones que cumplen las políticas se encuentran?

- Establecer límites y restricciones a acciones diversas
- Abrir nuevas posibilidades a la creatividad
- Determinar las expectativas de las diferentes áreas de la organización
- Mejorar la coordinación entre las unidades técnicas y de gestión
- Estimular la toma de decisiones
- Promover la delegación de autoridad y responsabilidad

³¹ ISNAR, 1998

El diseño de las políticas generalmente recae en los directivos de la organización quienes durante todo el proceso deben observar que el diseño de las políticas es una actividad que a partir de propuestas creativas requiere construir consensos amplios en todos los niveles de la organización.

Considerando lo anterior la política es el diseño de una acción intencionada a tomar el curso y las acciones como resultado de las muchas decisiones e interacciones.

c) La definición de las líneas de acción:

Las líneas de acción permiten definir tareas y actividades oportunas y concretas, que estructuradas coherentemente se ejecuten en un plazo establecido para alcanzar las estrategias definidas. Matthias Sachse sugiere que mientras las estrategias "son amplios senderos que conducen a la ejecución de la misión", las líneas de acción pueden definirse como veredas más angostas en el camino hacia la ejecución de una estrategia".³²

Las líneas de acción hacen operativas las estrategias e indican "la manera particular de actuar o de reaccionar ante cada una de las situaciones que hay que enfrentar".³³

Responden a la pregunta ¿cómo concretar las estrategias?. Así a cada estrategia le corresponde un conjunto de líneas de acción específicas, que podrían expresarse en un plan o programa de acción, y que debe cubrir completamente cada estrategia. Por lo anterior, las líneas de acción pueden considerarse como el nivel más concreto para alcanzar la misión. Hax y Majluf aconsejan considerar los siguientes aspectos en el proceso de definición de las líneas de acción:³⁴

³² SACHSE, Matthias. *Planeación estratégica en empresas públicas*. p. 45

³³ COLLERETTE, Pierre y Gilles Delisle. *La planificación del cambio*. p. 17

³⁴ HAX, Arnold C. y Nicolas S. Majluf. *El proceso corporativo de la planificación estratégica*. p.99

- ☞ Describir cada acción necesaria de manera verbal y escrita
- ☞ Indicar la prioridad de cada actividad con respecto a los fondos disponibles, considerando que su postergación puede representar un daño para la posición de la organización en su entorno competitivo
- ☞ Determinar los recursos humanos y financieros requeridos
- ☞ Definir claramente el calendario de ejecución para cada actividad en un periodo de corto plazo
- ☞ Identificar a los responsables de llevar a cabo cada una de las tareas
- ☞ Elegir el procedimiento para controlar su ejecución. Con este propósito pueden utilizarse métodos de administración de proyectos como rutas críticas, y diagramas de Gantt.

El proceso de definición de las líneas de acción es una actividad continua. El grado de contribución de cada acción al logro de las estrategias determinará su ratificación, innovación o eliminación.

Al seleccionar las estrategias de la organización, se tiene en mente de manera implícita o explícita sus objetivos y metas, lo que quieren producir o lograr. Resulta entonces necesario y lógico definir explícitamente y con precisión las líneas de acción a seguirse.

1.3.6. LA EVALUACIÓN PERMANENTE DE LOS LOGROS Y ALCANCES DE LA ORGANIZACIÓN

La evaluación es una etapa fundamental en el proceso de planeación estratégica responde a las preguntas ¿cuánto se avanzó en el alcance de los objetivos?, ¿qué elementos apoyaron o limitaron este logro? y permite establecer ¿qué se debe hacer ahora? La evaluación es un nuevo diagnóstico que describe amplia y objetivamente los resultados sobre el grado de avance en el alcance de los objetivos, y permite determinar los factores cualitativos y cuantitativos que intervienen para favorecer u obstaculizar las actividades emprendidas. La evaluación permite comparar la situación actual real y la deseada.

La evaluación proporciona información relevante sobre el desempeño de la organización que retroalimenta el proceso de planeación estratégica. La organización debe buscar en la retroalimentación un mecanismo de auto regulación que le permita hacer los ajustes necesarios tanto en los insumos como en los procesos utilizados. Las medidas que se tomen a partir de los resultados de la evaluación constituyen un nuevo insumo para la organización. Comenzando nuevamente el ciclo de la planeación.

Los resultados de la evaluación pueden arrojar señales de alerta sobre diversos aspectos relacionados con la formulación e instrumentación del plan estratégico como pueden ser una misión demasiado pretenciosa o subvalorada, objetivos confusos o difíciles de ejecutar, criterios inadecuados para designar a los responsables, estructura organizacional incongruente con la misión, o cambios significativos en el entorno que dejaron de considerarse. En cada caso deberán tomarse las decisiones necesarias, desde pequeños ajustes, hasta una reorientación estratégica para mejorar los resultados. Así, la responsabilidad de los directivos deja de limitarse simplemente a la conducción del proceso, para centrarse en un rol más activo que les permita responder eficazmente a los cambios externos y convertir las amenazas en oportunidades.

“En la evaluación es preciso adoptar un procedimiento periódico y sistemático para determinar el impacto de las acciones realizadas en el logro de las metas y los objetivos, que en el corto plazo proporcione información oportuna para realizar los ajustes parciales necesarios; y en el mediano y largo plazo permita estimar el desempeño y los alcances globales del plan actual y los planes futuros.”³⁵

Al permitir la comparación entre los aspectos más importantes del desempeño con sus correspondientes en el plan estratégico, la evaluación debe extenderse a todos los niveles de la organización. Para ello es necesario contar con sistemas de información adecuados que faciliten la recopilación de la información pertinente y la construcción de indicadores precisos.

³⁵ UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA. *Ibid.* p.109.

Una vez que se han expuesto los elementos para el proceso de planeación estratégica, se sitúan como elementos teóricos y metodológicos de los cuales haremos uso para el desarrollo de nuestra investigación, partiendo de la premisa que la organización no tiene el futuro asegurado que en el entorno y en el interno de la organización tiene lugar hechos y comportamientos que agitan las maneras establecidas de actuar, provocan problemas e incertidumbres, levantan nuevas demandas y plantean retos decisivos para la relevancia y la posición de la organización. Sobre todo en las instituciones de educación superior como lo señala la UNESCO es su declaración mundial "las instituciones de educación superior enfrentan hoy nuevos e importantes retos, que les exigen diseñar y operar programas formativos que refuercen las misiones y los valores de la educación superior; especialmente en áreas tales como la de contribución al desarrollo sostenible y el mejoramiento de la sociedad, garantizando el aprendizaje de conocimientos que sean básicos, relevantes y actualizados."³⁶

Por consiguiente la Universidad Pública de docencia, investigación y difusión debe comprometerse con la calidad en su enseñanza y sus servicios que le permitan mantener su presencia y liderazgo frente a lo que Sheila Slaughter y Larrie L. Leslie denominan "*Capitalismo Académico*"³⁷.

En ese sentido citaremos el exhortó hecho por Juan Ramón de la Fuente rector de la UNAM, en donde pide a las universidades públicas ser "inteligentes, audaces y persuasivas ante un comercio de los servicios educativos, con la intención de una universidad pública, laica de calidad y competitiva en todo los ordenes."³⁸

Lo anterior tiene como consecuencia que se incorporen nuevos contenidos, nuevas alternativas de enseñanza y gestión de las instituciones con la intención de a ser mas eficientes en sus procesos formativos, dicha modificación requiere de nuevas formas de organización y funcionamiento institucional, que aprovechando su infraestructura se reestructuren respetando las distintas corrientes de pensamiento, a partir de una cultura general científica y humanística, capaz de renovarse, de informarse, especializarse y

³⁶ UNESCO. *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción.*

³⁷ Las transformaciones de las universidades en empresas lucrativas, o parecidas a las lucrativas, o como parte de las empresas lucrativas. Permite también descubrir la transformación de sus servicios en mercancías y el predominio creciente de aquellas actividades, que sirven para ganar mercados y para resolver los problemas propios resolviendo los de los mercados

³⁸ "Alerta de la Fuente ante el avance comercial de la enseñanza superior", La Jornada; Sociedad y Cultura. 24/03/2007,p.38

crear. Como lo propone Frei Betto "empezar la construcción de lo nuevo dentro de la sociedad vieja e ir desde ahí eliminando estas estructuras y construyendo hombres y mujeres nuevos."

Bajo este contexto marcado por nuevas realidades y constantes desafíos, las administraciones están obligadas a incrementar sustancialmente su capacidad para generar tanto en cantidad, como en calidad los servicios que la sociedad exige.

Resolver esta interrogante requiere de una nueva gestión que supere los retos que le plantean sus diferentes entornos.

Con una larga y probada trayectoria en la administración de negocios, se sugiere la incorporación de la planeación estratégica, a las tareas y actividades propias del ámbito educativo público; pretendiendo con esto responder a la necesidad de atender oportuna y eficazmente la complejidad del medio ambiente, y por otro lado, reconstruir su capacidad de gestión y emprender la edificación para un mejor futuro. Su integración paulatina a la gestión pública en organizaciones, gobiernos municipales y locales, e inclusive en el ámbito federal se ha introducido adaptado sus procedimientos y técnicas, que permitan la formulación de los planes estratégicos, renovando sus valores y filosofía.

Lo anterior nos permite contar con un esquema analítico para enfrentar la incertidumbre del contexto. No obstante, su fortalecimiento y consolidación depende de nuestra capacidad para emprender una transformación del ámbito donde se aplique.

La propuesta concreta es valernos de los elementos antes citados para introducir un elemento planificador al SUA/FCPS, con la intención de enfrentar el desafío de reorientar el modelo de institución superior que le permita cumplir satisfactoriamente sus funciones y objetivos, de acuerdo a las necesidades y exigencias que le plantea la formación social, de acuerdo con sus propias metas e implementar un renovado modelo de organización que indique el camino a recorrer para lograrlo, así como las acciones y alternativas más adecuadas para ir cubriendo etapas y alcanzando metas.

*La docencia como actividad organizada requiere de una instrumentación que se da a nivel institucional, en cada dependencia académica y en cada aula o espacio académico en donde interactúan un profesor y sus alumnos. Entre los elementos y factores de carácter instrumental y metodológico que deben tenerse en cuenta, se pueden identificar los distintos objetivos de la tarea educativa, sistemas, métodos y técnicas de la administración educativa; la organización académica; la investigación educativa; la planeación y la programación de la enseñanza; la evaluación institucional y curricular; así como los diversos tipos de recursos físicos y materiales que forman parte del proceso.*³⁹

Este trabajo requiere necesariamente de acopio y análisis de información, que se utilice como punto de partida, en donde con toda precisión se establezca el carácter, las funciones, la orientación y los principios que sustentan la organización.

Ahora bien para el caso y conocer con precisión nuestro objeto de estudio, en el siguiente capítulo se exponen los antecedentes para la creación del Sistema Universidad Abierta en la UNAM; el cual permitirá consolidar las bases para la construcción de esta investigación, así como el conocer sus elementos ideológicos que conjugados con los elementos teóricos citados con anterioridad deriven en una propuesta responsable sobre el viraje que debe impulsar el SUA/FCPS; con el cual intente buscar con fundamentos sostenidos el más alto rendimiento y la satisfacción en sus servicios.

³⁹ LEGISLACIÓN UNIVERSITARIA, Marco Institucional de Docencia. p.592

CAPITULO II

EL SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (SUA/UNAM)

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Educación Abierta ha adquirido relevancia social y presencia histórica básicamente en los últimos seis lustros, a pesar de que se le pueden adjudicar antecedentes remotos en el siglo XIX y aún en el XVIII (primeras expresiones de enseñanza por correspondencia). Actualmente, el sector educativo que denotamos con tales palabras es una realidad de una amplitud y dimensiones indiscutibles, abarca a un enorme número de opciones y modalidades educativas, no sólo en los países económica y socialmente más avanzados, sino también en buena parte de los países en desarrollo.

Esta presencia tan significativa de la modalidad abierta de educación ha sido resultado de un sostenido proceso de construcción, organización e inserción social, con miras a responder a un conjunto de problemas y necesidades que en los últimos tiempos ha venido identificando a la educación.

Esta alternativa educacional es implantada en nuestro país a comienzos de los años sesenta y obedece a un conjunto de condicionantes tanto educativos, como sociales y políticos que conviene reseñar con el fin de ubicar con mayor precisión su origen y desarrollo.

A partir de la década de los cuarenta se produce un crecimiento cuantitativo y cualitativo del sistema educativo nacional, que se traduce en un aumento de la cobertura de los servicios sobre todo de educación en modalidades para atender a los adultos, a las minorías étnicas y a los grupos marginados.

Paralelamente se fortalece la educación técnica, se inicia la utilización de la radio y la televisión en las tareas de alfabetización y educación básica, sobresaliendo entre ellas la telesecundaria. Se expande a la educación superior, la noción de Universidad Abierta, adquiere popularidad a partir de la propuesta realizada por el partido laborista en la Gran Bretaña en 1963, en el sentido de crear una Universidad del Aire (University of the Air), la cual fue adoptada por la política oficial del gobierno británico en 1964.

Sin embargo fue hasta 1967, cuando a través de la intervención del comité de planificación, dicha propuesta adquirió el título de Universidad Abierta

La consolidación de este concepto como alternativa educativa se hizo patente hasta 1969, cuando la Open University, demarca el campo de acción preciso dentro del cual se insertaría la institución. "Bajo estas condiciones se establece que la Universidad en cuestión debería de estar abierta no sólo en el momento de la admisión, sino también en cuanto a su ubicación, sus métodos y sus premisas teóricas; utilizó como principales métodos pedagógicos, una combinación de emisiones radio televisivas, enseñanza por correspondencia y cursillos de verano⁴⁰."

El sistema abierto empezó a extenderse en otros países de Europa; "surge en Suecia a través de Televisión y Radio Universitaria, conocido como T.R.U.; en España aparece la Universidad Nacional de Educación a Distancia (U.N.E.D), que desde 1970 ofrece la oportunidad de proseguir estudios a quienes no pueden asistir regularmente a los centros ordinarios o seguir calendarios y horarios regulares. En América Latina se crearon instituciones como los Centros de Acción Pro-Educación y Cultura de República Dominicana; en Costa Rica se creó la Universidad de Educación a Distancia y en Venezuela la Universidad Nacional Abierta."⁴¹

En México la noción de Universidad Abierta apareció ante la necesidad de refuncionalizar los sistemas formales de educación, que a principios de los años setenta alcanzan un punto crítico de saturación. Ante estas circunstancias se comenzó a proponer una serie de nuevas formulas educativas y conceptuales como: educación extraescolar, educación a distancia, educación popular, entre las más importantes y dentro de ellos el propio de educación abierta.

La propuesta tuvo dos objetivos por un lado aliviar la presión demográfica a que estaban expuestos los sistemas escolarizados y por el otro, permitieran dar curso a las políticas de ampliación de oferta educativa por parte del Estado Mexicano, dando

⁴⁰ DONALD, Grattan. *¿Qué es la Universidad Abierta?, El caso del Reino Unido*. p.14

⁴¹ *Curso de Inducción al Sistema Universidad Abierta*. p.55

oportunidades de estudio a quienes se hallaran apartados de ellas, ya fuera por falta de escuelas, lejanía, necesidades de trabajar, o bien por obligaciones domésticas.

Con sus diferencias, todas estas propuestas tuvieron como propósito flexibilizar los canales y mecanismos de acceso a la educación, de manera que fuera posible equilibrar la desigualdad educativa prevaleciente en la estructura social.

"El proyecto del Sistema Universidad Abierta de la Universidad Nacional Autónoma de México (SUA/UNAM) formó parte de un proyecto generalizado de reforma universitaria iniciado bajo la gestión del Rector Javier Barros Sierra en 1966, no obstante, fue hasta principios de la década de los años setenta que el Dr. Pablo González Casanova, entonces rector de la UNAM, promueve abiertamente la implantación del sistema."⁴²

Se trató de un proyecto ambicioso con amplias perspectivas para la enseñanza del futuro. Se pensó que ante el número de estudiantes que concurrían a la Universidad, era previsible que ésta se encuentra saturada y por tanto ante la imposibilidad de seguir albergando en sus instalaciones la creciente demanda estudiantil; era posible que gran parte de los estudiantes permanecieran en sus casas siguiendo los cursos que la Universidad imparte a través de este novedoso sistema.

De esta forma recogió en parte los planteamientos teórico-pedagógicos derivados de la Open University, e incorporando la preocupación por transformar a la universidad en una instancia de apoyo a la resolución de los problemas nacionales. El Consejo Universitario, en su sesión ordinaria del 25 de febrero de 1972 aprobó el Estatuto SUA UNAM, cuyo funcionamiento se basa en el autoaprendizaje, y tuvo principalmente los siguientes objetivos.

- ☞ "Democratización de la enseñanza, al abrir más y mayores canales de acceso a quienes aspiran a este tipo de estudios

⁴² JIMÉNEZ, Blanca y OEHLER, Ana María. *Sistema Universidad Abierta*. p 63

- 📖 Proporcionar al alumno habilidades y destrezas, cuya graduación él mismo irá evaluando. Esto se debe hacer de acuerdo con objetivos previamente establecidos
- 📖 Superar los problemas originados por insuficiencias y por deficiencias que padece el sistema actual de enseñanza. Esto debe lograrse combinando los elementos con que cuenta la Universidad, con las experiencias que aporten otras agrupaciones sociales
- 📖 Proporcionar al estudiante una cultura básica general, utilizando para ello tanto los medios tradicionales de enseñanza como los modernos avances de la técnica
- 📖 Enseñar al estudiante a aprender a aprender, a partir de la búsqueda del desarrollo integral y con la mentalidad de servicio a la comunidad

El nivel académico debe estar en constante ascenso

- 📖 Combinar los medios tradicionales de impartir conocimiento, como la cátedra, el seminario y el libro, con los medios más avanzados de difusión como la radio, la televisión etcétera
- 📖 Establecer sistemas eficientes de evaluación de conocimientos que hagan confiable para la sociedad los certificados que la Universidad expida a quienes egresen del sistema
- 📖 Dar al alumno los métodos y las técnicas que le permitan asimilar plenamente la información que llegue a sus manos; esto es, enseñar a estudiar
- 📖 Dar al estudiante la visión global del conocimiento, haciéndolo comprender la unidad del mismo"⁴³

Básicamente, el Sistema Universidad Abierta es una modalidad educativa que se encuentra subsumida a la Universidad Nacional Autónoma de México, pero con funciones y características propias; desde el punto de vista de la Legislación Universitaria, el SUA. cumple con los fines de la institución, los cuales son: "impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios

y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y difundir con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura."⁴⁴

Bajo estos argumentos la UNAM, fundó un sistema que innova frente a los cambios y presiones de la época, a través del viraje en los cuadros clásicos del proceso enseñanza aprendizaje.

Con la finalidad de "extender la educación universitaria a grandes sectores de la población por medio de métodos teórico-prácticos, de transmisión y evaluación de conocimientos, y de la creación de grupos de aprendizaje que trabajen dentro o fuera de los planteles universitarios".⁴⁵ Sobre la base de una cultura común, actualizada con los grandes descubrimientos de nuevas técnicas y áreas de estudio, que elimine el concepto mismo de la escuela como único centro para la enseñanza, el aprendizaje y la investigación

Con su apertura se plantearon " la utilización de nuevos métodos de enseñanza aprendizaje y de nuevas formas de transmisión, evaluación y registro de conocimientos que combinados con los tradicionales pudieran elevar la calidad de la educación y la eficiencia de la instituciones que la imparten

...La captación de una nueva población escolar, extendiendo las posibilidades educativas a un mayor número de educandos y facilitando especialmente los estudios a empleados, obreros, profesionales y todo tipo de personas que, cumpliendo con los requisitos que marca la legislación universitaria, no pueden realizarlos, por carecer de tiempo o posibilidades de concurrir a las prácticas tradicionales, con horarios y calendarios rígidos...

...La generación y aprovechamiento de nuevos espacios para la educación, desescolarizándola, al desarrollar una parte importante de las funciones propias de la formación universitaria fuera del campus universitario, descentralizando las actividades

⁴³ GONZÁLEZ Ruíz, José. *La Universidad Abierta, el caso de México*. p.9

⁴⁴ *Estatutos, del Sistema Universidad Abierta*. p. 261

universitarias intramuros (mediante convenios con otras instituciones educativas, con las que se cooperaría en la tarea de la educación abierta), y creando un ámbito de colaboración Interuniversitaria, tanto en el interior del país como en el mundo de habla hispana".⁴⁶

La combinación de estos elementos permitiría extender los beneficios de la Educación Superior a un mayor número de personas, además de atender el acelerado crecimiento de la demanda de servicios educativos, aprovechando así la infraestructura de la UNAM, sus recursos humanos y técnicos, que le permitieran consolidarse como un sistema alternativo y simultáneo; por otro lado con la idea de beneficiarse uno y otro con sus recursos, productos y experiencias.

En consecuencia el SUA represento la posibilidad de continuar su preparación para miles de estudiantes y destruyéndose así el mito de que la educación de este tipo podría ser patrimonio de unos cuantos elegidos, por lo que hubo que definir sus principales características:

- 📖 Sistema de libre opción: el SUA se caracteriza por ser un sistema de libre opción tanto para Facultades y Escuelas
- 📖 Requisitos de ingreso: cabe señalar, que a diferencia de otros sistemas de enseñanza abierta, en el SUA/UNAM existen requisitos precisos de ingreso que se establecen en el *Reglamento General de Inscripciones*, entre los requisitos se encuentran:

"Solicitar la inscripción de acuerdo con los instructivos y calendarios que se establezcan.

Haber obtenido en el ciclo de estudios anterior un promedio mínimo de siete o su equivalente.

⁴⁵ UNAM. *Estatuto del Sistema de Enseñanza Abierta de la UNAM*. Capítulo I. Disposiciones Generales.

⁴⁶ ANAYA Díaz, Alonso. *La universidad abierta y sus alternativas*. p. 16

Ser aceptado mediante concurso de selección, que comprenderá una prueba escrita y deberá realizarse dentro de los periodos que al efecto se señalen"⁴⁷

No obstante lo anterior, en la exposición de motivos se dispuso que la inscripción se facilitara y ampliara con la integración de grupos de aprendizaje y centros de estudio a donde podrán acudir jóvenes de todo el país y particularmente trabajadores y empleados. Asimismo para la certificación de estudios se estableció que:

- 📖 "Grados y Títulos: Se otorgan los mismos créditos, certificados, títulos y grados al nivel correspondiente, existentes en la UNAM
- 📖 Modelo Pedagógico: El sistema se sustentó en la combinación de métodos clásicos y modernos de enseñanza que se apoyaran en el diálogo, en la cátedra, en el seminario, en el libro, y se vincularan con los medios de comunicación de masas, con la T.V.; la radio, el cine, entre otros"⁴⁸

Particular énfasis se hizo en cuanto a que el SUA/UNAM no es un sistema de enseñanza por correspondencia, ni una tele-universidad. Por el contrario, se insiste en la creación tanto de grupos de aprendizaje como de sistemas de transmisión, evaluación y registro de los conocimientos.

Sin duda su creación represento el conjunto organizado de principios, métodos y recursos pedagógicos que, aprovechando su prestigio y experiencia educativa; adicionada al uso de los modernos medios de comunicación social, permitan al individuo su desarrollo de manera autónoma, sin restricciones de asistencia o permanencia en el aula, de conformidad con sus intereses y aptitudes.

Separando claramente, y por primera vez, los procedimientos de acreditación de conocimientos, de las maneras de aprender. Con la consigna de que puede aprender en cualquier espacio, aspirando así no solo a ser una alternativa para solucionar problemas de tipo cuantitativo, sino producir cambios en los métodos de enseñanza-aprendizaje y para contribuir a elevar la eficiencia de los estudios universitarios.

⁴⁷ Cfr. UNAM. *Reglamento General de Inscripciones*, del artículo primero al décimo

⁴⁸ Cfr. UNAM. *Exposición de motivos del proyecto de Estatuto del SUA/UNAM*

Sin embargo "No hay que olvidar que, como obra de una nueva creación, no se puede prever todas las futuras situaciones"⁴⁹ , ni a sus adversarios, por lo tanto su desarrollo fue en un plazo corto como se advierte en el siguiente punto.

2.2 DESARROLLO DEL SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

La creación del Sistema Universidad Abierta tuvo como puede suponerse muchos opositores, con el argumento de que la Universidad Abierta significaría un descenso en la calidad de la enseñanza, sin embargo las autoridades encabezadas por el Doctor Soberón Acevedo "explicaba que tal efecto no debía producirse a condición de asignar los recursos financieros suficientes y, sobre todo, si emprendían los cambios necesarios para el uso de las metodologías y recursos educativos eficientes. Además defendían con este proyecto la validez del conocimiento y la experiencia adquiridos extraescolarmente."⁵⁰

Hacia 1979 existían Divisiones del Sistema Universidad Abierta en las siguientes Escuelas y Facultades; que otorgan los siguientes grados académicos:

⁴⁹ CARPIZO, Jorge. *El Estatuto del Sistema Universidad Abierta de la UNAM*. p. 46

⁵⁰ *Proyecto de la DSUA/FCPyS*. Documento de trabajo.

| SIGLAS | NOMBRE | TÍTULO QUE OTORGA | ESPECIALIDAD |
|--------|--|--|--|
| FCPYS | FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES | L I C E N C I A T U R A | ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CIENCIA POLÍTICA RELACIONES INTERNACIONALES SOCIOLOGÍA |
| FCYA | FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN | | ADMINISTRACIÓN CONTADURÍA |
| FD | FACULTAD DE DERECHO | | DERECHO |
| FE | FACULTAD DE ECONOMÍA | | ECONOMÍA |
| FFYL | FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS | | FILOSOFÍA GEOGRAFÍA HISTORIA LENGUA LITERATURA HISPÁNICAS LENGUAJE Y LITERATURA INGLÉSAS |
| FP | FACULTAD DE PSICOLOGÍA | | PSICOLOGÍA |
| FMVZ | FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA | | PRODUCCIÓN ANIMAL: AVES PRODUCCIÓN ANIMAL: BOVINOS PRODUCCIÓN ANIMAL: PORCINOS |
| ENE0 | ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA | TÉCNICO | ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA |

Sin embargo la situación predominante en los distintos sistemas fue en gran parte la neutralización del potencial innovador y la distorsión del proyecto original, generado principalmente por la no instauración de dependencias con instalaciones propias; es decir que las Divisiones del Sistema Universidad Abierta (DSUA) dependen de las

facultades y escuelas ya existentes, por lo que cada una de ellas modificó el proyecto adquiriendo características contrarias a las propuestas en el estatuto.

Acontecimientos como la reunión en junio de 1978 entre el entonces rector de la UNAM y los directores de las escuelas y facultades que contaban con la DSUA buscaron redefinir los objetivos y planteamientos del mismo.

El resultado se orientó a la ampliación de la capacidad de las instalaciones, incremento en la investigación y renovación la organización académica administrativa con la firme intención de contribuir a la optimización y administración flexible de los recursos humanos y económicos, además de experimentar con modelos educativos que constituyan el modelo a seguir.

Estos acontecimientos contribuyeron a fortalecer al sistema, iniciando así una nueva etapa en constante interacción con su medio ambiente que buscó una estabilidad en su interior con estructuras de organización bien definidas como se muestra a continuación.

2.3 ORGANIZACIÓN ACADÉMICO–ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA

"La Administración educativa tiene como propósito fundamental servir de apoyo a las tareas académicas, con objeto de que éstas puedan realizarse satisfactoriamente dentro del marco de las políticas y objetivos que establezca la institución."⁵¹

La administración de las funciones básicas se inicia en el momento en el que se decide si la organización académica será tradicional, abierta o a distancia; buscando a su vez, optimizar los recursos humanos y la infraestructura de que dispone.

"La organización en las instituciones educativas se puede entender como la noción técnica y administrativa que agrupa y articula los diversos elementos que concurren al funcionamiento del sistema; guarda relación y dependencia con la política educativa, la legislación escolar, la planeación y la administración."⁵²

⁵¹ ARIZMENDI Rodríguez, Roberto. *Planeación y administración educativas*. p. 63

⁵² *Ibid.* p. 15

Los Sistemas de Universidad Abierta (SUA) de la UNAM, dependen de la Coordinación del Sistema Universidad Abierta (CUAED), que a su vez depende directamente de la Secretaría General de la UNAM, a quien le corresponde "colaborar con el rector en la dirección de la universidad en los asuntos de carácter académico y difusión de la cultura, llevando a cabo los planes y reformas que se consideren necesarias para el mejor funcionamiento de la UNAM."⁵³

Se integra con los siguientes órganos de responsabilidad:

- a) "La comisión académica
- b) La coordinación
- c) Las Divisiones del Sistema Universidad Abierta en las dependencias que participen en el mismo"⁵⁴

De la misma manera cada facultad o escuela debe de contemplar en su estructura los siguientes componentes comunes que la integren:

- I. "El director de la facultad o escuela.
- II. El jefe de la División quién será nombrado por le Rector a propuesta del director de la dependencia;
- III. El personal académico y administrativo necesario para su funcionamiento, y los grupos de aprendizaje. Se entiende por grupos de aprendizaje al conjunto de alumnos cuyo fin es alcanzar determinados conocimientos dentro del sistema."⁵⁵

En consecuencia el SUA esta dirigido por el Jefe(a) de División que es la primera autoridad ejecutiva y académica, que tiene como atribuciones y obligaciones las siguientes:

⁵³ Manual de organización de la UNAM, p.76

⁵⁴ Estatuto del Sistema Universidad Abierta. p.262

⁵⁵ Estatuto del Sistema Universidad Abierta. p. 280

- I. "Acordar con el director de la dependencia;
- II. Proponer al director el nombramiento del personal académico y administrativo de la división;
- III. Implantar y vigilar el funcionamiento del sistema Universidad Abierta en su división;
- IV. Planear y supervisar la producción del material didáctico;
- V. Coordinar y vigilar las labores de los diversos grupos de aprendizaje, así como de las unidades que se establezcan;
- VI. Supervisar el funcionamiento del sistema en las instituciones asociadas, y
- VII. Las demás que la Legislación Universitaria le señale."⁵⁶

Lo antes expuesto, define los diferentes elementos que integran al sistema, así como sus atribuciones, que derivan en el objetivo de generar una colaboración adecuada entre los diversos actores de la institución, tratando así de ofrecer las condiciones optimas para el desarrollo disciplinario e interdisciplinario, y al mismo tiempo, optimizar el uso de los recursos y ampliar la cobertura de atención estudiantil.

Hay que destacar que la intención de agrupar las acciones académicas en estructuras diversas es la búsqueda de "estrechar vínculos con toda naturaleza entre el campo docente, la investigación y la extensión, con cada uno y todos los órganos de la universidad"⁵⁷

Dado que la normatividad de la institución, establece los objetivos de la institución, y para cumplirlos satisfactoriamente, el Sistema Universidad Abierta cuenta con las siguientes prerrogativas

- I. "Utilizará, además de sus propias instalaciones, las de empresas publicas y privadas, de producción de bienes y de servicios, las de asociaciones, ejidos, sindicatos, etcétera, que se pongan a su disposición;

⁵⁶ Estatuto del Sistema Universidad Abierta de la UNAM

⁵⁷ DARCY, Ribeiro. *La universidad necesaria*. p.12

- II. Podrá autorizar la asociación de otras instituciones y celebrar convenios de cooperación en los términos del capítulo de este estatuto;
- III. Podrá recurrir a profesionales del sector público y privado de acuerdo con los convenios que se celebren;
- IV. Creará y revisará permanentemente sistemas de transmisión, evaluación y registro de conocimientos, de acuerdo con los objetivos y niveles de aprendizaje en las diversas asignaturas, módulos, carreras, especialidades o grados;
- V. Dará a conocer y supervisará el material didáctico necesario para alcanzar los objetivos y niveles de aprendizaje requeridos...
- VI. Difundirá entre los estudiantes las técnicas de evaluación de conocimientos que les permitan comprobar que han alcanzado los objetivos y niveles señalados;
- VII. Otorgará los créditos correspondientes a las personas que demuestren haber cumplido los objetivos de aprendizaje, mediante las pruebas y exámenes establecidos en el sistema, y
- VIII. Realizará todas las actividades que estime convenientes para los indicados objetivos."⁵⁸

Asimismo para poder ejercer las actividades citadas, es de suma importancia exponer el sustento jurídico y su orden normativo; donde se define sus formas generales de operación, con base en las cuales se establecen sus lineamientos de desarrollo, por lo tanto se mencionan las fuentes normativas que lo regulan:

ARTÍCULO 3ERO, FRACCIÓN VII.

Decreto que declara reformados los Artículos 3ero. y 31 fracción I.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación, 5 de marzo de 1993.

⁵⁸ Artículo 2º. Del Estatuto del Sistema Universidad Abierta de la UNAM

LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación, 6 de enero de 1945.

ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

Últimas modificaciones aprobadas en la sesión de Consejo Universitario, 23 de marzo de 2001.

MARCO INSTITUCIONAL DE DOCENCIA.

Aprobado en la sesión de la Comisión de Trabajo Académico del Consejo Universitario, 16 de febrero de 1998.

Publicado en Gaceta UNAM, 22 de febrero 1998.

REGLAMENTO GENERAL DE ESTUDIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES

Aprobado en la sesión del Consejo Universitario, 15 de diciembre de 1967.

Publicado en Gaceta UNAM, 15 de enero de 1968.

ESTATUTO DEL SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA DE LA UNAM

Aprobado en la sesión del Consejo Universitario, 25 de febrero de 1972.

Publicado en Gaceta UNAM, 28 de febrero de 1972.

REGLAMENTO DEL ESTATUTO DEL SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA

Relativo al Ingreso, la permanencia y los Exámenes.

Aprobado en la sesión ordinaria del Consejo Universitario, 2 de diciembre de 1997.

Publicado en Gaceta UNAM, 8 de diciembre de 1997.

Hasta aquí se ha hecho referencia a los principales acontecimientos para la creación del SUA, así como los principales elementos normativos para su sustento; sin embargo no se puede dejar de resaltar la importancia que represento en la transformación de los cuadros clásicos de la enseñanza universitaria y profesional, frente a las circunstancias de la época, eliminando al concepto mismo de la escuela como forma ineludible de la enseñanza; sin duda cambiando el concepto mismo de la Universidad e innovando en las formas de proporcionar educación, liberando fuentes de enseñanza para atender aquellos estudiantes deseosos de aprender, incluyendo a todo aquel que cumpla con los requisitos y por diversas circunstancias se encuentre alejado de esta.

Su importancia radica en que no solamente ayuda al estudiante a saber más cuanto a conocimientos, sino también a aprender a disciplinarse ya que el mismo alumno dirige su propio aprendizaje; es por lo tanto adaptable a las características individuales de los estudiantes, debiendo respetar el ritmo de trabajo y los intereses personales, paralelamente representa flexibilidad para la implementación de elementos que coadyuven a un mejor desempeño en el aprendizaje.

Con lo anterior, se puede definir al SUA / UNAM como: " El conjunto organizado de principios, métodos y recursos pedagógicos que aprovechando experiencias educativas y el uso de modernos medios de comunicación social, permite al individuo se desarrolle de manera autónoma, sin restricciones de asistencia o permanencia en el aula y de conformidad con sus intereses y aptitudes."⁵⁹

Una vez que se han conocido las principales características históricas del SUA/UNAM de manera general, pasemos a conocerlo de manera particular, por lo que en el siguiente punto se explicara su origen y desarrollo al interior de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

⁵⁹ VÁZQUEZ Díaz, Jaime. *Propuesta de modificaciones al estatuto y conceptualización del Sistema Universidad Abierta de la UNAM*. p 58

2.4. ORIGEN Y DESARROLLO DEL SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES (SUA/FCPS)

La Facultad de Ciencias Políticas y Sociales fue pionera en la implantación del Sistema Universidad Abierta en la Universidad. bajo la Dirección del licenciado Víctor Flores Olea, el Consejo Técnico aprobó su creación en marzo de 1972, iniciando con ello, el reto educativo sobre una base pedagógica constituida por tres elementos: la tutoría, el material didáctico y el estudio independiente⁶⁰.

La tutoría es entendida como el espacio académico en el que concurren los alumnos y el tutor; destinada a la orientación y discusión académica, la retroalimentación y la evolución del aprendizaje.

El material didáctico, por su parte, viene a promover el estudio independiente por parte del alumno durante la distancia temporal que existe entre una tutoría y otra. El material presenta una serie de indicaciones y componentes didácticos que permiten realizar el estudio en ausencia del tutor.

El estudio independiente implica que el alumno asuma la responsabilidad y el compromiso de su propia formación académica, si bien cuenta con apoyos institucionales como el tutor, la tutoría y el material didáctico; el alumno avanzara en el aprendizaje conforme a su empeño en el estudio.

El trabajo docente en el sistema comenzó en 1976 con una matrícula inicial de 14 alumnos inscritos en la licenciatura de Sociología⁶¹, para los siguientes años, la población presentó exiguos, pero constantes incrementos asociados con la aprobación del H. Consejo Universitario, en 1980, de la implantación del SUA en las otras tres licenciaturas impartidas en la Facultad: Ciencias Políticas y Administración Pública, Ciencias de la Comunicación y Relaciones Internacionales, que comenzaron a ofrecerse el año siguiente.

⁶⁰ FLORES Olea, Víctor. *Informes de labores 1973, 1974 y 1975*.

⁶¹ *Antecedentes histórico-políticos del concepto universidad abierta* (mimeo)

La División contaba con una estructura orgánica relativamente pequeña conformada por la Jefatura de División, las Unidades de Asesoría Pedagógica, Producción de Materiales Didácticos, Unidad de Tutorías y la Delegación Administrativa.

La extensión de las carreras, la diversificación e incremento en el número de asignaturas y las presiones de ingreso al sistema plantearon la necesidad de modificar radicalmente el modelo educativo. El SUA debía transformarse para responder a las exigencias de la masificación de la educación superior y cumplir un cometido más activo en el desarrollo académico.

En esta época se exteriorizaron una serie de situaciones y problemas que demandaban atención permanente. La capacitación didáctica ofrecida a los profesores resultaba insuficiente frente al crecimiento acelerado de la plantilla, adicionalmente, debían acometerse rezagos históricos relacionados con la retención, deserción, reprobación y baja titulación, que no siendo exclusivos del SUA, tendían a acentuarse por el incremento de la matrícula.

Fue así como se transitó del modelo de enseñanza personalizada a un nuevo modelo pedagógico más afín con un sistema semiabierto que sustituía los cuestionarios de auto evaluación por guías didácticas que incorporaban diversas actividades de aprendizaje. Las sesiones de tutoría por asignatura, primero semanales, y posteriormente, quincenales, se convirtieron en el elemento que dinamizó el proceso de enseñanza-aprendizaje y permitió atender a las generaciones y grupos, inusualmente numerosos.

A partir de este momento, se derivan una serie de actividades para impulsar el nuevo modelo, destacando las siguientes:

- 📖 Elaboración de nuevos materiales didácticos
- 📖 Actualización de contenidos en algunas asignaturas
- 📖 Se ampliaron las actividades de extensión y difusión
- 📖 Se crea la Secretaría Técnica y las Áreas académicas correspondientes a las especialidades

- 📖 Se brindo a los alumnos de nuevo ingreso el primer texto de inducción sobre la metodología del sistema
- 📖 Se imparte el curso de inducción al Sistema Abierto para alumnos y profesores
- 📖 Se inicia el proyecto "Sistema computarizado de apoyo a la labor docente en la administración y seguimiento de la evaluación de los aprendizajes en el SUA/ FCPS"

El año de 1997, representó un periodo de transformación y cambios fundamentales en el sistema en un primer momento, con la Reorganización de la Secretaria General de la Universidad Nacional Autónoma de México, signado por el Rector el 6 de Febrero de 1997, destaca el "proponer normas, programas y actividades que fortalezcan la Educación a Distancia, la Universidad Abierta y la Educación Continua por repercutir positivamente en el progreso de la modalidad educativa"⁶²

Un segundo momento fue el 8 de agosto de ese mismo año en donde se aprobó la reforma a los planes de estudio para las cuatro licenciaturas que se imparten en la Facultad, "los nuevos planes se propusieron responder a la necesidad de actualizar la formación de estudiantes, en correspondencia con los cambios experimentados por la sociedad mexicana y la sociedad internacional; con los avances epistemológicos y debates teóricos contemporáneos de cada disciplina, con las nuevas técnicas y modelos pedagógicos, y con los requerimientos y exigencias de profesionalización que demandan los diversos ámbitos laborales."⁶³

Fue hasta el año siguiente que se pusieron en práctica los nuevos planes de estudio para dar tiempo a una nueva producción de materiales didácticos con características particulares que permitieran modificar su sentido semiescolarizado, y para preparar tutores que respondieran a los retos disciplinarios y pedagógicos de los nuevos planes de estudio.

⁶² Reunión foránea para la presentación del *Programa General de Trabajo de la Secretaria General, sección correspondiente al Sistema Universidad Abierta*. (Documento interno de trabajo).

⁶³ PUGA; Espinosa Cristina. *Segundo informe de labores 1997*. p.6.

Por último en diciembre de 1997, el consejo universitario aprobó el *Reglamento del Estatuto del Sistema Universidad Abierta de la UNAM*, relativo al ingreso, la permanencia y los exámenes. Con su aplicación el reglamento aspiró a flexibilizar la estructura académica-administrativa del sistema y ampliar las opciones y posibilidades a los estudiantes.

Un conjunto de disposiciones contenidas en el Reglamento; la emisión de dos convocatorias por año y la consecuente programación continua de asignaturas, la flexibilización del cambio de sistema, la ampliación de los plazos de inscripción y la posibilidad de que los alumnos puedan presentar asignaturas en cualquier momento, sumadas a la renovada oferta académica generaron un significativo impacto en la percepción del SUA entre la comunidad estudiantil y los aspirantes a ingresar.

El atractivo ejercido por el sistema se manifestó casi de inmediato en la población escolar. "En 1998, la población se incremento hasta llegar a 1023 estudiantes, en 1999, a 1280. El conflicto de abril de 1999 frenó esta tendencia creciente. Para el año 2000, la población se redujo a 1034 estudiantes, presentándose en los años siguientes una lenta recuperación: 1169 en 2001 y 1126 en 2002."⁶⁴

La dinámica de crecimiento y consolidación del sistema también se apreció en los esfuerzos realizados por mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Nuevos proyectos han permitido poner al SUA a la vanguardia en la exploración de innovadoras tecnologías aplicadas a la educación. El proyecto "Desarrollo de estrategias y recursos didácticos para la educación abierta y a distancia en Ciencias Políticas y Sociales: la producción de guías de estudio y el programa de Universidad en Línea" iniciado en el 2000, ha respondido a la necesidad de utilizar y adquirir medios y tecnologías para la educación abierta.

Sin embargo, en la sociedad actual, el cambio es constante y la economía es dominada por el conocimiento. Los procesos de formación del capital humano ocupan un lugar privilegiado en las estrategias de los estados para poderse insertar en la economía del nuevo siglo.

El terreno educativo no esta al margen de estos procesos de cambio. En muchos países se están revisando profundamente las estructuras educacionales a fin de realizar ajustes necesarios para dar respuesta a los nuevos retos y desafíos que se presentan.

En menor proporción esta investigación se propone valorar la situación que vive la organización SUA/FCPS, con la intención de mantenerla como una institución líder en la educación abierta manteniendo la calidad e innovación en sus planes de estudio, servicios y organización, liderazgo en el escenario nacional e internacional, sin dejar de lado sus mejores tradiciones, valorando las nuevas demandas sociales, proporcionando respuesta a estas nuevas exigencias y traducirlas en programas docentes, de investigación y difusión con la capacidad de formar profesionales que contribuyan al desarrollo y mejoramiento de la sociedad.

Sin duda en este proceso de transformación se exigen nuevas formas de trabajo, de organización y de funcionamiento institucional. No será posible formar estudiantes con un conjunto distinto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, haciendo lo mismo que se ha hecho tradicionalmente.

Para lograr este cometido en el siguiente capítulo se describirá la estructura y organización administrativa del sistema la cual se definirá como el armazón que le da forma y sentido a la institución, que constituye la distribución y ordenamiento de las partes que sirven de base para el funcionamiento del sistema, el carácter de sus funciones, objetivos, actividades, que le permiten aprender de sus errores y aciertos, avanzar hacia un modelo de administración ágil y flexible; capaz de ofrecer servicios de apoyo a una institución en constante movimiento, en permanente interacción con su medio ambiente. Para lo cual en el siguiente capítulo se desglosa cada uno de sus componentes y sus actividades.

⁶⁴ Informe de actividades DSUA/FCPS 1998-2002

CAPITULO III

EL SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.

3.1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

El SUA/FCPS desarrolla la modalidad educativa abierta bajo un modelo de educación formal, e impulsa su actividad docente en la interacción del alumno, el asesor y el material didáctico; su misión es:

Formar profesionales con alto nivel académico, que sean capaces de analizar objetivamente los procesos históricos sociales contemporáneos desde la óptica de la Sociología, Ciencia Política, Administración Pública, Relaciones Internacionales y Ciencias de la Comunicación; que ofrezcan soluciones a problemas nacionales y mundiales a partir de concepciones teóricas plurales y multidisciplinarias; sean portadores de un alto contenido ético sustentado en los valores y cultura universitaria; y contribuyan con los procesos de toma de decisiones que coadyuven al desarrollo de la sociedad mexicana. Asimismo, generar y difundir investigación científica en apoyo a la docencia, a la actualización del conocimiento de las disciplinas sociales y a la solución de problemas concretos.⁶⁵

Sus planes de estudio cuentan con un mapa curricular que contempla áreas terminales de especialización, que permite la articulación de los intereses profesionales de los alumnos, con las líneas de docencia e investigación que se desarrollan en cada licenciatura.

El calendario escolar tanto para cursos ordinarios como para exámenes extraordinarios está sujeto a la modalidad escolarizada (semestral) por cada asignatura se programan 10 tutorías al semestre, con una frecuencia quincenal y una duración de hora y media cada una.

La programación de las tutorías es sabatina, en horario de la 8hrs. a las 14hrs. En el horario de 12:30 a 14:00 hrs. esta destinado a la programación de actividades de apoyo a la docencia y extracurriculares, como: conferencias, idiomas, cineclub, talleres y para la realización de actividades y tramites por parte de alumnos (biblioteca y trámites escolares).

Los alumnos organizan de forma independiente sus actividades de aprendizaje de acuerdo a lo señalado en sus guías metodológicas y materiales didácticos; la práctica docente predominante se da a través de la asesoría presencial en su modalidad grupal, dirigida a la resolución de dudas que manifiestan los estudiantes después de efectuar sus tareas. Las actividades de evaluación de los aprendizajes, las desarrollan habitualmente los asesores de manera individual.

Bajo estas características, albergo durante el año 2004 una demanda educativa distribuida como se presenta a continuación:

Matrícula ⁶⁶

Para el inicio del semestre 2004-I presenté una inscripción de 1391 alumnos, de los cuales 300 fueron de primer ingreso y 1091 de reingreso. En la distribución por carreras, Ciencias de la Comunicación representó el 39% de la población global, seguida por Ciencias Políticas y Administración Pública con el 27%, Relaciones Internacionales 19% y Sociología, con el 15% de total de la población.

| LICENCIATURA | PRIMER INGRESO | REINGRESO | TOTAL |
|---|----------------|-----------|-------|
| CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN | 109 | 431 | 540 |
| CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA | 87 | 287 | 374 |
| RELACIONES INTERNACIONALES | 57 | 202 | 259 |
| SOCIOLOGÍA | 47 | 171 | 218 |
| TOTAL | 300 | 1091 | 1391 |

⁶⁵ Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. *Plan de Desarrollo 1996-2000*. p.6

⁶⁶ Informe de actividades (Documento de trabajo)

Para el semestre 2004-2, su comunidad estudiantil ascendió a 1455 alumnos, 1336 de reingreso y 119 de primer ingreso. La distribución entre carreras fue la siguiente: 38% en Ciencias de la Comunicación, 27 % en Ciencias Políticas y Administración Pública, 19% en Relaciones Internacionales, y 16% en Sociología.

| LICENCIATURA | PRIMER INGRESO | REINGRESO | TOTAL |
|---|----------------|-------------|-------------|
| CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN | 27 | 513 | 540 |
| CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA | 29 | 356 | 385 |
| RELACIONES INTERNACIONALES | 32 | 260 | 292 |
| SOCIOLOGÍA | 31 | 207 | 238 |
| TOTAL | 119 | 1336 | 1455 |

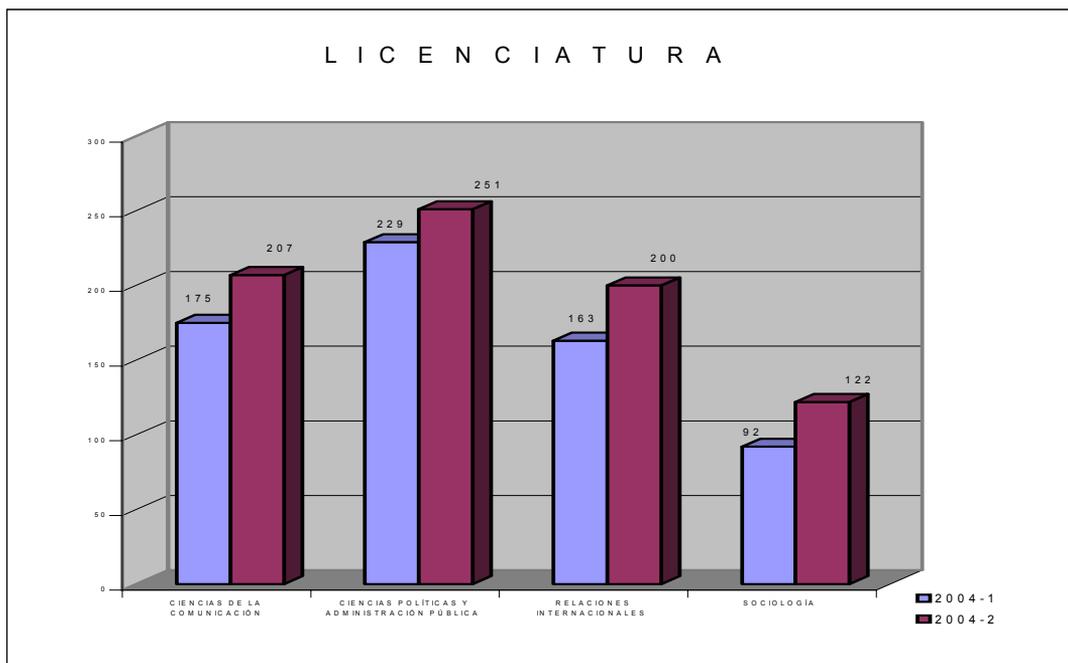
Para impartir las asignaturas correspondientes a las cuatro licenciaturas fue necesario programar 724 grupos, 355 en el semestre 2004-1 y 369 en el 2004-2, distribuyéndose de la siguiente manera:

| LICENCIATURA | SEMESTRE | | TOTAL |
|---|------------|------------|------------|
| | 2004-I | 2004-II | |
| CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN | 141 | 147 | 288 |
| CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA | 99 | 101 | 200 |
| RELACIONES INTERNACIONALES | 59 | 64 | 123 |
| SOCIOLOGÍA | 56 | 57 | 113 |
| TOTAL | 355 | 369 | 724 |

Asimismo en este periodo el SUA/FCPS atendió alumnos del sistema escolarizado a través del *Programa Emergente de Regularización Escolar (PERE)*. Programa dirigido a todos aquellos alumnos que adeuden asignaturas de los semestres previos al que cursan y que deseen regularizar su situación escolar bajo el modelo pedagógico del mismo.

El *PERE* de regularización escolar se aplicó durante el 2004. Para el semestre 2004-I se hizo necesario programar 86 grupos en los que se realizaron 659 inscripciones de alumnos, mientras que en el 2004-2 se programaron 85 grupos en los que se inscribieron 780 alumnos.

ALUMNOS INSCRITOS (PERE)⁶⁷



Para atender la demanda de impartir cursos en el semestre 2004-I fue necesario contar con una planta docente integrada por 247 tutores, de los cuales 225 son de asignatura, 15 profesores de carrera, cuatro investigadores y tres técnicos académicos, para el

⁶⁷ En el Estatuto del Persona Académico, Se entiende por profesor de asignatura a quienes sean remunerados en función del número de horas de clase que impartan. Se entiende por profesor de carrera quienes dedican a la Universidad medio tiempo o tiempo completo en la realización de labores académicas. Se entiende por investigador a quienes tiene a su cargo las labores permanentes de docencia e investigación

semestre 2004-II participaron 229 profesores de asignatura, 16 de carrera, cinco investigadores y cuatro técnicos, con un total de 254 profesores para ese periodo.⁶⁸

El grado académico que presento la plantilla docente en ese periodo, fue de 17 con nivel de doctorado, 66 con el grado de maestría y 171 son licenciados.⁶⁹

Durante este mismo periodo se impartieron doce cursos de comprensión de lectura de los idiomas inglés y francés. Cada curso se integra en promedio de 20 tutorías al semestre con un promedio de aprobación del 58.3 % de los alumnos inscritos.

| SEMESTRE | CURSOS | ALUMNOS | |
|--------------|-----------|------------|-------------|
| | | INSCRITOS | ACREDITADOS |
| 2004-I | 6 | 71 | 51 |
| 2004-II | 6 | 97 | 47 |
| TOTAL | 12 | 168 | 98 |

Para brindar atención, a la población académica estudiantil, así como las demandas que de ella derivan, el sistema cuenta con una Jefatura de División, Secretaria Académica, Secretaria Técnica y Unidad Administrativa estructurada como se describe a continuación.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La acción de organizar es de gran importancia para todo organismo social sobre todo para una institución educativa "que dispone y relaciona los diferentes elementos de una realidad para conseguir un proyecto educativo"⁷⁰

Se entiende por técnicos académicos quienes demuestren tener la experiencia y las aptitudes suficientes en una determinada especialidad, materia o área, para realizar tareas específicas y sistemáticas de los programas académicos.

⁷⁰ GAIRIN Sallán, Joaquín. *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. p. 163

Organizar es necesario a medida que los esfuerzos de más personas deben coordinarse y establecer los canales a través de los cuales logran entenderse en el desarrollo y superación de los problemas que pudiera haber.

Conocer sus diferentes formas de dividir el trabajo al nivel de los cargos y puestos, permiten visualizar el perfil de la organización, para lograr este fin, a continuación se presenta la estructura organizacional del sistema.

1. Jefatura de la División

1.1. Secretaría Académica

1.1.1. Área Académica de Ciencias de la Comunicación

1.1.2. Área Académica de Relaciones Internacionales

1.1.3. Área Académica de Ciencias Políticas y Administración Pública

1.1.4. Área Académica de Sociología

1.1.5. Unidad de Investigación y Asesoría Pedagógica

1.2. Secretaría Técnica

1.2.1. Unidad de Servicios Escolares

1.2.2. Unidad de Producción de Materiales Didácticos

1.2.1.1 Área de Diseño Editorial

1.2.2. Unidad de Difusión y Producción de Materiales Sonoros y Audiovisuales

1.3. Unidad Administrativa

1.3.1. Unidad de Material Didáctico

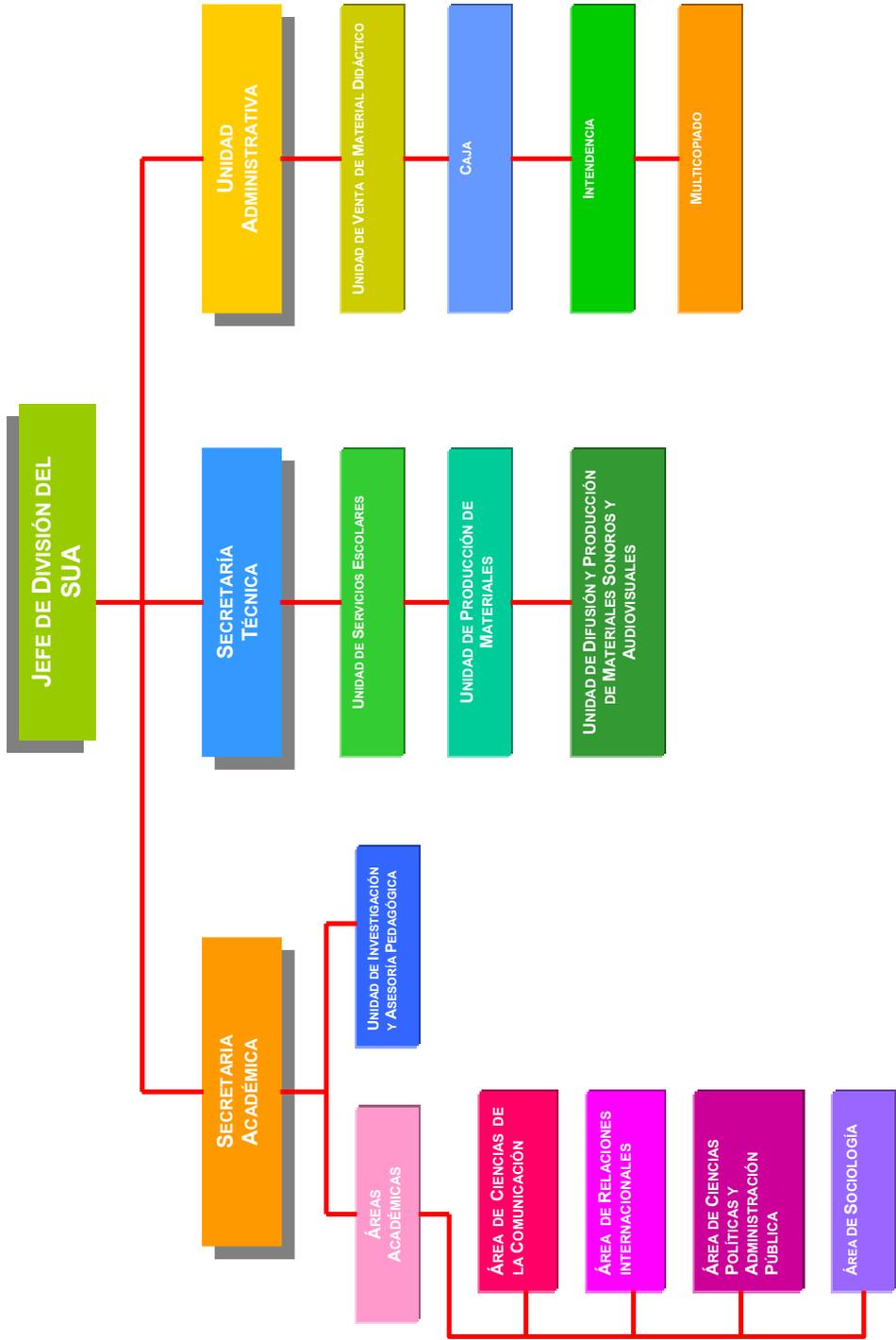
1.3.2. Caja

1.3.3. Intendencia

1.3.4. Multicopiado

El organigrama adjunto nos muestra las diferentes líneas de autoridad y responsabilidad, deberes funcionales, comunicación entre las personas que integran la organización.⁷¹

⁷¹ *Proyecto para la reorganización administrativa y funcional del SUA/FCPS* (documento de trabajo)



3.3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Una vez establecidos los niveles jerárquicos y sus diferentes áreas, es importante describir las actividades y deberes que se desarrollan en cada una de las unidades o en sus diferentes cargos.

Podemos definir la función como una actividad necesaria para conducir, guiar, dirigir o desarrollar una organización hacia el cumplimiento de actividades a fines.

Esta etapa se lleva a cabo a través de la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para el desempeño de las funciones asignadas.

La clasificación de las funciones se realiza, básicamente, a través de técnicas como análisis de puestos, carta de actividades, cuadro de distribución.⁷²

Jefatura de División del SUA

Objetivo:

- ☞ Cumplir y hacer cumplir los fines y los principios de la Universidad Nacional Autónoma de México bajo las características y Modalidades del Sistema Universidad Abierta
- ☞ Dirigir, coordinar y evaluar las actividades y tareas del Sistema Universidad Abierta en la facultad conforme a los principios y atribuciones que establece la legislación universitaria

⁷² Se hace hincapié que en la actualidad no se han establecido formalmente las áreas de responsabilidad de la organización; donde se pueda ubicar con exactitud sus funciones, por lo que es necesario consultar documentos preliminares, junto con la aplicación de un análisis de puestos, carta de actividades, un cuadro de distribución de actividades y algunas consideraciones con base a la experiencia profesional. (ver anexo 1)

Funciones:

- ☐ Es la encargada de diseñar y aplicar las políticas académico – administrativas de la División en concordancia con las políticas de la Facultad, la filosofía y lineamientos establecidos por el Estatuto del Sistema Universidad Abierta de la UNAM. Además de definir el programa académico orientado al mejor cumplimiento de los objetivos de la División
- ☐ Colaborar con la dirección de la Facultad en la definición de los objetivos del Sistema y su revisión periódica; su traducción en planes y proyectos; el diseño del plan semestral de actividades y la especificación de los programas de trabajo; la formulación de programas de investigación para la docencia, basados en el plan de estudios de cada carrera; la captación y desarrollo de recursos para el SUA; el establecimiento de prioridades dentro del programa de trabajo, que respondan a las políticas y lineamientos establecidos; el establecimiento de normas internas para evaluar las funciones que se desarrollan en el SUA

Sin duda el papel del jefe de división es fundamental y decisivo para la comprensión de la micro política del sistema; es quien enmarca o gesta cierta forma o cultura en la implementación del proyecto educativo, es garante de la calidad y le da coherencia a las acciones educativas y la enseñanza, representa el liderazgo en el sistema.

Secretaría Académica:

Objetivos:

- ☐ Definir, en colaboración con el Jefe de la División, las políticas académicas que normarán el trabajo docente
- ☐ Planear, coordinar y supervisar la instrumentación de los programas de trabajo de las áreas académicas de la División
- ☐ Evaluar la pertinencia, calidad, impacto y actualidad de los planes de estudio. Supervisar y mantener actualizados los contenidos de los programas de las asignaturas

Funciones:

- 📖 Atender todos los asuntos derivados de la programación e impartición de los cursos, integrada por cuatro áreas académicas; una por licenciatura excepto en el área de Ciencia Política que se encarga también de el área de Administración Pública
- 📖 Proponer y elaborar la programación de cursos ordinarios y extraordinarios semestrales conforme a las necesidades académicas del Sistema
- 📖 Proponer y promover cursos de formación, actualización y desarrollo docente, tanto en aspectos disciplinarios como didácticos
- 📖 Estimular en forma colegiada, la revisión y actualización de los contenidos de las asignaturas que integran su plan de estudios
- 📖 Fomentar la generación de materiales didácticos para la enseñanza abierta

Se puede definir a la secretaria académica como la instancia encargada de cooperar y desarrollar de manera eficaz la docencia e investigación, con el fin de lograr resultados previamente definidos por la institución. Sobre ella recae la responsabilidad de mantener el compromiso y dedicación de los profesores, además de sustentar las actividades académicas en conocimientos y corrientes de pensamiento métodos y procedimientos pedagógicos novedosos que permitan fortalecer la vitalidad intelectual de la institución.

Áreas Académicas

- I. Ciencias de la Comunicación
- II. Relaciones Internacionales
- III. Ciencias Políticas y Administración Pública
- IV. Sociología⁷³

⁷³ Se presenta la descripción de actividades de las coordinaciones de las diferentes licenciaturas de manera conjunta por, coincidir en sus funciones, la única diferencia sería el área que coordina cada licenciatura.

Objetivos:

- 📖 Organizar el trabajo necesario para formar profesionistas en apego a los planes de estudio de cada una de las licenciaturas; bajo la normatividad y las modalidades aplicables al Sistema Universidad Abierta
- 📖 Coordinar las actividades y tareas que faciliten a profesores y alumnos los recursos y la información requeridos para el proceso de enseñanza-aprendizaje
- 📖 Propiciar, estimular y supervisar la elaboración de guías de estudio y materiales didácticos en el ámbito de su disciplina

Funciones:

- 📖 Atender y dar seguimiento a las actividades y asuntos académicos-administrativos relacionados con profesores y estudiantes adscritos al Sistema
- 📖 Proponer y elaborar la programación de cursos ordinarios y extraordinarios semestrales conforme a las necesidades académicas de la División
- 📖 Evaluar el trabajo docente y proponer estrategias de mejoramiento en el ámbito de su especialidad
- 📖 Proponer y promover cursos de formación, actualización y desarrollo docente, tanto en aspectos disciplinarios como didácticos
- 📖 Asesorar y emitir los dictámenes académicos requeridos en la revisión y aprobación de la prueba escrita para examen profesional

Las jefaturas de área representan la instancia de administración y control académico de la práctica docente, la fuente de comunicación e información respecto al modelo educativo y su formación profesional.

Comúnmente realizan las funciones de planeación, organización regulación y control; estas funciones requieren una actuación de enlace armónico entre las áreas académicas y el resto de la organización.

Unidad de Investigación y Asesoría Pedagógica

Objetivo:

- 📖 Con el propósito de que la División se rija y opere según los criterios, lineamientos y estándares pedagógicos del sistema abierto y a distancia
- 📖 Proporcionar asesoría pedagógica a los programas y proyectos institucionales de la División, en lo que al marco pedagógico y a la metodología didáctica de los sistemas de educación abierta se refiere

Funciones:

- 📖 Brindar a docentes orientación individual y grupal sobre la metodología, operatividad y modalidades del SUA
- 📖 Brindar a estudiantes y profesores asesoría pedagógica sobre la metodología didáctica del SU.
- 📖 Diseñar estructuras didácticas y modelos de asesoría y revisión pedagógica para la elaboración de otro tipo de materiales didácticos (estrategias didácticas, antologías y/o compilaciones de lecturas, etcétera.)

De esta unidad depende la metodología de estudio para adquirir los hábitos de aprendizaje, a través de estrategias novedosas, necesarias para el aprendizaje independiente, representa parte fundamental en el proceso de elaboración de materiales didácticos.

Secretaría Técnica

Objetivos:

- ☞ Coordinar y proporcionar los servicios de apoyo técnico necesarios para el desarrollo óptimo de las actividades académicas y docentes del Sistema.
- ☞ Coordinar la atención integral a los estudiantes a lo largo de su trayectoria escolar.
- ☞ Supervisar el cumplimiento y la instrumentación de la normatividad académico-administrativa y los acuerdos tomados por el Jefe de la División.

Funciones:

- ☞ Establecer canales de colaboración y comunicación entre las áreas académicas y las unidades técnicas que conforman el sistema
- ☞ Prestar servicios de apoyo académico administrativo a estudiantes y profesores adscritos al sistema
- ☞ Desarrollar y articular nuevos proyectos, el cuidado y seguimiento del proceso de edición del material didáctico generado por las áreas académicas
- ☞ Coordinar los asuntos relacionados con la titulación, el servicio social, la programación y acreditación de los cursos de idiomas para el sistema
- ☞ Para cumplir con sus tareas cuenta con tres unidades técnicas: Servicios Escolares, Producción de Materiales, Difusión y Extensión

Como parte de su función le corresponde buscar procesos mas ágiles en lo referente a la inscripción y administración escolar, así como lo concerniente a la planeación y programación de las actividades académicas en la institución relacionando los objetivos, los programas académicos y la disponibilidad de los recursos humanos y físicos con los que cuenta el SUA.

Servicios Escolares

Objetivo:

- 📖 Atender y realizar trámites y servicios escolares relacionados con el ingreso, la permanencia, el egreso y trayectoria escolar de los alumnos adscritos al sistema

Funciones:

- 📖 Gestionar los trámites de los alumnos que conforman el sistema: inscripciones a cursos ordinarios y exámenes extraordinarios, consulta de calificaciones, programación de salones, elaboración de constancias, etcétera
- 📖 Brindar atención, orientación e información a los profesores adscritos al sistema, en lo referente a la evaluación de cursos ordinarios y exámenes extraordinarios.
- 📖 Proponer la organización semestral de aulas, talleres y laboratorios en función de la programación de cursos y exámenes, observando las características cualitativas y cuantitativas de la infraestructura disponible

El área de control escolar representa el apoyo mas significativo a las áreas académicas en términos operativos; sin lugar a dudas se puede definir como la columna vertebral en la operación de las actividades académicas, se le adjudica este termino por el referente a la captación, procesamiento y disponibilidad de la información; que representa un insumo básico para la programación de las actividades académicas pero también para la planeación y previsión del desarrollo institucional.

Unidad de Difusión y Producción de Materiales Sonoros y Audiovisuales

Objetivo:

- ☞ Apoyar las actividades docentes con la producción de materiales sonoros y audiovisuales conforme a las necesidades académicas de la División
- ☞ Proporcionar asesoría, apoyo y recursos logísticos especializados para cursos regulares y eventos académicos extracurriculares.
- ☞ Capacitar recursos humanos en el diseño y producción de materiales de estudio con fines educativos.

Funciones:

- ☞ Es responsable del proceso de edición editorial y formación de los materiales de apoyo a los cursos del sistema: guías de estudio, antologías, folletos, carteles, trípticos, etc. Se concentra en actividades como la revisión de estilo, ortografía y sintaxis; y la formación, diseño de los materiales para su publicación
- ☞ Tiene a su cargo la promoción de las actividades que organizan las diferentes áreas académicas: conferencias, mesas redondas, proyecciones, talleres y audiciones
- ☞ Solicitar y supervisar los recursos e infraestructura adecuados para los eventos organizados por la división
- ☞ Brindar asesoría a profesores y alumnos adscritos al sistema en materia de diseño, producción y edición de materiales educativos en audio, video y otros soportes electrónicos

A esta unidad le corresponde realizar la elaboración y promoción de los materiales didácticos elaborados por el SUA, en formato de dvd, videocasete, audiocasete, además de apoyar las actividades académicas y culturales organizadas por el sistema.

Unidad Administrativa:

Objetivo:

- ☞ Coadyuvar con la jefatura de la División en la planeación, organización, control, coordinación y supervisión de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la División, a fin de proporcionar oportunamente los servicios administrativos que se requiere para el desarrollo de las funciones sustantivas

Funciones:

- ☞ Es la responsable de canalizar los apoyos administrativos necesarios para el desarrollo de las actividades académicas y técnicas
- ☞ Coordina las actividades de servicio de intendencia, caja, fotocopiado apoyo administrativo y secretarial
- ☞ Supervisa la unidad de venta de material didáctico
- ☞ Definir las políticas y los procedimientos a seguir para el aprovisionamiento de bienes, materiales y prestaciones de los servicios requeridos para cumplir con las actividades de la División

La unidad administrativa representa el apoyo de las tareas académicas, con objeto de que se realicen satisfactoriamente dentro del marco de las políticas y objetivos que establece el SUA, a su vez pretende lograr un uso racional de los recursos de que dispone.

Descritos los diferentes elementos que integran la estructura organizacional del SUA/FCPS, así como sus actividades, normas y recursos; se genera un cúmulo de información, que es necesario clasificar, con el fin de emitir un diagnóstico sobre la organización. En consecuencia a continuación se aplica un método de síntesis de

información para obtener conclusiones relevantes para la planeación del sistema, la propuesta concreta es realizar lo que en planeación se conoce como análisis FODA.

El análisis FODA⁷⁴ es una de las herramientas esenciales que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporciona la información necesaria para crear o modificar acciones y medidas correctivas para la generación de nuevos y mejores proyectos a través de cuatro elementos: “1) rescata la faceta de síntesis del diagnóstico; 2) pone en las balanzas aspectos tanto negativos como positivos; 3) coloca en contexto la situación de la unidad; y 4) brinda una plataforma muy útil para el diseño de la estrategia”⁷⁵.

Su aplicación en el SUA/ FCPS nos proporciona las siguientes ventajas:

- ☞ Facilitar el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir el SUA/FCPS en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en sus políticas
- ☞ Facilita la realización de un diagnóstico, para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual, la capacidad de respuesta de nuestra institución
- ☞ Permiten identificar la congruencia entre la asignación de recursos y su quehacer institucional

Registrar y entender el interior de la organización significa identificar las fortalezas (normas y reglamentos apropiados, estilos de dirección y áreas de operación exitosa, capacidades probadas del personal, recursos suficientes y racionalmente asignados, liderazgo y prestigio en el campo de actividad, etcétera.) y las debilidades (normas y reglamentos inapropiados o inexistentes, áreas de baja calidad o conflictivos, incapacidades y rezagos del personal, pérdida continua de liderazgo y prestigio en el campo de actividad etcétera).

⁷⁴ ANSOFF; H. Igor fue el responsable de introducir el FODA (o SWOT en inglés) por primera vez al análisis de opciones estratégicas en su libro: *Corporate Strategy: an analytic approach policy for growth and expansion*. p. 69

⁷⁵ GUILLAUMIN; TOSTADO. *Ibid.* p.77

Calificándose y clasificándose como fortalezas los factores casuales que incrementan la posibilidad de realizar sus objetivos, mientras se califican y se clasifican como debilidades los factores casuales que disminuyen la posibilidad de realización o lo hacen prácticamente imposible.

La aplicación de este ejercicio permite hacer frente con elementos razonados a los cambios que presenta el medio ambiente; en su desarrollo se podrán observar en dónde están, hacia a donde van y como piensan llegar es decir, se identificara cual es la actividad que se esta desarrollando y como se esta desempeñando y como la llevan a la practica. Algo que no debe soslayarse, es la forma en cómo la están desempeñando esta acorde a sus necesidades.

Bajo estos argumentos en el siguiente capitulo se aplica este ejercicio con el cual se pueden construir escenarios que puedan llevar a la organización hacer mas competitiva y con la posibilidad de facilitar a los directivos a la localización de mejores soluciones.

CAPITULO IV

APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

4.1. FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DETECTADAS AL INTERIOR DEL SUA/FCPS

Después de tener en cuenta lo enunciado en el capítulo anterior, es necesario precisar que el proceso de planeación estratégica al igual que toda herramienta que utiliza el hombre para mejorar su existencia, tiene limitantes, no es un remedio infalible para las organizaciones, es natural que tenga sus limitaciones y no siempre tendrá la solución a los problemas.

Con estas consideraciones se realiza un sencillo ejercicio FODA, así como algunas propuestas para la planeación del SUA/FCPS, no es pretensión de este trabajo crear un modelo único, original y válido para todas las circunstancias; por el contrario, se trata de invitar a la reflexión y transformación de las actividades que brinda.

Por lo tanto para facilitar la obtención de esta información se utilizó las siguientes cédulas de identificación de fortalezas y debilidades. Iniciando con la búsqueda, registro y análisis de las realidades que vive la organización; en este capítulo se analiza el ámbito interno de la organización por lo que hacen y como lo hacen o por lo que dejan hacer y por los efectos que sus conductas tienen en la organización.

A continuación se presentará las cédulas de fortalezas y debilidades de acuerdo a los datos previamente analizados.

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS ACADÉMICAS

| INSTRUCCIONES: las fortalezas se refieren a los recursos, habilidades o competencias, situaciones, positivas adecuadas o probadas que aumentan la capacidad de la universidad para cumplir su misión y realizar su visión. | |
|--|---|
| FORTALEZAS | DESCRIPCIÓN |
| Modelo educativo | Alternativas pedagógicas que ofrecen múltiples posibilidades para desarrollar el proceso de enseñanza de aprendizaje llevándola a dónde quiera que haya una población que pueda beneficiarse de la educación abierta |
| Formación académica | Promover una formación integral y de alta calidad humanística y tecnológica |
| Académicos | Facilitadores de aprendizaje, quienes aprenden a diario mediante su práctica docente |
| Planes de estudio | Enseñanza-aprendizaje |
| | IMPORTANCIA |
| | Refleja una concepción integral de la formación con servicios educativos flexibles, multi, inter y transdisciplinarios, polivalentes, concordantes con los avances del conocimiento y los cambios en las necesidades del estudiante y la sociedad; asimismo atiende a la demanda de educación superior a aquellos sectores de la población que por diversos compromisos no pueden asistir al campus universitario |
| | Privilegia una formación que pone al estudiante en el centro de atención del proceso académico considerándolo un individuo que construye su propio conocimiento con el apoyo y guía de sus profesores |
| | Permanente actualizados y vinculados con los sectores productivos y de servicios, que forman parte de redes nacionales e internacionales de conocimiento y que constituyen una comunidad activa, responsable, abierta y comprometida |
| | Flexibilidad en el aprendizaje sin limitación del lugar |

F O D A

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS ACADEMICAS

| FORTALEZAS | | DESCRIPCIÓN | IMPORTANCIA |
|----------------------------|-----------------------------|---|---|
| F O D A | Estudiantes | Individuo autodidacta | Diseña sus propias trayectorias e intensidad de trabajo dejando de lado la concepción tradicional del estudiante como un ente abstracto, mero receptor de conocimientos e información |
| | Metodología | Permite interacciones flexibles, creativas y participativas | El modelo clásico abierto se combina con los diversos medios de telecomunicación empleados en la educación abierta y a distancia |
| | Misión Social | Contribuye a la atención de la demanda de educación superior del país | Fortalecer el carácter nacional de la Universidad |
| | Vinculatorio | Vinculación de la vida y el aprendizaje de la educación y del trabajo; de la universidad y la empresa : de la universidad y otras instituciones de educación superior | Ofrecer una mayor oportunidad de formación permanente |
| | Instrumentos de aprendizaje | Materiales educativos e instrumentos de auto instrucción | Facilitan a los alumnos el estudio independiente y los habilita para asumir su proceso de formación permanente |
| | Incluyente | Dirigido a las personas que por diversas razones no pueden acudir a las aulas universitarias en los tiempos establecidos | Amplia las oportunidades de acceso a la educación |

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES ACADEMICAS

| <p>INSTRUCCIONES: las debilidades se refieren a deficiencias en recursos, normatividad, habilidades o competencias, comportamientos ineficientes o situaciones problemáticas que reducen la capacidad de la universidad para cumplir su misión y realizar su visión</p> | | <p>DEBILIDADES</p> | <p>DESCRIPCIÓN</p> | <p>IMPORTANCIA</p> |
|--|----------------------------|--|---|---------------------------|
| <p>F O D A</p> | <p>Modelo educativo</p> | <p>Esquemas propios del sistema escolarizado</p> | <p>Revisar el reglamento interno del Sistema de Universidad Abierta para acorde a las necesidades del sistema</p> | |
| | <p>Formación académica</p> | <p>Las tutorías las realizan profesores que en su mayoría no cuentan con la formación metodológica y pedagógica acorde a las características del sistema</p> | <p>Estructurar un modelo de capacitación con características psicopedagógicas que orienten al docente a conducir el aprendizaje independiente, innovando nuevas formas de aprender y enseñar, haciendo uso de las técnicas mas novedosas, así como de las telecomunicaciones y el computo</p> | |
| | <p>Académicos</p> | <p>No existe un programa de formación de profesores al sistema</p> | <p>Diseñar un perfil ideal del profesor del Sistema Universidad Abierta</p> | |
| | <p>Planes de estudio</p> | <p>La dinámica de desarrollo del conocimiento de las ciencias sociales transforma rápidamente los contenidos de los planes, lo que plantea la necesidad de una evaluación constante de los planes de estudio que permita su perfeccionamiento continuo</p> | <p>Actualizar los planes y programas de estudios de las licenciaturas a través de la participación colegiada</p> | |

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES ACADEMICAS

| INSTRUCCIONES: las debilidades se refieren a deficiencias en recursos, normatividad, habilidades o competencias, comportamientos ineficientes o situaciones problemáticas que reducen la capacidad de la universidad para cumplir su misión y realizar su visión | | |
|---|---|---|
| DEBILIDADES | DESCRIPCIÓN | IMPORTANCIA |
| F Estudiantes | Se presentan altos índices de deserción, alta demanda de exámenes extraordinarios y bajos niveles de titulación | Combatir las principales causas de los bajos índices de eficiencia terminal y titulación a través de la incorporación de nuevas opciones de titulación e implementar mecanismos que permitan al alumnado acreditar sus materias |
| O Metodología | La metodología en algunas ocasiones no es explícita, tiene como consecuencia que algunos programas se guíen por diferentes percepciones | Diseñar mecanismo pedagógicos acorde al sistema |
| D Organización | Es patente la necesidad de generar formas de organización académica que correspondan a las nuevas realidades de la disciplinas | Desarrollar nuevas estrategias de organización de la vida académica |
| A Infraestructura | No existe correspondencia entre las necesidades académicas y la infraestructura y apoyo administrativo | Adecuar los recursos didácticos y tecnológicos a las necesidades derivadas de su funcionamiento |
| A Investigación | La investigación no se promueve, el desarrollo de áreas de conocimiento es escaso | Promover la investigación tanto para la docencia como la disciplinaria, con el fin de contribuir a la discusión, al trabajo colectivo y a la incorporación de estudiantes a los proyectos de investigación |

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES ACADEMICAS

| INSTRUCCIONES: las oportunidades se refieren a factores externos que aumentan la capacidad de la organización para cumplir con los objetivos de su misión y realizar los futuros de su visión | | |
|--|---|---|
| OPORTUNIDADES | DESCRIPCIÓN | IMPORTANCIA |
| Modelo educativo | Incorporar los recursos tecnológicos de la comunicación educativa para un mejor desarrollo de la práctica docente | Combinar la teoría y práctica local y global de la ciencia y la tecnología |
| Formación académica | Fomentar la investigación en esta modalidad educativa con el objeto de retroalimentar y perfeccionar la función docente | Incorporar experiencias de trabajo para el desarrollo de habilidades |
| Académicos | Profesionalizar la labor docente en esta modalidad | Incrementar la calidad en la enseñanza que se imparte en el sistema |
| Planes de estudio | Perfeccionar la estructura y contenidos de los nuevos planes de estudio | Brindar a sus egresados los elementos necesarios que le permitan enfrentarse a mercado laboral y profesional |
| Estudiantes | Establecer bases de datos estadísticos y sistemas de información que permitan hacer investigaciones permanentes sobre el desempeño de los estudiantes | Elaborar un estudio que precise las causas de los bajos índices de eficiencia terminal y titulación, que nos permita contar con procesos de atención individualizada a los estudiantes lo cual propicia la conclusión exitosa de su formación |
| Metodología | Fomentar la aplicación de sistemas de evaluación | Integración de las experiencias y prácticas de los actores del proceso educativo a fin de lograr su perfeccionamiento permanente |

F O D A

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS ACADEMICAS

| INSTRUCCIONES: las amenazas se refieren a factores que afectan de manera negativa la capacidad de la organización para cumplir con los objetivos de su misión y realizar los futuros de su visión. | | |
|---|---|--|
| AMENAZAS | DESCRIPCIÓN | IMPORTANCIA |
| Modelo educativo | La velocidad con la que se incrementa el acervo de conocimientos y simultáneamente, la dinámica con la que éstos se convierten en obsoletos | Reconocer los cambios en el entorno, que permita orientar este cambio, hacia un nuevo modelo educativo y académico, hacia nuevas estructuras y una nueva cultura organizacional |
| Formación académica | Una constante rotación del personal académico | Más de la mitad del personal docente contratado semestralmente en el sistema |
| Académicos | Un alto porcentaje del profesorado solo cuenta con estudios de licenciatura | La escasa remuneración y la falta de plazas definitivas evita la profesionalización del docente |
| Transición e incertidumbre | Debido a las exigencias de grupos que se modernizan y mercantilizan al mismo tiempo, otros son víctimas de la marginalidad | De ahí la importancia de una mayor apertura hacia la sociedad, conservando estándares de calidad |
| Improvisación en la actualización de la organización académica | La organización se adecua en forma improvisada a las necesidades inmediatas que se le presentan | Identificar la situación organizativa por la que atraviesa, para establecer estrategias de cambio, hacia una organización vanguardista |
| Ausencia de un proceso de evaluación | No se efectúan acciones al interior del sistema, para evaluar la calidad en el proceso enseñanza aprendizaje | Conocer el cumplimiento de un programa, la forma de transmitir el conocimiento, las condiciones en que trabajan profesores y alumnos, el uso de medios para facilitar el aprendizaje |

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS ADMINISTRATIVAS

| INSTRUCCIONES: las fortalezas se refieren a los recursos, habilidades o competencias, situaciones, positivas adecuadas o probadas que aumentan la capacidad de la universidad para cumplir su misión y realizar su visión. | | | |
|---|--|--|--|
| FORTALEZAS | DESCRIPCIÓN | IMPORTANCIA | |
| F | Profesionalismo en su personal administrativo | Personal comprometido a desempeñar su función dentro del sistema | Solucionar las demandas generadas por su funcionamiento |
| O | Programación efectiva | Responde de manera organizada y responsable a las necesidades del sistema, como son programación de aulas, contratación de profesores etcétera | Permite el funcionamiento, la programación y las actividades diversas del sistema |
| D | Optimizar los recursos | Utilizar de manera óptima los recursos, aún limitados, con objeto de aprovecharlos | Permite la realización de acciones prioritarias de acuerdo a las políticas del sistema |
| A | Fomenta la transparencia en el uso de sus recursos | Se caracteriza por ser una institución transparente en el uso de sus recursos y contar con mecanismos claros para el rendimiento de cuentas | Fomentar el buen uso de sus recurso y la confianza de la institución |
| | Amplia colaboración de su personal administrativo | Disponer de la infraestructura física y los procesos de gestión para apoyar adecuadamente el funcionamiento de las funciones académicas | Amplia colaboración para el desarrollo de sus objetivos. |

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES ADMINISTRATIVAS

| INSTRUCCIONES: las debilidades se refieren a deficiencias en recursos, normatividad, habilidades o competencias, comportamientos ineficientes o situaciones problemáticas que reducen la capacidad de la universidad para cumplir su misión y realizar su visión | | |
|---|---|--|
| DEBILIDADES | DESCRIPCIÓN | IMPORTANCIA |
| F No se cuenta con manuales de organización | Las competencias, atribuciones funciones, ámbitos de responsabilidad de las diferentes áreas no están establecidas en manuales de procedimientos | Es importante contar con mecanismos de información para los usuarios, que permitan el conocimiento de las funciones y actividades que desempeña cada área |
| O Cambios de administración | La transición de puestos se caracteriza por su informalidad y la ausencia de mecanismos claros de control y seguimiento de asuntos prioritarios | Preservar los proyectos y asuntos prioritarios, aun con los cambios de autoridades |
| D Lentitud en los tramites diversos | A pesar de los avances en el campo de la informática y las telecomunicaciones aplicadas a los sistemas administrativos, se continúan empleando formas rudimentarias de trabajo que implican sobresaturación, cuellos de botella e incremento en los tiempos de espera | Identificar puntos de convergencia, inconsistencia y problemas que se reflejen en una prestación deficiente de servicios o la realización compleja de trámites administrativos |
| A Duplicidad de funciones | Como resultado de su evolución y crecimiento, el SUAV/FCPys cuenta actualmente con una estructura compleja que en ocasiones limita el desarrollo de sus actividades | Contar con una estructura administrativa funcional renovada; acorde a las necesidades bajo criterios de eficacia y eficiencia a través de procedimientos claros que se reflejen en una atención precisa y oportuna |

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES ADMINISTRATIVAS

| INSTRUCCIONES: las debilidades se refieren a deficiencias en recursos, normatividad, habilidades o competencias, comportamientos ineficientes o situaciones problemáticas que reducen la capacidad de la universidad para cumplir su misión y realizar su visión | | |
|---|---|--|
| DEBILIDADES | DESCRIPCIÓN | IMPORTANCIA |
| F | Ausencia de capacitación al personal administrativo | Fortalecer la capacitación y actualización del personal administrativo en las actividades inherentes a su puesto de trabajo |
| O | Recursos financieros escasos | Generar proyectos que permitan la captación de recursos |
| D | Escasa la difusión de sus elementos didácticos | Por tal motivo, se necesita difundir, para que sean susceptibles de ser dados a conocer de una manera inmediata y oportuna, además de representar una fuente de ingreso de importancia |
| A | | |

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES ADMINISTRATIVAS

| INSTRUCCIONES: las debilidades se refieren a deficiencias en recursos, normatividad, habilidades o competencias, comportamientos ineficientes o situaciones problemáticas que reducen la capacidad de la universidad para cumplir su misión y realizar su visión | | |
|---|---|---|
| DEBILIDADES | DESCRIPCIÓN | IMPORTANCIA |
| F Carencia de espacios físicos, así como ampliación de áreas | Debido a su crecimiento los espacios físicos son inadecuados para el desempeño de las actividades | Considerar la construcción y redistribución de los espacios físicos |
| O Los requerimientos cada vez mas demandantes de la actividad académica rebasan la capacidad de respuesta de las áreas de apoyo y servicio | Los servicios que brindan las áreas como audiovisuales, biblioteca, son con horarios reducidos, dicha circunstancia limita el apoyo a los alumnos inscritos en esta modalidad, aunado a la falta de equipo, materiales, personal y de espacio | Ampliar el horario de atención en áreas fundamentales para la formación de los estudiantes |
| D No existen calendarios de trabajo y procesos bien definidos para la elaboración de materiales didácticos | Esta situación, aunada a la carencia de personal, representa un riesgo de generar rezago en la producción de materiales didácticos | Definir los criterios e impulsar una mayor participación docente en la elaboración de instrumentos didácticos |
| A Dispersión y desorganización | Las funciones que deben cumplir las diferentes áreas carecen de programas, procedimientos de trabajo, con tiempos, tareas y responsables | Definir los criterios de responsabilidad y competencia para cada una de las áreas que integran el sistema |

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES ADMINISTRATIVAS

| INSTRUCCIONES: las oportunidades se refieren a factores externos que aumentan la capacidad de la organización para cumplir con lo objetivos de su misión y realizar los futuros de su visión | | | |
|---|---|--|---|
| | OPORTUNIDADES | DESCRIPCIÓN | IMPORTANCIA |
| F | Difundir los elementos didácticos con los que cuenta la División del SUA/FCPS | A través de la difusión, la creación de redes de distribución y convenios de consignación de materiales didácticos con instituciones que imparten las mismas licenciaturas, permitirá desplazar los materiales de estudio con los que cuenta la División | Incrementar la fuente de ingresos a través del capital intelectual |
| O | Impulsar la creación de diplomados, seminarios, cursos para | Creación de un área de educación continua que opere con las características operativas del sistema e impulsado por las mismas áreas académicas del SUA | Impulsar la difusión de la actividad académica, así como la generación de ingresos para el SUA |
| D | Proyección nacional e Internacional | Apoyando a otras instituciones de educación superior del país, y constituya con ellas una red de educación abierta | Generar programas de intercambio académico con la instituciones participantes |
| A | Implementar programas de capacitación | Instrumentar programas de capacitación y actualización que favorezcan la preparación del trabajador | Contar con el personal especializado para el desempeño de manera optima de los servicios que presta |
| | Crear un sistema de planeación y evaluación | Armonizar su plan de desarrollo, que asegure la congruencia de los planes y programas con los recursos disponibles | La actividades académicas y administrativas sean parte de un proceso de aprendizaje y mejora permanente del SUA |

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS ADMINISTRATIVAS

| INSTRUCCIONES: las amenazas se refieren a factores que afectan de manera negativa la capacidad de la organización para cumplir con los objetivos de su misión y realizar los futuros de su visión. | | | |
|---|--|--|---|
| AMENAZAS | DESCRIPCIÓN | IMPORTANCIA | |
| F | Aumento en su matrícula escolar | Modifica sustancialmente el carácter de la administración, requiere de sistemas administrativos, de estructuras de organización bastante ágiles y flexibles, pero fundamentalmente sencillos | Requiere una constante actualización de sus áreas administrativas, de lo contrario se podría ver perjudicada la labor académica del sistema |
| O | Adecuación de su organización en forma improvisada | No se adecua a los cambios producidos por la dinámica social, se ha venido adecuando en forma improvisada | No proporciona los esquemas funcionales para un adecuado desempeño de sus funciones |
| D | Delimitación de funciones | Inadecuada ubicación funcional, falta de una distribución de funciones que sean congruentes con las diferentes áreas operativas | Definición de funciones y responsabilidades, para mayor eficiencia en sus actividades |
| A | Organización rígida y obsoleta | Organización poco evaluada, por lo que pocas veces implementa cambios | Necesariamente para adaptarse a la dinámica actual es necesario renovar su organización |
| | Sistema administrativo esencialmente tradicional | Mantenimiento del status quo y si acaso el enfrentamiento de los problemas típicos, relaciones rígidas de jerarquía y subordinación | Fomentar la participación y la labor en equipo como filosofía del SUA/FCPS |

Sin duda la principal reflexión que se percibe después de valorar los resultados obtenidos con la aplicación de este ejercicio, es sobre las múltiples tareas y responsabilidades sociales del SUA/FCPS y que en consecuencia no se puede pensar en dejarlas libradas a la suerte o a la improvisación, sobre todo en un mundo signado por cambios profundos y acelerados, así como una creciente competitividad en todos los ordenes de la vida, de ahí la necesidad de impulsar cambios que hagan mas efectiva su función, la planeación estrategica tentativamente puede representar ese cambio, esa inversión redituable a corto, mediano y largo plazo.

En síntesis, si hacemos una reflexión de la situación actual SUA/FCPS a través de las variables internas y externas por medio del análisis estructural, la aplicación de un modelo de planeación estratégica representa el fortalecimiento de sus diferentes áreas y servicios, y tiene un efecto secundario, el de encontrar nuevas áreas de oportunidad que les permitan ofrecer un mejor servicio a los diferentes actores que la integran, para lograrlo los planes deben responder al menos a las siguientes cuestionamientos:

¿En qué situación se encuentra la organización en este momento?

¿Hacia dónde se dirige actualmente?

¿En qué situación pretende estar la organización dentro de uno, tres o cinco años?

¿Cómo se logrará esto?

Con el desarrollo de esta investigación, tenemos los elementos necesarios para poder responder los tres primeros cuestionamientos, ahora bien siguiendo la secuencia del siguiente esquema, corresponde ahora elaborar una serie de propuestas que desde esta perspectiva contribuirían haciendo mas eficientes sus procesos con el fin de responder, más rápidamente y de manera organizada a la dinámica de la organización y su entorno.



4. 2. PLANES ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

En el análisis antes expuesto se identifica un panorama que nos obliga y crea la necesidad imperiosa de generar cambios que permitan enfrentar con solidez las demandas y los retos que le impone su propia organización, además de asumir los retos externos que tiene consecuencias directas en su organización.

Bajo este contexto y sin pretender una síntesis total, ni un estudio exhaustivo, sino solo como muestra de nuestro ejercicio se enuncian a continuación una serie propuesta que con base en lo expuesto pudiera aportar al desarrollo de una institución de mayor calidad en la impartición de la enseñanza, así como de sus servicios.

En consecuencia se considera pertinente proponer mejorar en las siguientes vertientes:

| EJE ACADÉMICO | |
|----------------------|---|
| OBJETIVO | <p>Proponer la promoción y superación del personal académico, para garantizar el desarrollo óptimo de su carrera académica y lograr que los profesores cumplan sus funciones con mayor empeño</p> <p>Disminuir los niveles de deserción y reprobación</p> <p>A cortar el lapso entre la terminación de estudios y la titulación</p> |
| ESTRATEGIA | <p>Se promoverá la apertura de plazas a través de concursos de oposición con perfiles específicos de acuerdo a los planes de estudio, estimulando el ingreso de profesores jóvenes</p> <p>Se reforzará la planta académica mediante la incorporación y reincorporación de profesores destacados</p> <p>Combatir las principales causas de los bajos índices de eficiencia terminal y titulación, a través de la incorporación de nuevas opciones de titulación e implementar mecanismos que permitan al alumnado acreditar sus materias</p> |
| ACCIONES | <p>Se invitara a profesores distinguidos a incorporarse a las tareas de docencia en el SUA/FCPS</p> <p>Elaborar un estudio que precise las principales causas de los bajos índices de eficiencia terminal y titulación, además que contenga recomendaciones para eliminar dichas causas</p> <p>Elaborar exámenes extraordinarios de manera colegiada, de tal forma que sea una mejor opción acreditar las materias en cursos ordinarios que en extraordinarios</p> <p>Se establecerá una política de detención de estudiantes con alto nivel, de los últimos semestres y que manifiesten vocación profesional por la docencia y la investigación, a fin de incorporarlos a un programa definido de formación de profesores. Para ello, se establecerán mecanismos adecuados para integrarlos al trabajo académico de cada especialidad y se buscarán apoyos a través de programas institucionales</p> <p>Establecer mecanismos y un sistema de atención a los alumnos que permitan mejorar los aprendizajes, disminuir los índices de deserción y reprobación, y regularizar su situación académica</p> |
| METAS | <p>Establecer un modelo de formación de cuadros docentes que respondan a las necesidades y refuercen la vida académica</p> <p>Impulsar la difusión entre los estudiantes sobre las técnicas de estudio independiente y de evaluación de conocimientos</p> <p>Impulsar la obtención de grados académicos</p> |
| | <p>Contar con una planta docente de alto nivel académico y profesional en correspondencia a la modalidad del SUA/FCPS</p> <p>Estructurar un modelo de capacitación con características psicopedagógicas que orienten al docente a conducir el aprendizaje independiente, innovando nuevas formas de aprender y enseñar, haciendo uso de las técnicas novedosas, así como de las telecomunicaciones y el cómputo</p> <p>Establecer un programa de incorporación a la docencia de alumnos destacados a través de becas</p> <p>En colaboración con la FCPS incorporar a los ayudantes de profesor a los cursos de formación docente</p> <p>Crear un perfil del docente ideal para el SUA/FCPS</p> <p>Fomentar la incorporación del las telecomunicaciones al proceso de enseñanza-aprendizaje</p> <p>Elaborar la propuesta para la creación de la Maestría en enseñanza superior abierta dirigida a la formación de especialistas para la docencia</p> <p>Diseñar programas de actualización y superación académica que demanda el plan de estudios y los avances disciplinarios</p> <p>Profesionalización de la labor docente</p> <p>Contar con un programa de capacitación docente certificado y avalado por las distintas instancias de la UNAM</p> <p>Contar con fuentes de Financiamiento que permitan proporcionar becas atractivas</p> <p>Proponer la certificación de profesores</p> |

EJE ADMINISTRATIVO

| | |
|---|--|
| | <p>Contar con una estructura administrativa y funcional renovada y acorde a las necesidades académicas. Bajo criterios de eficacia, eficiencia y sencillez, con procedimientos claros que se reflejen en una atención precisa y oportuna a los usuarios. Debidamente capacitada para informar a la comunidad sobre los mecanismos formales e institucionales para la prestación de servicios y realización de trámites</p> |
| <p align="center">OBJETIVO</p> | <p>Integrar una comisión que realice un estudio sobre la organización del SUJA que a partir de la definición de cada área, permita detectar incongruencias, identificar duplicaciones y cuellos de botella, para establecer procedimientos que guíen objetivamente el trabajo de cada área</p> |
| <p align="center">ESTRATEGIA</p> | <p>Revisar la estructura administrativa y funcional del Sistema y adaptarla a las necesidades de la nueva geografía del sistema</p> |
| | <p>Reorientar el trabajo de las diferentes áreas en función del logro de los objetivos y metas académicas</p> |
| <p align="center">ACCIONES</p> | <p>Establecer un grupo de trabajo integrado por responsables de cada una de las áreas del sistema</p> <p>Establecer mecanismos de comunicación para los usuarios: instructivos, trípticos pizarrones electrónicos</p> <p>Elaborar guías para los funcionarios y desarrollar cursos de capacitación y mejoramiento de la calidad de la atención a usuarios de acuerdo a las necesidades de las áreas de servicio</p> |
| <p align="center">METAS</p> | <p>Contar con una estructura organizacional flexible y equilibrada que favorezca la comunicación, eficiencia y la calidad en el trabajo, y favorable a las necesidades del sistema</p> |

EJE ORGANIZACIONAL

| | |
|-------------------|---|
| OBJETIVO | Establecer los procesos de planeación estratégica y evaluación periódica como actividades fundamentales del quehacer integral del SUA |
| ESTRATEGIA | Se establecerá la planeación estratégica y evaluación periódica como actividades permanentes y sustantivas de la gestión académica y administrativa, con el propósito de establecer políticas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, programar acciones, enfrentar y prever retos, aprovechar oportunidades y mejorar los procesos de toma de decisiones |
| ACCIONES | Promover grupos de trabajo, a fin de que las tareas se lleven a cabo de manera colegiada |
| ACCIONES | Se evaluará periódicamente el cumplimiento de los programas que se establezcan, a partir de un sistema de seguimiento que permita precisar avances y resultados, corregir errores y atender prioridades |
| METAS | Crear la cultura de planeación y evaluación |
| METAS | Establecer los mecanismos que permitan dirigir el desarrollo Integral del SUA/FCPS hacia el logro de metas previstas |

CONSIDERACIONES FINALES

El cambio es la característica principal de nuestros tiempos, una ola de transformaciones ha impactado nuestra forma de vida, valores e instituciones. El futuro aparenta ser un espacio ajeno a las decisiones humanas; en un entorno complejo y turbulento; la sociedad asume posiciones inactivas, de miedo y resignación; no obstante la necesidad de edificar una nación diferente posibilita la búsqueda de alternativas para mejorar, superar infortunios y peligros.

Mantener una actitud pasiva frente a los sucesos implicará declinar; sin embargo desde sus diferentes trincheras la sociedad puede ejercer una notable influencia en lo que suceda, reduciendo las posibles catástrofes y buscando salidas deseables.

En esta búsqueda la educación superior pública juega un papel privilegiado; por instruir, educar y formar individuos dotados de sentido social; alumnos competentes, informados, especialistas que aporten al desarrollo con calidad, creatividad e imaginación a las demandas de un momento social y político de extrema complejidad, tanto en su dimensión nacional como internacional, además de representar el mecanismo para reducir la desigualdad y represente mayores posibilidades de insertarse en la economía del conocimiento.

Como resultado las instituciones de educación superior representan el bastión sobre el cual debe apoyarse esa transformación, para lo cual deben de estar preparadas, modificar sus principios, estructura y funcionamiento, para manejar las necesidades y oportunidades de un mundo en constante cambio.

La posibilidad de participar en ese cambio depende de la capacidad para mirarse a sí misma y a su entorno, repensar sus fundamentos, modificar sus valores y actitudes, adaptarse, aprender y actuar con eficiencia y oportunidad, entender el presente, tomar las decisiones adecuadas. Sin embargo muy pocas instituciones están completamente preparadas para generar estas transformaciones, esto propiciado principalmente por añejos tradicionalismos nocivos para su transformación.

Su complejidad requiere la realización de estudios y análisis donde se fundamenten los juicios, las decisiones y sus transformaciones. Resulta contradictorio que en la institución donde se cultiva el saber en sus formas superiores las decisiones sean a menudo tomadas a través de la intuición o la conveniencia política del momento y no mediante elementos razonados propios de la investigación.

A través de esta investigación se pretende aprovechar los elementos que nos brinda la planeación estratégica a través del análisis FODA, teniendo como finalidad la idea de que se puede ser más eficiente, competitivo, capaz de enfrentar cualquier adversidad, a través de el estudio e investigación.

La aportación de este trabajo es transmitir la inquietud de competencia y la necesidad de cambio, ante el comportamiento administrativo típico, el mantenimiento del status quo, la no profesionalismo de la mayoría de los directivos, el carácter de la selección de los directivos.

Es claro que todo cambio en cualquier ámbito, sea cual sea, debe de ser un proyecto de futuro que ha de construirse colectivamente. La planeación estratégica es uno de los procesos que permiten delinear y construir ese futuro y permiten llevarlo a cabo, de ahí que tengan que ser procesos estrechamente vinculados y permanentes, que no se agotan en un único evento.

A través de esta investigación se pretende difundir los elementos que nos brinda la planeación estratégica a través del análisis FODA, con la intención de reflejar cambios de beneficio para el SUA/FCPS, frente a las crecientes demandas sociales e internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACKOFF, Rusell. Un concepto de planeación de empresas. México. Limusa. 1972.
2. ANAYA Díaz, Alonso. La universidad abierta y sus alternativas
3. ANDREWS, Kenneth. El concepto de estrategia de la empresa. España. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. 1977.
4. ANSOFF, Igor. El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración. México. Limusa.1983.
5. ARELLANO, David. Análisis organizacional, una perspectiva de la estrategia, México, CIDE. 1994
6. ARELLANO, David. Diseño estratégico de organizaciones publicas, una tecnología administrativa aplicada en México. México. CIDE. 1994
7. ARGUIN, Gérdad. La planeación estratégica en la universidad. Québec.Presses de l'Université du Québec. 1988
8. ARIZMENDI Rodríguez, Roberto. Planeación y Administración Educativa. UAEM.1992
9. BALLARÍN, Eduard. "Métodos modernos de planificación estratégica". La empresa. Dirección y administración. Curso superior de dirección de empresas. Vol. II Barcelona. Plaza & Janés. 1990.
10. CALDERÓN García, Rocío. Calidad total y planeación estratégica en la educación. Universidad de Guadalajara. 2001
11. COLLERETTE, Pierre y GILLES Delisle. La planificación del cambio. México. Trillas. 1988
12. Criterios mínimos para la elaboración, el seguimiento la evaluación de planes programas y proyectos de desarrollo de las entidades y dependencias universitarias. UNAM, 2003.
13. CRUZ Velarde, Aurelio. El sistema de planeación y el diagnostico de la educación superior. ANUIES, Serie investigación y Sistemas para la Planeación, México, Trillas, ANUIES 1986.
14. Curso de Inducción al Sistema Universidad Abierta, UNAM. Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia. 1998.
15. DARCY, Ribeiro. La universidad necesaria. México. UNAM. 1982.
16. DONALD, Grattan. ¿Qué es la Universidad Abierta?, El caso del Reino Unido

17. DROR, Yehezkel. "Reflexiones sobre la producción de tecnología administrativa para el sector público en los países en desarrollo". La reforma de la administración pública en América Latina. Madrid. INAP. 1984.
18. Estatutos del Sistema Universidad Abierta. UNAM.
19. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Plan de Desarrollo 1996-2000. México. 1996.
20. GAIRÍN, Joaquín. La organización escolar : contexto y texto de actuación. Madrid. La muralla. 1999.
21. GODET, Michel, De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Bogotá. Alfaomega Marcombo.1995.
22. GONZÁLEZ Ruiz, José. La Universidad Abierta, el caso de México.
23. GUILLAUMIN Tostado, Arturo. Planeación estratégica aplicada a unidades académicas universitarias, Xalapa, Ver, México; Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores Económicos y Sociales. 2003.
24. HAX; Arnold C. y Nicolas S. Majluf. "El proceso corporativo de la planificación estratégica" en CACERES, Luis Rene (comp.). Estrategia, planificación y control. México. FCE.1991.
25. HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación, Segunda Edición, Mcgraw Hill, 2000.
26. Informe de actividades DSUA/FCPS 1998-2002. Documento interno de trabajo. 2002.
27. ISNAR. Strategic Planning. The Hague Netherlands. 1997.
28. JIMÉNEZ, Blanca y OEHLER, Ana María. Sistema Universidad Abierta. UNAM. Coordinación Sistema Universidad Abierta.1983.
29. LEGISLACIÓN UNIVERSITARIA DE LA UNAM. México. 2000.
30. LÓPEZ Suárez, José. Modelo de administración estratégica para universidades mexicanas. México, Universidad Autónoma del Estado de México. 1994.
31. MARTNER GARCIA, Gonzalo. Planificación y presupuesto por programas. México. Siglo XXI. 1998.
32. Miklos, Tomas. Las decisiones Políticas de la Planeación a la acción. (comp.) Criterios básicos de planeación. México. Siglo XXI. 2000.
33. MIKLOS, Tomas y TELLO María Elena. Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. México. CEPROS-FJBS. Limusa.1991.

34. MINTEZBERG, Henry. "Las cinco Ps de la estrategia". Mintzberg, Henry y James B. Quinn. Biblioteca de planeación estratégica. México. Prentice Hall. 1991.
35. Plan de Desarrollo 1996 – 2000. México, FCPyS, 1996.
36. Plan de Desarrollo 1998. México, CUAED, 1998.
37. POSSE FREGOSO, Juan. Administración de proyectos, Universidad Autónoma del Estado de México. 2000.
38. PRAWDA, Juan. Teoría y praxis de la planeación educativa en México. México, Grijalbo, 1984.
39. Programa estratégico de investigación y posgrado, materiales para la reforma, IPN, 2004, VOLUMEN 1,4, 17.
40. PUGA Espinosa, Cristina. Segundo informe de labores 1997. México. FCPyS.
41. SACHSE, Mathías. Planeación estratégica en Empresas Públicas. Trillas, 1992.
42. SOLANA, Fernando. Reforma educativa y planeación universitaria en México, México, UNAM, ANUIES, 1970.
43. THOMPSON; Arthur y A.J STRICKLAND. Dirección y administración estratégicas.
44. TRISTA, Boris. Introducción a la administración académica. Universidad Autónoma Metropolitana. 2004.
45. UNESCO. Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. Paris, UNESCO. 1998.
46. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA. Manual de planeación estratégica universitaria (versión preliminar). 2002.
47. VANCIL, Richard. "Fomulación de estrategias en organizaciones complejas". CÁCERES, Luis Rene (Comp.). Estrategia, planificación y control. México. FCE. 1991.
48. Varios Autores: Primer encuentro interuniversitario nacional sobre evaluación de calidad.
49. VÁZQUEZ Díaz, Jaime. Propuesta de modificaciones al estatuto y conceptualización del Sistema Universidad Abierta de la UNAM.
50. WALINE, Marcel. La administración prospectiva. Madrid, ENAP, 1967.
51. WRAPP, Edward." Los buenos administradores no participan en política " Mintzberg, Henry y James B. Quinn. Biblioteca de planeación estratégica. México. Prentice Hall. 1991.