



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL COMPLEJO
REGIONAL CENTRO DE LA BENEMÉRITA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA 2019-2021**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTA

JENNY DORET CANO SANTES

Director de Tesis

Mtro. Teodoro Méndez Herrera

PUEBLA, PUE. NOVIEMBRE DE 2019

Índice

Introducción

Capítulo I. Diseño Metodológico	1
1.1 Planteamiento de la problemática	1
1.2 Justificación del problema	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Hipótesis de trabajo	4
1.5 Metodología	5
1.6 Técnicas de investigación	6
Capítulo II. Marco Teórico Conceptual	7
2.1 La Administración, una introducción a su estudio	7
2.1.1 El concepto de Administración	7
2.1.2 La Administración y sus características	9
2.1.3 Principios generales de la administración	10
2.1.4 Breve historia de la Administración	12
2.1.5 Principales teóricos del pensamiento administrativo	16
2.2 El Proceso Administrativo	21
2.2.1 El concepto de Proceso Administrativo	21
2.2.2 Etapas del Proceso Administrativo	22
2.2.3 La Planeación del Proceso Administrativo	25
PP2.2.4 La organización en el Proceso Administrativo	26
2.2.5 La integración en el Proceso Administrativo	27

2.2.6	La dirección en el Proceso Administrativo	28
2.2.7	El control en el Proceso Administrativo	30
2.2.8	Instituciones Públicas, sus funciones, ventajas y desventajas	32
2.2.8.1	Empresas Mixtas	32
2.3	Concepto de estrategia	34
2.3.1	Clasificación de estrategias	35
2.3.2	La Estrategia como proceso	36
2.4	Qué es la Planeación	40
2.4.1	Definiciones de la Planeación	40
2.5	La Planeación Estratégica	44
Capítulo III. Antecedentes Históricos de la BUAP		56
3.1	Historia Universitaria de la BUAP	56
3.2	Misión	61
3.3	Visión	61
3.4	Complejo Regional Centro	62
3.4.1	Misión	62
3.4.2	Visión	62
Capítulo IV. Planeación Estratégica del Complejo Regional Centro de la BUAP 2019-2021		64
4.1	Plan de Desarrollo 2017-2021 del Complejo Regional Centro	64
4.2	Matriz FODA Complejo Regional Centro	92
Conclusiones y propuestas		94
Anexos		95
Bibliografía		96

Introducción

En la actualidad se están presentando cambios en nuestro entorno cada vez más rápidos, por ello, las organizaciones requieren adaptarse de manera inmediata a estos avances, donde aspectos políticos, sociales están en constante cambio, por lo que se ven afectadas, y es cuando deben realizar una planeación estratégica que les servirá como una herramienta fundamental, para estar preparados y establecer lineamientos que ayuden al desarrollo y así poder lograr las metas que diseñaron en su planeación anual.

La planeación estratégica nos brinda un marco de referencia para llevar a la práctica el diseño organizacional, que en nuestra opinión conduce a un mejor funcionamiento. En la planeación es de vital importancia que se definan la misión de la organización para estar en condiciones de dar una dirección y orientación a sus actividades. Todas las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio. De manera particular las instituciones educativas se ven beneficiadas cuando tienen una buena planeación porque se trabaja en la formación de capital humano.

El éxito de la Planeación Estratégica depende del poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, para que esto se pueda lograr es muy importante el respaldo de los altos directivos y los trabajadores, si esta actividad se realiza de manera adecuada, las organizaciones presentarán menos fallas e improvisarán mucho menos, principalmente porque sus procesos ya están documentados y se cuenta con un plan de acción para enfrentar eventualidades de cualquier índole. Al momento de la elaboración del Plan Estratégico en las organizaciones siempre hay que tomar en cuenta el cuidado de los procedimientos y los estándares de calidad, ya que si descuidamos esta parte puede traer efectos muy negativos para las instituciones, en una institución educativa nos podemos enfrentar con deserción escolar o el desprestigio de la escuela.

La propuesta de la elaboración de un Plan Estratégico ha sido desarrollada con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades de los maestros, colaboradores y directivos se efectúen con eficiencia y eficacia hasta lograr la excelencia en la calidad de los servicios educativos que imparte la institución.

Las Instituciones educativas tienen que asumir un nuevo modelo de planeación estratégica de acuerdo a su proyecto escolar, este debe ser eficaz en los diferentes ámbitos como en la parte directiva, gerencia media y gerencia operativa. Un modelo viable adaptado a la estructura y funcionamiento organizacional, el cual deberá proporcionar un mecanismo instrumental para los altos directivos; lineamientos, estrategias, políticas y objetivos.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación, está dividida en cuatro capítulos y un apartado de conclusiones y consideraciones finales, la cual está organizada de la siguiente manera:

En el primer apartado, denominado Diseño Metodológico, se presenta el problema y la justificación del mismo, además, se establecen los objetivos que se persiguen en la investigación, también se dan a conocer el planteamiento del problema de trabajo para dar respuesta al método a utilizar, se presentan las técnicas para recolectar la información y los instrumentos de recolección que se utilizaron en la investigación.

En el segundo apartado, se presenta el Marco Teórico Conceptual, donde se plantea, se recoge y se realiza la fundamentación teórica, además, se organiza y destaca una serie de categorías conceptuales que permiten ofrecer una comprensión coherente de las variables, en este apartado también se hace una descripción de los principales conceptos utilizados en la administración.

El capítulo tres es una columna vertebral de la presente investigación, ya que se presenta la información histórica de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, hasta dar con los antecedentes del Complejo Regional Centro para que al final se

presente su misión y visión que nos permita en el caso práctico realizar la Planeación Estratégica.

En el capítulo cuatro se realiza la Planeación Estratégica del Complejo Regional Centro y se da a conocer el Plan de Desarrollo 2017-2021. Para lograr lo anterior se realizará una matriz FODA donde se identificarán la fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas del Complejo Regional Centro de la BUAP.

Para finalizar se presentan las conclusiones de la investigación y se dan a conocer las recomendaciones finales que permitirá a los directivos del Complejo tomar decisiones eficaces y eficientes, siempre con la mira de lograr que el Complejo Regional Centro sea una institución que imparta educación media superior y superior con calidad y pertinente para el desarrollo de la región.

Capítulo I. Diseño Metodológico

1.1 Planteamiento de la Problemática

En la actualidad todas las instituciones educativas en México y en Puebla presentan retos y desafíos, uno de los principales son la falta de planeación que deriva en problemas de calidad en el servicio y hasta problemas de tipo económico, si estas instituciones no se vinculan con el sector productivo, público y social no pueden generar conocimiento vanguardista, el desarrollo tecnológico permite que el aparato productivo, o la economía de un país sea próspera en la generación de riquezas, o ingresos financieros, en este sentido las universidades deben de disponer de una buena capacidad instalada para asimilar los nuevos cambios en tecnologías y preparar de esta manera el verdadero perfil de los egresados que necesita la sociedad demandante; sin embargo, una de las alternativas de solución sería en tratar de lograr efectividad gerencial en todos los ámbitos del sistema de educación superior; alcanzar la búsqueda de nuevos modelos que estén orientados a un cambio en la conducción de la universidades, que es imprescindible para el logro de una renovación total de todos los ámbitos de los sistemas de educación, donde estos cambios deben de estar en función de la nueva realidad socioeconómica del país. El objetivo fundamental de todas las instituciones de educación es brindar un servicio oportuno, con calidad y siempre poniendo al individuo en el centro del proceso de enseñanza – aprendizaje, para entregar a la sociedad individuos críticos, participativos y propositivos.

En este sentido todos los actores que forman parte de la institución deben ser gestores de la calidad, deben buscar una ruptura de los viejos paradigmas para que facilite el aprendizaje a toda la comunidad estudiantil, con miras al desarrollo regional, local y nacional. La educación superior, debe comprender el entorno y tomar en cuenta cuáles son sus oportunidades, amenazas a la que están sometidas constantemente por decisiones políticas o económicas, para tratar de esta manera sobrevivir en un medio totalmente cambiante o lleno de incertidumbre, ella debe transformar y provocar

el cambio; mejorando los saberes que necesita la sociedad demandante, es decir, un recurso altamente competitivo y adaptativo a las demandas sociales. Por tal motivo, la Planeación es una herramienta fundamental para que toda organización logre alcanzar sus metas.

La planeación estratégica forma parte del proceso administrativo, es una parte fundamental para que las organizaciones logren sus metas, sin embargo esto no es sencillo, hay que tomar en cuenta muchos factores para desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización.

La planeación es una herramienta que traza el camino del desarrollo de una institución, pues posibilita alinear e integrar nuestros esfuerzos para alcanzar con éxito los objetivos en el planteado y nos permite orientar nuestros servicios, acciones y trabajos. La consideración de la planificación estratégica en el sector educativo en todos los niveles es primordial para el logro de las metas trazadas por la institución, la elaboración de planes permitirá la visión a futuro, el mejor funcionamiento en la conducción de programas académicos para conseguir el logro educativo.

Es así como la investigación genera un beneficio a futuro, ayudando con ello a orientar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos y metas realistas, con el objetivo de mejorar la infraestructura y el crecimiento académico de los estudiantes.

Para realizar una planeación en las instituciones educativas, esta debe ser objetiva y realista, para ello es muy importante realizar un trabajo multidisciplinario, formando equipos auto administrados y tomando en consideración las opiniones de toda la comunidad escolar, es decir consultas a los docentes, estudiantes, padres de familia y equipo directivo. También será de vital importancia la información que proporcionen los empleadores así como los ex alumnos, ya que esto permitirá identificar las amenazas a las que se puede enfrentar la institución, para ello es fundamental contar con los recursos económicos y el capital humano necesario para realizar este trabajo a corto y largo plazo.

1.2 Justificación del Problema

Las nuevas corrientes educativas llevan a pensar que para lograr una ventaja competitiva, para liderar la oferta educativa a nivel nacional, y por qué no, a nivel internacional, es clave realizar hacia la implementación de cambios importantes, innovaciones que permitan a los integrantes de la comunidad educativa involucrarse en los procesos de planificación y toma de decisiones, considerando que al trabajar en equipo el efecto sinérgico que se provoca ayuda a que surjan nuevas propuestas a partir de considerar que varias cabezas piensan mejor que una y que la suma de las partes es mayor al todo.

Cuando una institución educativa cuenta con la participación de todos sus miembros y comparten la visión institucional, es más fácil conseguir las metas propuestas, ya que todos sus integrantes se encuentran alineados y dispuestos a trabajar por los objetivos comunes; en consecuencia, invierten su tiempo y esfuerzos en alcanzar las metas, aprenden individualmente y ese aprendizaje de cada individuo genera posteriormente, un aprendizaje organizacional que redundará en beneficio de las instituciones de educación superior, lo que le lleva a convertirse en una organización abierta al aprendizaje y en consecuencia en una institución competitiva.

En el caso del Complejo Regional Centro es de vital importancia realizar la planeación de sus actividades, debido a que tiene entre su oferta académica dos niveles educativos el medio superior y superior.

De esta manera, los niveles de compromiso aumentan y el trabajo se traduce en excelencia, provocando de esta manera que el servicio educativo que brinde en el Complejo regional Centro se traduzca en una educación de calidad, a partir de la cual se benefician los alumnos, porque saldrán mejor preparados; los docentes, porque además de sentirse en un ambiente en el que se respira un clima cálido, mejorarán sus conocimientos lo que redundará en mejores prácticas en el aula y un superior desempeño personal y profesional; adicionalmente, los miembros del equipo se

sentirán respaldados en sus decisiones, y por otro lado, les resultará más sencillo rendir cuentas al personal directivo del Complejo y a las autoridades universitarias, finalmente, la Universidad gana porque la demanda de cupos por parte de alumnos y sus familias se incrementarán de manera importante.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Desarrollar el FODA y establecer cómo la Planeación Estratégica influye en la calidad de gestión educativa del Complejo Regional Centro de la BUAP.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar la manera en que la misión influye en la calidad de la gestión educativa del Complejo Regional Centro de la BUAP.
- Analizar la forma en que la visión influye en la calidad de la gestión educativa del Complejo Regional Centro de la BUAP.
- Elaborar el Plan estratégico FODA del Complejo Regional Centro de la BUAP.
- Comprender e identificar como el análisis del entorno influye en la calidad de la gestión educativa del Complejo Regional Centro de la BUAP.

1.4 Hipótesis de trabajo

Con la realización del análisis FODA y la Planeación Estratégica en el Complejo Regional Centro de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla se alcanzarán los objetivos y las metas planteadas en el periodo 2019-2021.

1.5 Metodología

Todo conocimiento que se denomine científico debe pasar por un proceso riguroso de búsqueda de conocimiento, para ello, debe utilizar una metodología basada en la utilización de un marco teórico, es decir una revisión extensa de la bibliografía acerca del tema, así como de un modelo que nos servirá como guía para lograr crear un conocimiento nuevo que nos lleve a comprobar de manera positiva o negativa nuestros planteamientos. Para Gómez Carlos (2012:160)... “el proceso de investigación científica consiste en el desarrollo de una serie de pasos que llevados a cabo de forma rigurosa, coherente y lógica nos conducen a generar conocimiento científico. La dinámica de este proceso es dialéctica en el sentido en que se va continuamente confrontando con los diversos avances que se van encontrando en cada uno de los pasos y que van modificando el cuerpo de la investigación.”

La forma en que se diseña lograr el nuevo conocimiento se compone tanto de formulaciones y procedimientos generales, como de técnicas e instrumentos precisos que permiten la realización de los diferentes procesos de la investigación.

Lo anterior, supone contar con un conocimiento amplio acerca de la planeación estratégica, lo cual se consigue a través de la Investigación documental de autores que trabajan este tema, además se realizará una recopilación de la información de fuentes primarias, además de trabajo de campo.

De acuerdo a Gómez Carlos (2012:10) “... el proceso de investigación científica constituye un proceso dialéctico que se va enriqueciendo en cada una de sus fases. Partiendo del análisis de un tema y un fenómeno específico y una vez que se ha definido y planteado el problema y se establece el marco teórico, se pueden establecer hipótesis que al ser confrontadas con la realidad, van generando nuevas hipótesis y todo ello va reconstruyendo las diversas fases del proceso con el cual avanza el conocimiento científico”.

Estos elementos son los que validan y caracterizan a las investigaciones científicas de todas las áreas de conocimiento, a continuación se presenta un resumen de cada uno de ellos:

- a) Se debe realizar con precisión una correcta interpretación de los conceptos, pues como ya se sabe la sociedad está en constante cambio y con el paso del tiempo los conceptos se pueden entender de diferente manera.
- b) Conocimiento empírico, se trata de conocimiento basado en la experiencia
- c) Diseño de un modelo explicativo, en este caso se trata de realizar el análisis FODA del Complejo regional Centro que nos permita identificar los retos y realizar un plan que nos lleve al logro de la mejora educativa de la institución.
- d) Elaborar los instrumentos de recolección de datos adecuados y precisos a fin de obtener información empírica válida y confiable que sirva para alcanzar los objetivos de la investigación. En este caso se realizó una entrevista al Director del Complejo Regional Centro, para contar con información verídica.
- e) Finalmente se deben formular conclusiones y recomendaciones que sean coherentes y objetivas con los planteamientos teóricos y metodológicos de la investigación.

1.6 Técnicas de recolección de Información

Esta investigación nos permitió identificar las circunstancias en las que estamos inmersos, será muy útil para la institución porque explicaremos los problemas que enfrenta el complejo regional y sus posibles soluciones.

Con la información obtenida de tipo cuantitativa, ya que se tuvo acceso a una revisión bibliográfica para el alcance del fundamento, la cual, ayudó a despejar las dudas que se presentaron durante la investigación.

Para conocer y comprender los diferentes fenómenos a los que nos enfrentamos en la institución se realizó una revisión documental, al mismo tiempo se diseñó un instrumento que consiste en una guía de entrevista abierta que se aplicó al director de la institución y a su equipo directivo, tanto al secretario académico como al administrativo, esto con la finalidad de tener información objetiva, precisa y amplia para elaborar el análisis organizacional de la institución.

Capítulo II. Marco Teórico Conceptual

2.1 La Administración, una introducción a su estudio

Administrar es una de las actividades humanas más importantes dentro de la historia de la humanidad, se dice que esta actividad la podemos ubicar desde el origen del hombre. Para Munch, Lourdes (2005:1) “Desde que el ser humano apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, ha aplicado la ley del oro de la Administración que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo. La administración ha existido siempre, aunque no como disciplina propiamente dicha; de hecho, la administración ha sido el motor del progreso de la humanidad y se ha aplicado en todas las épocas”.

2.1.1 El concepto de Administración

De acuerdo a la revisión del Diccionario de la Real Academia Española (REA) la palabra administración la podemos entender de diferentes aspectos, por un lado, se refiere a la acción y efecto de administrar, también al cargo o actividad del administrador, es la oficina o despacho del administrador, esto quiere decir que es una disciplina de las ciencias sociales cuyo fin es la eficacia y la eficiencia, también en Estados Unidos y en algunos países de América Latina la palabra Administración hace mención al cargo público o a la administración de un individuo, el cual tiene un inicio y un fin, es decir un periodo de tiempo, en el que se administran los recursos emanados de la sociedad. Para algunos autores la administración es una rama de las ciencias sociales relacionada con el poder y la ciencia política, por esta razón también ejercer el oficio de administrar se puede realizar desee el ámbito público y privado.

Un administrador puede desempeñar varias funciones, tal y como lo marca el proceso administrativo que es planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar,

Para Koontz, (2007: 112) “los administradores pueden realizar varias funciones en una organización, por ejemplo:

- Un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. La administración se aplica en toda organización.
- La administración es una ciencia o disciplina que se lleva a la práctica de todos los niveles de la organización.
- La meta de todo el equipo directivo y en general de los administradores es el mismo: generar excedente en las organizaciones y hacer más con menos.
- La administración tiene que ver con la productividad, lo que significa eficacia y eficiencia”.

El significado de la palabra administración viene del latín *ad* que significa: hacia, dirección o tendencia; y *minister*: subordinación u obediencia. Esto da como significado aquel que realiza una función bajo el mando de otro.

En la actualidad, la palabra administración tiene varios significados y como ya se señaló es mucho más complejo porque incluye términos como "proceso", "recursos", "mercadotecnia", "eficiencia", "eficacia", "publicidad", entre otros, que han evolucionado con el paso del tiempo, incluso ampliando las actividades propias de la administración.

Comprender el término administración es más complicado de lo que parece hoy en día, esto debido a que al fin de la segunda guerra mundial se van a desarrollar varias ciencias y disciplinas con diferentes autores y escuelas del pensamiento administrativo.

Para Chiavenato, (2006: 89) “Si a nivel de cada empresa administrar es una condición indispensable, también a nivel de cada país, la necesidad de buenos administradores es esencial. Una buena administración puede convertirse en factor de cambio para la mayor parte de los problemas que afligen a nuestro país en estos días”.

El mismo Chiavenato, define a la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Para Robbins y Coulter, (2005: 86). “La administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

Sisk y Sverdlik, (2000: 78)...” definen a la administración como la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos”.

Koontz, (2007: 53) opina que la administración, es la dirección de un organismo social y su efectividad es alcanzar los objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Como se puede observar en la forma en que los autores enfocan el concepto de administración, la gran mayoría coincide en que se trata de una ciencia o disciplina cuya misión es lograr los objetivos y las metas planteadas por los dirigentes de las organizaciones, por lo tanto podemos identificar un avance muy importante en la productividad y desarrollo organizacional.

2.1.2 La Administración y sus características

La administración posee características inherentes que la diferencian de otras ciencias o disciplinas del área económico - administrativa, esto opina la Dra. (Munch, 2009, 59):

- “Universalidad. Se refiere a que existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse, lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo o en otras organizaciones.
- Valor instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin, y no un fin en sí mismo, mediante esta se busca obtener determinados resultados.
- Unidad temporal. Aunque para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan

aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

- Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines.
- Interdisciplinariedad. La administración es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican”.

2.1.3 Principios generales de la Administración

Para que la ciencia administrativa se lleve a la práctica con la máxima eficiencia y eficiencia se requiere de la ayuda de bases y principios, esto en todo medio administrativo que fortifique el cuerpo social y facilite el control de este, el proceso debe ser flexible y el utilizarlo implica actuar con inteligencia, experiencia, decisión y auto control.

La forma de ejercer la administración debe ser de manera coordinada, esto quiere decir de forma armoniosa, es decir se deben llevar las acciones con las circunstancias, para ser pertinentes con las acciones.

Como toda ciencia, la administración también cuenta con principios básicos en la forma de actuar, toda aquella persona que se diga ser un profesional del área, sabe que es básico entender y comprender esta forma de proceder, para Merrill (1997, 69) existen estos principios, que son los siguientes:

“La división del trabajo: Se hace con el objeto de producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, nos trae como consecuencia, especialización de funciones y separación de poderes.

La autoridad y responsabilidad: Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, esta debe acompañarse de una recompensa o castigo conocida como responsabilidad, que en nuestra opinión es asumir las consecuencias de nuestros actos.

Disciplina: Es la obediencia manifestada hacia la empresa de parte de su parte social y esta se da gracias a:

- a) Buenos jefes en todos los grados.
- b) Juntas más claras y equitativas.
- c) Sanciones correctamente aplicadas.

Unidad de mando: Solamente se recibirán órdenes de un solo jefe, pues las dualidades de mando crean conflictos, en algunos casos estos problemas son tan graves que no lo soportan las organizaciones.

Unidad de dirección: La dirección de los programas solo debe estar a cargo y ser implantadas por un solo jefe o directivo. Su papel es muy importante ya que indica la dirección hacia donde se debe dirigir las actividades de la institución.

Subordinación de los intereses particulares del interés general: Un interés de tipo personal jamás debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social.

Remuneración de personal: El pago a los empleados o parte social debe y será justa para ambas partes, esta dependerá de la voluntad del patrón y de la calidad del empleado, como se supone hasta la actualidad es un problema no resuelto.

Centralización: Aunque no se establece si es una buena o mala administración se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización del cien por ciento de las facultades de los empleados.

Jerarquía: Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de cualquier organización.

Orden: El personal debe colocarse donde mejor se pueda aprovechar sus facultades como tal.

Equidad: Utilizada en vez de la justicia, requiere de sensatez, bondad y mucha experiencia y se refiere a la igualdad del personal.

Estabilidad del personal: Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y después si así se requiere mudarlo de ahí. Nunca antes, ya que esto podría generar conflictos en la institución.

Iniciativa: Facultad de crear y ejecutar cierto plan para el logro del éxito.

Unión de personal: Entre más armonía exista dentro del personal, mejor serán los resultados para el organismo social.

Ejecución inmediata: Toda situación buena o mal se debe resolver a la brevedad posible”.

Como se puede observar, estos principios básicos de la administración no es fácil llevarlos a la práctica, para ello, se requiere de una formación multidisciplinaria y autoestima de quien la ejerce, pues en gran medida depende mucho de la disciplina, autoridad y empatía para tener éxito como profesional de la administración. Al final de cuentas todo debe ser medible y con resultados a la vista de la sociedad.

2.1.4 Breve historia de la Administración

La administración es una actividad que nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. Los hombres y mujeres, por sí solos, fueron incapaces de producir los alimentos, insumos y productos para satisfacer sus necesidades.

De acuerdo a diversos historiadores para sobrevivir el ser humano se organizó y formó tribus y clanes cuyo fin era eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales para sobrevivir y después para consolidar a la sociedad y consolidar su desarrollo y crecimiento.

Para Ponce (2001, 78)... “esta disciplina la podemos ubicar desde la época antigua, los primeros en iniciar esta actividad como disciplina fueron los sumerios por la escritura, y el clero lo llevaba de forma primitiva para el control del cobro de los impuestos, en el antiguo Egipto utilizaron esta ciencia aplicando en la administración de las obras monumentales, en la planeación, organización y control de miles de trabajadores, de esta manera contribuyó al desarrollo de esta ciencia que involucra el método científico.

A continuación, se presenta una síntesis histórica de la evolución de la ciencia administrativa.

Época primitiva: En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades como la caza, la pesca y la recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. La organización por tanto es la virtud clave que permitió a los pueblos primitivos perdurar hasta las complejas sociedades de hoy en día.

Periodo agrícola: Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un

lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia. El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

China: En la China antigua de unos 500 años antes de nuestra era, destacó el famoso filósofo Confucio cuyas ideas formaron la base del gobierno. El gran filósofo Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno en China, a pesar de que nunca estuvo satisfecho de lo que había aportado con tal fin en los diferentes cargos que desempeñó, desde magistrado local hasta primer ministro. Al retirarse de la vida pública escribió sobre aspectos políticos y gobierno, incluyendo su criterio sobre varias cosas.

Al mismo tiempo, otros políticos administrativos como Micius o Mo-ti fundaron escuelas cuyos principios parecían más estudios filosóficos que principios administrativos, pero al menos era un comienzo en el proceso administrativo del país. El desarrollo posterior a estas primeras ideas resultó bastante satisfactorio y se podía considerar como un logro la solución de los problemas sociales cotidianos.

Egipto: El antiguo Egipto se caracterizaba por ser una civilización muy bien desarrollada y cuya administración se aplicaba de manera eficiente en todos los ámbitos sociales.

Podíamos encontrar distintas clases de militares o luchadores del Estado, recolectores de miel y de bayas del bosque, pescadores, profesores, escribas, etc. Al mismo tiempo existía un sistema de impuestos nacional que el gobierno cobraba para mejorar las propias instalaciones del país como sucede en los tiempos modernos.

Disponían de una economía compleja y jerarquizada a modo de burocracia, con una gran comunicación externa marítima y fluvial, manejada siempre desde el corazón del gobierno central.

Las dinastías más prósperas del antiguo Egipto corresponden a la IV, XI y a la XVIII cuya coordinación y administración de servicios garantizaba mediante los esfuerzos económicos la justa repartición de los bienes por toda la sociedad.

Roma: Una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna. El pueblo romano influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración que incluso teniendo administradores que se hacían cargo de ella, que recibían el nombre de gestores o mandatarios. Roma clasifica a las empresas en tres:

- Públicas: Las que realizan actividades del Estado.
- Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos.
- Privadas: Las que eran manejadas por civiles.

Grecia: La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus filósofos, algunos conceptos prevalecen aún.

Sócrates. Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia.

Platón. Habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización.

Aristóteles. Nos habla de lograr un estado perfecto, a través de una buena administración.

Pericles. Nos da unos de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal.

América Latina, época Precolombina: En esta época fueron tres las culturas las que afectaron los cambios administrativos; la cultura Maya, Olmeca y la Azteca. En cada una tuvo gran importancia la administración, si analizamos las tres culturas, encontramos en ellas que existía una estructura organizacional muy compleja, al igual que sistemas económicos y políticos perfectamente definidos. Contaban con ejércitos, sindicatos, sistemas culturales y comercio.

Edad Media: Este movimiento se llevó a cabo en Europa, esta época se caracterizó por un estancamiento y un retroceso en todas las actividades e influyó mucho en el aspecto administrativo. La Iglesia Católica representaba un ejemplo de la práctica de la administración, la estructura actual de la Iglesia quedó establecida desde el siglo II de Nuestra Era. En ese tiempo se definieron con mayor rigor sus objetivos y doctrinas. La autoridad se centralizó en Roma, se creó una estructura jerárquica simple, que en lo básico aún prevalece sin cambios a lo largo de casi 2,000 años Martínez (2007, 89).

La Revolución Industrial: un proceso que se inicia en Inglaterra y se extiende por todo el mundo, se caracteriza por la mecanización de la industria y la agricultura, la aplicación de la fuerza motriz, el desarrollo de fábricas y el avance en los transportes y las comunicaciones. Con el tiempo, el creciente dominio de la ciencia en la industria y el desarrollo de nuevas formas de organización se reflejan en los cambios sociales. El capitalismo como forma de organización social, es consecuencia y factor para los monopolios. La Revolución Industrial determina empresas, entre las cuales sobresalen:

- Normas rígidas de trabajo.
- Formas de comportamiento rutinario y mecanizado.
- Un aumento en la dependencia entre los miembros de la organización.
- Una necesidad de coordinación permanente.

La Revolución Industrial es la génesis de la teoría científica de la administración. Con ella aparecen los estudios sobre la productividad humana, la investigación administrativa, los principios administrativos, los conceptos de administración, las funciones de ésta y el enfoque de proceso.

México: Malo o bueno, cualquier sistema administrativo es mejor que nada, y así se demuestra durante la época del México Independiente que se caracterizó por tener demasiados sistemas y no imponerse ninguno con lo que su administración se vio desfavorecida.

Tras la Reforma se vieron cambios que perjudicaron los intereses de la Iglesia católica. Posteriormente durante el Porfiriato como consecuencia de los cambios industriales sucedieron cambios importantes que permitieron por contra un gran avance en la forma de administrar del siglo XIX.

Para Tiscareño ,(1998, 45). La Revolución Mexicana trajo consigo un nuevo caos y desorden en todos los aspectos organizativos, hasta la formación de la constitución mexicana de 1917 que contrajo importantes cambios administrativos en las relaciones laborales y en la creación, sin embargo, no fue nada fácil pues quedó un país en quiebra total, sin recursos económicos y con muchos grupos de interés que obstaculizaron la implementación del nuevo marco legal en México.

Cuando se habla del avance de la administración en México tenemos que hablar de los años 30s, época en la que se consolida el Estado y se da certeza jurídica a la sociedad mexicana, al crearse las instituciones y la consolidación de un marco legal emanados de 1917, sin embargo, fue hasta principios de los años treinta en que se va a reflejar una estabilidad política y una nueva relación obrero – patronal.

2.1.5 Principales teóricos del pensamiento administrativo

No es fácil realizar esta síntesis, ya que a lo largo de la historia de la administración tenemos a muy importantes pensadores que innovaron y desarrollaron esta ciencia. A continuación, se presenta una síntesis de los autores clásicos que contribuyeron a la formación del pensamiento administrativo, y fue precisamente Frederick Winslow Taylor: quien nació en Filadelfia, Estados Unidos, en 1856, procedente de una familia de cuáqueros fue educado con una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. Procedente de una familia acomodada, Frederick Taylor abandonó sus estudios universitarios de Derecho por un problema en la vista y a partir de 1875 se dedicó a trabajar como obrero en una de las empresas industriales siderúrgicas de Filadelfia.

Su formación y su capacidad personal permitieron a Taylor pasar enseguida a dirigir un taller de maquinaria, donde observó minuciosamente el trabajo de los obreros que se encargaban de cortar los metales. Y fue de esa observación práctica de donde Frederick Taylor extrajo la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrarlas estrictamente y exigir a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo.

Este análisis del trabajo permitía, además, organizar las tareas de tal manera que se redujeran al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas; y establecer un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debía actuar como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo. La tradición quedaba así sustituida por la planificación en los talleres, pasando el control del trabajo de manos de los obreros a los directivos de la empresa y poniendo fin al forcejeo entre trabajadores y empresarios en cuanto a los estándares de productividad.

Taylor se hizo ingeniero asistiendo a cursos nocturnos. Tras luchar personalmente por imponer el nuevo método en su taller, pasó a trabajar de ingeniero a jefe en una gran compañía siderúrgica de Pennsylvania, la Bethlehem Steel Company, de 1898 a 1901. Taylor se rodeó de un equipo con el que desarrolló sus métodos, completó sus innovaciones organizativas con descubrimientos puramente técnicos, como los aceros de corte rápido y publicó varios libros defendiendo la organización científica del trabajo, el principal fue: Principios y métodos de gestión científica en 1911.

La organización científica del trabajo o taylorismo se expandió por los Estados Unidos desde finales del siglo XIX, auspiciada por los empresarios industriales, que veían en ella la posibilidad de acrecentar su control sobre el proceso de trabajo, al tiempo que elevaban la productividad y podían emplear a trabajadores no cualificados en tareas manuales cada vez más simplificadas, mecánicas y repetitivas.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. “Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada”.

Henry Fayol: Nació en Estambul en el año de 1841, era Ingeniero y teórico de la administración de empresas. Era miembro de una familia burguesa; Fayol se graduó como ingeniero civil de minas en el año 1860 y desempeñó el cargo de Ingeniero en las minas de un importante grupo minero y metalúrgico, la Sociedad Anónima Commentry Fourchambault.

Fayol es conocido por los administradores por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Expuso sus ideas en la obra “Administración industrial y general”, publicada en Francia en 1916. Tras las aportaciones realizadas por Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, Fayol, utilizando una metodología positivista, consistente en observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época. En otra obra suya, La incapacidad industrial del estado de 1921, hizo una defensa de los postulados de la libre empresa frente a la intervención del Estado en la vida económica.

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los

criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.

Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos:

- Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra - venta e intercambio.
- Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Charles Babbage: Nació en Teignmouth, Devonshire, Inglaterra. Babbage era un matemático, un científico y un escritor, su conocida obra "La Economía de las Máquinas y las Manufacturas" apareció por primera vez en 1832. Vivió en Londres y sustituyó en Cambridge al famoso Isaac Newton.

Diseñó y parcialmente implementó una máquina a vapor, de diferencias mecánicas para calcular tablas de números. También diseñó, pero nunca construyó, la máquina analítica para ejecutar programas de tabulación o computación; por estos inventos se le considera como una de las primeras personas en concebir la idea de lo que hoy llamaríamos una computadora. Probablemente Charles Babbage sea en el presente mejor conocido por su trabajo como pionero en el desarrollo de la primera computadora digital.

Charles Babbage contribuyó al inicio y desarrollo del enfoque científico del estudio de la administración. Era consciente de que los principios de organización eran aplicables en cualquier campo en donde la coordinación del esfuerzo humano es esencial para el logro de un objetivo común. Propuso la división de la producción en procesos. A Babbage le interesó primordialmente no el diseño y la construcción de maquinaria sino su utilización y la organización de los seres humanos con ese propósito.

En general Babbage recomienda que los datos obtenidos como resultados de una investigación rigurosa, deban ser utilizados en la administración de una empresa.

Babbage enfatizó la importancia de la división de trabajo, indicando que se podía lograr para aprender una ganancia a través de la especialización que el tiempo requerido para aprender un proceso determinado podría acortarse considerablemente y que la habilidad adquirida en dicho proceso podría ser aumentada por la división del trabajo. En el área de estudios de tiempos. Babbage fue también predecesor de Taylor; Babbage también enfatizó la importancia del equilibrio en los procesos y el principio del tamaño óptimo de las unidades de producción para cada tipo de producto.

La Wharton School de la Universidad de Pensilvania: fue fundada en el año de 1881 por Joseph Wharton, fue la primera escuela de negocios en Estados Unidos, una de sus visiones era impartir una educación liberal en todas las materias relacionadas con las finanzas y la economía.

Actualmente es una de las escuelas con enfoque de negocios más prestigiadas del mundo, es uno de los centros donde han surgido grandes líderes y fundadores de las compañías más importantes del mundo, jefes de estado, altos funcionarios, ganadores del premio Nobel, astronautas, embajadores entre otros.

Joseph Wharton publicó los primeros textos de negocios, estableció el primer centro de investigación en una escuela de negocios, creó el primer programa en la gerencia internacional, estableció el primer MBA en cuidado médico y propiedades inmobiliarias, y el primer programa ejecutivo desarrollado de la educación.

La Wharton School es reconocida por su dirección innovadora y una gran fortaleza académica en cada disciplina importante y en todos los niveles de la educación en el ámbito de los negocios. La escuela tiene aproximadamente 2,320 estudiantes, 1671 MBA y estudiantes doctorales, y una red de más de 80,000 ex-alumnos en 139 países alrededor del mundo.

2.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de organigramas y cargos que componen a las organizaciones para dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de las instituciones es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo, parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

El proceso administrativo involucra: la planeación, la organización, la dirección y el control.

2.2.1 Concepto de Proceso Administrativo

Se refiere al proceso de planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen a las organizaciones, dirigir y controlar sus actividades es de vital importancia para conseguir con éxito sus objetivos.

Desde finales del siglo XIX diversos autores han definido a la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Por lo tanto, cabe decir, que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización Munch, (2008, 60).

Tabla 1
Referencias Históricas del Proceso Administrativo

Pensador	Año	Propuestas
Henry Farol	1886	Previsión, organización, comando, control.
John E. Mee	1956	Planeación, organización, motivación, control.
Agustín Reyes P	1960	Planeación, integración, dirección, control.
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación, organización, liderazgo, control.
But K. Scanian	1978	Planeación, organización, dirección, control.

Fuente: Elaboración propia con información de Munch Galindo

En la tabla anterior se puede observar a los pensadores, el año y las propuestas que realizaron para el desarrollo del Proceso Administrativo.

2.2.2 Etapas del Proceso Administrativo

A continuación, se presentan a manera de cita a algunos autores destacados y sus criterios de las etapas del proceso administrativo:

Koontz: (2004) Etapas: previsión, organización, comando, coordinación, y control.

Reyes, (2001) Etapas: Previsión, Plantación, Organización, Integración, Dirección y Control.

De los anteriores criterios sobre el proceso administrativo se llegó a la conclusión que son seis las etapas básicas para el estudio y conformación de las

principales fases de la administración como lo es la (previsión, planificación y organización) y la fase dinámica que comprende (la integración, dirección y el control) así mismo se menciona a continuación una breve explicación sobre estos puntos.

Reyes,(2001, 123) menciona que: La Previsión es el elemento de la administración en el que con base a las condiciones futuras en que una empresa, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma, para esto debe tomar en cuenta tres momentos como la definición del propósito, la investigación, y el desarrollo de las alternativas.

En cuanto a la planeación es fijar el curso concreto de la acción que se ha de seguir, estableciendo los principios de orientación, la secuencia de operaciones para realizarlo determinando los tiempos y recursos necesarios para su realización.

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir, funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficacia dentro de los planes y objetivos señalados, contemplando las estructuras que definen la relación de autoridad y comunicación en cuanto a jerarquías y puestos de los responsables, ya que los sistemas definen los procedimientos y métodos que deben seguirse.

La integración es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la Planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, las partes de la integración son el reclutamiento, selección, introducción, adiestramiento y desarrollo de las habilidades capacidades o actitudes favorables en el cumplimiento del fin perseguido.

La Dirección es el elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad ejercida con base en decisiones, delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumpla de la forma adecuada todas las ordenes emitidas, para lograr lo anterior hoy en día es

muy importante el liderazgo en los actores, y más si se trata de dirigir a una institución educativa, pues un directivo realiza un sinnúmero de actividades.

El Control consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados esto es con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, de lo contrario corregir, mejorar y formular nuevos planes para la organización.

2.2.3 La Planeación del Proceso Administrativo

Planear es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos deseados y lo que debe hacerse para alcanzarlos. En el fondo la planeación es la diferencia entre una situación actual y una situación deseada como objetivo.

Una de las definiciones más aceptadas, nos dice que planeación: es un procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción (Wehrich y Koontz, 2004, 112).

La planeación siempre persigue una acción futura, determina anticipadamente cuáles son los objetivos por lograr y lo que debe hacerse para alcanzarlos. Su punto de vista se dirige a la continuidad de la organización y se focaliza el futuro. Su importancia reside justamente en esto: sin la planeación las instituciones educativas quedan en un caos. Planear es vital para las demás funciones administrativas, esto es, sin la planeación, organizar, dirigir y controlar pierde todo significado, más si tomamos en cuenta que hoy en día es muy importante planear en una institución educativa, donde se forma el capital humano.

La planeación se hace en base en planes, un plan es un esquema que establece anticipadamente aquello que debe hacerse. Existen varios tipos de planes:

- Programas: son planes extensos que reúnen un conjunto integrado de planes relacionados con asuntos diferentes entre sí.
- Procedimientos: son planes que prescriben la secuencia cronológica de las tareas por ejecutar. Los procedimientos son más utilizados en trabajos repetitivos y cíclicos para mostrar las secuencias de las rutinas.
- Métodos: son planes que detallan como una actividad debe ser ejecutada hasta en sus más mínimos pormenores. Su amplitud es menos que la del procedimiento.
- Normas: son reglas o regulaciones que sirven para definir lo que debe o no hacerse. Son guías que uniformizan la acción, pero que no establecen secuencias como los procedimientos, ni detallan las actividades como los métodos.

2.2.4 La Organización en el Proceso Administrativo

Organizar es la función administrativa que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Agrupar las actividades involucra la reunión de personas y recursos empresariales bajo la autoridad de un jefe. Así, la organización necesita lidiar con personas, organismos y relaciones de autoridad y responsabilidad para que los objetivos sean alcanzados, los planes ejecutados y las personas puedan trabajar eficientemente, es necesario agrupar adecuadamente las actividades y distribuir convenientemente la autoridad (Chiavenato, 2006, 86)

La organización administrativa sirve para agrupar y estructurar todos los recursos de las instituciones, personas y equipos, para alcanzar los objetivos deseados de la mejor forma posible. El objetivo de la organización es agrupar a las personas para que éstas trabajen mejor en conjunto. La organización existe porque el trabajo empresarial a realizarse es imposible que lo haga una sola persona. De ahí, la necesidad de que muchas personas en conjunto ejecuten diferentes actividades, lo que conduce a un nuevo problema, la coordinación entre las personas.

Los principios modernos usados para la organización son:

- Principio del objetivo: Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
- Principio de Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- Principio de Jerarquía: Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
- Principio de Unidad de mando: Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.
- Principio de Difusión: La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.
- Principio de Coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos).
- Principio de Continuidad: Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

2.2.5 La Integración en el proceso Administrativo

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Dicha función se cumple mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas

disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones con el objetivo de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus obligaciones.

La integración de personal requiere del cumplimiento de las leyes sobre igualdad de oportunidades de empleo, de modo que en su práctica no se discrimine a mujeres, o grupos vulnerables.

En las instituciones educativas es de vital importancia la integración, en el caso del Complejo Regional Centro se debe tomar muy en cuenta a la administración central de la universidad, así como al sindicato del personal académico y administrativo para la toma de decisiones y con ello lograr una estabilidad política que se traduzca en el crecimiento del Complejo.

De acuerdo con el modelo de sistemas para la selección, el plan general de requerimientos de administradores es la base para determinar los requisitos de puestos. En el diseño de puestos la empresa debe vigilar que el alcance de un puesto sea el apropiado, que éste implique labores desafiantes de tiempo completo, y que refleje las actividades requeridas, la estructura de puestos debe ser adecuado en términos de contenido, función y relación. Los puestos pueden ser diseñados para individuos o equipos de trabajo. La importancia de las habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño varía según el nivel de jerarquía organizacional de que se trate. Las diversas actividades y características de los individuos deben estar en correspondencia con los requisitos de un puesto. La correspondencia es importante en el reclutamiento, selección, contratación y promoción. (Koontz, 2004, 53).

2.2.6 La Dirección en el Proceso Administrativo

La dirección constituye la tercera etapa del proceso administrativo, después de la planeación y la organización. En tanto que planear y organizar son etapas anteriores a la ejecución de los trabajos, dirigir es la etapa coincidente o simultánea con ella.

Dirigir es la función administrativa que conduce y coordina al personal en la ejecución de las actividades planeadas y organizadas. Quiere decir orientar y coordinar el trabajo de los subordinados. En el fondo, dirigir significa interpretar los objetivos y planes para los otros y dar las instrucciones para su ejecución. Se trata de actuar directamente sobre las personas para conseguir sus actividades.

La importancia de la dirección radica en que de nada sirven una buena planeación y organización si las personas trabajan sin estar adecuadamente orientadas y coordinadas. Estoy convencida que la dirección es considerada la más importante de las funciones administrativas, la esencia del trabajo de la buena administración. El trabajo de los directivos y su visión es fundamental para generar nuevos programas académicos, más adelante se explicará el caso de los nuevos programas y proyectos del Complejo Regional Centro.

Impersonalidad de mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitraria.

De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya

que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.

Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias e implementar diversas alternativas de solución a los problemas que se generan en las organizaciones, en mi experiencia estos conflictos son más evidentes en las instituciones educativas, pues se trata de satisfacer las demandas de padres de familia, estudiantes, personal docente y del equipo directivo.

2.2.7 El control en el Proceso Administrativo

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos tratándose de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Donde quiera que se le encuentre y cualquier que sea el objeto de control, el proceso básico de control implica tres pasos:

- 1) establecimiento de normas
- 2) medición de desempeño con base a esas normas y
- 3) Corrección de las variaciones respecto de normas y planes (Koontz, 2004, 53).

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para revisar que los planes trazados se implementen en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Considerar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año).
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

Tipos de Control: El control en una organización puede ser implementado antes de comenzar una actividad, durante una actividad o al finalizar una actividad. De esta forma es que se clasifica el control, antes, durante y después. Exactamente los tipos de control son:

- Control preventivo o anterior a la acción: Intenta prevenir los problemas previstos. Está dirigido hacia el futuro, la clave es emprender una acción administrativa antes de que se presente el problema.
- Control concurrente: Se realiza durante la acción, trata de que el administrador pueda corregir los problemas antes de que el costo de estos llegue a ser demasiado alto. Para hacer este tipo de control se puede recurrir a la supervisión directa debido a que con esta se pueden corregir los problemas a medida que estos surgen.
- Control correctivo o posterior a la acción: se debe basar en una retroalimentación realizada cuando la actividad ha terminado.

2.2.8 Instituciones Públicas, sus Funciones, Ventajas y Desventajas

Las instituciones públicas son organizaciones económicas con capital público, que realizan actividades sin fines de lucro. Sus funciones son las siguientes:

- ✓ Satisfacer necesidades sociales.
- ✓ Impulsa el desarrollo socioeconómico.
- ✓ Administrar los bienes del Estado.

Ventajas

- ✓ Evita monopolios privados, al no permitir que empresas privadas tomen ventaja en el sector aprovechándose de la población.
- ✓ Desarrollan actividades que empresas privadas no se atreven a desarrollar debido a la poca rentabilidad de la misma.
- ✓ Mejora la infraestructura de los servicios que ofrece debido a que son de primera necesidad.
- ✓ Los trabajadores asalariados no corren riesgo de inestabilidad laboral.

Desventajas

- ✓ Planifican a corto plazo.
- ✓ Se deben realizar informes al estado sobre las operaciones que realiza.
- ✓ No obtiene beneficios económicos, al ser organizaciones sin fines de lucro.
- ✓ El pago a trabajadores de alto nivel es muy excesivo. (Mercado 1995, 80)
- ✓ Se tiene un contrato colectivo de trabajo con los sindicatos.

2.2.8.1 Empresas mixtas

Para Ramírez, (1993, 56) en su obra Fundamentos de la Administración nos plantea que “una empresa mixta es un tipo de empresa que recibe aportes capitales por parte de particulares y por parte del estado, ciudad, provincia, etc. Por lo tanto, no es una empresa de titularidad enteramente privada, ni enteramente pública, sino mixta.”

Un ejemplo lo tenemos en México con la empresa paraestatal PEMEX, que en el año 2014 con la reforma energética y con la entrada en vigor en el 2016 se permite la participación de la iniciativa privada para tratar de rescatar y modernizar a esta organización, en particular existen muchos casos de esta naturaleza en países de América Latina.

Para Dávalos (1993, 57) en su obra las empresas mixtas en el contexto de un mundo globalizado opina que la instrumentación jurídica de estas empresas se encuentra dada por:

1. “La negociación previa: la carta de intención y los acuerdos marcos todo contrato mercantil es precedido de una negociación que puede resultar simple o compleja, en atención a la índole del negocio que tiene por objeto, al número y nacionalidad de las partes y a distintas razones que varían no sólo por las características del negocio, sino también por las de la propia plaza contractual. Entre los contratos mercantiles, el de sociedad reviste gran importancia, al resultar el más sustraído a la autonomía de la voluntad, dadas las influencias que ejercen en la constitución y funcionamiento de la sociedad el derecho local.
2. Convenios o contratos satélites el convenio de asociación, conocido internacionalmente como “joint venture agreement”, es un pacto entre socios, o futuros socios (ya que la mayoría de las veces se suscribe con anterioridad al acto formal de constitución de la compañía), mediante el cual las partes convienen las bases fundamentales del negocio o actividad que pretenden desarrollar en común. En muchos países se utiliza como un acuerdo parasocial en el que se recogen cuestiones que la legislación local no permite incorporar a la escritura de constitución.
3. Los preceptos estatutarios son siempre subsidiarios de la ley (aunque en algunos casos la propia ley da primacía a las normas estatutarias).
4. Pactos esenciales el aporte del capital el desembolso de capital o pago del importe de las acciones podrá ser total o parcial y podrá ser también en dinero o en bienes, siempre que éstos sean susceptibles de valoración. La doctrina señala como modalidades del pago del importe de las acciones en una empresa

mixta, las siguientes: efectivo; maquinaria y equipos; bienes inmuebles, bienes de carácter industrial, incluyendo patentes, marcas comerciales, datos técnicos, asistencia técnica”.

2.3 Concepto de Estrategia

Para el autor Mintzberg, Quinn & Voyer, (1997: 7) definen a la estrategia en los siguientes términos: “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.”

Según D’Alessio, (2008. 4), “las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada,...cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.”

Johnson, et. Al. (2010. 3), definen a la estrategia como la “orientación y alcance a largo plazo de una organización.”

D’Alessio, (2008. 4), concibe a la estrategia, entre otras formas, como: “un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, ... una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basadas en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.”

De esta manera se podrá esperar que una estrategia planteada de manera coherente faculte organizar ordenadamente una serie de cambios que le permitan a la institución pasar de una situación diagnosticada al inicio (situación actual) a una situación deseada.

Para Mintzberg et. Al. (2005. 25) hace referencia a las 5P's de la estrategia, considerándola como:

- “Plan: al ser una guía o un curso de acción. Mirar al futuro
- Patrón: comportamiento secuencial en el tiempo. Mirar el comportamiento pasado.
- Pauta de acción: conjunto de maniobras que deben realizarse para alcanzar los
- objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores.
- Perspectiva: forma de actuar de la organización.
- Posición: al colocar ciertos productos o servicios en mercados específicos”.

Una vez que se ha definido el término estrategia desde la concepción de los diferentes autores, se presenta una clasificación de los diferentes tipos de estrategias que se pueden presentar.

2.3.1 Clasificación de Estrategias

De acuerdo con Hax & Majluf, (1991. 25), citado en D'Alessio, (2008), las estrategias se pueden clasificar de la siguiente manera:

“Según su alcance respecto de la organización

- a. Explícita: cuando se genera luego de un amplio proceso de participación de los distintos miembros de la comunidad, en donde se logra un amplio consenso.
- b. Implícita: cuando no existe una creación deliberada de un plan, pero existe una dirección y un adecuado conocimiento de los objetivos que persigue la institución.

Según el proceso de su formulación:

- a. Producto de un proceso analítico formal disciplinado: cuando se orienta a una completa especificación de estrategias.
- b. Producto de un proceso de enfoque del poder: cuando la estrategia es un proceso de negociación.

Según la orientación de su formación:

- a. Patrón de acciones pasadas: cuando emerge de un patrón de decisiones pasadas.
- b. Planeada con una visión de futuro: cuando es un medio de cambio que perfila nuevos cursos de acción”.

2.3.2 La Estrategia como proceso

Para Johnson et al (2010:10), los procesos de desarrollo de las estrategias obedecen a dos enfoques: el enfoque racional-analítico (estrategias deliberadas), cuando las estrategias son desarrolladas mediante procesos convencionales, es decir, aquellas que surgen de un procesos racionales y analíticos de planeación; y el enfoque de las estrategias emergentes, en donde las estrategias no se desarrollan de manera deliberada o planeada, sino que surgen de manera hasta cierto punto accidental.

Mientras las estrategias deliberadas son productos que son guiados por la alta dirección, las estrategias emergentes aparecen, a lo largo del tiempo, en los niveles más bajos de la organización como producto de la experiencia práctica de los colaboradores de las instituciones.

Estos dos enfoques no son mutuamente excluyentes y podrían considerarse complementarios ya que no existe la posibilidad, que una planeación basada en estrategias deliberadas se lleve a cabo en su totalidad; por el contrario, quedarán algunas de ellas sin ejecutarse y, a partir de ese momento, fruto del desarrollo dinámico que sigue una organización, surgirán propuestas creativas para dar solución a los problemas que se presentan *in situ*, sobre la marcha, y este campo de acción quedará atendido por el diseño de estrategias emergentes, mismas que aparecen por accidente ya que no estuvieron planificadas y que son planteadas en base a los conocimientos y experiencias previas surgidas de los equipos de trabajo.

Según Slevin y Coven (citado en Ruiz. Documento: Reporte de investigación educativa), las estrategias deliberadas surgen para responder a ambientes hostiles, mientras que las estrategias emergentes surgen en ambiente estables.

Sin embargo, una concepción distinta a las anteriores sostiene que “las estrategias deliberadas, a menudo pueden tener éxito, especialmente en mercados estables en los que existen pocas sorpresas. Sin embargo, los grupos de interés clave, ..., normalmente desean ver una evidencia de la elaboración deliberada de la estrategia.” Johnson *et. Al.* (2010. 17).

Cuando una estrategia pretende ser llevada a la práctica existirá la necesidad de ceñirse a un procedimiento claro, específico y adaptable a las características de la organización. Ese procedimiento constituye la forma como deben secuenciarse una serie de pasos que confluyen en lo que se denomina un proceso. El proceso estratégico implicará según (Johnson *et. Al.* 2010), la forma como se planifican y luego implementan las estrategias al interior de una institución.

Para D’Alessio, (2010. 15), va un tanto más lejos y sostiene que el proceso estratégico no solamente cubre las etapas de formulación e implementación de la estrategia, sino que considera una tercera etapa, referida a la evaluación. La fase de evaluación permite un monitoreo y control que apuntan hacia una eventual corrección del proceso estratégico que se lleva adelante, lo que además le convierte en un proceso iterativo.

Mintzberg *et. Al.* (1997. 26), sostiene que el diseño de las estrategias está basado en siete premisas que deben ser consideradas y que se resumen de la siguiente manera:

- 1) La formulación de estrategias debe ser un proceso racional, controlado y consciente.
- 2) El diseño de estrategias no está orientado a la acción sino a la reflexión.
- 3) La responsabilidad del control y la intención deben depender del ejecutivo de más alto rango. El estratega.
- 4) El modelo para formular la estrategia debe ser sencillo e informal. La sencillez ayuda a que el estratega no pierda de vista su meta.

- 5) Las estrategias deben ser singulares. Las mejores deben ser el resultado de un proceso creativo de diseño. Cada situación debe contener fortalezas, oportunidades, debilidades, amenaza, valores y responsabilidades sociales singulares.
- 6) Las estrategias brotan en condición de plenitud de este proceso de diseño.
- 7) Las estrategias deben ser explícitas, y de ser posible, articuladas, lo que implica que deben ser muy sencillas, fáciles de entender para todos los involucrados.
- 8) Primero hay que formular, plenamente, estas estrategias únicas, explícitas, completas, sencillas y después, se deberán poner en práctica. El razonamiento se separa de la acción y la formulación de la implantación. La alta dirección diseña, todos los demás ponen en práctica el diseño. Los autores señalan que el diseño es más importante que la implantación y, en consecuencia, la implantación no debe ser un obstáculo si la estrategia fue correctamente diseñada.

Ahondando un poco más, en el significado de estrategias emergentes, Carr *et. Al* citado en Ruiz, (2010. 46) sostiene que ésta “se caracteriza por ser un proceso de experimentación, ensayo y discusión”. Dicho proceso, vincula el estudio del entorno y la implementación de la estrategia de forma paralela. Adicionalmente, Johnson *et. al* citado en Ruiz, (2010. 46), aporta sobre el tema de las estrategias emergentes señalando que éstas “surgen de las actividades, rutinas y procesos cotidianos que pueden no estar relacionados con el desarrollo de la estrategia (formal, o deliberada) pero pueden desempeñar un papel importante”

Las estrategias emergentes también pueden presentarse y aparecer en escena, según al planteamiento de Ruiz, (2010:38), a través de los denominados reportes organizacionales y procedimientos formales, los que han sido catalogados como abastecedores del aprendizaje organizacional desde el punto de vista aportado por la antropología del conocimiento a través de sus reportes y también gracias a la contribución efectuada desde el enfoque sociológico del aprendizaje organizacional en donde se considera que las organizaciones y por qué no, las escuelas aprenden

haciendo inferencias de su experiencia, mismas que son convertidas en hábitos y procedimientos, y de ahí pasan a ser estrategias. A estos planteamientos, se adhiere

Czarniawska citado en Ruiz, (2010:47) quien aporta en relación a cuáles pueden ser otras fuentes de generación de estrategias emergentes, señalando que éstas podrían aparecer mediante la utilización de preguntas detonadoras propuestas a los miembros de la organización y que versan sobre algunas teorías que conozcan o las estén utilizando, mismas que servirán para inducir a los integrantes de los equipos de trabajo a reflexionar sobre la implicación de las mismas. Por último podría decirse que las estrategias emergentes pueden surgir gracias a los procesos de interacción que pueden desarrollarse entre los clientes internos y externos a la organización, quienes al conocer sobre los intereses de cada uno de los grupos que se conforman y que podrían constituirlo los consumidores de un bien o un servicio, los proveedores, los miembros de la institución, etc., podrían elevar a la mesa de discusión propuestas o proyectos encaminados a generar un *plus* en relación con las ofertas de los competidores.

Las estrategias deliberadas o emergentes pueden entrar en un proceso cíclico o continuo, debido a que pueden surgir inicialmente como formales, por ejemplo, pero a través del camino, en la experiencia y práctica cotidiana pueden generar la presencia de otras propuestas derivadas de la inicial, mismas que se convierten en emergentes y aportan para que se cumplan las estrategias deliberadas planteadas en un inicio. Es decir, este bucle podría convertirse en una fórmula estratégica que coadyuve para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales planteados.

Por lo que se expone en los párrafos anteriores, podría decirse que entre el aprendizaje organizacional y la formulación de estrategias emergentes existe mucha relación y Ruiz. (2010. 48), lo concibe de la siguiente manera “iniciando con lo que es una organización (desde el enfoque de aprendizaje organizacional), qué es el aprendizaje organizacional y las posturas encontradas con respecto a su relación con el cambio deseado, considerando que una estrategia surge para lograr el cambio a otro estado diferente al que vive la organización en el momento actual”.

Reforzando lo anterior, Johnson *et. al* citado en Ruiz, (2010: 48) proponen “que sean las organizaciones que aprenden quienes logren, no ser solamente reactivas a lo que sucede en su entorno, sino ser creadoras de su entorno”

En concordancia con lo mencionado anteriormente, podría decirse que resulta importante que la estructura organizacional se encuentre diseñada de tal manera, que facilite el proceso de cambio, alineándose con las estrategias de modo que se pueda garantizar la implementación de éstas. Para lograrlo, será importante tener en cuenta aspectos institucionales como los valores corporativos que identifican a la organización, las políticas de acción que norman las actuaciones de los miembros de la comunidad, la cultura que se vive a su interior y que se proyecta hacia el exterior, etc.

2.4 Qué es la Planeación

A continuación, se presenta un análisis documental del concepto de planeación, parafraseando a varios autores podemos decir que la “La planeación es responsable de responder dos preguntas: ¿hacia dónde quiere ir la institución?, y ¿cómo llegar ahí?”. Lozier citado en Ruiz, (2010.29). Este análisis es muy importante porque representa una oportunidad de validar el concepto, el cuál es muy utilizado hasta nuestros días por los directivos.

2.4.1 Definiciones de Planeación

La planeación, de acuerdo a la versión de algunos autores que han trabajado el tema podría considerarse de la siguiente manera:

“Una forma sistémica de administrar el cambio y crear el mejor futuro posible” Sorkin citado en Ruiz, (2010. 29).

“Investigación y otras acciones necesarias para tomar un conjunto de decisiones complejas con el fin de lograr los objetivos institucionales. Involucra adquisición de información, definición de objetivos y un estudio alternativo de medios para estos objetivos.” Benveniste citado en Ruiz, (2010. 29).

“Es el proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realizar dicho futuro” Lozier citado en Ruiz, (2010. 29).

Ruiz, (2010) sostiene que para alinear esfuerzos de manera participativa con resultados positivos es necesario un “sistema de planeación integral”. Este sistema de planeación se conoce como planeación estratégica.

Al interior de una institución educativa existen una serie de áreas o departamentos especializados en determinados campos del saber, y para llevar adelante sus tareas de planificación, cada uno de ellos diseña o propone sus propias estrategias, las mismas que para que sean efectivas como lo sostienen (Kaplan & Norton 2001. 24), deben estar alineadas con la propuesta integral de la organización, es decir, la suma de las partes tiene que ser mayor que el todo, entonces se produce la denominada sinergia que permite movilizar a la organización hacia las metas propuestas. Para conseguir el alineamiento institucional será importante que las estrategias se encuentren conectadas y que esos vínculos sean definidos por los equipos de trabajo a través de lo que sería una planificación colaborativa, entonces sí podría esperarse un efecto sinérgico.

Cuando las instituciones han basado su planificación en una serie de estrategias diseñadas específicamente por cada área de trabajo para lograr unos objetivos departamentales que aportan hacia el logro de las metas comunes, es decir, las institucionales, y si las conexiones entre las estrategias están bien concebidas, no existe el problema de que se presenten los llamados silos funcionales, que según (Kaplan & Norton 2001. 24), son un obstáculo importante para la aplicación de la

estrategia, y se presentan debido a que las organizaciones generalmente tienen dificultades de comunicación y coordinación entre sus diferentes departamentos.

Una manera de conseguir que los silos funcionales no se encuentren presentes es apelando a la utilización del Cuadro de Mando Integral que (Kaplan & Norton 2001. 26), lo consideran un potente marco para que las unidades de trabajo describan y apliquen sus estrategias. Lo que también recomiendan los autores es que el conjunto de cuadros de mando propuestos por cada departamento se encuentre vinculados e integrados unos con otros para que de esa manera pueda conseguirse una respuesta y unos resultados alineados con las metas institucionales. Estas estrategias debidamente vinculadas nos llevan a lograr lo que Collis y Montgomery (citados en Kaplan & Norton, 2001. 25) la conciben como una visión basada en los recursos de una estrategia.

Una estrategia en cualquier organización sobresaliente no es una colección al azar de bloques individuales, sino un sistema cuidadosamente construido de partes interdependientes...En una estrategia empresarial, todos los elementos (recursos, negocios y organización) están alineados unos con otros. Esa alineación está impulsada por la naturaleza de los recursos de la empresa, sus activos, habilidades y capacidades especiales.” (Collis y Montgomery citado en Kaplan & Norton, 2001.178)

Para González (2007: 208), “la planificación puede ser definida como una actividad deliberada consistente en desarrollar un conjunto de posibles acciones adecuadamente articuladas para alcanzar un conjunto de metas. ...”

Por lo complejo que resulta la actividad planificadora, será importante ir un tanto más lejos de las meras definiciones para abordar el tema desde las diferentes perspectivas propuestas por González, (2007: 208), tal y como se expresa de la siguiente forma:

a. Planificar es pensar en el futuro o, simplemente, tenerlo en cuenta. Desde esta perspectiva, la característica primordial de la planificación le abre un espacio especial para tenerlo en cuenta, el futuro. Se anticipa a los acontecimientos. De ahí que Bolan citado en González *et. al*, (2007.209) refuerce este criterio señalando que “planificar

hace referencia a pensar en el futuro”. Asimismo, (Levin citado en González *et. al*, (2007:209) señala que planificar es “anticipar el establecimiento de un programa de acciones”, y Sawyer citado en González *et. al*, (2007: 209) remarca “planificar es acción establecida con antelación”. Dadas estas premisas, sería difícil contradecir que la planificación basa su estudio en el futuro y no, en el presente.

Estas acciones previstas para el futuro provocan que el factor incertidumbre se haga presente, conllevando a que se prevean e inclusive se predigan determinados resultados.

b. Planificar es actuar sobre el futuro y llegar a controlarlo. Es posible pasar de un estado de incertidumbre a uno de certidumbre, cuando se migra de la planificación a la implementación. Es decir, cuando se pasa del enfoque a la ejecución de una serie de acciones previstas. Ya no se trata solamente de pensar en el futuro sino de actuar para hacerlo de alguna manera, factible. En este punto, (Ackoff citado en González, 2007. 210) señala que “planificar es el diseño de un futuro deseado y de maneras efectivas de provocarlo”. Al igual que en el punto anterior, esta posibilidad limita la posibilidad de que se presenten situaciones no planificadas, no se admitirían, con lo que se anularía cualquier propuesta de gestión emergente.

c. Planificar como toma de decisiones.

i. Planificar es tomar decisiones referidas al futuro. Desde esta perspectiva podría decirse que la planificación estaría considerada como la posibilidad de elegir y decidir, lo cual traería aparejada la necesidad de provisión de los recursos para realizar las acciones. En este caso, el hecho de planificar no se constituye en modo alguno, en la posibilidad de proyectar únicamente los estados deseados, requerirá como lo destaca (Meyerson, citado en González *et al*, 2007, 10) “como las utopías, la planificación presenta un estado futuro deseable, pero, a diferencia de ellas, especifica el medio de alcanzarlo”. De aquí podría desprenderse la idea que resulta imposible desarrollarse procesos de decisión que no tomen en cuenta al futuro. Cualquier decisión implica una consecuencia que afecta a la situación futura.

ii. Planificar es integrar -la toma de- decisiones. En este caso, los autores sostienen que la planificación no implica una toma aislada de decisiones, al estilo francotiradores disparando a objetivos distintos, sino más bien a la integración coherente de las decisiones que se van a tomar, manteniendo siempre de vista el objetivo común, el objetivo institucional, antes que el personal. Aquí se pretende integrar una serie de decisiones relevantes.

Apelando a los criterios de Akoff (citado en Mintzberg, 1994, p.11), “sería preciso recurrir a la planificación cuando el estado futuro deseado implica la adopción de un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones”. De todo lo expuesto, se desprendería el hecho de que la planificación obedece a un proceso que se va ajustando y reajustando en el futuro, con el paso del tiempo, en el día a día. No se trata de una posición estática sino más bien dinámica que obliga a interactuar con las decisiones para encajarlas de acuerdo a las metas y objetivos planteados institucionalmente en el momento oportuno y pertinente, en el instante en que debe tomarse una decisión, pero no una decisión aislada sino una decisión ajustada al nuevo momento institucional que se vive al interior de la organización.

De ahí que (Van Gusteren citado en González *et. al*, 2007, 211) manifiesta que planificar “significa ajustar conjuntamente una serie de actividades en un todo significativo”. “Planificar implica conferir mayor organización a algo [...]”.

Significa adoptar un compromiso factible que permita organizar cursos de acción ya disponibles” (Van Gusteren citado en González *et. al*, 2007, 211).

d. Planificar es un procedimiento formalizado para producir un resultado definido (que adopta la forma de un estado integrado de decisiones). Desde esta perspectiva se observa que la planificación considerada como un sistema de decisiones, podría fraccionarse en dos partes: en la primera en donde se focaliza un procedimiento formalizado; y la segunda, que busca, que persigue un resultado integrado. La planificación implica desagregar su contenido en varias partes para realizar un análisis de las mismas, para luego integrarlas y establecer un proceso secuencial para la ejecución de actividades programadas, las mismas que previamente fueron articuladas con el objeto de provocar un continuo de acciones.

2.5 La Planeación Estratégica

En la planeación existen dos formas de actuar para cumplir con ciertos fines:

- 1) Improvisando, realizando las tareas que al parecer se requieren, afrontando los problemas según aparezcan y aprovechando las oportunidades cuando se presenten. Esta opción pudiera dar resultados, aunque, por lo general, tarda más, es insegura, y requiere una alta capacidad para afrontar todo inesperadamente. Y
- 2) Pensando por adelantado, tener bien planteado qué es lo que se busca y la mejor forma de conseguirlo. Planear implica el pensamiento de un éxito futuro, una imagen clara de él y un camino para llegar.

Como se observa, el arma potencial de la segunda opción es el tiempo, mientras que para la primera es el punto en contra. Por lo tanto, antes de iniciar cualquier acción administrativa es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo, así como un estudio de las condiciones futuras y, los elementos con que se cuenta (y los que hacen falta) para poder funcionar, ya que una organización no actúa improvisando y no puede tomar altos riesgos en todo momento. La planeación es la base de las demás funciones y de ella dependen las decisiones sobre los cursos de acción, además, de que establece los lineamientos para determinar el riesgo y/o desperdicio, y minimizarlo(s), por tanto, la eficiencia es factor dependiente de esta fase administrativa.

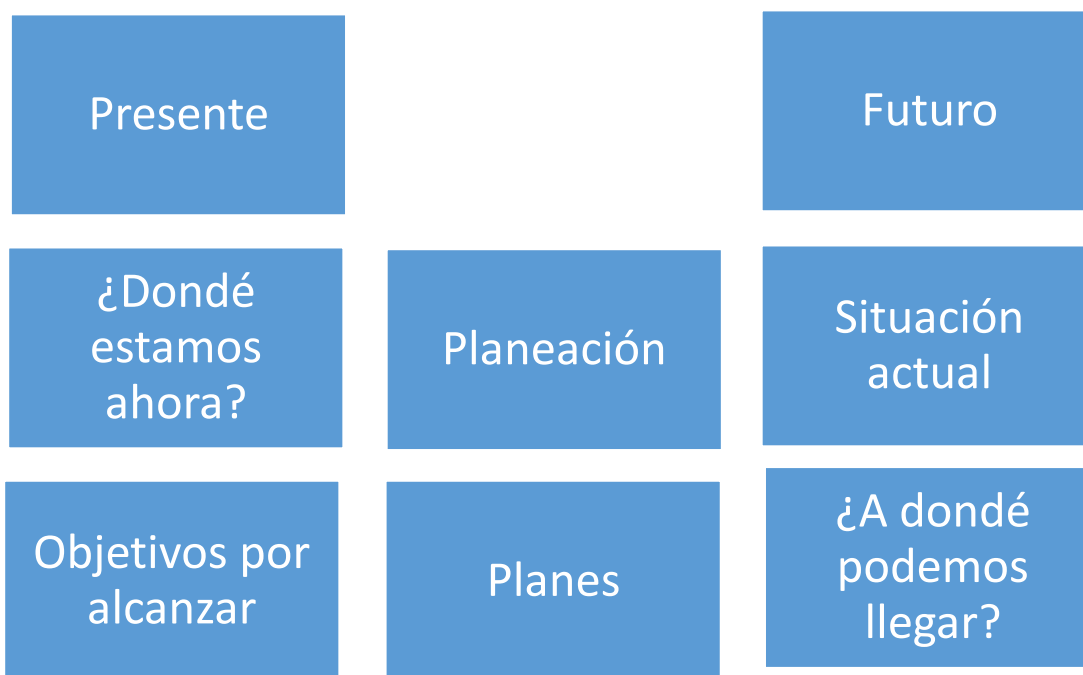
El concepto de Planeación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su ambiente, cómo hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los riesgos y oportunidades. También incluye refinar las ambiciones básicas y a largo plazo, y traducirlas en objetivos más específicos y a corto plazo, así como los métodos para su realización Hampton (1997: 23)

Con base en la definición anterior, los elementos de la Planeación son:

- Objetivo: Aspecto fundamental, determinación de los resultados deseados, ¿Qué es lo que se quiere?
- Cursos alternos de acción: Determinación de diversos caminos o estrategias para conseguir los objetivos.
- Elección: Definición, análisis y selección de la decisión más adecuada.
- Futuro: Tiempo para el que se trabaja, estudio para su mejor aprovechamiento, prevención de situaciones, hechos inciertos o el aprovechamiento de oportunidades por presentarse.

Tabla 2

Premisas de la Planeación



Fuente: (Chiavenato 2000. 231)

Como se puede observar es muy importante la planeación en cualquier organización, por ello, diversos autores de la planeación convergen en que sus propósitos son fundamentalmente:

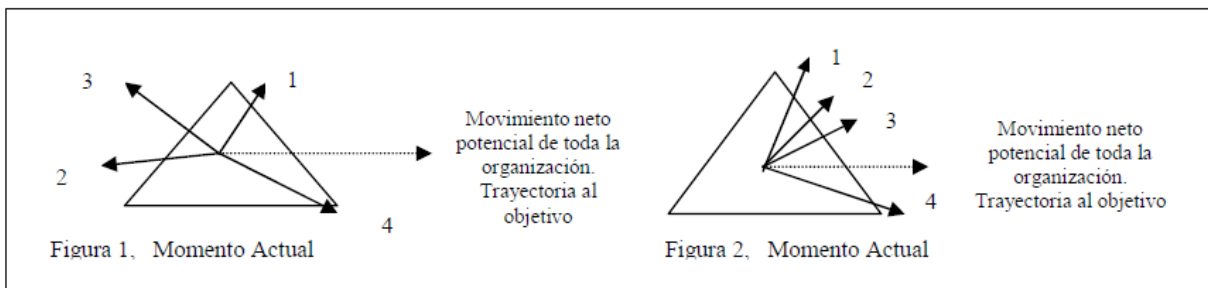
- Minimizar el riesgo, reduciendo incertidumbres y aclarando las consecuencias de una acción administrativa para continuar con el proceso.

- Proveer de información para cubrir los satisfactores de los cursos de acción.
- Incrementar la eficiencia de las actividades.
- Alcanzar los objetivos y crear la imagen de la organización.
- Coordinar las acciones entre los diferentes subsistemas enfocándolos hacia la búsqueda de un fin común.
- Tener una prospectiva de la organización

Lo anterior se representa de la siguiente manera:

Tabla 3

Esquema que muestra los diferentes esfuerzos por alcanzar un objetivo común en cuatro departamentos de una organización.



Fuente: (Rodríguez 2001: 42)

En el esquema anterior, se puede identificar que el centro representa el momento a tiempo actual y cada flecha la dirección potencial o intensidad de los movimientos de las diferentes áreas hacia el objetivo. La primera figura muestra un esfuerzo disperso en los diversos departamentos, al carecer de un plan que los coordine, es decir, la planeación orienta las acciones hacia una meta u objetivo común. En el mismo esquema, en la figura dos, existe una adecuada comunicación y un plan que coordina, por esto, el esfuerzo se encamina hacia los fines directamente, esto evita conflictos y desgaste de recursos y tiempo.

La planeación debe tener claros los objetivos para después determinar las estrategias. Los objetivos son las realidades futuras que se pretenden en cierto periodo

mediante la aplicación de los recursos disponibles o posibles durante los cursos de acción, deben reflejar la forma de pensar de la organización, orientar el desempeño empresarial y evaluar la continuidad de las acciones. Se pueden clasificar respecto a sus tiempos de realización como inmediatos, mediatos o remotos (corto, mediano y largo plazo) y cuanto más lejanos sean, mayor será su incertidumbre. Aunque las organizaciones buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo, éstos se deben jerarquizar en orden de importancia. Existen los objetivos de la organización, llamados generales o estratégicos y por división, área o especialidad que podrían considerarse como tácticos u operativos. Aunque siempre los objetivos estratégicos prevalecen y dan orden a todos los demás. La elaboración de los programas implica tener claros tanto objetivos como estrategias, por eso es que las políticas, procedimientos, presupuestos, reglamentos y proyectos forman parte de éste, y a su vez deben apoyar a los cursos de acción y sus fines.

Las etapas de la planeación se determinan según su alcance, existiendo una jerarquía de tres niveles basada en la relación de los propósitos y la extensión del tiempo, los tipos de planeación son:

- **Estratégica:** Es la planeación más amplia de la organización, es a largo plazo, y sus consecuencias se extienden a varios años en el futuro. Incluye todos los recursos y áreas, se preocupa por alcanzar los objetivos de nivel estratégico u organizacional. La define la cúpula de la organización en el nivel institucional y se enmarca en un plan al cual todos se hallan subordinados.
- **Táctica:** Es realizada a nivel departamental y es proyectada a mediano plazo (normalmente anual), incluye a todos los departamentos y abarca recursos específicos. Se preocupa por alcanzar los objetivos departamentales y se halla definida en los niveles intermedios.
- **Operacional:** Planeación realizada para cada tarea o actividad, es a corto plazo (para un futuro inmediato); incluye cada tarea o actividad por separado y se preocupa por alcanzar metas específicas.

Tabla 4
Características de los tres niveles de la Planeación

Planeación	Contenido	Extensión en el tiempo	Amplitud
Estratégica	Genérico, sintético y amplio	Largo Plazo	Macro orientada: enfoca a la organización como totalidad
Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano Plazo	Enfoca cada unidad de la empresa por separado
Operacional	Detallada específica y analítica	Corto Plazo	Micro orientada: enfoca sólo cada tarea u operación

Fuente: (Chiavenato 2000:333)

Cabe aclarar que los términos referentes a la extensión del tiempo están en función del grado de incertidumbre que los rodea y sobre el nivel de probabilidades que se le puede aplicar y de su cantidad de hipótesis posibles.

El concepto de Planeación Estratégica contempla todos los principios básicos de la Planeación y está sujeta al enfoque de sistemas, sin embargo, al establecerse para el largo plazo, su enfoque debe ser más perspicaz y analítico para constituir una base sólida para alcanzar los fines concentrados en la elección de los cursos de acción o estrategias.

El origen del uso de las estrategias radica en los campos militares con la aplicación de fuerzas contra algún enemigo en la batalla, mientras las tácticas por su parte, se consideraban los planes o programas necesarios para cumplir con las estrategias. Actualmente, los términos han sido transferidos al mundo organizacional porque independientemente del campo de batalla, llámese cualquier tipo de competencia, siempre existe una movilización de recursos u oportunidades para tratar de alcanzar un resultado, antes era una guerra, actualmente lograr los beneficios necesarios para ser altamente competitivos. La definición de estrategia aplicada a una organización según diversos autores es la siguiente:

“Mezcla de objetivos y políticas principales, que resulta en una acción específica y generalmente requiere del desarrollo de recursos. La estrategia traza el planteamiento básico, de seguir para alcanzar ciertos objetivos” (Rodríguez 2001. 94)

“Movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo” (Chiavenato 2000. 416)

“Plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización” (Hampton 1984. 8).

Por lo tanto, la estrategia es un curso de acción de la planeación que incluye la identificación de las fuerzas y las amenazas, sean oportunidades, ventajas, recursos u oportunidades para el logro de algún objetivo. Por otro lado, la diferencia entre estrategia y táctica radica en que una estrategia está compuesta por muchas tácticas ordenadas que pueden ser de mediano o corto plazo, además de que está definida por los altos mandos de la jerarquía, mientras la táctica es responsabilidad de cada departamento o unidad. Por tanto, la Planeación busca anticiparse al futuro y actuar conforme a él por medio de estrategias que se consideran como un medio y no un fin para alcanzar los objetivos.

Al hacer referencia a los recursos, oportunidades y contingencias se habla de los elementos tanto presentes como posibles en un futuro, ya que la planeación se funda en un escenario anticipado, proyectando lo que se desea y encauzando los esfuerzos hacia un mismo fin, organiza los cursos de acción, buscando la mayor eficiencia de los recursos y proporciona a la organización una secuencia de actividades para diferentes períodos. Por otro lado, como observa a la organización tomando en cuenta su ambiente externo e interno facilita el aprovechar las oportunidades y poder prepararse para posibles eventualidades, lo cual a la larga permite crear ventajas sostenibles. Entre las desventajas de la Planeación Estratégica, se encuentra que requiere de un análisis extenso de la situación actual de la organización, lo cual implica objetividad, además de identificar aquellos factores indispensables para definir

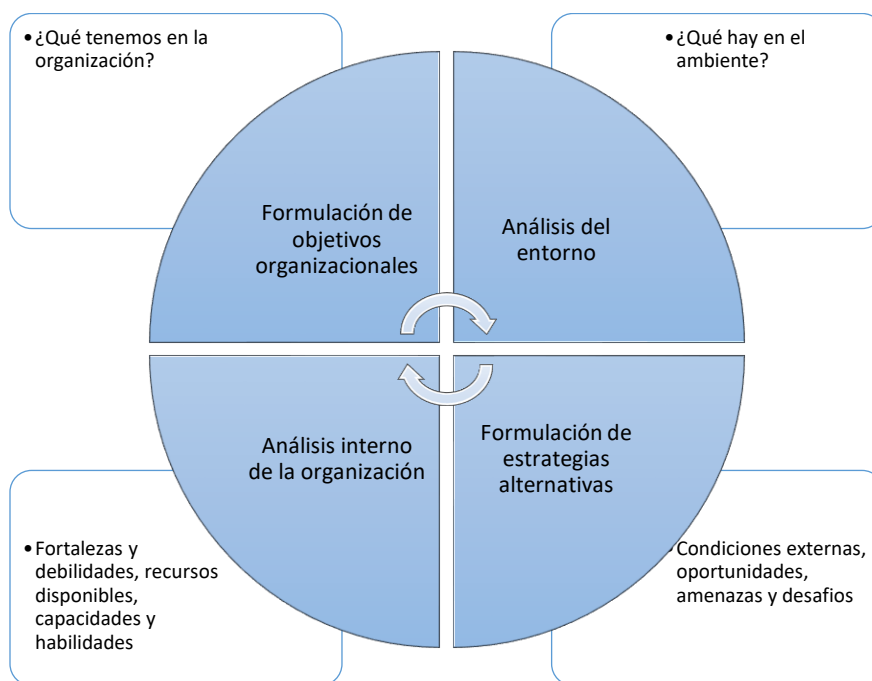
estrategias, y una visión adecuada para plantear la organización a largo plazo. Un factor clave para determinarla, es involucrar a todos los participantes ya que deberán sentirse comprometidos e involucrados para con sus resultados, y como es a largo plazo necesita invariablemente de constancia ya que la visión debe ser respetada a pesar de los cambios, al igual que las tácticas y estrategias, aunque estas pueden ser modificadas bajo algunas circunstancias.

La Planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

1. Formulación de objetivos organizacionales,
2. Análisis de fortalezas y limitaciones de la empresa,
3. Análisis del entorno
4. Formulación de alternativas estratégicas.

Tabla 5

Bases de la Planeación Estratégica.



Fuente: Chiavenato Idalberto (2000: 419)

Como se puede observar en la figura anterior se inicia la planeación a partir del establecimiento de los objetivos, los cuales se elaboran antes del análisis del sistema, sin embargo, al desconocer la posición interna y externa de la organización se dificulta

el poder plantear objetivos factibles por lo que nace la necesidad de un estudio ambiental previo con la finalidad de conocer los recursos y posibilidades, y de esta forma poder coordinar las acciones.

Por otra parte, David (1997: 4) describe a la Administración Estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

A su vez, describe el Proceso de la Administración Estratégica en tres etapas principales:

1. Formulación de la estrategia,
2. Implementación y
3. Evaluación. Siendo la primera etapa la Planeación Estratégica.

El modelo proporcionado por David establece bases sólidas sobre el proceso de Administración Estratégica, considerando que debe iniciar por conocer a la organización en sus elementos clave como lo son: definir cuál es su función básica o su razón de ser, y cómo es el futuro deseado, y a partir de esta información evaluar la posición del subsistema y el suprasistema para posteriormente establecer los objetivos a largo plazo y construir estrategias.

El proceso de Planeación Estratégica necesita dos elementos fundamentales: misión y visión. Ackoff (1999:54) afirma que la misión es como aquello que la organización elige hacer para prosperar y no como algo que debe hacer para sobrevivir. Comenta que el enunciado de una misión debe contener una formulación de los objetivos de la organización, diferenciarla de todas las demás y ser compartida por todos los participantes. Por lo anterior, la misión es la actividad que le da razón de ser a la organización.

Para (David 1997: 8) es una declaración duradera de objetivos que distingue a una organización de otras similares y responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, además de ser, la parte inicial de la Planeación Estratégica porque es el fundamento de la organización, la base sólida donde se soporta su razón de existir, aunque su

esencia en un período puede resultar flexible. El término visión tiene su origen en el verbo “ver”, de donde se deriva su significado. La visión es la proyección a largo plazo que se hace de la organización, ¿cómo se desea que sea a lo largo de un periodo? Sin una visión, la organización no contaría con los medios necesarios para saber si está progresando y mucho menos con las facilidades para establecer las estrategias. Es necesario saber a dónde se va para poder trazar el recorrido. David menciona que la visión es la respuesta a la pregunta: ¿Qué queremos ser? (David 1997: 91), y su planteamiento debe ser, lo más constante posible, en el transcurso del proceso. La visión, al igual que la misión no es sencillo establecerla, pero ésta, en especial, requiere de una alta percepción del ambiente y de las posibilidades de la organización. Pero al construirla debe ser compartida por todos los integrantes, los cuales deben comprometerse e identificarse con ésta. La misión, en cambio, debe concordar con los valores y realidades, además de establecer el alcance y las fronteras de la organización, lo cual, aunque parece fácil de responder, representa un gran reto. En contraste, la visión es la intención estratégica, el estado deseado para el futuro. Es el punto donde se tienen que centrar todos los esfuerzos y acciones de la planeación estratégica porque representa el reto a cumplir. Aunque ambas, visión y misión deben ser definiciones duraderas y orientadoras.

Uno de los pasos más importantes de la Planeación Estratégica es el análisis externo e interno de las organizaciones, ya que son los encargados de generar toda la información necesaria para el desarrollo y evaluación de estrategias, proporcionando las bases para la toma de decisiones. Consiste en la valuación de los recursos, el ambiente y la posición de la organización dentro de su campo de competencia. Un esquema sobre este análisis es de la siguiente manera:

Esquema de la valuación interna / externa

Existen diversos factores y recursos que una organización debe evaluar para poder establecer sus estrategias, entre estos se encuentran:

Recursos:

- Humanos: Lo importante de esta evaluación no es el aspecto cuantificable, en lo que respecta al factor humano, sino la calidad, la habilidad y la eficiencia, es lo preponderante.
- Financieros: La cuantificación de los dineros, es la parte tangible del análisis, ya que es fácilmente identificable la posición que guarda la empresa. La parte financiera es de las más fáciles de evaluar, tanto para el proceso como para el control.
- Materiales: Son los recursos de equipo, se deben evaluar tanto en cantidad como en los resultados que arrojan, aspectos como la tecnología son básicos en este punto.
- Técnicos: Son los procesos con que cuenta la organización y la habilidad para cubrir sus actividades, la evaluación se basa en la eficiencia de éstos.

Ambiente:

- Externo:

Todas las organizaciones cuentan con un lugar dentro de su ambiente y su nivel de competencia.

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales:

- 1) Fuerzas Económicas:
- 2) Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales
- 3) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- 4) Fuerzas Tecnológicas
- 5) Fuerzas de la Competencia

Las relaciones entre estas fuerzas conforman las oportunidades y amenazas dentro de la organización. Las tendencias del entorno afectan significativamente a todos los productos o servicios al establecer las estrategias y previenen de cierta manera el aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

- -Interno:

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades y ninguna de estas es similar a la de otras áreas. La forma de evaluar el ambiente interno de la organización depende del tipo de área que se esté evaluando y del tipo de organización de que se trató. Para Rodríguez (2001: 167). La forma de evaluación interna / externa no es un estándar, si bien debe cumplir con los fines anteriormente descritos, cada organización debe plantear la manera más eficiente de realizarla pudiendo ser, algún tipo de auditoría, cuestionarios a la organización y a los involucrados en ella o bien el análisis sobre resultados. Con la información anterior se estructuran diversas herramientas para plantear estrategias, siendo una de las más completas la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fuerzas y Amenazas (Matriz DOFA), la cual tiene por objetivo delimitar las condiciones internas y externas para coordinarlas en cursos de acción, como lo muestra la siguiente imagen.

Tabla 6

Estructura de una matriz de Debilidades, Oportunidades, Fuerzas y Amenazas.

	Fuerzas Internas 1. 2. Enumerar las posibles	Debilidades 1. 2. Enumerar las posibles
Oportunidades Externas 1. 2. Enumerar las posibles	Estrategias FO 1. Usar las fuerzas internas para aprovechar las ventajas u oportunidades del exterior.	Estrategias DO 1. Superar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas.
Amenazas Externas 1. 2. Enumerar las posibles	Estrategias FA 1. Usar las fuerzas internas para evitar en lo posible las amenazas externas.	Estrategias DA 1. Reduce las debilidades internas y evita las amenazas externas.

Fuente: (Rodríguez 2001. 161-167)

“Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades” (David 1997:201).

En este trabajo se propone llevar a cabo el análisis FODA del Complejo Regional Centro de la BUAP, también se realiza la misión y visión de la institución, hasta la selección de las estrategias correspondientes, pero orientado hacia un enfoque funcional para descentralizar la toma de decisiones y se logre el desarrollo de la organización. Es importante aclarar que no existe un modelo único de planeación estratégica, en nuestra opinión el equipo directivo puede utilizar aquellos planteamientos teóricos que determinen la búsqueda de sus objetivos, siempre pensando en el crecimiento de la organización.

Capítulo III. Antecedentes Históricos de la BUAP

3.1 Historia Universitaria de la BUAP

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, cuyas raíces se remontan al siglo XVI, constituye un gran pilar de la educación superior y media superior en estado de Puebla y México, además, en la actualidad es de las macro universidades donde la investigación científica está a la vanguardia, y ocupa un destacado sitio entre las universidades públicas del país, gracias al esfuerzo conjunto de todos los miembros de la institución.

Lo que hoy es la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, es fruto de una larga historia y tradición que se remonta al 9 de mayo de 1578, cuando un grupo de religiosos de la orden de los jesuitas establecieron su residencia en Puebla, y a petición expresa del Cabildo de la ciudad fundaron el Seminario de la Compañía de Jesús de San Jerónimo.

Nueve años después, erigieron un colegio destinado a la formación de las nuevas generaciones novohispanas. A continuación, se presenta una breve síntesis de la historia de la universidad.

Colegio del Espíritu Santo

“La institución fue patrocinada por el mercader don Melchor de Covarrubias y se fundó mediante una escritura fechada el 15 de abril de 1587 con el nombre de Colegio del Espíritu Santo.

Con el capital donado por Covarrubias, hacia 1670 se inició la construcción del edificio que hoy conocemos como Carolino, inmueble que se terminó ya avanzado el siglo XVIII, aunque en el siglo XIX se le hicieron más agregados, y las fachadas sur y oriente se modificaron a principios del siglo XX.

Desde su fundación, el Colegio del Espíritu Santo fue el foco del humanismo y de la ciencia en la región centro oriente de la entonces Nueva España. Sus aulas recibieron a destacados hombres de letras y humanidades, como Carlos de Sigüenza y Góngora, Antonio del Rincón, Francisco Javier Solchaga, Diego José Abad, Francisco Javier Alegre y Francisco Javier Clavijero.

Los conflictos políticos en España, con el ascenso de la Casa de Borbón al trono español y su confrontación con la Compañía de Jesús, repercutieron en el Colegio del Espíritu Santo. El 25 de junio de 1767, los jesuitas fueron expulsados de los dominios españoles por el rey Carlos III. Del Colegio salieron rumbo al destierro 61 religiosos jesuitas, acompañados de sus correligionarios de los colegios de San Ildefonso, San Javier, San Ignacio y San Jerónimo, ubicados también en la ciudad de Puebla.”
www.buap.mx

Real e Imperial Colegio

Ejecutada la expulsión, todos los colegios que dirigían los jesuitas se fundieron en uno solo al que se le denominó Real Colegio Carolino, en honor de Carlos III, de donde tomó su nombre actual el antiguo edificio del Colegio del Espíritu Santo.

En 1820, apenas un año antes de la consumación de la Independencia de México, los jesuitas regresaron a Puebla y a su colegio al que renombraron como Real Colegio del Espíritu Santo, de San Jerónimo y San Ignacio de la Compañía de Jesús, cuya existencia fue efímera, pues abrió sus puertas el 2 de octubre y los jesuitas fueron nuevamente expulsados del país el 22 de diciembre.

Consumada la independencia, la Regencia del Imperio autorizó el restablecimiento de la institución bajo el nombre de Imperial Colegio de San Ignacio, San Jerónimo y Espíritu Santo.

Colegio del Estado

La caída del Imperio y el establecimiento de la República precipitaron cambios importantes en el Colegio. En 1825 el Congreso local lo transformó en Colegio del Estado, lo que le dio un carácter público, laico y gratuito.

Durante la Intervención Francesa y el Segundo Imperio, la ciudad se sintió atraída por la aparente seguridad que ofrecía el gobierno conservador. Por fortuna lo efímero de esta etapa política y las dificultades económicas de la Institución impidieron cambios a fondo en la estructura del Colegio, pero no obstó para que el edificio se destinara a funciones que nada tenían que ver con la enseñanza. Así, en este recinto fue encarcelado el general republicano Porfirio Díaz.

A la caída del Imperio el Colegio se transformó totalmente; las ideas liberales sustituyeron a las normas Santanistas que lo regían y una vez consolidada la República, los destinos de este centro de estudios fueron trazados por tres prohombres del liberalismo: Ignacio Manuel Altamirano, Ignacio Ramírez y Guillermo Prieto, que orientaron la enseñanza hacia el positivismo.

En los albores de la Revolución, los estudiantes del Colegio del Estado no fueron ajenos a las inquietudes políticas y los ideales democráticos abanderados por Francisco I. Madero, quien fue recibido a las puertas del edificio Carolino el 14 de mayo de 1910, en plena campaña por la Presidencia de la República. En su memoria, el espacio abierto frente al Carolino lleva hoy el nombre de “Plaza de la Democracia”.

Universidad de Puebla

Junto a las luchas sociales y políticas de la época, los estudiantes del Colegio del Estado demandaron la transformación de éste en Universidad con plena autonomía, emprendiendo movimientos en favor de tal reivindicación en 1917, 1923 y 1932.

Tanto la transformación del Colegio y la autonomía fueron demandas retomadas por grupos conservadores, en este contexto histórico el gobernador del estado de Puebla, general Maximino Ávila Camacho, anunció el 1 de febrero de 1937 la transformación

del Colegio en Universidad. El 14 de abril de ese año el Congreso del Estado decretó la creación de la Universidad y facultó al Ejecutivo para dictar las leyes pertinentes. El 23 de abril, se expidió la Ley Orgánica de la Universidad de Puebla y se nombró primer rector de la Institución al licenciado Manuel L. Márquez.

Universidad Autónoma de Puebla

Durante dos décadas la Universidad se mantuvo bajo la dirección del gobierno; sin embargo, cuando en 1951 el entonces gobernador Rafael Ávila Camacho intentó militarizarla, volvió a renacer el reclamo de autonomía que se transformó en un movimiento estudiantil que tomó fuerza en 1956. Ya entonces, al interior de la Universidad se mantenía una confrontación entre dos corrientes políticas inspiradas en ideologías antagónicas: los conservadores, amparados en un feroz anticomunismo, y los liberales, con quienes se identificaba un número creciente de profesores que impulsaban el desarrollo de las ciencias y la investigación.

Ambos grupos presentaron sus propuestas de autonomía. Unos, exigiendo libertad total frente al Estado, que se obligaría a otorgar a la Universidad un patrimonio que le permitiera a ésta desligarse totalmente de la tutela gubernamental; otros, demandando la autonomía, pero preservando la obligación del estado de sostener económicamente a la institución para garantizar su carácter público y gratuito.

La unidad de autoridades, docentes y alumnos logró que el gobierno del estado enviara al congreso local una iniciativa de ley que otorgaba autonomía a esta Casa de Estudios. La legislatura local discutió el proyecto los días 21 y 22 de noviembre de 1956 y el Diario Oficial del Estado de Puebla publicó el 23 de noviembre la Ley de la Universidad Autónoma de Puebla.

Sin embargo, las aspiraciones de los universitarios iban más allá de una autonomía formal para su Universidad, pues la estructura de la casa de estudios descansaba en un Consejo de Honor, cuyos integrantes fueron nombrados por el gobernador del Estado. Ello agudizó la lucha entre liberales y anticomunistas, misma que llegó a su clímax en 1961.

La Reforma Universitaria

Una manifestación en apoyo a Cuba, el 16 de abril de 1961, fue el detonante del movimiento de Reforma Universitaria que concluyó con la reafirmación del carácter laico de la educación superior pública y la promulgación de una nueva Ley Orgánica, en 1963.

La década de los años 60 fue una etapa con muchos problemas para la Universidad debido a las pugnas entre grupos con ideologías y proyectos políticos antagónicos. A pesar de estas turbulencias, en enero de 1968 el gobierno del estado entregó las instalaciones de Ciudad Universitaria, construida por la Fundación Mary Street Jenkins, en terrenos del ejido de San Baltasar Campeche, al sur de la ciudad de Puebla.

“Para los años 70 se impuso un modelo de Universidad Crítica, Democrática y Popular que fortaleció la investigación científica y la vinculación con los sectores más necesitados de la sociedad. Se creó el Instituto de Ciencias, se consolidó la Escuela de Físico Matemáticas y nacieron los primeros estudios de posgrado: maestría y doctorado en Física. Asimismo, se desarrolló un trabajo de extensión universitaria y difusión de la cultura que vinculó la docencia con la respuesta a necesidades sociales. Benemérita Universidad.

La trayectoria de la Universidad Autónoma de Puebla y su presencia en el desarrollo de la ciencia y la cultura en el estado de Puebla, merecieron el reconocimiento del Congreso del Estado, que le otorgó el título de Benemérita el 2 de abril de 1987.

El modelo de Universidad Crítica, Democrática y Popular que se venía aplicando se agotó e hizo crisis entre 1988 y 1990. Sin embargo, la madurez de la comunidad universitaria y la intervención responsable de los miembros del Consejo Universitario lograron sacar adelante a la institución, en la que se inició un camino de desarrollo

académico, científico y cultural que la ubica hoy entre las mejores universidades del país.” Revista gaceta universitaria.

En la actualidad es notable el crecimiento y desarrollo de la institución en los dos niveles educativos, donde se han obtenido premios a nivel nacional e internacional por su excelencia académica. A continuación, se presenta la misión y visión vigente de acuerdo a su Plan de Desarrollo, esta información se encuentra en la página oficial de la universidad.

3.2 Misión

En la actualidad la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla es una institución pública y autónoma consolidada a nivel nacional, comprometida con la formación integral de profesionales y ciudadanos críticos y reflexivos en los niveles de educación media superior, superior y posgrado, que son capaces de generar, adaptar, recrear, innovar y aplicar conocimientos de calidad y pertinencia social.

La Universidad fomenta la investigación, la creación y la divulgación del conocimiento, promueve la inclusión, la igualdad de oportunidades y la vinculación; coadyuva como comunidad del conocimiento al desarrollo del arte, la cultura, la solución de problemas económicos, ambientales, sociales y políticos de la región y del país, bajo una política de transparencia y rendición de cuentas, principios éticos, desarrollo sustentable, en defensa de los derechos humanos, de tolerancia y honestidad; contribuyendo a la creación de una sociedad proactiva, productiva, justa y segura

3.3 Visión

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla es líder en el país y cuenta con posicionamiento internacional. La calidad y pertinencia de su oferta educativa y servicios académicos están sustentadas en una planta académica sólida y reconocida, un modelo educativo pertinente, flexible y enfocado en el estudiante, un desarrollo científico y tecnológico, una amplia influencia en la cultura y las artes, una estructura académica que funciona en redes de cooperación y colaboración nacionales e internacionales, una estructura administrativa y de gestión ágil, funcional, acreditada y

flexible que apoya el quehacer académico, bajo una política de transparencia, rendición de cuentas y desarrollo sustentable.

3.4 Complejo Regional Centro

El complejo Regional Centro (CRC) es una organización de reciente creación, su formación se debe a la formación de campus universitarios en la década pasada, su finalidad es contribuir al desarrollo académico y económico de cada región en donde se encuentra ubicado una sede, para tal efecto se forman preparatorias y licenciaturas de acuerdo a la situación industrial y producción de cada región.

El actual director es el Mtro. José Manuel Alonso Orozco, el cual lleva dos años en el cargo a partir de 2017 a la fecha, lo cual le ha permitido dar seguimiento a las demandas de la comunidad académica.

A continuación, se presenta la misión y visión vigente en el CRC para que posteriormente se otorguen los datos proporcionados por los directivos entrevistados.

3.4.1 Misión

En la actualidad formamos líderes competentes con humanismo crítico y responsabilidad social, generadores de conocimiento, innovación, tecnologías y emprendimiento que impulsen el desarrollo sustentable de la región, estado y del país.

3.4.2 Visión

Somos hacedores de nuevas y mejores realidades generando oportunidades de desarrollo. La formación de profesionales en el CRC se debe desarrollar en los ámbitos científico, humanístico y tecnológico mediante la práctica de un modelo educativo enfocado en el estudiante y centrado en su aprendizaje, apoyado en técnicas innovadoras. “En el Complejo Regional, asumimos a la innovación educativa como la creación de ambientes propicios para la construcción de aprendizajes significativos: la generación de escenarios alternativos que favorezcan nuevas articulaciones del ser, el saber y el hacer. La innovación educativa implica la transformación reflexionada,

planificada y dirigida de las formas de gestión, organización institucional, actividad docente, rol de los estudiantes, uso de las tecnologías de la información y comunicación, así como de técnicas de evaluación, con el fin de anticiparse al futuro, con proyectos y visiones de largo plazo”1.

1.- Entrevista realizada al director del Complejo Regional Centro, Mtro. José Manuel Alonso Orozco, 16 de abril de 2019.

En el marco del Plan de Desarrollo Institucional, nos proponemos impulsar la investigación como un sistema integrador cuyo objetivo es el desarrollo de las actividades académicas y de extensión y vinculación.

Para alcanzar dicho objetivo, se cuentan con algunos retos tales como la creación y equipamiento de laboratorios con un enfoque primordial hacia la investigación; la vinculación y la transferencia de tecnología, radicada en centros como formas de organización académica para el desarrollo de la investigación, así como el de ser una vía para la vinculación con instituciones públicas y privadas y atender las necesidades prioritarias que marca el desarrollo social y económico de la región.

De igual forma, es necesario crear condiciones que faciliten la conformación de un mayor número de cuerpos académicos y el tránsito hacia su consolidación, así como instituir la oferta de programas de posgrado de alto nivel y con reconocimiento internacional. Con relación a la planta docente, se requiere generar condiciones para que los profesores obtengan reconocimientos académicos de calidad, como el Perfil Profesores de Tiempo Completo con Perfil Deseable (PRODEP), la membresía en el Sistema Nacional de Investigadores y la inclusión en el Padrón de Investigadores Institucionales. “Uno de los propósitos en los próximos años es avanzar en el fortalecimiento y vinculación entre la investigación y el posgrado, y de éstos con el sector productivo. Se considera necesaria la elaboración de un plan de profesores e investigadores huéspedes que favorezca a esta unidad académica, además de agilizar la concertación y operación de convenios al interior de la universidad y con organismos externos, así como conformar y fortalecer redes de investigación”.2

2.- Entrevista realizada al director del Complejo Regional Centro, Mtro. José Manuel Alonso Orozco, 16 de abril de 2019.

Capítulo IV.

Planeación Estratégica del Complejo Regional Centro (CRC) de la BUAP 2019-2021

4.1 Plan de Desarrollo 2017-2021 del Complejo Regional Centro

De acuerdo a los documentos revisados y a las entrevistas realizadas al personal directivo de este centro educativo tenemos que el “Plan de Desarrollo 2017-2021 del Complejo Regional Centro (CRC) tiene como ejes centrales lograr una mejora en la docencia e investigación, calidad e internacionalización, infraestructura y la eficiencia en el desarrollo de las actividades inherentes a las funciones universitarias. Esto señaló el Mtro. José Manuel Alonso Orozco al presentar su informe de labores donde señalo lo siguiente: ... “comparezco ante el Consejo de Unidad Académica del Complejo Regional Centro con la presencia del Dr. José Alfonso Esparza Ortiz, Rector de máxima casa de estudios; invitados distinguidos, académicos y trabajadores no académicos, alumnos y comunidad universitaria, a rendir el Primer Informe de Labores al frente de la Dirección de este Complejo Regional, gestión 2017-2021”³.

“Brindar la información del trabajo realizado, como lo marca nuestro Estatuto Orgánico, es parte fundamental de nuestra vocación universitaria para dar cuenta del trabajo realizado de nuestros docentes, investigadores, estudiantes y personal administrativo. La regionalización es un proceso de consolidación de la universidad. Sin duda esta sinergia nos ayuda a fortalecer el crecimiento del Estado y consolidarnos como un referente a nivel nacional e internacional”⁴.

Los datos que en este capítulo se presentan fueron proporcionados por las autoridades del Complejo, también es importante señalar que se realizó una visita a las instalaciones de cada una de las sedes que lo conforman, esto con la finalidad de identificar los avances y el desarrollo de la institución y contrastar la información presentada.

3.- Entrevista realizada al director del Complejo Regional Centro, Mtro. José Manuel Alonso Orozco, 16 de abril de 2019.

Los avances y metas logradas expuestas en el Plan de Desarrollo Gestión 2017-2021 del Complejo Regional Centro (CRC), se encuentran alineados con el Plan de Desarrollo Institucional. Se ha dado prioridad al impulso de la vinculación social, empresarial y gubernamental; al crecimiento de infraestructura en cada una de las sedes que conforman este centro educativo, teniendo como objetivo crecer cada año con nuevos edificios debido al incremento notorio de nuestra matrícula, también se busca cumplir con certificaciones y acreditaciones que permitan el ingreso al Padrón de Buena Calidad tanto a Nivel Superior como Media Superior. Además de impulsar la apertura de nuevas sedes dentro de la región para aumentar la matrícula y la oferta educativa. Atendiendo las necesidades de ingreso, permanencia y egreso de nuestra máxima casa de estudios, para que se logre esta meta se han impulsado los principios éticos manifestados en el Modelo Universitario Minerva.

Docencia

“El Complejo Regional Centro (CRC) cuenta a Nivel Media Superior con tres preparatorias (Acajete, Ciudad Serdán y Tepeaca), un Bachillerato Tecnológico (San José Chiapa). Mientras que a nivel superior se cuenta con una licenciatura en Administración de Empresas (Acatzingo), dos ingenierías de corte Agroindustrial y Agronómica y Zootecnia (Tecamachalco), y tres más en Automatización y Autotrónica, Sistemas y Tecnologías de la Información Industrial y en Procesos de Gestión industrial (San José Chiapa). Además, en el ciclo escolar 2018-2019 se abrirán dos preparatorias en Acatzingo y San Salvador El Seco. Mientras que, a nivel superior, un Técnico Superior Universitario en Horticultura Sustentable y una sede la Ingeniería Agroindustrial en Los Reyes de Juárez. Finalmente, se incorporan dos Unidades de Vinculación Social ubicados en Tecamachalco, San Salvador El Seco, contemplando que un futuro cercano también se tenga una en el municipio de Tepeaca”⁵.

Certificaciones

Nivel Medio Superior

En este nivel, con base en los acuerdos estipulados en el Sistema Nacional de Bachillerato todas las sedes académicas tendrían que cumplir con los estándares marcados en la Reforma Integral de Educación, por este motivo, en las preparatorias a nuestro cargo se busca que cuenten con los requerimientos necesarios para poder ingresar a los estándares educativos nacionales y así brindar la educación que la región demanda, por ello tenemos lo siguiente:

Tabla 7

Programa				Reconocimiento
Plan	06	por	competencias	Sistema Nacional de Bachilleratos Nivel 2
Preparatoria Tepeaca				
Plan	06	por	competencias	En proceso de evaluación
Preparatoria Acajete				
Plan	06	por	competencias	En proceso de evaluación
Preparatoria Ciudad Serdán				

Fuente: Elaboración propia

Las sedes académicas de Acatzingo y San Salvador El Seco que inician en el ciclo escolar 2018-2019 del Nivel Media Superior están conformando la documentación necesaria, la infraestructura idónea, así como la certificación docente de la planta académica para que se pueda ingresar al Padrón de Buena Calidad. De esta forma se pueda cubrir con el 100% de la planta académica certificada en el desarrollo de las competencias en el Nivel Medio Superior.

Nivel Superior

La Ingeniería Agroindustrial se logró consolidar a nivel académico mediante la siguiente certificación:

Tabla 8

Programa	Reconocimiento
Ingeniería Agroindustrial	Licenciatura Acreditada por el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería A.C (CACEI), para el periodo comprendido del 7 de diciembre del 2017 hasta el 6 de diciembre del 2022.

Fuente: Elaboración propia

“Las ingenierías ofertadas en San José Chiapa cuentan con tres Programas Educativos en Modalidad Mixta. Mientras que Acatzingo tiene un programa de Licenciatura en Administración de Empresas escolarizado acorde a las actualizaciones de la Facultad de Administración (Ciudad Universitaria, BUAP).

Matrícula

Las sedes que conforman este complejo regional son una alternativa de educación de calidad para amplios sectores de la región de los valles centrales de nuestro Estado. Se tiene como objetivo generar las condiciones de equidad en un entorno incluyente que permita a los jóvenes en aptitud de cursar la Educación Media Superior y Superior, tener la mejor oferta educativa. Actualmente, la demanda de la matrícula en cada una de las sedes es cada vez mayor por el prestigio que tiene nuestra máxima casa de estudios y por el prestigio que se está ganado con trabajo, acciones y resultados el Complejo Centro”⁶.

6.- Entrevista realizada a la Mtra. Guadalupe Tenorio Iturbide, Coordinadora sede Acatzingo, viernes 17 de mayo de 2019.

Tabla 9

Matrícula del Complejo Regional Centro					
Sedes	H		M		Total, general
Acajete	104	39%	161	61%	265
Acatzingo	58	35%	110	65%	168
Cd Serdán	144	43%	191	57%	335
San José Chiapa	176	75%	60	25%	236
Tecamachalco	108	47%	121	53%	229
Tepeaca	193	39%	301	61%	494
Total, general	783	45%	944	55%	1727

Fuente: Elaboración propia

Las Unidades Regionales de la BUAP cumplen con un propósito social fundamental para el desarrollo del municipio, es por ello, que en el ciclo escolar 2018-2019 el Complejo Regional Centro amplía la oferta educativa: ofertando las carreras de Técnico Superior Universitario (TSU) en Horticultura y una Ingeniería Agroindustrial, ambas, en Los Reyes de Juárez; además, las preparatorias en San Salvador el Seco y en el municipio de Acatzingo. Esto se logró gracias al acuerdo por el Consejo de Unidad Académica (CUA) y al apoyo de la administración central donde se aprobó la ampliación de la matrícula.

Tabla 10

Sede	Aspirantes
Preparatoria Acatzingo	90
Preparatoria San Salvador El Seco	120
Ingeniería Agroindustrial Los Reyes de Juárez	60
Técnico Superior Universitario (TSU) en Horticultura Los Reyes de Juárez	60

Fuente: Elaboración propia

Tutoría

El Complejo Regional Centro (CRC) mantiene una relación muy cercana con los directivos de la Dirección de Acompañamiento Universitario (DAU), ya que es la instancia de la BUAP encargada de realizar los programas de tutoría en la universidad. El objetivo de la tutoría es propiciar las condiciones de egreso, titulación e incorporación de los estudiantes tanto al Nivel Superior como al campo laboral, de tal forma que el alumno sea orientado para el desarrollo de las competencias necesarias y, de esta forma, se puedan abatir los índices de reprobación, deserción y rezago escolar. De acuerdo a la información que nos proporcionó la Secretaria Académica, en la actualidad el CRC cuenta con los siguientes tutores por sede, cubriendo toda la matrícula con esta función:

Tabla 11

Sede	No. de Tutores
Acajete	10
Acatzingo	12
Cd Serdán	10
San José Chiapa	13
Tecamachalco	13
Tepeaca	14

Mecanismos de titulación

La Máxima Casa de Estudios cuenta con diez alternativas de titulación entre ellas: Examen Profesional por Tesis, Titulación Automática, examen CENEVAL- EGEL; Memoria de Experiencia Profesional o Reporte Técnico; Seminario de Titulación por convocatoria a egresados que hayan cubierto y aprobado el cien por ciento del plan de estudios, solo por mencionar algunas. El CRC ha dado apertura y apoyo para que el estudiante opte por una alternativa que le permita concluir sus estudios universitarios como lo muestra la tabla:

Tabla 12

Sede	Formas de titulación
Acatzingo	Titulación por Promedio y Tesis.
San José Chiapa	Programas educativos de reciente creación. En la síntesis curricular de las tres ingenierías se encuentran más de diez opciones de titulación.
Tecamachalco	Titulación por promedio, Tesis y Reporte Técnico.

Fuente: Elaboración propia

Proceso de enseñanza aprendizaje

En el Complejo Regional Centro en San José Chiapa se fomenta el aprendizaje basado en proyectos, por ello, se han relacionado con el sector industrial, tenemos los siguientes: caja de capacitores, diseño de almacenes; además, se ha implementado el proyecto **Industria/Escuela**, que replica los procesos industriales dentro del campus.

Las directrices nacionales y estatales señalan para el Nivel Media Superior que todos los docentes deben de acreditar cursos de actualización y superación académica. EL CRC actualmente ha gestionado la implementación de curso Evaluación de Competencias de Educación Media Superior (ECODEMS).

“En la Educación Media Superior, las preparatorias utilizan el modelo socioformativo aplicado en DEMS. A Nivel Superior, en Acatzingo los alumnos tienen experiencias

reales que los conducen a alcanzar las competencias que exige el sector productivo, ya que al buscar que este aprendizaje sea integrador se logra que los alumnos tengan una visión que los lleve a alcanzar y avanzar en sus objetivos profesionales. Para ello, los alumnos de la Licenciatura en Administración tienen visitas recurrentes a empresas como Grupo Peñafiel, AUDI y CEMEX S.A de C.V. Planta Tepeaca”7.

7.- Entrevista realizada a la Dra. Mirna López Fuentes, Secretaria Académica, Complejo Centro, 4 de marzo de 2019

Emprendimiento

El emprendimiento es un elemento clave para la generación de empleo de acuerdo con el Plan de Desarrollo Institucional, en la Universidad se cuenta con una dependencia especializada en brindar asesoría tanto a estudiantes como al personal docente para emprender un proyecto. En el CRC, docentes y estudiantes han sido beneficiados con recursos propios e institucionales para impulsar proyectos de negocios viables y pertinentes. En la entrevista realizada al Director del Complejo Regional Centro se nos presentó información detallada de los proyectos que actualmente se mantienen vigentes. A continuación, se presenta la siguiente tabla.

Tabla 13

Sede	Acciones
Acatzingo	Los alumnos desarrollan planes de negocio. Los alumnos deben desarrollar un negocio o crear una micro-empresa real, asistencia anual a la Feria del Emprendedor en la Ciudad de México (INADEM)
Nivel Media Superior (Tepeaca, Cd. Serdán y Acajete)	El Proyecto de sustentabilidad genera beneficios a la institución.
San José Chiapa	Impartición de talleres de mapeo de Canvas BMG, Customer Insight, Value Proposition Canvas. También se imparte la materia de " TCI 403 Modelado de Procesos de Negocio BPM" " TCI 601 Innovación y Emprendimiento" "TCI 602 Innovación Centrada en el Cliente" dentro del TC de las ingenierías las cuales

	abonan al desarrollo del perfil emprendedor. Desarrollo de 2 proyectos de impacto social y 4 de producción de piezas de inyección de plástico y termoconformado.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Becas a estudiantes

Una de las fortalezas que observe al momento de realizar el trabajo de campo fue la buena gestión que han realizado las autoridades de este campus de la BUAP. El CRC ha dado continuidad a los programas de becas institucionales, federales y de la iniciativa privada. Los estudiantes de licenciatura y medio superior han sido beneficiados con las siguientes becas: Institucionales BUAP, Manutención, SEP PROSPERA-GEN 2017, BANCOMER y PROBEMS.

Tabla 14

Sede	SEP Federal	Institucionales BUAP	PROSPERA	Manutención	Primer Año Inicia Tu carrera	Alimenticia	Bancomer	Otras becas
Acajete	9	4	116					
Acatzingo		5	33	15				
Ciudad Serdán	10	7						
San José Chiapa		3						
Tecamachalco		1	6	20	8	2		
Tepeaca	12		111				49	12

Fuente: Elaboración propia

Lengua extranjera

El Plan de Desarrollo Institucional establecido por la BUAP en cuanto a la lengua extranjera inglés, establece que esta lengua no es solamente una herramienta para la comunicación y el conocimiento, sino que es una herramienta fundamental para que los estudiantes sean competitivos. El CRC implementó un programa para la acreditación de la lengua extranjera como requisito para el egreso y titulación debido a que anteriormente se les pedía a los alumnos que la cursarán de forma externa. Como resultado de este programa se han acreditado 28 estudiantes remanentes del 2011 al 2015. Con este sentido se crea la propuesta de implementar la lengua extranjera dentro de los planes de estudio a Nivel Superior.

PLANTA ACADÉMICA

Planta académica con posgrado

El CRC como parte de la calidad académica planteado en el Plan de Desarrollo 2017-2021, seleccionó a los docentes con los conocimientos, habilidades y actitudes dependiendo de los perfiles deseados estipulados en los programas de estudio. A continuación, se presentan los datos proporcionados por la secretaría académica donde se puede identificar el número de docentes que cuentan con posgrado.

Tabla 15

GRADO Y SEDE	Docentes
DOCTORADO	13
Regional San José Chiapa	4
Regional Tecamachalco	9
MAESTRÍA	42
Regional Acatzingo	12
Regional San José Chiapa	19

Regional Tecamachalco	11
Total, general	55

Fuente: Elaboración propia

Acciones de apoyo a la mejora de los académicos

“En San José Chiapa, se incentivó el desarrollo académico a través de la vinculación con las empresas del sector automotriz. Se busca ofrecer a todos los docentes la oportunidad de capacitarse por medio de cursos, diplomados y talleres. Además, se implementaron mentorías mediante grupos de estudio de lengua inglesa conformados por docentes del campus. En Acatzingo y Tecamachalco se ha brindado apoyo para la participación a Congresos, Diplomados y Viajes de estudio”8.

A continuación, se muestran:

Tabla 16

Sede	Actividades
Tecamachalco	Simposio Internacional Agroindustrial 2016 y 2017: "Impulsando la productividad Agroalimentaria" y "Agroindustria en Vanguardia: Innovación, Transformación y Desarrollo", Universidad Autónoma Chapingo.
	PROYECTO VIEP, ID Proyecto: 00456 "Agroindustria rural y agricultura sostenible como detonadores para el desarrollo territorial de nuevos productos alimenticios y seguridad alimentaria en la región de Acatzingo-Tecamachalco, Puebla." Responsable del proyecto: Dr. Héctor Bernal Mendoza, colaborador el M.C. Armando Magdaleno Torres Chocolatl y estudiantes de Ing. Agroindustrial
Agronómica	Segundo foro del agua por la Sustentabilidad del Acuífero de Tecamachalco, segunda Jornada de Nutrición Animal con la Practica Dietas bajas en proteínas suplementadas con aminoácidos para cerdos en crecimiento" y Día del porcicultor con la práctica "Utilización de aminoácidos para la alimentación de ganado porcino".

Fuente: Elaboración propia

8.- Entrevista realizada a la Mtra. Guadalupe Tenorio Iturbide, coordinadora sede Acatzingo, viernes 17 de mayo de 2019.

A Nivel Media Superior y Superior, se han promovido capacitaciones en la Escuela de Formación Docente, además de han dado apoyos para congresos MEXTESOL 2017 y COLIMA 2017.

Tabla 17

Cursos Formación Docente	
Sedes	No. de cursos
Acajete	20
Acatzingo	74
Ciudad Serdán	10
Tepeaca	12
San José Chiapa	91
Total, general	207

Fuente: Elaboración propia

Capacitación docente

En entrevista el director del CRC hizo mucho énfasis en este rubro, nos mencionó que el 83% de los docentes cuentan con estudios de posgrado en el Nivel Superior, es decir, de 55 de 66 docentes.

Tabla 18

Sede	Posgrado
Acatzingo	4 docentes en proceso de doctorado
Tepeaca	50% docentes en proceso de maestría
San José Chiapa	8 docentes en culminación de estudios de posgrado

Fuente: Elaboración propia

La formación y capacitación recibida para los docentes que conforman Complejo Regional Centro, es de mucha importancia para nuestra institución, casi el 90% de la planta académica cuenta con estudios de posgrado, con base a la información presentadas por las autoridades universitarias del CRC, se ha tenido mucho cuidado en cumplir con los lineamientos institucionales de ingreso, permanencia y promoción de los docentes, esto para brindar un servicio actualizado y de calidad a los estudiantes.

Movilidad e internacionalización.

La internacionalización integral es uno de los propósitos fundamentales del CRC para proveer a los estudiantes de conocimientos y multiculturalidad que les permita competir con los profesionales de otros países, obtener un empleo en cualquier lado del mundo y mantener una convivencia cordial y productiva. Se ha dado apoyo económico como se muestra en la tabla:

Tabla 19

Sede	movilidad
Acatzingo	Estancia estudiantil en la Universidad Autónoma de Aguascalientes.
Agroindustrial	-Congreso de Agroecología en Brasilia, Brazil Dos alumnas Septiembre 2017 "Aprovechamiento integral de tuna y nopal en San Sebastián Villanueva y la propuesta de mejora para el aprovechamiento de pitaya en Santa Cruz Huitziltepec" Alumnas de la Ingeniería de Agroindustrial y la Dra. Adriana Sánchez.

	-Docente y alumna en Congreso en Celaya, Guanajuato 8 y 9 de noviembre del 2017 Artículos “Control de la producción del crecimiento de la flor <i>bellis perennis</i> a base de carta de control” “Generación de repelente orgánico a base de la savia de maguey” -Biotecnología Habana 2017 “La biotecnología agropecuaria en el siglo XXI” del 3 al 6 de diciembre Varadero CUBA
--	--

Fuente: Elaboración propia

Mejora Académica

El trabajo en equipo juega un papel determinante en la formación de los alumnos en todo el proceso educativo, primordialmente a Nivel Medio y Superior. El Complejo Regional Centro ha conformado las academias internas por áreas del conocimiento de la malla curricular para desarrollar tan importante y necesario trabajo para el logro de los planes de estudio.

Tabla 20

Sedes	No. de academias
Academias Bachillerato Tecnológico CRC	5
Academias Preparatorias CRC	13
Sede Acatzingo	9
Tecamachalco	2
Ingenierías San José Chiapa	5
Total, general	34

Fuente: Elaboración propia

Investigación

El compromiso del Complejo Regional Centro busca atender las problemáticas sociales, ambientales y productivas que presentan las regiones centro del estado. Es por ello, que el CRC cuenta con un docente perteneciente al Padrón Nacional de Investigadores y algunos con perfil PRODEP como se muestra a continuación:

Tabla 21

Sede	Perfil
Tecamachalco Ingeniería Agroindustrial	Dr. Héctor Bernal Mendoza es miembro del padrón de investigadores de la VIEP, tiene el perfil de PRODEP y pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) nivel I. Dr. Jesús Hinojosa Moya es miembro del padrón de investigadores de la VIEP y perfil PROMEP.
Tecamachalco Ingeniería Agronómica	M.C. Isaac Villegas Rodríguez Grupo de investigación " Alimentación y bienestar animal de especies de interés zootécnico."
San José Chiapa	Docentes con perfil PRODEP Minquiz - Xolo Gustavo Manuel Ponce de León - De la Huerta Sergio Argüello - Rosales Cesar Antonio Medina - Cruz Héctor Ballinas - Hernández Ana Luisa

Fuente: Elaboración propia

Actividades Culturales

Una de las actividades que se ha privilegiado en el Complejo Regional Centro es la preservación de nuestra identidad y las tradiciones culturales, de acuerdo a los documentos que tuve la oportunidad de revisar, me pude dar cuenta que en la institución se realizan diversas actividades de vinculación y culturales. A continuación se presenta la información como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 22

Tipo	Actividades
Nivel Media Superior	Jornada Cultural Intersedes del Complejo Regional Centro Jornada de la sexualidad Jornada Histórico cultural Feria de las ciencias Concursos de oratoria Concurso de dibujo crítico Concurso de villancicos Jornadas Vocacionales Feria Profesiográfica
Nivel Superior	Concurso de Ofrendas Concurso de villancicos Pastorelas Viajes de estudio y cultura

Fuente: Elaboración propia

Actividades deportivas

Además, se destacó su participación en el ámbito deportivo; al mismo tiempo, se promueve la actividad física a través de la implementación de infraestructura que permita la fomentación deportiva.

Tabla 23

Tipo	Actividades
Nivel Media Superior	Universiada Encuentros Inter-sedes del CRC Carrera Nocturna BUAP
Nivel Superior	Universiada Pentagonal Regional Carrera Nocturna BUAP Competencias Inter Complejos

Fuente: Elaboración propia

Actividades Recreativas

Revisando algunos documentos como actas de academia y de manera visible se observó el logro de trofeos por parte de los estudiantes, en el Complejo Regional Centro se fomenta la motivación y la participación de la comunidad estudiantil con actividades recreativas para estimular el trabajo en equipo y la disciplina en su comunidad universitaria. A continuación se mencionan algunas actividades realizadas:

Tabla 24

Tipo	Actividades
Nivel Media Superior	Jornada de Bienvenida Exposiciones artísticas Convivio 14 de febrero Concurso y exposición de ofrendas
Nivel Superior	Actividades extraescolares de bienvenida Kermes 15 de septiembre Convivio 14 de febrero Concurso y exposición de ofrendas

Fuente: Elaboración propia

TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA E INTEGRACIÓN SOCIAL

Avances de convenios y resultados

Objetivo del CRC de mantener relaciones de cooperación con los sectores productivos para generar una vinculación hacia una mejor calidad educativa para dar solución a los problemas de la sociedad.

Tabla 25

Tipo	Actividades
Tepeaca	Servicios sociales y prácticas profesionales con las que se tiene convenio entre la BUAP y el Tecnológico de Tepeaca.
San José Chiapa	Convenios de colaboración por firmar con empresas: SMP Automotive Systems México S.A. De C.V. Y Thyessenkrupp México, Volkswagen de México, Centro de Especialización de Recursos Humanos de Alto Nivel (CERHAN), Giant Motors

	Latinoamérica S.A. De C. V. Firma de convenio de colaboración por medio de la donación de la SUITE de ASPEL para la administración y control de empresas (COI, NOI, SAE).
Acatzingo	Administración y control de los recursos humanos, Contraloría Del Estado De Puebla. Vinculación universidad-sector salud en la actividad física y hábitos de la región de Acatzingo Cursos, diplomados y talleres para el Complejo Regional Centro

Fuente: Elaboración propia

Proyectos de impacto social

El CRC se ha planteado la elaboración de proyectos fundamentados, con un objeto definido, metas claras y factibles, que puedan intervenir en problemáticas sociales para mejorar la región e impactar a nivel estatal y nacional.

Tabla 26

Tipo	Actividades
Tepeaca	Sustentabilidad a través de ECOCE Proyectos académicos de corte socioformativo como difusión de la lectura en la región.
Acatzingo	Vinculación Universidad-Sector Salud En La Actividad Física Y Hábitos De La Región De Acatzingo

Fuente: Elaboración propia

Transferencia Tecnológica

Los esquemas y procedimientos propuestos por la tecnología de la educación no pueden ser ignorados en la búsqueda de soluciones locales, es por ello que en el Complejo Regional Centro promueve el uso de la tecnología de la educación a través de máquinas y equipos asociados a la enseñanza.

Tabla 27

Tipo	Actividades
San José Chiapa	El Complejo Regional Centro sede San José Chiapa participará en el Programa de Estímulos a la Investigación con el proyecto "Desarrollo de un

	sensor no-invasivo para el monitoreo continuo de glucosa alimentado por celdas fotovoltaicas “
Acajete	La División Regional Puebla de la Sociedad Mexicana de Física otorga el reconocimiento al proyecto “Fotocarga” de s los alumnos María Dolores Arrieta Bibanco y José Manuel Morales Salazar bajo el asesoramiento de Mónica Sánchez Arteaga (4 de mayo 2017)

Fuente: Elaboración propia

Actividades de servicio social

Los docentes, alumnos y personal administrativos de las sedes que conforman el Complejo Regional Centro apoyaron con brigadas para ayudar a damnificados de los sismos del 7 y 19 de septiembre del 2017. En las zonas de Atlixco e Izúcar de Matamoros se entregaron víveres, ropa, material de limpieza y de construcción. Especialmente en las comunidades de Ixcamilpa, Coacalco, Picaya y Tlancualpican.

Los alumnos de las sedes de Acatzingo y Tecamachalco están participando como prestadores de Servicio Social en el Programa de Ciudadanos Activos para realizar auditorías en la verificación, monitoreo y evaluación de la percepción respecto a trámites y servicios estatales. Actualmente 7 alumnos están registrados.

Los alumnos de Educación Media Superior participan de manera activa en el fomento a la lectura en sus respectivos municipios. En Ciudad Serdán y Tepeaca, las actividades culturales realizadas en la materia de Literatura son perfiladas para aplicarse a nivel Preescolar, Primaria y Secundaria.

Proyectos de innovación

La innovación es parte central del proceso de gestión dentro del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021, por lo que se busca tener a Nivel Superior proyectos que impacten a nivel industrial, sobre todo en la sede de San José Chiapa. A continuación, se desglosan las actividades:

Tabla 28

Tipo	Actividades
San José Chiapa	- Caja de simulación de sensores versión 20 salidas - Caja de simulación de sensores versión 240 salidas (Soluciones entregadas a armadora alemana ubicada en Puebla) Mediante el proyecto “Desarrollo de un sensor no-invasivo para el monitoreo continuo de glucosa alimentado por celdas fotovoltaicas “

Fuente: Elaboración propia

Patentes

A consecuencia de los proyectos de investigación se han logrado avances significativos en las ingenierías de corte automotriz para la solicitud de patentes y derechos de autor.

Tabla 29

Tipo	Actividades
San José Chiapa	PATENTE. Sistema Inteligente de iluminación solar-artificial de interiores autónomo con climatizador *
	PATENTE. Simulador físico de sensores autotrónicos para automóviles autónomos **
	PATENTE. Etiqueta RFID activa híbrida para la localización de personal con gestor de energía**
	DERECHOS DE AUTOR: (libro) INNOVACIÓN Y CAPITAL INTELECTUAL Instrumentos de medición segunda edición. ***
	DERECHOS DE AUTOR: (libro) Análisis Funcional. Diseño, mejora y desarrollo de nuevos productos y servicios ***
	DERECHOS DE AUTOR: (Proceso) Metodología para el desarrollo de proyectos tecnológicos con empresas de alta tecnología (A3P) ****
	DERECHOS DE AUTOR: (Proceso) Metodología para desarrollar una industria al interior de las aulas cumpliendo con los estándares de las empresas alemanas. ****
	DERECHOS DE AUTOR. Manual de laboratorio de uso del PLC****
Notas:	
*Presentada ante el IMPI se encuentra en trámite-revisión de fondo	
** Se realiza el trámite para registrarla el 20 de febrero de 2018	

	*** En trámite ante incautar, esperando registro
	**** En redacción final"

Fuente: Elaboración propia

Acciones a favor del medio ambiente

La visión del CRC a través del PDI 2017-2021 integra actividades para la sustentabilidad de los recursos renovables, por lo que se busca con programas como Manejo Integral de Residuos Sólidos (MIRU) crear estrategias para la sensibilización de la población estudiantil, realizando campañas de recolección y el manejo de los residuos sólidos.

Tabla 30

Tipo	Actividades
Nivel Medio Superior	Recolección de botellas de plástico PET, PEAD y aluminio.
San José Chiapa	Caracterización de la flora, fauna y clima alrededor del campus para su clasificación, protección y restauración (en proceso)
Acatzingo	Proyecto Basura CERO a cargo de Victor Manuel Toral Vega

Fuente: Elaboración propia

Equidad de género

La BUAP ha promovido a partir de la Política de la Equidad de Género establecer las condiciones para lograr un clima laboral favorable, libre de violencia, garantizando la igualdad de trato y oportunidades. Por ello, el CRC ha implementado diversas actividades para promover las políticas de la Institución.

Tabla 31

Tipo	Actividades	Número
Media Superior	Jornada de la sexualidad	4
Superior	Canalización de alumnos a áreas correspondientes para su atención.	1
	Exposiciones de carteles "Equidad de género"	1
	Pláticas y talleres de Dirección de Acompañamiento Universitario Mtra. Leticia Cervantes	16

	-Talleres en salud emocional desde la perspectiva de género: suicidio en mujeres y hombres -Introducción a la perspectiva de género -Sexo y amor vista por hombres y mujeres -Autoestima	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Mejora en los procesos escolares

Desde la conformación del Complejo Regional Centro, se buscó alinear los procesos de gestión mediante la delimitación de las funciones entre el director y las secretarías académica y administrativa con los coordinadores de sedes. Se realizó una descripción de puesto de la figura de coordinador para delimitar sus funciones académicas y administrativas, así como de las habilidades deseables. Por otro lado, se trabajaron a Nivel Superior algunas actividades complementarias:

Tabla 31

Tipo	Actividades
Procesos escolares	-Elaboración de oficios para el trámite de titulación automática. -Solicitudes y trámite del seguro social para estudiantes -Ayuda y asesoramiento en los periodos de reinscripción. -Tramite de becas MANUTENCIÓN -Publicación de Becas BUAP -Canal de enlace con Secretaria Académica y DAE. -Información y registro para estudiantes de nuevo ingreso. -Resolución De Problemas -Correcciones de calificaciones asentadas erróneamente por el docente. -Correcciones en Kardex por materias faltantes ya cursadas. -Reactivación de cuentas bloqueadas. -Reinscripciones extemporáneas. -Solución de problemas para alumnos con problemas al inscribirse. -Resolución con problemas en pólizas de pago. -Encuestas con los alumnos de materias a solicitar, se programan cargas horarias con tres meses de anticipación. -Sistema de seguimiento a alumnos en donde los docentes podrán observar y registrar avances de estudiantes.

	-Todos los docentes participan en talleres de manejo de plataformas Tics para la enseñanza Inserción de temas ESP (inglés para Propósitos Especiales) en los temarios de lengua extranjera y categorización por niveles.
--	---

Fuente: Elaboración propia

Programas para fortalecer la calidad en los procesos académicos

Las necesidades de Nivel Superior como del Nivel Media Superior están encaminadas hacia la mejora de los procesos académicos para garantizar la estandarización de la educación en el CRC. De esta forma las estrategias están diseñadas mediante los criterios institucionales como las academias. Cabe resaltar que mediante la implementación de la Evaluación de Competencias Docentes de Nivel Medio Superior (ECODEMS) para los docentes que no tenían alguna certificación docente, se estima que para el final del ciclo escolar 2017-2018, toda la planta académica de este nivel tenga dicha certificación con miras a los procesos de evaluación del Padrón de Buena Calidad. De este trabajo, se logró lo siguiente:

Tabla 32

Tipo	Actividades
Superior	Se realizó el reporte PISE 2017 (Programa Institucional de Seguimiento a Egresado), donde se analizaron datos de los egresados de los ciclos 2015-2016 y 2016-2017 de las Licenciaturas en: Administración de Empresas sede Acatzingo e Ingeniería Agroindustrial sede Tecamachalco. Se trabaja con academia de IAA para implementar exámenes departamentales. Alinear los programas académicos con los criterios internacionales de CACEI. Se trabaja en la alineación del programa educativo a los lineamientos de CACEI 2015. Asesorías, reuniones y formación de grupos de estudio guiados y con apoyo disponible en la biblioteca del campus Generaron Academias Capacitación profesionalizante y docente Elaboración y actualización de Planes de estudios (Técnico Superior Universitario, Bachillerato Tecnológico)
Nivel Media Superior	Se crearon Academias de Unidad Internas del CRC Capacitación docente para obtener certificación docente (ECODEMS) Se participa en comisiones dentro de las Academias Generales para mejorar el Plan 06 por competencias, además se trabajó con el Plan de rescate del Plan 06 por competencias. Las academias trabajan para elaborar los exámenes departamentales y/o en el trabajo de evaluación de la información.

Apoyo a los procesos académicos

El Complejo Regional Centro impulsa actividades extraescolares: pláticas, viajes de estudio, etc. con el objetivo de mejorar el desempeño académico de los estudiantes, de acuerdo a la información que nos proporcionó la secretaría administrativa se organizaron conferencias tanto del sector público como privado.

Tabla 33

Tipo	Actividades
San José Chiapa	Se implementó el proyecto Industria-Escuela (I-E) en la sede San José Chiapa, como apoyo a los procesos académicos. Acompañamiento 24/7 del alumno mediante plataformas tecnológicas para resolver dudas y atender sus necesidades escolares. Construcción y evaluación de programas educativos de forma continua para mantenerlos al día con las tendencias actuales. El proyecto PADES nos ha permitido adquirir herramienta y equipo, para el programa, que apoye a los proyectos de vinculación Industria - Escuela y de Investigación (Auto autónomo) Embajada Alemana, Instituto Goethe, IPN, BUAP. Contacto con Facultad de lenguas y UTBIS con el fin de optimizar procesos por medio de la colaboración entre unidades.
Acatzingo	Asistencia de los alumnos de Administración al 22 Simposio Internacional de Negocios y Contaduría que se realizó en el Complejo Cultural Universitario, por lo que lo más relevante fueron las realidades, las tendencias y las perspectivas que en este campo tiene la Globalización. Platica impartida por Caja Popular Mexicana “Cooperativa CPM en la sociedad”, es importante que conozcan empresas que pueden apoyarlos para poner en marcha tal propósito, además una de las ventajas de este tipo de cooperativas tanto para llevar a cabo un plan de inversión, y apoyarlos profesionalmente. Taller: “Elaboración de Descriptivos de Puestos Basados en Competencias” impartido a los alumnos de 5 cuatrimestre para desarrollar la habilidad de comunicación en el área de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia, información proporcionada por el Mtro. José Manuel Alonso Orozco, director del Complejo Regional Centro. 2019.

Incremento: planta física

No podemos aspirar a concretar la calidad educativa de nuestros procesos académicos sin contar con la infraestructura suficiente. A continuación, se describe los logros en este tema:

- En la sede de Acatzingo se gestionó la regularización del predio para la obtención de las escrituras. Se proyectó en el plano una construcción de 800 metros cuadrados, teniendo una dimensión de 40 m de largo por 20 m de ancho en donde se albergarán aulas para la preparatoria y licenciatura, laboratorios, cubículos y áreas administrativas. El tamaño del terreno es de 3.5 hectáreas.
- En Reyes de Juárez como nueva sede se donaron 6.6 hectáreas de terreno, 28 parcelas de riego con la más alta tecnología; 6 aulas que dará cabida a 40 estudiantes cada una, 4 espacios para áreas administrativas y cubículos de docentes. Lo anterior da pauta para destacar la primera sede de Técnico Superior Universitario (TSU) en Horticultura. La BUAP y el CRC con la apertura del TSU pretende dar respuesta a las necesidades del sistema de producción agrícola.
- En Acajete está en construcción un edificio para satisfacer las necesidades educativas que se tenían. Cuenta con dos plantas, una para laboratorios de informática, inglés y ciencias; y, la otra, para cuatro salones. La obra arquitectónica está avanzando ya que se está construyendo el segundo nivel.
- En San José Chiapa, con una inversión sin precedentes en la región, se realizó un programa de estudios de Bachillerato Tecnológico acorde a las necesidades del perfil de egreso. De acuerdo a la información proporcionada por el Director del CRC este proyecto buscó impulsar el área de la ingeniería. De esta forma, los alumnos tienen la posibilidad de incorporarse al Nivel Superior al tercer semestre de las ingenierías mencionadas. Entonces este el programa educativo, único en su tipo en la BUAP, busca realmente atender las

necesidades de innovación en todo el proceso de producción del área automotriz.

Sedes de nueva creación

Técnico Superior en Horticultura Sustentable

Con el objetivo de evaluar los procesos de producción hortícola de manera eficiente para la obtención de productos de alta calidad de acuerdo con las normas y estándares establecidos por la legislación y bajo el concepto de sustentabilidad. El egresado contará con las habilidades y conocimientos para diseñar proyectos productivos enfocados a mejorar sistemas de producción y de los recursos como el agua y suelo, incluyendo propuestas de acondicionamiento, empaque y comercialización de productos.

La demanda educativa del Nivel Medio Superior en la región central del estado de Puebla permitió la apertura de dos unidades académicas de nivel medio superior más en el Complejo Regional Centro. Una se creó en la población de San Salvador el Seco y, la otra en la ciudad de Acatzingo, abriendo alternativas educativas del Nivel Medio Superior para estudiantes egresados de nivel secundaria de la región.

Gestión académica

De acuerdo a la información obtenida por los directivos de la institución el Proceso de Evaluación Curricular de la máxima casa de estudios establece los mecanismos para la renovación, contratación y permanencia de la planta docente en sus distintas modalidades y niveles educativos. El CRC ha buscado dar certeza laboral a la mayoría de su planta docente, por ello se otorgaron 15 definitividades, siendo el Complejo con mayor número, gracias a la transparencia y apertura de las Comisiones de Dictaminación y Evaluación (CODIMA).

Tabla 34

Nuevas contrataciones Nivel Medio Superior	
Sede	No. de profesores

Ciudad Serdán	4
San José Chiapa	7
Tepeaca	2
Total, general	13
Nuevas contrataciones Nivel Superior (otoño)	
Sede	No. de profesores
San José Chiapa	7
Tecamachalco	5
Total, general	12
Nuevas contrataciones Nivel Superior (primavera)	
Sede	No. de profesores
San José Chiapa	6
Tecamachalco	4
Total, general	10

Fuente: Elaboración propia

Transformaciones, Tiempos completos y Definitividades

En el primer año de gestión de la actual administración del Complejo Regional Centro CRC en apego a los requerimientos de las convocatorias establecidas por la BUAP; y con base a los requerimientos institucionales se tuvieron los siguientes resultados:

Tabla 35

Modalidad	Nivel Media Superior	Superior
Transformaciones	1	1
Nuevas plazas		1
Definitividades	11	4

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar y de acuerdo a la información proporcionada por el equipo directivo el CRC ha tenido un avance y desarrollo académico muy importante, esto se debe principalmente a que en San José Chiapa se cuenta con un polo de desarrollo automotriz gracias a la planta armadora AIDI. Tiene mucho que ver el programa de plazas que se implementó a partir de esta gestión, donde muchos docentes han logrado obtener su plaza definitiva.

Una vez que ya se realizó una revisión profunda de los indicadores y avances que ha tenido el CRC, de acuerdo al trabajo de campo realizado, se llevará a cabo la etapa siguiente, que consiste en realizar el análisis FODA.

A continuación, se presenta el análisis FODA del Complejo Regional Centro para dar a conocer sus debilidades, sus fortalezas, así como sus áreas de oportunidad, a las cuales se enfrentará el CRC en los próximos años, con el objetivo de brindar información que nos permita realizar el Plan de Desarrollo 2019-2021, y se deje información para las próximas administraciones y se logren los objetivos institucionales.

4.2 Matriz FODA

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Origen Interno	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Docencia capacitada y certificada. • Capacitación constante a los docentes. • Apoyo mediante becas, movilidad e internacionalización a los alumnos. • Desarrollo y práctica de actividades, culturales, deportivas y recreativas. • Implementación de la lengua extranjera dentro de los planes de estudio. • Planta docente joven. • Manejo ordenado y transparente del presupuesto. • El 80% de la planta docente cuenta con estudios de posgrado. • Promoción de la Política de la Equidad de Género para lograr un clima laboral favorable, libre de violencia, garantizando la igualdad de trato y oportunidades. • Programas Educativos en Modalidad Mixta. • Se realizan acciones a favor del medio ambiente. • Inclusión laboral. • Trabajo en equipo. • Gestiones adecuadas. • Buen uso de recurso asignado. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pocos maestros de tiempo completo y definitivo. • Poca vinculación con la sociedad. • Están congeladas las transformaciones para el personal académico. • Realizar proyectos de innovación solo en la sede de san José Chiapa. • Problemas de conectividad a internet para toda la comunidad universitaria. • Personal directivo con un perfil académico no acorde al puesto. • Ubicación. • Falta de personal de vigilancia.

Origen Externo	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda para ingresar a la institución de parte de estudiantes de la región. • Crecimiento de la infraestructura en las sedes del Complejo Regional. • Más participación de estudiantes en actividades deportivas y académicas. • Participación de expertos de la industria que orientan a los estudiantes sobre los diversos procesos. • Incremento económico para la región. • Oportunidad laboral. • Innovación en proyectos con las ingenierías. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de presupuesto. • Movilidad de docentes hora clase. • Pocos docentes de Tiempo Completo • Problemas de violencia en los municipios. • Problemas de inseguridad en los municipios. • Apatía con las licenciaturas.
-----------------------	--	---

Fuente: Elaboración del autor

Conclusiones y Propuestas

La Planeación estratégica sigue siendo un factor determinante para que las organizaciones logren sus metas, no importa el tamaño o giro de las instituciones, lo que hay que rescatar es que los directivos tengan el conocimiento y la habilidad para implementar los planes de acción durante su gestión, para ello es de vital importancia llevar a la práctica el proceso administrativo y ejecutarlo de manera ordenada.

En este estudio de caso nos dimos cuenta que no importa el modelo de planeación que se utilice, puesto que no existe un formato único, cada organización tiene la libertad de generar sus modelos, siempre y cuando se cumpla con la implementación de todos los fundamentos teóricos y se logren los resultados propuestos en el plazo determinado.

Tal es el caso del Complejo Regional Centro (CRC) de la BUAP que en los últimos años se ha convertido en un polo de desarrollo muy importante para la región fomentando la educación y el ingreso económico para los municipios, haciendo del mismo el Complejo Regional más grande de nuestra institución en cuanto a su crecimiento en alumnos como en infraestructura, debido a un arduo y constante trabajo de gestión académica, administrativa y política del Director, Secretarios y Coordinadores, logrando alcanzar cada una de las metas establecidas, para lograr lo anterior, es muy importante la Planeación Estratégica de sus actividades, este complejo gracias a su oferta académica de nivel bachillerato y de nivel superior tiene muchas áreas de oportunidad en su crecimiento, entre las que destacan un manejo sano de sus finanzas, un crecimiento de la población estudiantil de manera constante, cuenta con un programa institucional de capacitación docente, también cuenta con una amplia oferta académica y multidisciplinaria que permite el ingreso a los alumnos del interior del estado en donde se encuentra ubicado, que los lleva a un crecimiento académico incomparable.

Desde su formación el Complejo Regional Centro ha creado e implementado actividades académicas y lúdicas en beneficio de su comunidad universitaria, con el

objetivo de mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje y mejorar el entorno de la región, además la institución cuenta con un programa de equidad de género y de ecología, mismos que se implementan en cada una de las sedes con el fin de beneficiar al medio ambiente, sin embargo, existen amenazas externas que pueden frenar su crecimiento y desarrollo, para evitar lo anterior se realizan las siguientes propuestas de mejora:

1. Rediseñar la misión y visión por lo menos cada tres años, esto debido a lo rápido que cambia el entorno social.
2. Gestionar lo más pronto posible transformaciones y definitividades para la planta docente, ya que la mayoría de los profesores es hora clase y esto dificulta el trabajo docente, ya que muchos deben laborar en otras instituciones para obtener un salario que cumpla con sus compromisos familiares, lo cual lleva a tener profesores cansados y con mucho estrés laboral.
3. Impulsar la investigación de su planta docente para generar innovación y patentes que logren beneficiar a la sociedad, esto se logrará en la medida en la que se cuente con profesores de tiempo completo que le dediquen el 100% de su tiempo a trabajar en favor del Complejo.
4. Realizar actividades deportivas, lúdicas y culturales para la comunidad estudiantil.
5. Impulsar programas de educación continua para obtener recursos propios y apoyar las actividades académicas de docentes y estudiantes.
6. Gestionar congresos o actividades a fines de cada licenciatura para fomentar el interés de los estudiantes en la misma o generar el incremento de matrícula invitando a preparatorias aledañas.

ANEXOS

GUIA DE ENTREVISTA ABIERTA

Nombre completo

Rango de edad **35 años** **45 años** **55 años**

Lugar de origen

Cargo:

Tiempo en el cargo:

- Periodo en el cargo
- Forma de llegar al puesto
- ¿Por qué decidió ocupar este cargo?
- ¿Eligió libremente a su equipo directivo?
- ¿Cómo es su relación con la administración central?
- ¿De cuántas sedes está formado el complejo?
- ¿Cómo es su relación con el equipo directivo
- ¿Cómo es su relación con los docentes?
- ¿Cómo es su relación con los alumnos?
- ¿Qué formas de comunicación utiliza?
- ¿Cuántos alumnos estudian en cada sede?
- Conoce la misión y visión del CRC
- Mencione los conflictos más importantes a los que se enfrenta en sus actividades cotidianas en el CRC

Bibliografía

- Alzina, R. (2009). Metodología de la investigación educativa (2ª Ed. 2009). Madrid, España: Editorial La Muralla S.A.
- ACKOFF L. Ruseell, (1999) Cápsulas de Ackoff-Administración en pequeñas dosis, Edit. Limusa, México.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (3ª Ed. 2010). Distrito Federal, México: Pearson Educación de México S.A.
- Chandler, A.D. (1962). Strategy and structure. Recuperado el 14 febrero 2012.
- Chiavenato Idalberto, (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. Mc. Graw Hill, México.
- Covey, S. (2005). El octavo hábito: De la efectividad a la grandeza. (Primera reimpresión abril 2005). Barcelona, España: Paidós Ibérica S.A.
- Covey, S. (2009). El líder interior (1a. ed.). México D.F., México: Paidós Mexicana.
- David Fred, (1997) Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, 5ª. Edición, México.
- D'Alessio, F. (2008). El proceso Estratégico: un enfoque de gerencia (1ª ed. 2008). Distrito Federal, México: Pearson Educación de México S.A.
- David, F.R. (2005). Strategic management: concepts and cases (10a. ed.). UpperSaddleRiver, New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall
- Gómez Díaz de León Carlos (2012), La Investigación científica en la Administración Pública, internacional Jornal of concience. Pp.15
- Hampton David, Administración, (1997) Edit. Mc. Graw Hill, México.
- Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2010). Fundamentos de Estrategia (1ª ed. 2010). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia (1ª ed. 2000). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Manes, J. (2005). Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, Argentina.

- Mayo, A. & Lank, E. (2000). Las Organizaciones que aprenden: una guía para ganar ventaja competitiva (1ª edición). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. & Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico: concepto, contexto y casos. Versión breve. <http://books.google.com.ec/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&hl=es>. recuperado en junio de 2019.
- Murillo, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e), pp. 11-24. Recuperado el 18 de marzo de 2012. <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Munch, Galindo Lourdes (2005) Administración y Estilos de Gestión. La clave de la competitividad, Ed. Trillas, México, Pp- 149.
- Paredes, A. (1997). Manual de Planificación Estratégica. Seminario Taller sobre Planificación Estratégica. Contraloría General de la República. Proyecto de Reforma a la Administración Financiera. Panamá 1997.
- Pearce, J.A., II (1982). The company mission as a strategic goal. Sloan Management Review, 15-24.
- Perkins, D. (2008). La escuela inteligente: Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente (4ª reimpresión). Barcelona, España: Editorial Gedisa S.A.
- Rodríguez Valencia J., (2001) Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, Ed. Thompson Learning, México.
- Ruiz, M.I. Reporte de Investigación Educativa: La Relación entre el Proceso de
- Ruiz, M.I. (2010). La formulación de estrategias y el aprendizaje organizacional. Flores,
- M. Torres, M. (Eds.), La escuela como organización del conocimiento (pp. 36 – 56). Distrito Federal, México: Editorial Trillas.
- Ruiz, M.I. (2010). Sistemas de planeación para instituciones educativas. (Reimpresión 1ª ed. 2010). Distrito Federal, México: Ed. Trillas.

Web bibliografía

www.buap.mx/content/complexo-regional-buap

www.buap.mx

http://www.ciigemy.com/memorias/CIIGE_III/undefined/memorias/area3/folio55.pdf

Entrevistas

- Mtro. José Manuel Alonso Orozco, director del Complejo Regional Centro, realizada el lunes 4 de marzo de 2019.
- Dra. Mirna López Fuentes, Secretaria Académica, Complejo Centro, 4 de marzo de 2019.
- Mtra. Guadalupe Tenorio Iturbide, Coordinadora de la Sede Acatzingo, viernes 17 de mayo de 2019.