

## **Planeación participativa universitaria: Estrategia organizacional de desarrollo y calidad, para cumplimiento de políticas públicas de la Secretaría de Educación Pública**

**Estrada Carrillo Marisa, Romero Torres Fernando, Pérez Mayo Augusto Renato**  
Centro Educativo Villavicencio, Universidad Autónoma del Estado de  
Morelos  
*marisaec66@gmail.com, renatomayo@hotmail.com, fromerot@uaem.mx*

### **Resumen**

El objetivo del presente, “Determinar la participación de diferentes actores por segmento de la comunidad universitaria, en la planeación estratégica institucional mediante el desarrollo de proyectos y ejecución de recursos de programas federales” como programas de Planeación e integración universitaria y de aportación de fondos para el desarrollo de la Educación Superior. Se encuestaron representantes de la alta dirección, Profesores de Tiempo Completo (PTC), Técnicos de apoyo y población de alumnos inscritos en la universidad. El resultado obtenido refleja que la participación se concentra en la alta dirección. Los PTC desconocen la mayoría de los programas y participan sólo en los que les benefician directamente. Técnicos y alumnos desconocen el proceso. Concluyendo, la planeación y elaboración de proyectos no es participativa. Participan quienes son responsables de ejecución de recursos.

**Palabras clave:** educación, planeación, estratégica, participativa, IES.  
**JEL:** I2

## **University Involvement Planning: An organizational Strategy upon the development and quality of public policies fulfillment of the Secretaría de Educación Pública**

### **Abstract**

The objective of this paper is to determine the strategy participation of the different university community segments in the institutional strategic planning through project development and resource implementation of the federal programs, such as university planning and integration programs, and higher education fund contributions for its development. A survey held with general directorate representatives, full time professors, support technicians and enrolled university students;

reflected that:

The participation is largely concentrated in the general directorate, full time professors ignore the majority of the programs and only get involved in the ones that will directly benefit them, technicians and students do not know about the process.

To conclude, the planning and development of the programs is not inclusive, only the people in charge responsible for the resource implementation participate

**Keywords:** education, planning, strategic, participatory, HEI's.  
**JEL:** I2

Planeación participativa universitaria: Estrategia organizacional de desarrollo y calidad, para cumplimiento de políticas públicas de la Secretaría de Educación Pública.

## **1. Introducción**

Desde finales del siglo XX la educación superior ha sido sometida prácticamente a una refundación, que es mucho más que una reforma. Tales cambios pasan por la definición de nuevos roles y retos, ya que la dinámica de la evolución social y económica, derivada de la globalización, le plantea a los actores de este nivel educativo mayores niveles de eficiencia y garantía en la calidad de los servicios que ofrecen. En este marco, los organismos mundiales, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y *“las asociaciones internacionales de quienes imparten la educación superior, se han ocupado en impulsar, al interior de los países, políticas públicas que se busca deriven en estrategias institucionales, todo para garantizar la calidad y mayores niveles de eficiencia de la educación superior”* (UNESCO, 1999).

En este contexto, las herramientas de gestión y desarrollo organizacional han adquirido relevancia, ya que se han convertido en la parte central de programas nacionales de mejora de este nivel educativo. Entre estas herramientas destaca la planificación estratégica (pe) participativa, que ha pasado a ocupar un sitio incuestionable tanto en el ámbito de las secretarías de educación, como entre los especialistas y equipos de gestión institucional de las IES en todo el mundo (Luengo, 2003).

A inicios de los ochenta la pe había pasado de considerarse una panacea a una herramienta útil que requería condiciones organizacionales y de una pulcra conducción en su aplicación para garantizar el éxito.

Algunas IES de los Estados Unidos utilizaron la pe de forma temprana, desde finales de los setenta, pero su introducción formal en el ámbito educativo se vincula con las contribuciones de Navarro, y Sánchez, (2007) estos autores señalaron que:

*Sin la planificación estratégica a las IES les sería cada vez más difícil sobrevivir en un entorno de competencia creciente: estaban anticipando un futuro que en muchos países en aquel entonces ya se estaba viviendo. En los Estados Unidos, la educación superior requería ya de una revisión urgente, puesto que la evolución social estaba planteándole requerimientos de mayor eficiencia y calidad.*

Desde el punto de vista de la teoría administrativa planteada por Taylor, las organizaciones, en general, buscan alcanzar determinados fines a partir del trabajo coordinado entre personas, usando los medios disponibles. Independientemente de su tipo, poseen tres características que las distinguen:

- a) son creadas de manera intencional y de acuerdo con un plan (la mayoría de las veces) para alcanzar ciertas metas;
- b) poseen una estructura y orden de carácter vinculante, y
- c) con la ayuda de este orden o estructura se puede coordinar la acción de los integrantes y de los recursos disponibles, a fin de cumplir las metas.

Esto es algo simple de entender en abstracto, pero cuando se analiza la percepción de los participantes en las acciones de una organización como la Universidad esto puede ser complejo.

Según López, (2012). La estructura de las universidades sigue una rutina y cultura institucional, por la socialización de los participantes. No obstante, los académicos protegen su quehacer separando las estructuras formales de su trabajo cotidiano.

En este sentido los principios de competencia, eficacia, eficiencia adquieren otra connotación, debido a que el académico se mueve entre dos polos de interés; su institución y su campo disciplinar. Este último lo lleva a buscar a sus pares en otras instituciones, países, regiones; a compartir, difundir y evaluar sus hallazgos. “La eficacia y la eficiencia en las universidades trascienden el ámbito institucional y el aspecto

Planeación participativa universitaria: Estrategia organizacional de desarrollo y calidad, para cumplimiento de políticas públicas de la Secretaría de Educación Pública.

económico. La pe surge en organizaciones que tienen como fin incrementar sus ganancias ofreciendo un servicio de calidad y en un ambiente de competencia y para ello adoptan un tipo de administración que les procure un mayor beneficio, en poco tiempo y con la menor inversión posible. Las universidades no tienen ese propósito (López, 2012).

En tanto, la Secretaría de Educación Pública ha seguido desde el año 2016 como parte de las políticas de apoyo al desarrollo de la IES, la realización de ejercicios de pe participativa, con la finalidad de incidir en fomentar la mejora continua, al aseguramiento de la calidad de los programas educativos y servicios, así como de la gestión académica administrativa de las instituciones pertenecientes al subsistema público de educación superior. (Rubio, 2006) por ello, se cuestiona lo siguiente ¿un tipo de administración útil, válido, confiable, en las empresas con fines de lucro, es aplicable en una organización con fines diferentes?, ¿La planeación participativa se emplea en la realidad como una técnica para involucrar a todos en la toma de decisiones que se dirigen al desarrollo institucional?.

Ramírez, M. 2013 afirma *“Estas organizaciones son formaciones sociales, con múltiples influencias y procesos evolutivos diferenciados, a los que concurren diversos intereses. La dificultad estriba en que hay que lograr consensos, definiciones y realizar actividades que comprometan organizacionalmente en cosas de las que no están totalmente convencidos todos”*.

Objetivo de la investigación: Determinar la participación de diferentes actores de la comunidad universitaria, en el ejercicio de planeación estratégica institucional, como mecanismo de mejora continua de la calidad y desarrollo de la institución; mediante la formulación y desarrollo de proyectos concursables de programas federales o ejecución de recursos obtenidos de los mismos.

El presente estudio se estructura de la siguiente forma: una revisión teórica de planeación estratégica participativa como herramienta administrativa, la aplicación de la técnica en la planeación de las Instituciones de Educación Superior, y el análisis de la participación de representantes de los actores universitarios, en el ejercicio de planeación estratégica participativa en la definición de la planeación institucional, mediante los programas de fortalecimiento institucional de fondos concursables. El caso de una universidad pública en el estado de Morelos.

Justificación: Méndez, al elaborar los análisis comparados de los sistemas de educación superior de nuestro país con respecto a Estados Unidos y Canadá, “*se observaron asimetrías y diferencias que plantearon al país retos muy importantes*” (Méndez, 2005). De este diagnóstico surgió una serie de políticas públicas y programas auspiciados con fondos extraordinarios, que tienen como propósito orientar recursos adicionales para propiciar la mejora en áreas estratégicas de las IES mexicanas.

La Secretaría de Educación Pública (SEP) ha establecido políticas, estrategias, objetivos particulares, líneas de acción y metas para lograr la ampliación de la cobertura con equidad, una educación superior de buena calidad y la integración, coordinación y gestión del Sistema Público de Educación Superior; Dados los cambios en el contexto y estructura de la sociedad, se han provocado exigencias cualitativamente diferentes en las IES.

Actualmente existe consenso en que ya no es suficiente contar con normas y procesos de organizaciones para generar resultados, por lo tanto es importante que se tomen en cuenta otros factores, tales como las capacidades para el análisis sistemático del contexto, sus tendencias, detección de problemas estratégicos y estructurales, la participación y comunicación activa horizontal y vertical en la estructura organizativa de la institución, la ampliación de las capacidades y la construcción de redes de intercambio del conocimiento Rubio, (2006).

Planeación participativa universitaria: Estrategia organizacional de desarrollo y calidad, para cumplimiento de políticas públicas de la Secretaría de Educación Pública.

La Planeación Estratégica es un proceso sistémico y en consecuencia participativo que orienta, las acciones encaminadas al ordenamiento, gestión de recursos y ejecución en el tiempo de las actividades, proyectos y programas, que le permitan a la Universidad cumplir con su Misión al mediano y largo plazo, dentro del marco de las políticas y principios institucionales. La institución mediante una planeación estratégica participativa, plantea superar inercias y mejorar la capacidad de gestión debido a que la participación incrementa la probabilidad de alcanzar resultados colectivamente deseados para el fortalecimiento integral de la universidad, con el propósito de asegurar el cumplimiento de la misión institucional.

Este proceso posiciona a la institución dentro de un contexto específico inmerso en el panorama nacional, a través de criterios de calidad y referentes de gestión universitaria, la instauración de un proceso de planeación participativa y de evaluación en el interior de la Institución con la finalidad de fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca en las IES la participación en la toma de decisiones y corresponsabilice a los diferentes actores educativos, promoviendo la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas (Rubio, 2006).

## **2. Marco Teórico**

Porter (2004) señala que “unos cuantos actores, y no la colectividad, imponen consenso sobre la toma de decisiones. Una condición importante para que este modelo funcione es la ausencia de un proyecto compartido, de una ideología predominante de la institución” (es decir de intereses en lugar de desintereses) a lo que se suma la inexistencia de vínculos entre la planta académica y una valoración política surgida del debate académico. Bajo estas circunstancias la planeación opera como un proceso de definición, como una herramienta para crear opciones.

Según CIEES (2016) En las instituciones de educación superior no existe un esquema único de organización de la función de administración y gestión institucional, ya que cada una desarrolla sus funciones de manera particular y específica. En general han separado las funciones académicas de aquellas eminentemente administrativas; se

han creado estructuras paralelas que, lejos de coincidir en un objetivo común, se han desarrollado como instancias independientes que reclaman autonomía de decisiones, de operación y de evaluación.

La teoría administrativa dice que las organizaciones requieren definir explícitamente los fundamentos de su existencia, expresada como la misión institucional. En este marco, la planificación estratégica cumple dos roles: 1) contribuye a definir el horizonte de desarrollo de la organización y 2) permite realizar alineamientos entre las distintas unidades que la componen; es decir, fijar orientaciones y metas comunes para la acción (Ojeda, 2013).

Cifuentes, (2006). Considera que para que la Planeación Estratégica tenga éxito es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- No tiene valor si las estrategias no se traducen en ejecuciones.
- Requiere del compromiso y liderazgo total de la alta dirección.
- Debe ser un proceso participativo que involucra y compromete a todas las áreas de la institución.
- Ser concordante con los principios y valores institucionales.
- Responder a un completo y objetivo diagnóstico del estado y evolución de la Institución y su entorno. Diagnóstico que se deriva de un proceso permanente de autoevaluación.
- Las estrategias deben convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables, metas claramente establecidas, viables, alcanzables en el tiempo y evaluables.
- Debe permitir los ajustes oportunos derivados de su seguimiento y evaluación.

La planeación para el crecimiento institucional es una herramienta metodológica que corresponde a las teorías organizacionales, ésta posibilita hasta cierto punto no solo anticipar el futuro sino tener incidencia en él, creando estrategias que orienten y

Planeación participativa universitaria: Estrategia organizacional de desarrollo y calidad, para cumplimiento de políticas públicas de la Secretaría de Educación Pública.

maximicen los recursos en pro de la misión y visión de la organización; las IES han adoptado el uso reflexivo de dicha herramienta a través de sus diferentes modalidades, en su esfuerzo constante por brindar una educación integral de calidad. González, (2012).

El “*sistema de planeación a través de sus tres fases: la planeación normativa, la planeación estratégica y la planeación operativa, propicia la organización y administración de los recursos en pro del cumplimiento de la misión y visión de la institución*” (González, 2012), Este mismo autor explica cada una de las fases de la planeación:

La planeación normativa consiste en la definición de la visión, misión y los valores de la institución educativa, como también el desarrollo de escenarios posibles; la planeación estratégica está integrada por las estrategias que se derivan de la visión, misión y los escenarios, dentro de esta etapa se da la sensibilización mediante la reflexión sobre los factores críticos de la institución, esto a través de un análisis interno que define fortalezas y debilidades, como también de un análisis externo para obtener las oportunidades y retos; la planeación operativa es en donde sucede el cambio real mediante la ejecución de los mismos. En cuanto a la metodología plantea que en el proceso de planeación, es conveniente llevar a cabo análisis integrales y profundos sobre:

- Avances hasta ahora logrados, en la mejora de la capacidad y competitividad académicas institucionales, (desarrollo de la innovación educativa, la internacionalización, la vinculación, el aseguramiento de la pertinencia de los PE y la formación integral del estudiante) y de su gestión;
- El cumplimiento de los objetivos y metas de los programas educativos y la gestión de la educación superior



- la situación actual académica y de la gestión con el propósito de identificar las acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional y las Metas Compromiso que establecerán.

En las Instituciones de Educación Superior participantes en los procesos de fondeo vía recursos extraordinarios, no regularizables, se establece el proceso de participación, la formulación del Proyecto Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), ahora Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE) de donde emanan los diferentes proyectos que se presentan ante las convocatorias, emitidas por los diferentes programas; ya que estos integran y complementan la opción para responder a las diferentes necesidades universitarias, destacando los siguientes:

El Fondo de aportaciones múltiples (FAM), el cual complementa al PIFI en relación a las necesidades de infraestructura: La construcción de nueva así como del mantenimiento de la ya existente, acorde al planteamiento de desarrollo de la institución.

El Programa de Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) como objetivo general declara “el contribuir a asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación, a través de la formación integral de todos los grupos de la población mediante esquemas de formación, actualización académica, capacitación y/o investigación a personal docente, personal técnico docente, personal con funciones de dirección, personal con funciones de supervisión, personal docente con funciones de asesoría técnica pedagógica, PTC y CA”. Y como objetivo particular para el nivel de Educación Superior el profesionalizar a las/los PTC, ofreciendo las mismas oportunidades a mujeres y hombres para acceder a los apoyos que otorga el Programa, a fin de que alcancen las capacidades de investigación-docencia, desarrollo tecnológico e innovación y con responsabilidad social; se articulen y consoliden en CA y con ello generen una nueva comunidad académica capaz de transformar su entorno (DOF Acuerdo 241215, 2016).

Planeación participativa universitaria: Estrategia organizacional de desarrollo y calidad, para cumplimiento de políticas públicas de la Secretaría de Educación Pública.

El Programa de Expansión en la Oferta Educativa en Educación media superior y Superior (ProExOEES) Este programa tiene el objetivo: continuar impulsando la ampliación y diversificación de la oferta educativa en el tipo superior.

Todos los anteriores convergen en sus lineamientos o reglas de operación en considerar la participación de los diversos actores que integran la estructura organizacional, ya que se debe considerar sus necesidades y prioridades para el cumplimiento de sus funciones y objetivos que en paralelo contribuyan a los objetivos de desarrollo institucional. Lo que en teoría considera que si todos los actores universitarios están inmersos en el proceso de planeación, todos se responsabilizan e integran al proceso de ejecución, lo que garantiza acertada planeación, debida ejecución y transparencia en el gasto de los recursos.

### **3. Metodología**

Con el fin de analizar el nivel de participación de los principales actores universitarios en el proceso de planeación institucional, se eligieron los principales programas de aportación de fondos Federales para el desarrollo de la Educación Superior. Los programas seleccionados fueron el PIFI-PROFOCIE (PFCE para el 2016), El PRODEP, el FAM y el ProExOEES, donde el primero, representa el eje central de la planeación universitaria íntimamente ligada al plan de desarrollo institucional y se partió de la revisión de las relatorías de formulación de proyectos y ejecución de recursos, de las últimas tres convocatorias y formulación del PIFI (2010-2012, 2013-2015 y 2016-2018). Analizando la descripción del proceso de participación de los actores involucrados en la formulación de los proyectos. Se seleccionaron cuatro segmentos organizacionales, considerando actores de alto dinamismo, que representen a los diferentes niveles de la acción universitaria y cuya participación es indispensable para formular y ejecutar los proyectos de programas planteados para este estudio.

El primer segmento en donde participa la alta dirección: el Rector, los Secretarios académico y administrativo, Directores Académicos de las diferentes licenciaturas y

posgrados de la universidad, segmento cuya participación es básica ya que representa el compromiso del sector de toma de decisiones de gran visión o estratégicas de la universidad. Es importante su participación ya que si este sector no se compromete a desarrollar este tipo de acciones como fueron concebidas es imposible su implantación, es necesario generar una cultura organizacional en relación a su participación y compromiso, este tipo de actores tienen un período de ejercicio como funcionarios universitarios de entre 3 y 6 años por lo que se deberá inculcar como parte del quehacer del puesto y no solo de la persona.

Un segundo segmento en donde participaron los Profesores de Tiempo Completo (PTC), considerado este como un segmento estratégico ya que conforman el núcleo académico universitario, en donde se contemplan actores de alta permanencia y de ejecución en la vida universitaria. Los PTC, de acuerdo al Decreto de creación y al acuerdo con el PRODEP, son los responsables de la atención al alumno (tutorías), docencia, gestión académica (desarrollo de la vida colegiada, de la actualización de planes y programas de estudio) así como de la operación de las líneas de generación y aplicación del conocimiento, y la integración de todos estos componentes como eje central del desarrollo de la vida universitaria, por lo que su participación en los procesos de planeación universitaria son críticos, ya que es el único actor que trasciende en el tiempo con su permanencia laboral para la continuidad de los procesos evolutivos en el desarrollo institucional.

El Tercer segmento seleccionado lo componen los técnicos de apoyo, este representa un sector directamente involucrado con la vida universitaria tanto en el proceso de docencia como de generación de conocimiento y su transferencia al ser los operadores especializados de herramientas utilizadas en el ámbito profesional normalmente a cargo de laboratorios que inciden directamente en el ámbito profesional de las diferentes disciplinas, Estos actores al igual que los PTC, tienen también períodos largos de permanencia laboral, de entre 25 a 30 años por lo que se consideran

Planeación participativa universitaria: Estrategia organizacional de desarrollo y calidad, para cumplimiento de políticas públicas de la Secretaría de Educación Pública.

como factores del desarrollo y establecimiento de la cultura organizacional que integre un proceso de planeación y operación participativa en donde los órganos de decisión y ejecución funcionan de manera colegiada.

Un cuarto segmento representado por la población de alumnos inscritos en la universidad, la importancia de la participación de los alumnos se toma con base al contexto de participación en donde la definición del estudiante hasta considerarlo el objeto primordial del esfuerzo universitario. En este nuevo contexto el alumno es un actor activo de la construcción de procesos y procedimientos del quehacer universitario.

Para este estudio se realizó una encuesta de percepción con la finalidad de verificar la participación de los representantes de los segmentos antes descritos en el proceso de planeación, los programas y su objetivo, así como su participación en la formulación de proyectos y ejecución de los recursos, la cual fue validada por alfa de Cronbach (0.88), se analizaron las frecuencias de las respuestas institucionales y se realizó un análisis de correlación (Pearson).

#### **4. Resultados**

En este apartado se encuesta a la alta dirección de la Universidad considerando el compromiso que requiere la participación en este tipo de programas incluyendo al rector, a los secretarios y en general a los 8 funcionarios de mayor rango en esta institución universitaria.

En este estrato se reconoce que existe en un 75% el proceso de planeación universitaria aunque solo el 37 % reconoce participar activamente en él. En este sentido el proceso de planeación lo ha liderado el área académica por lo que el área administrativa solo ha participado en la consecución y cierre financiero de recursos ejecutados por programa.

En relación al conocimiento y ejecución del PIFI-PROFOCIE el 75% lo conoce, el 25% participa activamente en su formulación pero en este caso a diferencia de los demás estratos, el 37.5% reconoce participar en su ejecución y en su mayor proporción este estrato universitario reconoce al PIFI-PROFOCIE como un programa que incentiva la planeación e integración Universitaria y solo el 12% como una fuente de financiamiento.

En relación al PRODEP el cuerpo de la alta dirección, solo el 50% participa en el; pero el 75% lo reconoce como una estrategia de fortalecimiento del núcleo académico y un 25% declara que es un programa de estímulos al profesor.

En relación al FAM y al ProExOEES el comportamiento es similar, solo reconociendo su participación en el 50% en el primero y en el 62% en el segundo, reconociendo que el FAM busca la construcción y equipamiento de espacios académicos (37%) y un porcentaje igual para el incremento de la capacidad instalada para atención de los programas educativos existentes o de nueva creación y para el ProExOEES como finalidad el incremento de la matrícula en programas educativos existentes o nuevos.

En el segundo segmento se analizaron los datos provenientes de los Profesores de tiempo completo de la Universidad Politécnica, de las encuestas enviadas (100%) de los PTC respondió el 58% con representantes de las 6 licenciaturas que oferta esta Universidad.

De los PTC solo el 29% de los mismos reconocen que existe un proceso de planeación y el mismo porcentaje declara participar en la misma.

En relación al reconocimiento y a la participación en los principales programas de fomento a la educación superior, el 76% de los PTC reconocen al PIFI-PROFOCIE han participado en se formulación pero solo el 35% han participado en la ejecución del

Planeación participativa universitaria: Estrategia organizacional de desarrollo y calidad, para cumplimiento de políticas públicas de la Secretaría de Educación Pública.

mismo. El 53 de los PTC lo reconocen como una opción de Planeación e Integración de la Universitaria.

En relación al PRODEP, este programa lo reconoce el 100% de los PTC como una estrategia de fortalecimiento del núcleo académico asociado a los Programas educativos (76% de los encuestados) mientras que en menor grado (26%) es reconocido como un programa de estímulos al profesor.

En relación a otros programas básicos como son el FAM y ProExOEESel comportamiento es similar en donde solo declaran el 11% su conocimiento del programa, aunque el 35% declara que lo reconoce como un programa de financiamiento Universitario (FAM) y en segundo lugar (23%) lo reconoce Como un programa que incrementa la capacidad instalada para Programas educativos existentes y nuevos; en relación al ProExOEES los profesores encuestados reconocen al programa dirigido a incrementar la matrícula de Programas. educativos nuevos y existentes.

En relación a los técnicos de apoyo de las cuatro carreras con las que cuenta la universidad el 40% de las respuestas correspondieron al área de IIF y el 50% de IBT e ITA.

En relación al proceso de planeación universitaria el 10 % conoce que existe un proceso de planeación universitaria y el 20% dice que participa en el proceso de planeación, en relación al PIFI-PROFOCIE como programa eje de planeación universitaria solo el 20% declara conocerlo y solo el 10% participa en la formulación y ejecución del mismo, El 60% lo reconoce como un programa que impulsa la planeación y la integración universitaria.

En relación al PRODEP solo el 10% conoce el programa y el 40% lo reconoce como un programa de estímulo al profesor.

En relación al FAM solo el 10% declara conocerlo y participar en su elaboración. En relación a este programa 40% lo describe como un programa de Financiamiento para el crecimiento universitario.

En relación al ProExOEES el comportamiento es similar ya que solo el 10% de los encuestados refieren el conocimiento y participación en el programa y el 50% lo describen como un programa que fondea el incremento de la matrícula en programa Educativos existentes y nuevos.

En el segmento de alumnos y su participación en el proceso de planeación institucional a través de la incursión en los programas de fortalecimiento de las IES se encuentra lo siguiente:

En general aunque se han hecho esfuerzos por integrar a los alumnos al proceso de planeación universitaria se encuentra que solo el 6% de los alumnos reconocen que se desarrolla el proceso de planeación universitaria y participan en él.

En relación al PIFI- PROFOCIE como programa eje de planeación universitaria, solo el 6% lo conoce pero solo el 2% del alumnado indica que participa en su formulación así como en su ejecución aunque el 90% reconoce su existencia el 50% como un instrumento de planeación e integración universitaria y un 10% como una estrategia de política federal.

En relación al PRODEP solo el 8% del alumnado encuestado ha participado de alguna manera en el programa reconociéndole como una estrategia que busca fortalecer el núcleo académico de la universidad con el 42% y un 32 % como un programa de estímulos al profesor.

Planeación participativa universitaria: Estrategia organizacional de desarrollo y calidad, para cumplimiento de políticas públicas de la Secretaría de Educación Pública.

En relación al FAM, ninguno de los estudiantes encuestados reconoció participar en este programa aunque el 24% los reconoce como un programa de financiamiento de la universidad.

En relación al ProExOEES solo un 4% reconoce la participación en el mismo y lo describe como un programa de incrementos a la matrícula en PE nuevos y existentes.

Para el cálculo del análisis de correlación (Pearson) se utilizó el programa estadístico SPSS, este análisis se calculó para los diferentes estratos en que se segmentaron a los diferentes actores universitarios encontrando los siguientes resultados:

Para los segmentos de la encuesta aplicada a Profesores de Tiempo Completo (PTC) y el de alumnos, no se encontraron correlaciones significativas entre los diferentes ítems.

En el caso de la encuesta aplicada a directivos se encuentran correlaciones significativas (superiores a 0.700) entre la percepción de la perspectiva del Pifi con la perspectiva del FAM, así como de la ejecución del PIFI y el conocimiento del ProExOEES así como con el conocimiento del Fondo de aportaciones múltiples (FAM). En esta misma encuesta se presentan correlaciones negativas (inferiores al -0.700) entre el proceso de planeación universitaria y el conocimiento del FAM, así como de la participación en el PIFI con las perspectivas del FAM y del ProExOEES.

En el caso de la base de datos de los técnicos académicos se presenta una correlación significativa (superior al 0.700) entre el proceso de planeación universitaria y la participación, ejecución y perspectiva del PIFI, así como del conocimiento del FAM, PRODEP y del ProExOEES (correlaciones con nivel de significancia del 0.05).



## 5. Conclusiones

Del análisis presentado, se desprende que en el caso de alumnos y Profesores de tiempo completo la participación ha sido muy pobre y el conocimiento de algunos programas y la participación en ellos no garantiza su inclusión en el proceso de planeación participativa.

En el caso de Directores, aunque han estado involucrados en mayor grado en el proceso de planeación y los diferentes programas y existen correlaciones positivas entre participación entre algunos programas, esto no ha representado la inclusión de todos los actores ni su compromiso con el proceso de planeación.

En el caso de los técnicos la información es más clara, indicando que su participación en el PIFI ha correlacionado con el conocimiento de los demás programas, aunque su participación solo ha estado circunscrita a procesos que los involucran directamente.

La participación en proyectos federales se ha considerado como una forma para obtener recursos extraordinarios, pero no se ha valorado como una herramienta que permita un proceso de planeación estratégica que oriente y de sentido al quehacer institucional.

El proceso de planeación estratégica, pretende ser incluyente tanto en la formulación de proyecto como en la ejecución de recursos. No obstante sólo participan activamente quienes son responsables de ejecución de recursos, dejando ver que el proceso de planeación y elaboración de proyectos para participar en los programas, no se considera estrategia de desarrollo y crecimiento por cumplimiento de objetivos, si no como mecanismo para obtención de recursos para operación diaria.

No se ha logrado que el proceso de planeación y de operación de los programas federales genere una filosofía institucional que integre a los diferentes actores de la

Planeación participativa universitaria: Estrategia organizacional de desarrollo y calidad, para cumplimiento de políticas públicas de la Secretaría de Educación Pública.

universidad en un objetivo común, como pretende impulsarlo la metodología de planeación participativa descrita y propuesta en los diferentes programas de este tipo.

En este sentido destaca la pobre participación del alumnado considerando que en este proceso se busca la corresponsabilidad del estudiante en su propia formación.

Es necesario que en el proceso de planeación universitaria se considere la participación en los programas federales no solo como una forma de capitalización de la institución, sino como una forma de unificar los recursos institucionales y orientar el esfuerzo universitario.

Para ello se deberá establecer una filosofía de trabajo desde el más alto nivel, (liderada por el rector), operada por los secretarios, en donde la metodología de planeación integre a todos los actores universitarios, partiendo de la orientación a nivel estratégico transitando por la estructura universitaria, hasta el nivel operativo, de la dupla profesor – alumno y regresando a nivel estratégico, estableciendo una serie de iteraciones que generen una propuesta que realmente refleje e integre las propuestas de acción de todos los actores y no solo refleje la visión de la cúpula universitaria.

En la búsqueda de integrar al alumno en las decisiones institucionales será necesario establecer los mecanismos de opinión que permitan el análisis y la integración de este actor en su propia formación académica bajo la premisa que un actor comprometido es un ente proactivo.

Esta investigación deberá complementarse con otros estudios que analicen el porqué de la resistencia de la participación de los actores universitarios al proceso de planeación estratégica universitaria, ya que existen los canales de toma de decisiones y representatividad de los mismos, factores culturales, políticos y de agregación social.

#### 4. Referencias

DOF Acuerdo 241215. *Reglas de operación del programa para el Desarrollo Profesional Docente para el ejercicio fiscal 2016*. México 31 Diciembre del 2015.

COPAES (2012). *Marco General para los procesos de acreditación de Programas Académicos de nivel superior 2012*. México 2012

Cifuentes, J. (2006). *De la Planeación Estratégica a la Planeación Universitaria Síntesis. Experiencias de Planeación en la Pontificia Universidad Javeriana*. Seminario Internacional “Dirección Estratégica Universitaria” CINDA – Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria [CUDU] de la Universidad Politécnica de Cataluña. Barcelona.

Ojeda, M. (2013). *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica*. Revista de Investigación Educativa 16. enero-junio .ISSN 1870-5308. Instituto de Investigaciones en Educación, Universidad Veracruzana. Xalapa, Veracruz

González, S.(2012) *La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas*. Daena: International Journal of Good Conscience. 5(1) 74-80. ISSN 1870-557X

Luengo, E. (2003). *Tendencias de la educación superior en México: una lectura desde la perspectiva de la complejidad*. Seminario sobre reformas de la educación superior en América Latina y el Caribe. Bogotá Colombia. Recuperado el 9 de octubre del 2009, de

[http://www.anui.es/e\\_proyectos/pdf/04\\_Las\\_reformas\\_en\\_la\\_Educacion\\_Superior\\_en\\_Mexico.pdf](http://www.anui.es/e_proyectos/pdf/04_Las_reformas_en_la_Educacion_Superior_en_Mexico.pdf)

Planeación participativa universitaria: Estrategia organizacional de desarrollo y calidad, para cumplimiento de políticas públicas de la Secretaría de Educación Pública.

Méndez, E. (2005) *La pertinencia como requisito para la calidad en educación superior.*

*La planeación institucional y el compromiso como condición esencial para el desarrollo del posgrado.* Revista iberoamericana para la educación, vol. 36

Recuperado el 15 de diciembre del 2015 de: [www.rieoei.org/edu\\_sup37.htm](http://www.rieoei.org/edu_sup37.htm)

Mintzberg, H.(2008) *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del*

*management estratégico.* Editorial Garnica. 1ª ed., 3ª reimpresión. Buenos Aires,

Argentina

Navarro, M. y Sánchez, I. (2007) *Transformación mundial de la educación superior.*

Universidad Iberoamericana de Puebla. Puebla, México.

Porter, L. (2004). *La planeación de la autoridad. La planeación de la libertad.*

*Inconsistencias e incompatibilidades del Programa Integral de Fortalecimiento*

*Institucional (PIFI).* Revista Mexicana de Investigación Educativa, 9 (22), 585-615.

Rubio, J. (Coord.) (2006). *La mejora de la calidad de las universidades públicas en el*

*periodo 2001-2006. La formulación, desarrollo y actualización de los Programas*

*Integrales de Fortalecimiento Institucional: Un primer recuento de sus impactos.*

México: Subsecretaría de Educación Superior.

SEP. (2014). Subsecretaría de Educación Superior. *Guía para actualizar el Programa*

*Integral de Fortalecimiento Institucional PIFI 2014- 2015* SEP México Febrero 2014.

SEP. (2014). Subsecretaría de Educación Superior. *Convocatoria para participar en el*

*Programa de Expansión en la Oferta Educativa en Educación media superior y*

*Superior, 2014*