

Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México

PABLO TORRES LIMA
JAQUELINE VILLAFÁN AGUILAR
MARÍA DE LOURDES ÁLVAREZ MEDINA
Universidad Nacional Autónoma de México

Introducción

Como parte de nuevas tendencias a nivel internacional en la educación superior pública, las universidades han reformulado sus prácticas de planeación y manejo organizacional en términos de cierta flexibilidad, adaptabilidad y eficiencia, principalmente debido a las limitantes educativas que contienen y a las restricciones financieras por las que atraviesan (Hambleton, 2006; Hearn *et al.*, 2006). La planeación es considerada como una disciplina con amplia y decisiva implicación para el campo de la educación (Frank, 2006), y representa, al mismo tiempo, un reto y una relevante oportunidad para la internacionalización de la educación superior en el actual mundo globalizado (van der Wende, 2007). En México, durante las últimas tres décadas, la planeación del sistema educativo superior ha transcurrido por diferentes procesos de descentralización que, en la medida de su complejidad, han creado diversas unidades de planeación en las dependencias universitarias (López, 1993). Al mismo tiempo, las instituciones de educación superior en México se han preocupado por atender las necesidades de cambio de la sociedad, mediante la definición y redefinición de su misión social y estructura organizacional.

En virtud de esta estrecha relación entre sociedad y educación superior, en Latinoamérica se han generado diversos procesos de evaluación y acreditación de este nivel educativo (Serna y De Vries, 1997). Diferentes organismos, a nivel nacional e internacional, han sometido a las instituciones de educación superior a cumplir con ciertos criterios, lineamientos y requerimientos externos de evaluación. De tal forma que las universidades y los centros de investigación han visto como necesaria la formulación de planes de desarrollo institucionales mediante los cuales se definan estrategias claras que permitan establecer metas y acciones acordes con los principios fundamentales de los proyectos educativos de México en el siglo XXI. En este sentido, al interior de las instituciones educativas se lleva a cabo un conjunto de procesos de planeación institucional que constituye un elemento inseparable de la función de dirección, toda vez que permite conducir a las universidades hacia el cumplimiento de su misión ante diversos escenarios.

Como resultado de lo anterior, en las universidades nacionales se puede encontrar una gran heterogeneidad en los esfuerzos hacia el desarrollo organizacional para la atención de sus funciones y

Revista Iberoamericana de Educación

ISSN: 1681-5653

n.º 47/2 – 10 de octubre de 2008

EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos
para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)



necesidades de formación de recursos humanos, generación, reproducción y difusión de conocimiento científico, tecnológico y humanístico. En muy pocos casos se reporta en la literatura los procesos de reflexión crítica y de direccionalidad de la acción creativa que los universitarios emprenden en los trabajos de planeación educativa. De esta forma, se desconocen las tareas sistémicas de dirección y aplicación de políticas operativas institucionales que incluyen el análisis del futuro de las decisiones actuales. Asimismo, existen limitados reportes sobre marcos metodológicos estratégicos que refieran el conocimiento y participación de los individuos para contribuir al cambio institucional como parte de procesos de desarrollo organizacional (Davies, 2006). De igual manera, se reportan limitados estudios de caso sobre la implementación de procesos de planeación estratégica a nivel de estructuras departamentales de instituciones de educación superior (Becker and Formisano, 2006; Castillo, 2004).

Ante este panorama de escasa información publicada y bajo el marco de los procesos de evaluación y acreditación de la educación superior, se requiere identificar las propuestas de orientación institucional de las universidades y centros de investigación en términos de sus horizontes de planeación y estrategias de desarrollo organizacional. Los objetivos de este trabajo son, en primer lugar, documentar el esquema metodológico y los procesos de planeación estratégica para el desarrollo académico de una estructura departamental universitaria. En segundo lugar, se presenta, mediante un estudio de caso, la generación de mecanismos organizacionales que hagan posible la ejecución y operación institucional de la actividad de investigación. Para ello, se reporta la experiencia de planeación estratégica en un departamento de una universidad pública en México.

1. Planeación y desarrollo institucional

La transformación institucional es un ámbito de suma importancia para la plantación, en la medida en que el cambio de los individuos y de las estructuras organizativas en la sociedad son parte del cambio social que refiere la participación de los planeadores y de la educación (Alexander, 2006). En este sentido, la planeación es una de las actividades características en las instituciones educativas contemporáneas, y se vuelve cada día más necesaria dada la velocidad en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ese sentido, la planeación en las universidades es el proceso más eficaz para enriquecer la base de experiencias y conocimientos necesarios de las comunidades para hacer frente a los variados y complejos problemas que enfrentan las instituciones (Guillaumín *et al.*, 2003). La planeación es un elemento inseparable de la función de dirección organizacional, toda vez que permite conducir a la institución hacia el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. La planeación va más allá de la simple espera de la ocurrencia de los eventos futuros, a la luz del diseño o visualización de escenarios esperados, ésta implica la forma de modificar y mejorar estos escenarios y exponenciar los beneficios para el mayor provecho posible (Sarabia, 2004).

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Así, la planeación se anticipa a la toma de decisiones, con lo cual consiste en un proceso de decidir antes de que se requiera la acción (Goodstein *et al.*, 2001). Los principios estratégicos enfatizan la apropiación local del proceso de planeación, la participación efectiva en todos los niveles y un alto compromiso. Esto destaca la importancia de lograr la convergencia y coherencia entre diferentes esquemas de planeación, la mejoría de sinergias, la remoción de inconsistencias, evitar

conflictos, realizar un análisis integrado y promover el desarrollo de la capacidad institucional. El "ser" estratégico implica la definición de metas e identificar medios para alcanzarlos. Esto implica adoptar un enfoque donde existe una visión, que a su vez se basa en evidencia sólida, un conjunto de prioridades, metas, dirección y una definición de las principales tácticas para alcanzarlos. Esto también implica un conocimiento integrado de los conceptos y repercusiones institucionales.

Se reconoce que no existe un modelo único de planeación estratégica, así como tampoco que esté claramente definida la relación existente entre el desempeño de una organización y la propia planeación estratégica. El proceso estratégico puede ser definido como el proceso de usar un criterio sistemático y riguroso de investigación para formular, implementar y controlar las expectativas de la organización. El concepto de estrategia tiene su valor principal en determinar como las organizaciones definen su relación con el ambiente en la búsqueda de sus objetivos.

Los procesos estratégicos se inician con el establecimiento de metas organizacionales, incluyen estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las mismas estrategias y así obtener los fines buscados. La planeación estratégica es sistemática, en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida (Steiner, 1997), es una actividad de integración, que reúne la información producida en toda la organización y que, en su mejor forma, ayuda a crear una visión cohesiva de hacia dónde se dirige y se debe dirigir la organización. En este sentido, cada organización necesita políticas que cubran los diferentes aspectos de sus operaciones, con el fin de simplificar la toma de decisiones y proporcionar predictibilidad y uniformidad a las decisiones que son tomadas en tiempos diferentes y por diversas instancias y personas. En este sentido las políticas juegan un papel clave, ya que descifran, clasifican y ponen a prueba la estrategia (Newman *et al.*, 1986). Un modelo de planeación estratégica aplicada debe tener énfasis en la toma de decisiones, dirigida por los valores y por una fuerte concentración en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal, incluyendo un fase de integración de los planes de acción (East, 2005).

Aunque en el proceso genérico de la planeación estratégica se pueden definir tres actividades básicas, como son: 1) análisis ambiental; 2) análisis organizacional, y 3) formulación propiamente de estrategias; la misma complejidad del proceso da cuenta de una mayor elaboración conceptual y metodológica. En este trabajo se asumen cuatro componentes diferentes, tales como: a) la definición de los objetivos y metas organizacionales en función de la misión y visión; b) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; c) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades y d) la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas (Sarabia, 2004).

2. Metodología

El presente trabajo se integra por dos principales componentes metodológicos. El primero, es una estrategia metodológica empleada en los trabajos y estudios organizacionales, en donde se enfrenta al conocimiento profundo de un fenómeno mediante la exploración intensiva de un caso, pero desde el cual se aspira a desarrollar conceptos generales sobre la estructura y procesos mediante procedimientos comparativos (Gundermann, 2001). Este trabajo se basa en la metodología formulada por Yin (1994), la cual describe

las siguientes etapas: a) preguntas de estudio; b) elaboración de propuestas; c) unidades de análisis; d) relación de los datos con las propuestas y e) criterios de interpretación de resultados. Particularmente, los niveles de comprensión en el análisis del caso, tanto la descripción (qué está sucediendo y cómo) como la explicación (por qué sucede), estuvieron sujetos a las condiciones y el contexto de la propia institución, sus actores, eventos y escenarios locales (Huberman y Miles, 2000).

El segundo componente metodológico consiste en el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización (FODA)¹, el cual constituye una etapa de concreción de la autoevaluación de las condiciones en que se encuentra el estudio de caso respecto del medio externo e interno, así como de las potencialidades del mismo para emprender nuevos proyectos o modificaciones internas. Lo más importante del proceso de integración del FODA, radicó en establecer las categorías o rubros (temas) relevantes y posteriormente derivar de ellos aquellos aspectos que tienen repercusión en la misión, objetivos y metas de la organización, determinando el nivel de particularidad de los subtemas de acuerdo a la estrategia aplicada o al futuro deseado.

2.1. El estudio de caso

La unidad de análisis reportada en este trabajo es la situación académica en 2002 de la investigación del Departamento de Producción Agrícola y Animal (DPAA) de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), el cual abarca tres áreas de investigación Ambiente de los Sistemas Agrícolas, Ecodesarrollo de la Producción Animal y Conservación y Comercialización de Productos Agropecuarios.

En 2002, del presupuesto departamental (\$907,217.53 pesos), el 50.7% se destinó exclusivamente a labores de investigación. La asignación presupuestal entre las áreas de investigación se definió a partir de la producción académica de cada proyecto y área de investigación. El 54% del total de profesores del DPAA (104) participa en 24 proyectos de investigación formalmente registrados. Respecto al perfil del personal que participa en ellas, el 46.4% cuenta con grado de maestría, el 23.3% con doctorado y 30.3% con licenciatura. De los 24 proyectos, 21 (87.5%) se relacionan con las disciplinas científico-tecnológicas y el 12.5% restante se orienta hacia la generación en las áreas científico-sociales. En este trabajo y con objeto de recuperar la experiencia de investigación registrada y la que se realiza sin registro formal en el departamento, se tuvo como universo de participación al 80.7% de profesores (n=84) de un total de 104. A lo largo de los últimos diez años este departamento ha transcurrido bajo la conjunción de tres tipos de esfuerzos para la atención de las problemáticas internas de desarrollo institucional: a) instrumentar estrategias de trabajo que inician procesos formales; b) formular respuestas emergentes a oportunidades y retos que no fueron anticipados en cualquier estrategia anterior y que se presentaron bajo esquemas de competitividad y productividad, y

¹ Se utilizó la siguiente conceptualización de los cuatro factores del FODA:

- 1) *Fortaleza*: Ventaja interna o atributo organizacional referida a la estructura, recursos, métodos, procesos, productos y servicios, que identifica y destaca respecto de otros de su medio interno o externo.
- 2) *Oportunidad*: Situación real o potencialmente conveniente para la organización, en términos de tiempo, lugar y aprovechamiento de recursos.
- 3) *Debilidad*: Carencia organizacional o falta de solidez de la estructura de los recursos, métodos, procesos, productos o servicios, que ejerce o puede constituirse en una influencia negativa en los resultados esperados.
- 4) *Amenaza*: Desventaja o peligro, real o potencial, del medio interno o externo a la organización, que puede influir negativamente en los procesos de permanencia, desarrollo, crecimiento o diversificación de la organización, o bien en el cumplimiento de su misión, metas y objetivos.

c) acciones individuales de un importante número de profesores, quienes trabajan bajo la ausencia de un claro entendimiento del rumbo académico departamental y de cómo pueden contribuir a su definición.

Desde su origen en los años setenta, la UAM fue una de las expresiones de vanguardia educativa al concebirse como una institución abierta a la pluralidad en la que han convivido las distintas corrientes de pensamiento. El entorno actual de la educación superior en México obliga a esta universidad a preguntarse si sus modelos de organización académica departamental son los adecuados. La definición de hacia dónde se debe dirigir se vuelve necesaria y urgente también a la luz de la creciente incertidumbre financiera y educativa de las universidades. La UAM posee una estructura de organización caracterizada por su desconcentración funcional y administrativa, la cual se basa en la organización departamental y una estructura matricial que le permite flexibilidad en el desarrollo de planes y programas de estudio a la vez que promueve la investigación y extensión. En este sentido, la investigación es una de las funciones básicas de los departamentos académicos, donde la institución educativa de nivel superior debe ser una combinación orgánica de formación de recursos humanos e investigación que se complementen y enriquezcan mutuamente (Macías, 2000). Los departamentos académicos forman unidades básicas de la estructura, capaces de iniciar y desarrollar la mayoría de las acciones que afectan a la institución, entre ellas la planeación estratégica.

Por otro lado, los riesgos o desventajas del modelo departamental consisten en la pérdida de unidad de la universidad con la desintegración y consiguiente dispersión de esfuerzos, así como una marcada diferenciación y aislamiento de las distintas áreas de conocimiento. Este modelo de organización académica ha sido criticado en el sentido de haber propiciado pérdida de la identidad de la universidad al darse respuestas inmediatas a las demandas del medio interno y externo en que se halla inmersa. Esto ha originado que las respuestas, en ocasiones, se alejen de la misión fundamental a cumplir y, como consecuencia, el predominio de metas parciales y restringidas por sobre las metas de largo plazo que debe poseer una universidad como tal. La creciente descentralización en la toma de decisiones proviene de las demandas de autonomía departamental, lo cual en ocasiones ha debilitado la autoridad central para tomar decisiones universitarias y para llevar a cabo estrategias de planeación. Una consecuencia de esto es que los departamentos han llegado a ser bloques políticos y sociales que obstruyen iniciativas que podrían amenazar su control sobre los recursos humanos, materiales y financieros. En algunos casos, los departamentos han llegado a ser rígidos, aislando y centrando en sí mismos las posibilidades de desarrollo (Macías, 2000). Sin embargo, cabe destacar que el departamento cumple una importante función en la conducción académica de las tareas sustantivas que el personal académico desarrolla, toda vez que aglutina diversos saberes individuales y colectivos, así como intereses y disposiciones institucionales que, en teoría, debieran cohesionar la actuación orgánica de las autoridades y la individual de los profesores; de ahí la relevancia de lograr que en el desarrollo de los departamentos, como unidades organizacionales básicas (Suárez y López, 2006), impere la función orgánica y el compromiso institucional de manera armónica.

3. Resultados

3.1. Procesos de aprendizaje institucional

Como parte de la participación estratégica de los miembros del DPAA en el análisis departamental, tanto a nivel de contribuir con ideas, conocimiento y experiencia como a nivel de involucrarse y comprometerse...

terse en los cambios deseados para el logro de cierto escenario institucional futuro (Davies, 2006), los profesores consideraron inicialmente proponer los elementos necesarios para definir una nueva orientación que modificara o reemplazara algunos aspectos de la conjunción de esfuerzos individuales. Se reconoció la necesidad de formular una estrategia de desarrollo académico a partir de la percepción y del análisis formal de la dinámica institucional del personal académico y administrativo, en el marco de la organización de la UAM. Una aspiración detectada fue la de lograr que las políticas y acciones que impactan a nivel del desarrollo organizacional del DPAA operen bajo la combinación de los siguientes ejes: a) comunicación institucional efectiva; b) organización-coordinación del trabajo y c) concertación.

A partir de las participaciones del personal y en términos de la identificación de estrategias, se presentó una propuesta de agenda de trabajo. Muchas de las temáticas incluidas en la agenda coincidían con las expectativas de desarrollo académico que a lo largo de la historia de este departamento se fueron construyendo. La discusión y evaluación de estos aspectos iniciales de la agenda formó parte de las reuniones específicas con los profesores de las áreas de investigación. A partir de esta agenda de discusión y análisis se condujeron diversas reuniones académicas con los responsables de proyectos de investigación. Se estimó que se tendría un mayor acercamiento con las necesidades y trayectorias no sólo de los profesores en lo individual, sino también de la propia constitución de grupos de trabajo. Como tercera etapa de trabajo y con el objetivo de establecer las bases para la identificación de oportunidades y retos para el diseño e instrumentación de estrategias y acciones prioritarias de fortalecimiento académico de la investigación del DPAA, se realizaron reuniones de trabajo con la mayoría (80.7%) del total de profesores, conforme a los lineamientos metodológicos planteados para este estudio. Los profesores participantes contestaron las preguntas previstas con el objeto de analizar los retos y oportunidades que ofrecen la investigación, el plan de desarrollo académico individual y el desarrollo institucional del departamento en la investigación.

En el cuadro 1 se presentan los resultados de las respuestas del personal académico a las preguntas. En consideración a que se plantearon preguntas abiertas, las respuestas se agruparon por temática, asentándose los rubros que registraron mayor frecuencia (Cuadro 1).

CUADRO 1

Opinión de los profesores del Departamento de Producción Agrícola y Animal, para la definición de estrategias de desarrollo departamental de la investigación

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y RETOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN INVESTIGACIÓN			
<i>N.º Prog.</i>	<i>Rubro</i>	<i>Frecuencia n=84</i>	<i>Porcentaje</i>
1.	Búsqueda de recursos externos para investigación.	66	78.6%
2.	Promover el trabajo interdisciplinario en la investigación.	63	75%
3.	Practicar y sistematizar la evaluación permanente de la investigación	61	72.6%
4.	Publicación de resultados de investigación.	58	69%
5.	Consolidación de equipos multidisciplinarios de investigación.	45	53.6%
6.	Dar a conocer los objetivos y actividades de las áreas de Investigación.	41	48.8%
7.	Efectuar eventos académicos interáreas.	40	47.6%

8.	Incorporar nuevos lenguajes, procesos de trabajo y tecnologías científico-técnicas al desarrollo de las actividades académicas.	38	45.2%
9.	Integración de alumnos a proyectos de investigación.	35	41.7%
CONTRIBUCIONES Y APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA INVESTIGACIÓN			
1.	Formulación de un plan de desarrollo departamental.	68	81%
2.	Asignar mayor presupuesto para desarrollar proyectos de investigación (inversión en equipo, materiales, reactivos e insumos para los laboratorios y grupos de investigación).	61	72.6%
3.	Creación y actualización de líneas y proyectos de investigación.	50	59.5%
ACCIONES PRIORITARIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN			
1.	Consolidación de grupos de investigación.	66	78.6%
2.	Actualización de los módulos y proyectos de investigación.	65	77.4%
3.	Vinculación de los proyectos de servicio social a los proyectos de investigación, proporcionando algún tipo de apoyo a los alumnos (becas).	60	71.4%
4.	Publicación y difusión de los trabajos de investigación.	42	50%
5.	Contratación de profesores con experiencia y práctica en el área de especialización requerida, para la docencia e investigación.	41	48.8%
6.	Consolidar el Colegio de Profesores del Departamento, para el fortalecimiento de la investigación.	41	48.8%

FUENTE: Elaboración propia.

3.2. Diagnóstico y percepción organizacional

La investigación en el DPAA presenta diversidad en los enfoques académicos sobre la naturaleza, pertinencia y relevancia de la investigación en las ciencias agropecuarias. Esta tendencia hacia la diversidad se ve reflejada en las áreas de investigación a través de niveles heterogéneos de participación de profesores-investigadores en proyectos, resultados y en la calidad e impacto de la producción científica, tecnológica y humanística.

A través de las tres áreas de investigación departamentales, aproximadamente el 54% del personal académico participa en los procesos de investigación. Este personal se concentra en 24 proyectos de investigación. De los 21 laboratorios que pertenecen al Departamento, 14 se encuentran involucrados en actividades de investigación con proyectos activos, es decir, el 67% de los procesos de construcción de conocimiento se sustentan en el uso de tecnologías, técnicas, procedimientos y equipos de laboratorio.

En términos de las áreas de conocimiento implicadas en los proyectos de investigación departamentales, 21 de los 24 proyectos se relacionan con las disciplinas científico-tecnológicas; es decir, el 87.5% de los proyectos y grupos de investigación, en su mayoría multidisciplinarios, tienen como actividad principal el abordaje de temáticas pertenecientes a las ciencias biológicas, ya sea en espacios experimentales de laboratorio o de campo. El otro 12.5% de los proyectos y núcleos de investigación se orienta hacia la generación de conocimientos en las áreas científico-sociales. En ese sentido, es importante impulsar el desarrollo de los campos del conocimiento de las ciencias biológicas y sociales, al mismo tiempo que se propicia la interdisciplina, a través de proyectos de investigación con mayores niveles de calidad y competitividad. Asimismo, será fundamental que se amplíen las redes y vínculos académicos con grupos de

trabajo e instituciones en el nivel nacional e internacional para el fortalecimiento inherente a las áreas de investigación.

Por lo anterior, el Departamento y las áreas de investigación deben de realizar importantes esfuerzos, a través de la definición de políticas, criterios y prioridades, para apoyar la constitución y desarrollo de grupos de investigación. Esta integración incluye el esfuerzo por superar las formas y los procedimientos de organización de las áreas de investigación mediante el reconocimiento del liderazgo académico de investigadores en los procesos de formación de recursos humanos y del trabajo colectivo.

La formulación de estrategias de desarrollo para las áreas de investigación en el Departamento constituye un requisito indispensable en la asignación, distribución y seguimiento del ejercicio presupuestal, así como de los recursos humanos y materiales, con el objeto de fortalecer la operación de estas áreas hacia la realización y gestión de investigación de excelencia que contribuya a la innovación y al desarrollo científico, tecnológico y humanístico. En suma, los esfuerzos institucionales del Departamento deben dirigirse hacia la suficiencia de recursos humanos, financieros y de espacios físicos adecuados, con infraestructura, equipo, materiales y servicios, a través del desarrollo de la planeación académica en la formación de grupos de investigación, que a su vez conduzca a la excelencia en los resultados, conforme a los propios objetivos institucionales.

Con base en el anterior diagnóstico, a la elaboración de la matriz de concentración del análisis FODA e implicaciones estratégicas en investigación, y como parte del enfoque estratégico se definió que las categorías que se debían incluir en la consolidación de un plan estratégico, para el desarrollo de la investigación del DPAA tendrían que fundamentarse en las siguientes prioridades:

- a) Fortalecimiento de las áreas de investigación (grupos académicos, organización de los procesos de investigación, políticas de asignación de recursos y gasto presupuestal, articulación de investigación, posgrado y programas interdepartamentales, evaluación y seguimiento del desarrollo de la investigación).
- b) Criterios de promoción del trabajo investigativo y mecanismos de evaluación del rendimiento de los proyectos y de la racionalización del manejo de los recursos.
- c) Definición de infraestructura y equipamiento para los grupos académicos y áreas de investigación.
- d) Evaluación y seguimiento de recursos internos y externos de apoyo a la investigación.
- e) Promoción de la difusión social de los productos de investigación.

Particularmente, un objetivo del plan estratégico para el desarrollo de la investigación consiste en organizar y promover el mejoramiento de los niveles de competitividad en cuanto a la generación, desarrollo y publicación de los resultados de la investigación departamental. El plan deberá promover, como estrategia prioritaria, el favorecer la calidad y productividad de los procesos de investigación, reforzar el desarrollo de núcleos de producción de conocimientos, apoyar los grupos de trabajo que vienen capitalizando las fortalezas interdisciplinarias de temáticas relevantes, contribuyendo a consolidar el objeto de estudio de las áreas, y proveer de las condiciones y medios para la generación y difusión social de datos primarios de investigación.

Asimismo, y con el propósito de llevar a cabo la evaluación y seguimiento, a través de sistemas administrativos, de los apoyos internos y externos como factores importantes en el incremento de la

capacidad y eficiencia con que se utilizan los recursos para la investigación, docencia y servicio, este plan deberá intentar coadyuvar a la definición de los mecanismos de racionalización de los procesos de apoyo y de la administración de programas y proyectos académicos. Estos mecanismos deberán incluir aspectos como los siguientes: a) la asignación de cargas y descargas académicas para cada profesor y b) los niveles de acceso y uso de la infraestructura, espacios, recursos y servicios internos para los grupos de trabajo, laboratorios y proyectos de investigación.

3.3. Planeación estratégica y desarrollo académico

La propuesta de un plan estratégico para el desarrollo de la investigación del DPAA de la UAM debe asumir que el desarrollo organizacional es un proceso complejo donde, además de formular el presupuesto, distribuir los recursos y ejecutar las acciones relacionadas con la programación académica, se lleva a cabo la planeación institucional. En dicho proceso, las estrategias deben articular el trabajo y los problemas cotidianos con los posibles escenarios futuros que impactarán en las decisiones y acciones del conjunto de los profesores. En este sentido, la participación de profesores y grupos de trabajo en los procesos estratégicos de desarrollo del departamento debe incluir algunos ejes organizacionales que amplíen la función y toma de decisiones mediante la participación de los diversos actores en las diferentes comisiones académicas. Por lo tanto, la visión que se tiene sobre los escenarios futuros para el departamento y de las acciones a tomar con objeto de cubrir sus necesidades, obligan a pensar en transformar la cultura de organización colectiva y también las diferentes estrategias para el cambio.

El futuro del DPAA no sólo depende de la extrapolación del pasado y del presente, sino que incluye la experiencia cotidiana frente a realidades complejas y caóticas. Por ejemplo, el dilema de cómo transcurrir la sucesión generacional del personal académico y cómo elevar los niveles de competitividad, son prioridades a mediano plazo que, necesariamente, implican rescatar las actuales áreas de especialización, y la trayectoria personal y colectiva en la construcción del conocimiento a través de la investigación.

4. Conclusiones

El ejercicio de planeación estratégica para la conducción de las funciones universitarias fundamentales constituye una herramienta de gran relevancia en el desarrollo de las Universidades y de núcleos organizacionales, toda vez que provee los elementos metodológicos para detectar las capacidades reales y potenciales de la institución, así como los posibles escenarios que a futuro pueden presentarse al optar por un camino u otro, en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

Ante los retos del nuevo milenio, la Universidad Autónoma Metropolitana de México ha encauzado esfuerzos formales de planeación estratégica, a lo largo de los últimos 10 años, a través de la conformación de planes de desarrollo institucional. Sin embargo, estos importantes avances en materia de conducción universitaria obtendrán el éxito esperado sólo si al interior de los departamentos se desarrollan e implementan los instrumentos estratégicos que le den continuidad a los planes institucionales, principalmente a nivel departamental. Es en este contexto que el presente estudio estratégico adquiere relevancia académica e institucional, ya que, por un lado ofrece la oportunidad de abordarse como caso de estudio y, por otro lado,

sus resultados representan el inicio en la integración y aplicación de planes estratégicos de desarrollo departamental de la UAM.

A lo largo del proceso de planeación estratégica desarrollado en este trabajo, se promovió entre el personal académico una reflexión en torno a cuál es el papel del profesor-investigador y su relación con el desarrollo institucional. Los aprendizajes, creencias y principios son parte de las fuerzas que intervienen en la construcción de una estrategia colectiva, a través de las conductas y actitudes de cada miembro. El cambio de estos mapas mentales y conductuales supone el aprendizaje del propio proceso, mediante el cual se construyó el Plan Estratégico para el desarrollo de la investigación departamental así como la definición de los mecanismos para su ejecución. Este documento es resultado de este proceso de madurez académica y organizacional. El hecho de que los profesores reconozcan la relevancia de sus contribuciones para cubrir los objetivos departamentales; que se identifiquen los objetivos y las expectativas de la comunidad académica, en términos de prioridades y desempeño; que se relacionen las actividades con los cambios estratégicos y operacionales; y que se provea de información y datos para una evaluación rigurosa son, en conjunto, reflejo de este proceso de planeación.

La participación de profesores en estos procesos estratégicos de desarrollo debe incluir algunos ejes organizacionales que articulen y amplíen la función y toma de decisiones. Esta participación, para que sea capaz de satisfacer los retos de las demandas de evaluación y acreditación internas y externas, debe incluir la visión de quiénes son y qué los hace diferente a los demás, es decir, se debe reflexionar sobre el papel de la identidad departamental para hacer visibles los escenarios de mejora que se aspira alcanzar. Por otra parte, esta proyección de la identidad también debe partir, como premisa fundamental, de la voluntad política interna que lleve a decisiones pertinentes y oportunas para el desarrollo académico. Es decir, la habilidad de respuesta organizacional y la capacidad de cambio individual contribuirán a definir los mecanismos internos para la ejecución de las estrategias y acciones planteadas. Ese proceso, además, tendrá la cualidad de desarrollar la creatividad institucional para enfrentar los retos.

Debido a la creciente complejidad de la sociedad mexicana y del ámbito académico de las universidades públicas, la UAM enfrenta retos institucionales y organizacionales para su desarrollo; entre ellos: cómo diseñar estrategias relevantes de desarrollo individual y colectivo, y cómo actuar en consecuencia de una manera coherente, responsable e innovadora para incidir favorablemente en la calidad de los servicios educativos que ofrece y en las actividades académicas que desarrollan los departamentos. En ese sentido, el presente estudio intenta mostrar las principales fortalezas y debilidades de un estudio de caso, para entonces arribar a las propuestas que posibiliten el trayecto de búsqueda hacia la excelencia universitaria. En síntesis, el presente estudio, por su estructura y contenido, constituye un aporte al desarrollo de instrumentos de planeación estratégica y evaluación de actividades académicas en universidades públicas, principalmente bajo el principio de organización departamental. Estos esfuerzos de planeación forman parte de los distintos modelos de consolidación de la propia educación superior en México.

Bibliografía

ALEXANDER, E. (2006): "Institutional Transformation and Planning from Institutionalization Theory to Institutional Design", en: *Planning Theory*; 4, pp. 209-223.

- BECKER, B., y FORMISANO, R. (2006): "Strategic Planning for Departmental Divisions in an Academic Health Care Center", en: *The American Journal of Medicine* 119 (4), pp. 375-365.
- CASTILLO, J. (2004): "Plan estratégico del Departamento de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Salesiana". Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones. Facultad de Contaduría y Administración. División de Estudios de Posgrado. UNAM. México.
- DAVIES, B. (2006): "Processes not Plans are the Key to Strategic Development", en: *Management in Education*, 20 (2), pp. 11-15.
- EAST, R. (2005): "A Progress Report on Progress Files. The Experience of One Higher Education Institution", en: *Active Learning in Higher Education*, 6, pp. 160-171.
- FRANK, A. (2006): "Three Decades of Thought on Planning Education", en: *Journal of Planning Literature*, 21, pp. 15-67.
- GOODSTEIN, L.; NOLAN, T., y PFEIFFER, W. (2001): *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*, p. 442. México: McGraw Hill.
- GUILLAUMÍN, A.; CANAL, M.; OCHOA, O.; PINEDA, M., y BERLÍN, T. (2003): *Planeación estratégica aplicada a unidades académicas universitarias*, p. 137. México: Universidad Veracruzana.
- GUNDERMAN, H. (2001): "El método de los estudios de caso", en: TARRÉS, M. (Coord.): *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- HAMBLETON, R. (2006): "Purpose and Collegiality in Planning Education. An International Perspective", en: *Journal of Planning Education and Research*, 26, pp. 107-117.
- HEARN, J.; LEWIS, D.; KALLSEN, L.; HOLDWOTH, J., y JONES, L. (2006): "Incentives for Managed Growth: A Case Study of Incentives-Based Planning and Budgeting in a Large Public Research University", en: *The Journal of Higher Education*, 77 (2), pp. 286-312.
- HUBERMAN, M., y MILES, M. (2000): "Métodos para el manejo y análisis de datos", en: DENMAN, C., y HARO, J. (Comps.): *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*, pp. 253-300. México: El Colegio de Sonora.
- LÓPEZ, J. A. (1993): "Modelo de administración estratégica de planes de educación superior para universidades mexicanas. Caso Estado de México". Tesis Doctoral. Administración en Organizaciones. Facultad de Contaduría y Administración. División de Estudios de Posgrado. UNAM. México.
- MACÍAS, H. (2000): "Los modelos organizacionales en educación superior y su relación con la producción académica. Estudio de caso: La departamentalización académica en los Institutos Tecnológicos". Tesis Doctoral en Administración de Organizaciones. Facultad de Contaduría y Administración. División de Estudios de Posgrado. UNAM. México.
- NEWMAN, W.; LOGAN, J., y SALEME, M. (1986): *Planeación estratégica y subsistema dirección*, p. 329. USA: Scout, Foresman and Comapny.
- SARABIA, E. (2004): "Un modelo educativo integral en la Universidad Veracruzana". Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones. Facultad de Contaduría y Administración. División de Estudios de Posgrado. UNAM. México.
- SERNA, R., y DE VRIES, W. (1997): "Evaluación y acreditación de la educación superior latinoamericana: razones, logros, desafíos y propuestas", en: UNESCO: *La educación superior en el siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe*, tomo I. Caracas: CRESAL/UNESCO.
- STEINER, G. (1997): *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, p. 366, vigésima segunda reimpresión. México: Ed. CECSA.
- SUÁREZ, T., y LÓPEZ, L. (2006): "La organización académica de las universidades públicas: entre círculos y cuerpos", en: *Contaduría y Administración*, 218, pp. 147-173.
- VAN DER WENDE, Marijk (2007): "Internationalization of Higher Education in the OECD Countries: Challenges and Opportunities for the Coming Decade", en: *Journal of Studies in International Education*, 11, p. 274
- YIN, R. K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, vol. 5, 2nd.Ed. S California: Ed. SAGE.