

Modalidades de planeación institucional que practican las universidades públicas estatales

Institutional planning modalities practicing state public universities

Margarita Flores Zepeda

Profesora de Carrera. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM.
E-mail: margaritafloresz@hotmail.com

Resumen

En este trabajo se presentan los resultados del estudio realizado para identificar el tipo de planeación institucional que realizan las universidades públicas estatales, por medio del empleo de un nuevo desarrollo metodológico denominado Metamodelo para el Análisis y Evaluación de los Procesos de Planeación Institucional, MAEPPI, que fue diseñado para la exploración de los documentos de planeación, en la perspectiva de identificar y evaluar sus características.

El contenido se focaliza en reseñar el procedimiento analítico - deductivo que se siguió para la revisión y análisis de 34 planes de desarrollo, así como describir los alcances conseguidos al emplear dicha metodología, por medio de la cual se pudo determinar correspondencias e incongruencias internas en los planes de desarrollo, entorno que condujo a definir y caracterizar cuatro modalidades de planeación institucional que practican las universidades.

Palabras clave:

Planeación institucional, universidad pública, plan de desarrollo institucional, tipos de planeación

Abstract

The content focuses to review the analytical procedure - Deductive those was followed for the review and analysis of 34 development plans and describe the outcomes achieved by using this methodology, through which could be determined correspondence and internal inconsistencies in the development plans, environment led to define and characterize four types of institutional planning practitioners universities

Keywords:

Institutional planning, public university, institutional development plan, types of planning

Introducción

El artículo presenta un desarrollo metodológico para el análisis de los documentos de planeación, en la perspectiva de utilizar el Metamodelo para el análisis y evaluación de los procesos de planeación institucional (MAEPPI) para precisar los enfoques de planeación que usan las universidades.

La planeación se encuentra de manera implícita en nuestras actividades cotidianas, sin reflexionar día a día cada una de las acciones que realizamos, las organizamos de tal manera que nos permita llevarlas a cabo, es decir, elaboramos un plan para su ejecución, lo que significa que las planeamos. El logro de que las alcancemos va a depender de que tan organizada o desorganizadamente las esbozamos, de ello dependerá el grado de éxito que obtengamos. Es por ello, que asumimos a la planeación como una necesidad para lograr el éxito de las metas que nos trazamos.

Así como para un individuo es importante programar sus actividades, también resulta de relevancia en las organizaciones, trátase de una empresa, una industria o de una institución educativa, como las universidades. En el caso de los institutos de educación superior, la planeación les facilita especificar sus fines, objetivos y metas de la educación que impartirán, además de permitirles proyectar qué hacer y con qué recursos y estrategias lo realizarán.

Pero para poder lograr el cumplimiento de metas, las universidades requieren instrumentar mecanismos que contribuyan a su cumplimiento, es ahí donde radica la importancia de la planeación, que asociada con la evaluación son consideradas factores determinantes para el mejoramiento del funcionamiento y operación de cada una de las actividades, que realizan las instituciones educativas. De ahí que la planeación educativa presenta un alto grado de complejidad, debido tanto a la diversidad de intenciones, misiones, visiones, modelos educativos, actores que intervienen (alumnos, profesores, investigadores, administrativos), formas de organización, de participación de condiciones donde se desarrolla, de la oferta educativa que cuenta con cualidades y requerimientos peculiares de las áreas de conocimiento, como por la diversidad de tendencias inerciales de desarrollo, concepciones y posibilidades de proyección.

Ante la importancia que reviste el proceso de planeación en la conducción de una institución de educación superior y a la escasa información de la que se dispone sobre el prototipo de planeación que realizan, se planteó el presente trabajo a fin de llevar a cabo su identificación en las instituciones que conforman el

subsistema de universidades públicas estatales, por ser el que representa y caracteriza de manera más precisa a este nivel educativo, aunado al hecho de utilizar una nueva metodología diseñada para ello.

La estrategia metodológica que se empleó, fue diseñada para realizar la exploración de los procesos de las planeaciones institucionales y se enmarca en el Metamodelo para el Análisis y Evaluación de los Procesos de Planeación Institucional, MAEPPI, el cual detalla tanto los fundamentos conceptuales como el proceso a seguir para llevar a cabo dicha tarea.

El análisis de los procesos de planeación puso de manifiesto la inconsistencia en la estructura, contenido y características de los procesos de planeación y permitió llevar a cabo la caracterización de cuatro modelos de planeación institucionales que, de acuerdo con los datos obtenidos, siguen las 34 universidades públicas estudiadas.

Antecedentes

Al hablar de planeación, en general, y en el ámbito educativo, en particular, el primer problema a enfrentar es el de su propia definición. Planear implica determinar hacia dónde se dirige la institución, precisar los medios que se utilizarán para llegar a las metas propuestas y delimitar los pasos que habrán de seguirse, así como establecer los tiempos para su consecución.

El fundamento de la planeación está en la organización, la sistematización y el análisis de información; aspectos que dan como resultado la definición de acciones a realizar, así como de los procedimientos y los tiempos para su ejecución. De lo anterior se desprende el concepto de planeación, que alude al proceso mediante el cual se organiza y jerarquiza la información, se analiza y se toman decisiones sobre el futuro posible y deseado, e indica el conjunto de actividades y tiempos de ejecución con el fin de lograr los propósitos. Busca un desarrollo equilibrado y coherente, tanto de su entorno interno como externo (Flores, 2014).

Un concepto de planeación que ha sido aplicado en estudios de administración educativa comparada en América Latina, refiere al proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas con la adecuada combinación y utilización de elementos, no exclusivamente pedagógicos que hacen posible la efectividad del sistema educativo, como son administración de bienes y servicios, la administración presupuestal y la administración de personal (Pallán, 1997, citado en García y colaboradores, 2002).

De acuerdo con Levin (1997, citado en Domínguez y colaboradores, 2002) cada una de las acepciones de la administración pública configura un estilo de planeación o de administración. El estilo asignativo se orienta a distribuir recursos escasos entre los destinatarios, colocados en situación de competencia entre sí, su función era mantener el sistema educativo. Este estilo se practicó hasta la

década de los noventa para el otorgamiento de recursos a las universidades, tomando como base la matrícula de alumnos, tipo de carrera, cantidad de personal académico y administrativo, es decir, tomando elementos cuantitativos únicamente.

En cambio, el estilo innovativo puede ser visto bajo un enfoque de desarrollo institucional destinado a producir limitados, pero significativos cambios en las relaciones estructurales de un cierto sistema social, su función, lógicamente, es cambiar el sistema educativo. Dicho estilo se practicó una vez que se establecieron los procesos de evaluación en las universidades (a inicios de la década de los ochentas), en virtud de que contaban con otro tipo de indicadores para la asignación de recursos, como fueron la articulación del plan de desarrollo institucional con las políticas nacionales, grado de habilitación del profesorado, programas de calidad, índices de eficiencia terminal, de titulación y gestión, entre otros. (Pallán, 1997, citado en García y colaboradores, 2002).

Existe coincidencia entre la perspectiva de la administración de la educación postulada por Levin (innovativa y asignativa) con la definición de planeación educativa. Al propiciar una posición dicotomizada que concibe a la administración y a la planeación como conjunto de técnicas, que permiten mejorar la eficiencia en la operación de los sistemas educativos, con la finalidad de promover el desarrollo individual, institucional y social; situación que lleva a afirmar que ambos conceptos (planeación educativa y administración educativa) se pueden emplear como sinónimos. (Mendoza, 2002).

Para llevar a cabo un proceso de planeación, quién o quiénes estén a cargo de conducir esta tarea deben de conocer dos elementos necesarios, cómo es la misión institucional, definida como la razón de ser de esta, es decir, la descripción clara y concisa de sus tareas, destacando su identidad institucional (Reyes, 2002). Igualmente conocer la visión, entendida como el futuro al que se desea conducir a la institución, para lo cual se requiere identificar y definir los criterios que permitan hacer la proyección de su futuro en función de sus intereses, necesidades y posibilidades.

Por otra parte, también se requiere saber los diferentes enfoques existentes. Desde el punto de vista teórico, las perspectivas a considerar para un adecuado proceso de planeación institucional son los del tipo racional comprensivo, normativo y participativo; la suma de los tres tipos de enfoques reúnen las características para un adecuado proceso de planeación en las instituciones de educación superior, situación que en la realidad está lejos de cumplirse, en virtud de que cada enfoque presenta una serie de dificultades que no han podido ser subsanadas por las universidades. (Flores, 2014).

El enfoque de planeación racional comprensivo de acuerdo a lo postulado por Levin (1997, citado en Domínguez y colaboradores, 2002) orienta los medios a los fines, es decir, especifica los recursos de que dispone la institución y para lo

que serán empleados, busca obtener un diagnóstico con la mayor información posible, teniendo un control completo de las metas que se persiguen; esto permite de acuerdo a Prawda (1985, citado en García, 2002) conocer los elementos que llegan a interactuar dentro del sistema. Se trata de un proceso costoso por los tiempos empleados para llevar a cabo el diagnóstico minucioso que se requiere y la proyección a largo plazo.

El enfoque normativo parte de un diagnóstico de la situación presente (punto de articulación con el enfoque racional comprensivo), el cual ayuda a generar propósitos que se proyectan a futuro, definiendo las políticas, las estrategias y las tácticas que darán origen a las acciones para lograr el fin deseado (Prawda, 1985, citado en Flores, 2002). La problemática encontrada bajo este enfoque, refiere a que cada uno de los objetivos debe realizarse plenamente para que el proceso de planeación pueda continuar.

En el enfoque participativo se trabaja proyectando escenarios ideales, en otras palabras, la aspiración a la que desea llegar la institución en el mejor de los casos y con la colaboración de todos los involucrados. La falta de participación de la comunidad universitaria representa un gran problema, ya que en los hechos únicamente intervienen el rector y su cuerpo directivo, siendo mínima o casi nula la participación del resto de los integrantes de la comunidad universitaria, situación que trae consigo el desconocimiento del papel que se requiere juegue cada integrante de la comunidad. Esta forma de planeación centrada en el rector, es la que predomina en las universidades.

Para Rollin Kent (2009) un enfoque participativo de la planeación es una condición necesaria e imprescindible para que la planeación sea adecuada, situación contraria a lo que ocurre, debido a que se constituyen grupos, hay prevalencia de intereses diversos que conllevan a obstaculizar el proceso.

Planteamiento del problema

En la actualidad a las universidades se les atribuyen varias funciones, como la de construir una sociedad del conocimiento incluyente y diversa, con el fin de desarrollar investigación con innovación y creatividad; impartir docencia de calidad ofertando programas educativos actualizados, acreditados y pertinentes a las necesidades de la sociedad, así como realizar la difusión y extensión de la cultura en sus diversas formas de expresión.

De esta manera, la planeación se constituye en un factor determinante para el mejoramiento de una institución porque le permite detectar sus necesidades, organizar y operar sus acciones para que en la medida de lo posible logre alcanzar las metas y los objetivos propuestos de acuerdo a la gestión en curso.

Destacándose lo importante de que las instituciones de educación superior elaboren su plan de desarrollo institucional, por ser el documento que busca constituirse en un instrumento esencial para definir rumbos del quehacer

académico y administrativo, para precisar metas comunes y compartidas en la enriquecedora diversidad que caracteriza a las universidades.

Por el alcance que tiene el proceso y la poca información precisa sobre ¿cuál es el tipo de planeación que practican las universidades?, aunado al reducido número de trabajos sobre el tema, así como a la carencia de una metodología diseñada para llevar a cabo esta clase de estudios, se trazó el presente trabajo.

Con dicho planteamiento, se abre la posibilidad de confirmar o descartar las aseveraciones referidas por Rollin Kent (2009) y Domínguez (2002) respecto a que las universidades solo realizan su proceso de planeación para cumplir con la normatividad existente (artículo 24, de la Ley de Planeación, 2015), sin considerar la importancia que tiene en su desarrollo institucional.

Así también, se busca probar la metodología del Metamodelo para el Análisis y Evaluación de los Procesos de Planeación Institucional, MAEPPI, diseñada para hacer este tipo de observaciones.

Metodología y Resultados

El tipo de investigación empleada en el presente estudio es una investigación aplicada y de tipo “ex post facto”. La muestra estuvo conformada por 34 planes de desarrollo de igual número de universidades que conforman el subsistema de universidades públicas estatales²⁰, se eligió este subsistema por ser el de mayor presencia en cuanto a cobertura (tienen presencia en todos los Estados), por la matrícula que atienden (18.9 % de estudiantes de educación superior a nivel nacional); por poseer características similares en cuanto a financiamiento, organización, aunado a lo anterior, gozan de autonomía en cuanto a su administración, gestión, uso de recursos y vida académica.

La realización del trabajo se fundamenta en la revisión y el análisis de la información contenida en los planes institucionales de desarrollo (PIDE) de 34 universidades, siguiendo la concepción de la estrategia metodológica del Metamodelo para el Análisis y Evaluación de los Procesos de Planeación Institucional, MAEPPI²¹ (Flores, 2014).

²⁰ Las Universidades Públicas Estatales son instituciones de Educación Superior creadas por decreto de los congresos locales, bajo la figura jurídica de organismos públicos descentralizados. Estas instituciones estatales desarrollan las funciones de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como de extensión y difusión de la cultura, cuyo financiamiento proviene de los gobiernos de los Estados.

²¹ El Metamodelo para el Análisis y Evaluación de los Procesos de Planeación Institucional (MAEPPI) se constituye en un marco de referencia adecuado para realizar la evaluación diagnóstica de los procesos (modelos) de planeación institucional de las instituciones de educación superior, acorde a las nuevas visiones educativas del sistema de educación superior; ya que permite conocer el proceso de planeación institucional, así como identificar las múltiples problemáticas que presentan las universidades, aspectos que pueden ser tomados en cuenta como ejes para mejorar la conducción y gestión de la institución educativa. De esta manera, por

El modelo se basa en la construcción de elementos y crea una disgregación de los mismos, con objeto de lograr mayor definición y precisión de la información revisada. Su configuración es compleja, ya que interactúa con múltiples variables y categorías funcionales de análisis de superestructura (gestión, misión y visión), estructura (personal académico, planes y programas de estudio, alumnos, etc.) e infraestructura (instalaciones e insumos), que a su vez contempla la misión, visión, modelos educativos, formas de organización, contexto histórico, económico, político y social, quedando de manifiesto los numerosos problemas que se presentan en los procesos de planeación institucional (Flores, 2014).

De esta manera se pudo examinar cada uno de los elementos del proceso de planeación, los resultados de dicho análisis, de acuerdo a la metodología del MAEPPI, se comparan entre sí para identificar el grado de coherencia que existe entre los mismos elementos de una institución y después entre las instituciones, que fue el procedimiento que se siguió para la presente investigación, es decir, primero se analizó de manera particular cada universidad y posteriormente se realizó la confrontación de los datos de las 34 instituciones educativas.

El análisis se basó en ocho “criterios fundamentales de análisis” considerados significativos para conocer los procesos de planeación institucionales, siendo estos: 1) Concepción de la planeación, 2) Elementos para realizar el diagnóstico, 3) Prospectiva, 4) Estrategias a desarrollar, 5) Tácticas o método a emplear, 6) Toma de decisiones, 7) Procedimiento a emplear, 8) Periodo de planeación (corto, mediano o largo plazo). A partir de estos criterios, puede saberse cómo cada universidad define su proceso de planeación y también investigar el tipo de planeación que practican tanto en lo individual como colectivamente, propósito perseguido en el presente estudio.

Comenzó el estudio con el examen de los ocho “criterios fundamentales de análisis”, pero durante el desarrollo del trabajo se dificultó su revisión debido a la poca claridad y precisión de los mismos. Ante lo cual hubo la necesidad de transformar los “criterios fundamentales de análisis” en preguntas, denominadas “Interrogantes Básicas”, a fin de hacerlas comprensibles y de fácil contextualización, modificando con ello la metodología del MAEPPI. Las preguntas son estas:

- 1) ¿Cómo concibe la planeación estratégica la institución?
- 2) ¿Cómo realiza el análisis de su entorno? y ¿cuál es el entorno que reconoce?
- 3) ¿Qué implica para la institución el proceso de planeación?
- 4) ¿Qué tipo de elementos estratégicos identifica la institución en su proceso de planeación?

medio de este modelo, se puede conocer, explorar y valorar el proceso de planeación institucional y, por otro lado, dar seguimiento tanto a las políticas sectoriales como a los recursos financieros y a los beneficios alcanzados (Flores Zepeda, 2014). Pero para el caso que nos ocupa, únicamente se utilizó al MAEPPI para conocer los procesos de planeación, sin ir más allá.

- 5) ¿Cuáles son los elementos tácticos que emplea la institución en el proceso de planeación?
- 6) ¿Cómo es la toma de decisiones?
- 7) ¿Cuáles son los procedimientos específicos para instrumentar su planeación?
- 8) ¿El proceso de planeación es a corto, mediano o largo plazo?

Como ya se indicó, la revisión inicial se realizó de manera independiente para cada una de las universidades, empleando la matriz de confrontación: “Identificación de criterios fundamentales de planeación institucional” (figura 1), obteniendo de esta manera información sobre los ocho criterios fundamentales de análisis de los planes de desarrollo.

Una vez obtenidos los datos de los 34 planes, se procedió a llevar a cabo un estudio comparativo de los mismos por medio del análisis deductivo, por cada uno de los ocho criterios fundamentales usando la estructura matricial antes referida. Al llevar a cabo dicha revisión, se advirtió heterogeneidad y discrepancia en la información obtenida por cada uno de los criterios fundamentales de las 34 universidades, ante lo cual, se procedió a conformar “grupos de respuestas”, constituidos por cada criterio fundamental con ayuda de la “Matriz de integración: Organización y Asociación de Respuestas” (figura 2).

Posteriormente, se llevó a cabo la confrontación entre los “grupos de respuestas” con los tipos de planeación reconocidos, es decir, con las características de la planeación estratégica, planeación táctica, planeación prospectiva, planeación participativa y planeación tradicional.

INTERROGANTES		34 UPE's			
A NIVEL DE SUPERESTRUCTURA, ESTRUCTURA E INFRAESTRUCTURA	¿Cómo concibe la planeación estratégica la institución?				
	¿Cómo realiza el análisis de su entorno? y ¿Cuál es el entorno que reconoce?				
	¿Qué implica para la institución el proceso de planeación?				
	¿Qué tipo de elementos estratégicos identifica la institución en su proceso de planeación?				
	¿Cuáles son los elementos tácticos que emplea la institución en el proceso de planeación?				
	¿Cómo es la toma de decisiones?				
	¿Cuáles son los procedimientos específicos para instrumentar su planeación?				
	¿El proceso de planeación es a corto, mediano o largo plazo?				
			DIMENSIÓN INSTITUCIONAL		

Figura 1. Matriz de Confrontación: Identificación de Criterios Fundamentales de Planeación Institucional (estudio analítico-deductivo)

Esquemario: Metamodelo de Análisis y Evaluación de los Procesos de Planeación Institucional. Flores Zepeda M., 2015.

Al observar que existían fuertes diferencias entre lo que marcaba la tipología de planeación reconocida con lo encontrado en los planes de desarrollo de las 34 universidades, se procedió a reagrupar y caracterizar la información de los procesos de planeación, distinguiéndose de esta manera la posibilidad de delimitar cuatro diferentes “modalidades de planeación”, mismas que se definieron y caracterizaron a partir de los procesos de planeación institucional revisados que realizan las universidades públicas estatales, que se describen a continuación.

INTERROGANTES BÁSICAS		TIPO DE RESPUESTAS			
A NIVEL DE SUPERESTRUCTURA, ESTRUCTURA E INFRAESTRUCTURA	¿Cómo concibe la planeación estratégica la institución?	A	B	C	D
	¿Cómo realiza el análisis de su entorno? y ¿Cuál es el entorno que reconoce?				
	¿Qué implica para la institución el proceso de planeación?				
	¿Qué tipo de elementos estratégicos identifica la institución en su proceso de planeación ?		DIMENSIÓN		
	¿Cuáles son los elementos tácticos que emplea la institución en el proceso de planeación?	SUBSISTEMA DE UPE's			
	¿Cómo es la toma de decisiones?				
	¿Cuáles son los procedimientos específicos para instrumentar su planeación?				
	¿El proceso de planeación es a corto, mediano o largo plazos?				

Figura 2. Matriz de Integración: Organización y Asociación de Respuestas de las Interrogantes Básicas

Esquemario: Metamodelo de Análisis y Evaluación de los Procesos de Planeación Institucional. Flores Zepeda M., 2015.

1. Modalidad: **Planeación Sistemática y Técnica**

Se define porque conduce su proceso de planeación acorde con los lineamientos normativos y estructurales establecidos de manera rigurosa. Se caracteriza por definir a la planeación como una herramienta metodológica para identificar objetivos y necesidades; el análisis de la universidad lo realiza con base en su entorno social, en el sentido de atender sus necesidades; propone una planeación que identifica una visión a futuro a mediano plazo, y el establecimiento de políticas y acciones para lograr la prospectiva; identifica como elementos tácticos la valoración de la universidad y el análisis del medio ambiente. La toma de decisiones es a través de asesores externos y personal de la propia institución educativa; los elementos estratégicos que identifica refieren al diseño de programas y actividades, su valoración y control; en cambio los procedimientos que emplea son el diagnóstico, entorno de amenazas y oportunidades y formulación de estrategias.

Se agrupan bajo esta modalidad a la Universidad de Guadalajara y la Universidad Autónoma del Estado de México (tabla 1 anexa).

2. Modalidad: **Planeación Introspectiva**

Se define de esta manera porque fundamenta su planeación con base en conocerse así misma; la universidad primero.

Caracteriza a la planeación como el proceso de elegir conscientemente las alternativas más aptas; realiza un análisis de la universidad por medio de la revisión y sistematización de la información, obteniendo fortalezas y debilidades; también considera oportunidades y amenazas del entorno externo; propone una planeación que implica objetivos, fuentes informativas, políticas y meta programas; los elementos tácticos los refiere al estudio de cada área de la institución y la vinculación de su plan de trabajo con las metas y estrategias. La toma de decisiones se realiza con el apoyo de asesores externos y con personal de la propia institución; identifica como elementos estratégicos las áreas directivas, financieras y recursos humanos; en cambio los procedimientos empleados refieren al diagnóstico, fortalezas, debilidades y potencialidades por áreas y de la propia institución.

Encontramos en este grupo a las Universidades Autónomas de Aguascalientes, Chiapas, Ciudad Juárez, de Guerrero, Nuevo León, Sinaloa, Sonora y del Estado de Morelos (tabla 1 anexa).

3. Modalidad: **Planeación Convencional**

Se define así porque retoma los elementos conceptuales básicos de la planeación y fundamenta sus políticas con base en su misión y visión institucionales.

Caracteriza a la planeación definiéndola como un medio para determinar estrategias acordes con su proyecto institucional, emplea como elementos un diagnóstico de su entorno interno (infraestructura física y humana de la que dispone) y externo (sector productivo, social y de gobierno); propone la planeación con base en su identificación institucional y su propuesta educativa; identifica como elementos tácticos su misión y visión institucionales así como su normativa; los elementos estratégicos que identifica para el proceso de planeación son objetivos, estrategias, programas, en cambio los procedimientos que implementa parten del desarrollo de estrategias a largo plazo para resolver la problemática.

Esta modalidad la presentan las Universidades Autónomas de Baja California, Baja California Sur, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Campeche, Coahuila, Nayarit, Querétaro, San Luis Potosí, Tamaulipas, Tlaxcala, Zacatecas, Universidad de Colima, Universidad Juárez del Estado de Durango, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y Universidad Veracruzana (tabla 1 anexa).

4. Modalidad: **Planeación Prestigiosa**

Se define de esta forma porque realiza su planeación buscando primordialmente formar recursos humanos que encumbren y engrandezcan a la propia universidad.

Enmarca el proceso de planeación con el propósito central de formar líderes que transformen la sociedad, los elementos que considera para su diagnóstico refieren a los grupos que conforman la comunidad educativa, propone una planeación que implica la definición de objetivos generales, e identifica como elementos tácticos la asignación de recursos; la toma de decisiones se realiza con personal especializado y de la propia institución, los elementos estratégicos que considera son a corto y mediano plazos a través de programas de trabajo que incluyen objetivos, metas y estrategias y su procedimientos específicos para la elaboración de su PIDE.

Las universidades que se ubican en esta modalidad son las Universidades Autónomas del Carmen, Chihuahua, del Estado de Hidalgo, Quintana Roo, Benito Juárez de Oaxaca, Yucatán, la Universidad de Guanajuato, Instituto Tecnológico de Sonora, y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (tabla 1 anexa).

La caracterización de las cuatro modalidades de planeación institucional identificadas está con base en su complejidad, entendiendo a esta en relación con el número de criterios fundamentales o interrogantes básicas que la institución educativa toma en cuenta en su proceso de planeación institucional, tipología que se encuentra caracterizada en la tabla 1.anexa.

Las cuatro modalidades identificadas poseían características comunes, con variantes que le confieren rasgos diferentes al proceso de planeación, que es lo que marca su diversidad. Con la información disponible no se puede indicar cuál de estas modalidades es mejor o peor, en virtud de que se desconoce en qué medida las instituciones lograron cumplir sus metas y cuál fue el uso que le dieron a su documento de planeación.

Sin embargo, los datos cuantitativos muestran que de las cuatro modalidades formuladas, la variante de "Planeación convencional" fue la de mayor incidencia entre las UPE, representando el 44 por ciento de las instituciones que se ubican bajo esta (15 instituciones educativas), la cual contiene mayoritariamente rasgos de planeación tradicional; seguida de las modalidades de "Planeación Prestigiosa", "Planeación Introspectiva" y "Planeación Sistemática y Técnica" con 26, 24 y 6 por ciento, respectivamente (9, 8 y 2 universidades por modalidad, como se puede observar en la figura 3).

El tipo de planeación que señalan realizar las universidades no concordó con lo plasmado en su plan de desarrollo, se encontró que el 26 % (9 instituciones) señalan realizar planeación tradicional. En cambio la gran mayoría de las universidades en su plan de desarrollo indican practicar planeación de tipo estratégica (74 %), pero con base en el análisis efectuado esto resulta incorrecto, más bien se considera que experimentan una planeación de tipo táctica de corto o de mediano plazo, en virtud de que utilizan planes de acción, a través de los cuales se ejecutan las estrategias en un corto tiempo, con la finalidad de lograr los

objetivos, empleando de manera efectiva los recursos de los que dispone la institución para resolver la problemática en el momento en el que se le presenta.

Cuando las universidades indicaban realizar una planeación estratégica, su plan de desarrollo no reunía las características de este tipo, dado que no enfocaban su futuro deseado a corto, mediano y largo plazos, tampoco tenían considerado obtener resultados concretos a corto y mediano plazos, pero sobre todo llegar a los de largo plazo, que es una de las principales características de este tipo de planeación.

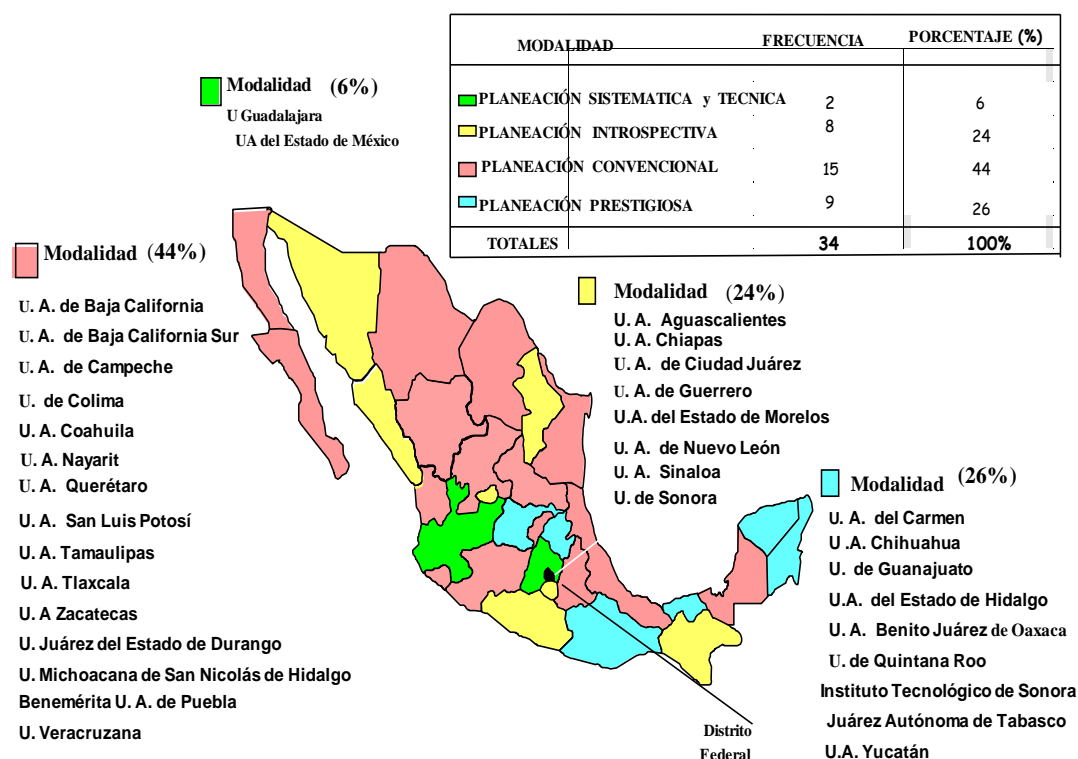


Figura 3. Distribución y frecuencia de las modalidades de planeación institucional identificadas en el subsistema de universidades públicas estatales

Así también, en una planeación estratégica se requiere establecer dirección y metas en las cuales deben de contribuir y converger todos los niveles de la institución; implica priorizar los problemas a resolver, establecer la forma de medir avances, detectar desviaciones y realizar correcciones durante o al final del proceso e involucra a toda la comunidad universitaria, aun cuando las decisiones son tomadas por el rector, situación contraria a lo encontrado en los planes de desarrollo de las universidades que declaran realizar este tipo de planeación.

Con base en los resultados del análisis, exploración y construcción de las tipologías, se puede señalar que la modalidad de planeación más adecuada para que realicen las universidades es la de largo plazo, independientemente del

periodo de gestión del rector, lo que le permitirá a la institución educativa tener una perspectiva a futuro, pero con productos y acciones específicas que se irán ejecutando en periodos de tiempo determinados, evitándose fragmentación y ruptura del proceso. De esta manera se tendrá la perspectiva de modificar e ir adecuando el proceso, que se iría realizando cuando haya cambio de gestión, pero es imposible de ejecutarse, porque cada rector quiere dar un sello distintivo y diferente de su administración. Únicamente le interesa marcar la diferencia con su antecesor.

Se observó como una debilidad recurrente en los procesos de planeación la ausencia en la prevención de recursos, ya que solo se proponen llevar a cabo la instauración y ejecución de programas, acciones, pero desconocen si se tendrán los recursos económicos o la infraestructura (física y humana) para su realización, lo que conlleva a señalar que su planeación carece de realismo, ya que primero planean y después buscan los recursos para llevar a cabo lo proyectado, sin tener la seguridad de realizarlo.

Conclusiones

Después de la realización del trabajo y del análisis de los resultados obtenidos, se puede determinar que se dispone de información verídica sobre las características de los procesos de planeación en universidades públicas. De esta manera se dio respuesta al cuestionamiento que lo originó, sobre conocer el tipo de planeación que practican las universidades públicas estatales.

Al respecto se deduce que las universidades solo realizan el proceso para cumplir con el requisito marcado en la normativa nacional de planeación, sin considerar la importancia que tiene para su desarrollo institucional, ya que al momento de diseñar su proceso, incluyen tipologías de planeación discordantes con su perfil y sello, buscando únicamente que se encuentre enmarcado en las tendencias actuales para con ello cubrir el requisito y estar acorde con los lineamientos actuales, sin importar si va a ser utilizado como guía en la institución.

Otra aseveración que se hace, conduce a fortalecer la premisa de que solo llevan a cabo el proceso de planeación para acatar la normativa, refiere a las incongruencias que se encontraron entre lo que se señala en el documento sobre tipo de planeación con lo que se indica en la bibliografía del mismo.

Una afirmación que se desprende del análisis de los tipos de planeación, atañe a que las universidades tienden a combinar en la práctica los diferentes tipos de esta para elaborar su plan de desarrollo, aun cuando ellas definen en principio llevar a cabo un solo tipo de planeación que va acorde a las tendencias vigentes (en la actualidad es la planeación estratégica). Así también, se caracterizan por estructurar su plan de desarrollo de manera convencional, sin profundizar en la parte teórica y metodológica, lo que conlleva a que desde el

inicio estén imposibilitadas para seleccionar, desarrollar y menos implementar el tipo de planeación que más se adecue a las necesidades y entorno de la universidad, ello se debe en parte a que no le dan la importancia que tiene el proceso en la conducción de su institución educativa.

Otro logró que se alcanzó, fue identificar y caracterizar cuatro tipos de planeación, siendo estas una contribución producto del presente estudio. Dadas las similitudes en cuanto a las características que poseen las universidades públicas con el resto de las instituciones de educación superior, se abre la posibilidad de que la tipología encontrada y definida en este estudio, puede ser utilizada y extrapolada a otras, como sería el caso de las universidades públicas federales, universidades públicas con apoyo solidario, institutos tecnológicos, universidades tecnológicas, universidades politécnicas y universidades particulares.

Finalmente, se concluye también, que el desarrollo metodológico basado en el Metamodelo para el análisis y evaluación de los procesos de planeación institucional, MAEPPI, es adecuado para realizar el análisis y exploración de los procesos de planeación, aun cuando faltó ponderar su utilidad en cuanto a la valoración de los mismos. Por otro lado, se determina que la revisión de los documentos de planeación, empleando esta metodología, es un proceso lento y largo requiriéndose tiempo prolongado para su revisión, siendo este un inconveniente para el empleo de dicha metodología.

Otra desventaja encontrada al usar la metodología, radicó en la definición de los criterios fundamentales de análisis, se considera que son correctos en virtud de que sí comprenden los elementos básicos para conocer un proceso de planeación, pero son poco claros al tratar de identificarlos en los planes de desarrollo, por ello se empleó la estrategia de transformarlos en preguntas, que son más claras y orientadoras, ante lo cual se recomienda utilizar en el MAPPI preguntas en lugar de los criterios como tales.

TABLA 1. Caracterización de las cuatro modalidades de planeación institucional encontradas en el subsistema de Universidades Públicas Estatales

Interrogantes Básicas	Modalidad A: Planeación Sistemática y Técnica	Modalidad B: Planeación Introspectiva	Modalidad C: Planeación Convencional	Modalidad D: Planeación Prestigiosa
1. ¿Cómo se define a la planeación estratégica?	Define la planeación estratégica como "herramienta metodológica que permite: Tener una alternativa para llevar a la práctica la organización. Y, además la viabilidad para identificar objetivos y necesidades y formas para intentar dar soluciones.	Define la planeación estratégica como un "proceso de distinguir informado y razonado y estar en posibilidades de elegir conscientemente, entre varias alternativas, uno o más cursos de acción que a juicio del planeador, son los más aptos".	Define la planeación estratégica como "un modelo de orientación y apoyo para la determinación de estrategias institucionales, acorde al proyecto educativo de la institución".	Manifiesta a la planeación estratégica, como una visión, un plan de desarrollo institucional que tiene en el marco de su modelo educativo un propósito concreto: "Crear corrientes de pensamientos y formar líderes que transformen a la sociedad".
2. ¿Qué tipos de elementos considera para realizar el análisis de su entorno?	Realiza el análisis de la universidad y su entorno social, considerando que la educación superior tiene como única misión, la de dar respuesta y atender exclusivamente, a las necesidades del crecimiento económico y del desarrollo industrial.	Realiza un análisis de la universidad, sistematizando la información necesaria que permita tener un diagnóstico de fortalezas, debilidades y potencialidades involucrándola como un todo; y un diagnóstico externo identificando las características, oportunidades y amenazas del contexto social, económico y educacional de la comunidad en donde se encuentra presente la universidad.	Realiza un análisis de la universidad y su entorno social. Analiza su campus a nivel de instalaciones; su tecnología y equipo, por otro lado, analiza el sector educativo, productivo y de gobierno.	Define su entorno por lo que ha llegado a ser, no realiza un análisis de la universidad, pero si precisa como entiende a los distintos grupos que forman la comunidad educativa.
3. ¿Qué tipos de elementos implica el proceso de planeación que propone la institución?	Propone una planeación que implica la identificación de un estado futuro deseable y el establecimiento de políticas, estratégicas y acciones necesarias para llegar al objetivo, por lo que las metas son medios.	Propone una planeación que implica un conjunto de objetivos estratégicos: fuentes estratégicas, políticas institucionales y meta-programas.	Propone una planeación, que implica la identificación de la propia universidad con su propuesta educativa.	Propone una planeación que implica la definición de un conjunto de objetivos generales.
4. ¿Cuáles son los elementos que identifica en su proceso de planeación?	Identifica como elementos tácticos: el análisis del medio ambiente, de valores, e intereses y la evaluación de la universidad.	Identifica como elementos tácticos: el estudio de cada área académica la labor de un centro u oficina, los objetivos de cada unidad académica; vincula su plan de trabajo con metas, actividades y tareas.	Identifica como elementos tácticos: su filosofía; misión; visión y estatuto orgánico (normativa).	Identifica como elementos tácticos: las áreas de la institución donde se asignan más recursos.
5. ¿Cómo planea la toma de decisiones?	Trabaja para la toma de decisiones con asesores internos y externos; personal de la propia institución.	Trabaja para la toma de decisiones con la participación de asesores internos, externos y personal de la universidad.	Trabaja para la toma de decisiones llevando el seguimiento de las estrategias implementadas tanto en el ámbito de recursos humanos como aspectos financieros.	Trabaja para la toma de decisiones con la participación de la comunidad universitaria y personal especializado de la universidad.

Preguntas indicadoras	Modalidad A: Planeación Sistemática y Técnica	Modalidad B: Planeación Introspectiva	Modalidad C: Planeación Convencional	Modalidad D: Planeación Prestigiosa
4. ¿Cuáles son los elementos que identifica en su proceso de planeación?	Identifica como elementos tácticos: el análisis del medio ambiente, de valores, e intereses y la evaluación de la universidad.	Identifica como elementos tácticos: el estudio de cada área académica la labor de un centro u oficina, los objetivos de cada unidad académica; vincula su plan de trabajo con metas, actividades y tareas.	Identifica como elementos tácticos: su filosofía; misión; visión y estatuto orgánico (normativa).	Identifica como elementos tácticos: las áreas de la institución donde se asignan más recursos.
5. ¿Cómo planea la toma de decisiones?	Trabaja para la toma de decisiones con asesores internos y externos; personal de la propia institución.	Trabaja para la toma de decisiones con la participación de asesores internos, externos y personal de la universidad.	Trabaja para la toma de decisiones llevando el seguimiento de las estrategias implementadas tanto en el ámbito de recursos humanos como aspectos financieros.	Trabaja para la toma de decisiones con la participación de la comunidad universitaria y personal especializado de la universidad.
6. ¿Cuáles son los elementos tácticos que identifica durante el proceso de planeación?	Identifica como elementos estratégicos: el diseño de programas y actividades; establecimiento de prioridades, la distribución de recursos; evaluación y control.	Identifica como elementos estratégicos: las áreas de dirección y coordinación; financiamientos; recursos humanos y programas académicos.	Identifica como elementos estratégicos: objetivos y estrategias a corto como mediano y largo plazos, establece prioridades bajo programas y actividades.	Identifica como elementos estratégicos: la elaboración por medio de procedimientos específicos (objetivo, metas, estrategias) los programas y planes de trabajo junto con el PIDE.
7. ¿Cuáles son los procedimientos que emplea para su planeación?	Emplea como procedimientos específicos: el diagnóstico; pronóstico de amenazas y oportunidades; elabora un entorno de amenazas y oportunidades (enlistan y clasifican de acuerdo con su demanda); formulación de estrategias para cada una de las amenazas y se proponen estrategias que pretenden solucionar la problemática identificada.	Emplea como procedimientos específicos: diagnóstico, identifica fortalezas, debilidades y potencialidades propias de la institución, propósitos de cada área; principales programas bajo el esquema de plan de trabajo con metas, actividades y tareas (esquema triangular)	Emplea como procedimientos específicos: un entorno de amenazas y oportunidades, formula estrategias para cada una de las amenazas, propone estrategias para solucionar la problemática, define objetivos generales, establece metodología de trabajo (investiga, recopila, analiza e interpreta información, emite conclusiones y recomendaciones).	Emplea como procedimientos específicos: la elaboración de su Plan Institucional de Desarrollo de acuerdo a su periodo rectoral, con revisiones no periódicas.
¿El proceso de planeación es a corto, mediano o largo plazo?	Contempla una planeación a futuro, a mediano plazo	No establece periodo de ejecución	Considera que el desarrollo de estrategias será a largo plazo.	Establece que su planeación será a corto y mediano plazos
Frecuencia	2 UPE's	8 UPE's	15 UPE's	9 UPE's
Porcentaje	6%	24%	44%	26%

Referencias

- Arias Castañeda, F. (1985). "Un Modelo Propositivo de Planeación". *Rev. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*. VOL. XIV (4), 56.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2015). *Ley de Planeación*. Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios. Diario Oficial de la Federación. México, D.F.
- Domínguez Chávez, H., González, J. y Flores Zepeda, M. (2002). "Hacia un modelo de planeación institucional en las universidades públicas". 3° Nacional y 2° Internacional Congreso Retos y Expectativas de la Universidad. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Flores Zepeda M. (2014). *Metamodelo de Planeación Institucional para Universidades (MAEPP)*. Edit. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.
- Flores Zepeda M. (2002). *Planeación de la Educación Superior". Primer Foro de Educación: Formación Docente y Planeación Educativa en el Umbral del Siglo XXI*. Universidad La Salle, Cuernavaca, Mor.
- García Ponce de León, O. y Flores Zepeda, M. (2002). *20 años de planeación y evaluación de la educación superior en México*. Habana, Cuba: Tercer Coloquio Internacional de Educación Superior, Universidad 2000.
- Levin, H. (1977). *The Limits of Educational Planning*, IIEP. UNESCO. Paris, Francia.
- Mendoza Rojas, J. (2002). *Transición de la educación superior contemporánea en México: de la planeación al Estado evaluado*. México. D. F: Miguel Ángel Porrúa.
- Reyes, P. A. (2002). *Administración Moderna*. México, D. F.: Editorial Limusa.
- Rollin, K. (2009). *Las políticas de educación superior en México durante la modernización. Un análisis regional*. Editorial ANUIES, México
- Universidad Autónoma de Aguascalientes. (2007). *Plan de Desarrollo Institucional 2007-2015*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Universidad Autónoma de Baja California. (2011). *Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015. Baja California Norte*. México: Universidad Autónoma de Baja California.
- Universidad Autónoma de Baja California Sur. (2012). *Plan de Desarrollo Institucional, 2012-2016*. Baja California Sur: Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Universidad Autónoma de Campeche. (2013). *Plan Institucional de Desarrollo 2013-2015*. Campeche: Universidad Autónoma de Campeche.
- Universidad Autónoma del Carmen. (2013). *Plan de Desarrollo Institucional 2013-2017*. Campeche: Universidad Autónoma del Carmen.
- Universidad Autónoma de Coahuila. (2013). *Plan de Desarrollo Institucional 2013-2016*. Coahuila: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Universidad de Colima. (2014). *Plan Institucional de Desarrollo 2014-2017*. Colima: Universidad de Colima.
- Universidad Autónoma de Chiapas. (2012). *Plan de Desarrollo Institucional 2018*. Chiapas: Universidad Autónoma de Chiapas.
- Universidad Autónoma de Chihuahua. (2011). *Plan de Desarrollo Universitario 2011-2021*. Chihuahua: Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. (2014). *Plan Institucional de Desarrollo 2012-2018*. Chihuahua: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

- Universidad Juárez del Estado de Durango. (2013). *Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018*. Durango: Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Universidad de Guanajuato. (2010). *Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
- Universidad Autónoma de Guadalajara. (2014). *Plan de Desarrollo Institucional 2014-2030*. Guadalajara: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Universidad Autónoma de Hidalgo. (2011). *Plan de Desarrollo Institucional 2011-2017*. Hidalgo: Universidad Autónoma de Hidalgo.
- Universidad Autónoma del Estado de México. (2013). *Plan Rector de Desarrollo Institucional 2013-2017*. Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. (2010). *Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020*. Michoacán: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Universidad Autónoma del Estado de Morelos. (2012). *Plan Institucional de Desarrollo 2012-18*. Morelos: Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Universidad Autónoma de Nayarit. (2011). *Plan de Desarrollo Institucional. Visión 2030*. Nayarit: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Universidad Autónoma de Nuevo León. (2012). *Plan de Desarrollo Institucional 2012-2020*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca. (2012). *Plan Institucional de Desarrollo 2012-2016*. Oaxaca: Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.
- Universidad Autónoma de Querétaro. (2013). *Plan Institucional de Desarrollo 2013-2015*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Universidad Autónoma de Quintana Roo. (2014). *Plan de Desarrollo Institucional 2014-2022*. Quintana Roo: Universidad Autónoma de Quintana Roo.
- Universidad Autónoma de San Luis Potosí. (2013). *Plan Institucional de Desarrollo UASLP 2013-2023*. San Luis Potosí: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Universidad Autónoma de Sinaloa. (2013). *Plan de Desarrollo Institucional Consolidación 2017*. Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Universidad de Sonora. (2013). *Plan de Desarrollo Institucional 2013-2017*. Sonora: Universidad de Sonora.
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. (2012). *Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Universidad Autónoma de Tamaulipas. (2014). *Plan de Desarrollo Institucional UAT.2014-2017*. Tamaulipas: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Universidad Autónoma de Tlaxcala. (2014). *Plan de Desarrollo Institucional 2014-2018*. Tlaxcala: Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Universidad Veracruzana. (2013). *Programa de Trabajo Estratégico 2013-2017*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Universidad Autónoma de Yucatán. (2014). *Plan de Desarrollo Institucional 2014-2022*. Yucatán: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Universidad Autónoma de Zacatecas. (2012). *Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016*. Zacatecas: Universidad Autónoma de Zacatecas.