



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD XOCHIMILCO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y PLANEACIÓN DE LA EDUCACIÓN

“LA GESTIÓN Y PLANEACIÓN DE UN PROYECTO PATROCINADO
INTEGRADO AL POSGRADO”
(EL CASO DE LA ESPECIALIDAD, MAESTRÍA Y DOCTORADO EN DESARROLLO RURAL)

QUE PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRA EN
DESARROLLO Y PLANEACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PRESENTA

JENISE CASTILLO MENDOZA

DIRECTORA DE TESIS

DRA. PATRICIA JANETTE GÓNGORA SOBERANES

México D.F. a 30 de noviembre del 2012

DIRECTORA DE TESIS

Dra. Patricia Janette Góngora Soberanes

SINODALES

Mtra. María Guadalupe Gómez Malagón

Mtro. Jorge Alsina Valdés y Capote

Dr. José Antonio Rosique Cañas

Dr. Víctor Luis Porter Galetar

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar al Dr. Arturo Lara Rivero por la confianza que depositó en mí para ingresar en esta maestría, así como a todos los profesores que integran su planta docente por compartir sus conocimientos.

Agradezco al Dr. Rogelio Martínez Flores, quien pacientemente me acompañó desde el inicio en esta investigación, por sus conocimientos y por ayudarme a descubrir mis capacidades.

Agradezco a la Especialidad, Maestría y Doctorado en Desarrollo Rural por la oportunidad y facilidades para la realización de esta investigación, muy especialmente agradezco al Dr. Carlos Rodríguez Walenius por todo su apoyo, por darme todas las facilidades e información necesarios de todo el proyecto patrocinado, a sí como su apreciable disposición al igual que a todo su equipo de trabajo mientras estuvo a cargo de la coordinación de este posgrado.

Agradezco a mi estimada Dra. Claudia Rocío González Pérez, mi asesora incondicional, no sólo por su confianza y amistad, sino por su valiosa e invaluable enseñanza; por su paciencia, porque sin ella no hubiera podido llegar hasta aquí, por hacerme sentir bien a pesar de mis tropiezos durante los seminarios de tesis, por proporcionarme todas las herramientas necesarias en mi difícil proceso de investigación, gracias por permitirme ser tu aprendiz.

Agradezco a la Dra. Janette Góngora Soberanes, por sus recomendaciones y por el tiempo que me dedicó para la conclusión de este trabajo. Agradezco a mis lectores, la Mtra. María Guadalupe Gómez Malagón, el Mtro. Jorge Alsina Valdés y Capote, el Dr. José Antonio Rosique por su paciencia y por el tiempo que dedicaron en leerme y apoyarme para concluir esta maestría.

Agradezco también al amigo Dr. Luis Porter Galetar por su amistad y apoyo, por sus importantes observaciones e interés, por todas las ocasiones que fue mi lector durante los seminarios de tesis y al término de esta investigación.

Agradezco a mis amigos y compañeros de la maestría por ser parte importante en mi proceso de aprendizaje; a mis compañeras de trabajo quienes me animaron en cada

trimestre; al Dr. Manuel Soria López, quien a pesar de sus exigencias de trabajo, me permitió estudiar con todos sus contratiempos.

Agradezco especialmente a Anita Martínez Martínez, quien no sólo me brindó su apoyo en el trabajo, dándome todas las facilidades para que pudiera asistir a los seminarios y cubrir los créditos de la maestría, sino también por sus enseñanzas y confianza para colaborar con ella, por su paciencia y tolerancia, por abrirme caminos en otras áreas de trabajo fuera de la universidad, por brindarme su amistad y permitirme estar con ella en momentos gratos, por compartir alegrías.

Con todo mi amor agradezco a mi familia, pero sobre todo a mi querida madre, porque ella es mi inspiración, mi fuerza y mi apoyo incondicional. Gracias, mami, por dejarme hacer cosas diferentes, por ser exigente a veces, por darme libertad y confianza siempre. Gracias por estar conmigo en todo momento, por no dejarme caer cuando me siento vencida, por impulsarme a cada paso que doy. Gracias por motivarme a ser mejor persona, por ser mi ejemplo a seguir. Gracias por todo tu amor, tu paciencia y tu consideración; gracias por ser mi mamá, mi amiga, mi cómplice y mi maestra de vida.

Índice

Agradecimientos.....	4
Resumen.....	7
Introducción.....	8
Capítulo 1. Acercamiento teórico.....	15
1.1 Conceptos fundamentales sobre planeación.....	15
1.2 Administración y gestión.....	19
1.3 Financiamiento y presupuestación.....	24
1.4 IES, autonomía y gobernanza.....	28
1.5 Posgrados, Programa-Proyecto.....	35
Capítulo 2. Aproximación histórica.....	49
2.1 Planeación institucional de la UAM.....	49
2.2 Posgrados de la DCSH de la UAM-Xochimilco.....	52
2.3 Proyectos Patrocinados en la DCSH.....	53
Capítulo 3. La gestión de la planeación.....	56
3.1 Planeación estratégica.....	60
3.2 Estrategias de gestión.....	62
3.3 La gobernanza y la gestión.....	65
3.4 La gestión-planeación en intersección con el presupuesto asignado.....	66
Capítulo 4. Propuesta metodológica.....	69
4.1 Instrumentos de recolección de información.....	69
4.2 Guía de entrevista.....	70
4.3 Cuadros de resumen.....	71
4.4 Técnicas de análisis.....	74
Protocolos para obtener la información.....	74
Capítulo 5. Algunas consideraciones del caso de estudio.....	76
5.1 Especialidad, maestría y doctorado en Desarrollo Rural.....	76
5.2 Antecedentes del posgrado.....	77
5.3 Proyecto patrocinado integrado al posgrado.....	79
5.4 Análisis de resultados.....	84
Conclusiones.....	97
Glosario.....	100
Bibliografía.....	101
Anexo 1: Guía de entrevista abierta semiestructurada.....	107
Anexo 2: Solicitud de la Propuesta del Proyecto.....	131
Anexo 3: Resultados.....	132

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto de estudio principal el proceso de gestión, planeación y presupuestación del programa académico del posgrado en Desarrollo Rural impartido en División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. En el primer apartado se realiza un acercamiento teórico sobre algunos conceptos que dan forma a esta investigación; en el segundo, se plantea una aproximación histórica sobre el tema central, comenzando con los programas de posgrado y los programas académicos, siguiendo con el posgrado en Desarrollo Rural y con los proyectos patrocinados en la UAM. En el tercer apartado se concentran los conceptos fundamentales para este trabajo de estudio, para ello se propone una metodología que integra instrumentos de recolección, guía de entrevista y técnicas de análisis para la recolección de la información. Para finalizar, consideramos los antecedentes del posgrado, así como los proyectos patrocinados integrados a éste para concluir con un análisis de resultados.

Palabras clave: gestión, planeación, presupuestación, gobernanza, estrategia

ABSTRACT

The current research aims to study the process leading management, planning and budgeting into the Graduate Academic Program on Rural Development taught in the Division of Social Sciences and Humanities at the Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco. The First Section will make a theoretical approach on some concepts that shape this research; Second Section poses to give an historical focus on the research's main topic, beginning with Graduate and Academic Programs, continuing with the Graduate Program on Rural Development, as well as the Projects sponsored by the UAM. Third Section includes primal concepts about the study helping this research, so that it proposes a methodology which integrates data collection instruments, an interview guide and analysis techniques for the pickup of information. Finally, we consider the foregoing issues of the Graduate Program as well as Sponsored Projects integrated into it to then conclude with an analysis of the results.

Key words: management, planning, budgeting, governance, strategy

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior (IES) y sus asociaciones de carácter nacional e internacional, así como los ministerios de educación de cada país identifican con mayor o menor precisión sus problemas, a la vez que señalan lineamientos estratégicos para su desarrollo y abren sus reflexiones al ámbito de la sociedad rompiendo con la visión endógena del acontecer académico. En México esto se ve reflejado en la preocupación tanto de la Secretaría de Educación Pública (SEP) como del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), por incrementar tanto las matrículas escolares como la calidad de sus currículas mediante programas de fortalecimiento y evaluación de las instituciones.

Knochenhauer (1980) demuestra en un esquema de planeación –con técnicas de la administración– que se puede incrementar sustancialmente la capacidad institucional de acción a partir de decisiones que permiten una interacción directa con mayor relación entre los organismos. Así mismo, señala que el valor de la planeación no radica en la sofisticación de las técnicas usadas, sino en la pertinencia de la reflexión sobre los fines y los medios de la misma.

En un trabajo realizado por un grupo de académicos de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) (Martínez *et al.*, 1982), se menciona que una forma simple de concebir la planeación universitaria es considerarla como un proceso formal; este sentido es al que nos referiremos en esta investigación; el proceso de planeación se considera así como un sistema de orientación social de cambio, que se sustenta tanto en la acción organizada como en la participación sistemática de lo que se ve afectado por la puesta en marcha de un programa. Estos autores también argumentan que los estudios de factibilidad –entendidos como aquellos que evitan que sólo sea un diseño idealizado– son una comparación de los proyectos del presupuesto de ingresos y egresos, para visualizar el conjunto de programas planeado, de este modo es posible saber si es factible realizarlos con recursos que previsiblemente tendrá la institución o si será necesario recurrir al apoyo de otras instancias. De igual modo, toda investigación no sólo académica sino además económica debe tener características similares, pues los proyectos requieren de una planeación con objetivos bien planteados, donde se muestre la factibilidad para su

realización, esto último es requisito indispensable para el ingreso y la solicitud de recursos patrocinados.

Por lo anterior es imprescindible pensar en la correcta planeación y gestión de los recursos humanos, técnicos, administrativos y económicos de toda investigación, ya que éstas le dan sustento a la evaluación y ello implica resultados positivos o negativos en toda investigación, tanto por su pertinencia como por su eficiencia y eficacia.

Así que para los propósitos de esta investigación, es necesario detenernos en torno a la gestión y la planeación de los programas de posgrado y en su intersección con la presupuestación. Si analizamos el proceso académico-administrativo de las IES en general y de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en particular, se perciben diferentes momentos entre los cuales destaca la evaluación, que puede ser permanente o hacia el final de un periodo contemplado.

“Para el cumplimiento de sus funciones, toda institución educativa de nivel superior realiza trabajo científico, intelectual y formativo sustentado en la pluralidad de enfoques, la libertad de pensamiento, el conocimiento científico y la búsqueda de nuevos conocimientos, que son la esencia de los trabajos que realiza la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior” (ANUIES, 2006).

Es necesario entonces tomar en cuenta el papel que desempeñan los programas patrocinados dirigidos hacia los posgrados, pues los objetivos de unos y otros, tienen que asumir la responsabilidad de concretar eficientemente lo planeado, a fin de obtener respectivamente eficiencia y calidad. Aunque desde el análisis de las políticas educativas vigentes, y por la situación actual de los posgrados en México, podría inferirse que no existe una política integral para el desarrollo del posgrado (Arredondo, 2003:101-107).

En el Programa Especial de Ciencia y Tecnología (PECyT) se afirma que nuestro país registra un rezago importante en la formación de personal con posgrado, mismo que es la base de la investigación; señala que mientras en México se forman en promedio 1 000 doctores anualmente, en España y Brasil lo hacen 6 000, y en Estados Unidos, 45 000. Por ello, debe considerarse establecer políticas y programas de apoyo creciente para la formación de recursos humanos con posgrado.

Esto último tiene que ver justamente con la eficiencia y eficacia en los procesos de desarrollo de los programas de fortalecimiento, con la gestión de las instituciones

universitarias en el ejercicio de sus actividades académicas y con sus funciones en los posgrados. En la práctica estos retos son muy complejos, pues implican la interpretación del programa del posgrado para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Con la puesta en marcha del Programa Integral de Fortalecimiento del Posgrado (Pifop) se espera mejorar la oferta de programas para atender la demanda local de las IES en las diversas entidades del país. Ya en un primer ejercicio de evaluación de los programas de posgrado, en el marco del Programa para el Fortalecimiento del Posgrado Nacional (PFPN), se hace necesario un análisis cuidadoso de los resultados, tanto a nivel global como en las propias instituciones, así como de los indicadores y parámetros utilizados.

El universo de los estudios de posgrado se caracteriza por ser de una gran complejidad y heterogeneidad. En la nueva Ley Orgánica del Conacyt, el artículo 2 señala como uno de sus objetivos: “Apoyar la investigación científica básica y aplicada y la formación de grupos de investigadores en todas las áreas del conocimiento”. Esto parece una obviedad, pues hay muchos programas de posgrado que no pretenden formar investigadores ni tecnólogos, es decir, que no entran en la perspectiva de la ciencia y la tecnología, sin embargo son evaluados por el Conacyt. Esta evaluación tiene efectos múltiples, evidentemente, aquí puede plantearse un asunto de pertinencia.

El carácter de los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional (PIFI) se traduce en un análisis profundo de las condiciones que determinan los procesos académicos y de gestión necesarios para el cumplimiento de las funciones institucionales y de la DES. A partir de la identificación de las principales fortalezas y problemas de la institución se formuló, en el marco del PIFI de cada una de las universidades, un programa de acción que consideró una visión a 2006 y posteriormente a 2012, así como los objetivos, políticas y estrategias para alcanzarla. Las visiones de las instituciones y de sus DES reflejan las aspiraciones de superación institucional en el periodo 2001-2012 (Rubio, 2000:1-9).

De esta manera, la formulación de los PIFI por parte de las universidades ha buscado contribuir significativamente a:

- Mejorar la calidad del subsistema público universitario mediante el fortalecimiento integral y continuo de las instituciones que lo integran.

- Incrementar el reconocimiento social de las universidades públicas como resultado de la mejora continua de su calidad y la transparencia de su operación (PIFI, 2011).

En la práctica estos esfuerzos no han sido suficientes, pues actualmente en México se destacan debilidades relacionadas con la deficiencia en la vinculación de las IES con el entorno social y con empleadores potenciales, en la formación de alumnos, en los mecanismos para la actualización de planes y programas de estudio, en la toma de decisiones, en la ausencia de una política educativa continua, la simplificación de procesos administrativos, entre muchas otras. Al menos es lo que se refleja en un informe del ex rector de la UAM-Iztapalapa, Óscar Monroy (2009:2-11). Además de lo anterior, uno de los mayores obstáculos que enfrentan las IES es el financiamiento. Éste se deriva de la insuficiencia de recursos provenientes de las fuentes públicas de financiamiento estatal y federal para su operación. Pero la responsabilidad de financiar la educación superior, la ciencia y la tecnología no recae únicamente en el Estado; “los retos educativos, los medios de coordinación y regulación son insuficientes para impulsar una dinámica de crecimiento y pertinencia del Sistema de Educación Superior (SES) [...] que se traduce por el déficit de coordinación efectiva” (ANUIES, 2006). Las IES requieren de un margen más amplio que el existente en materia de operación, administración y gestión de recursos, lo que implica el reto de combinar adecuadamente mecanismos centralizados de coordinación y regulación, así como procesos flexibles de gestión académica, administrativa y financiera.

El problema del financiamiento, visto desde un nivel micro en la universidad, parece tener ciertas restricciones de recursos con el Conacyt, pues por un lado este organismo tiene vigilancia del gasto público y de contraloría, a su vez, esto se refleja en la universidad, como una política restrictiva de los recursos hacia los posgrados. La asignación de recursos a los proyectos aprobados por el Conacyt, así como la asignación de becas para los estudiantes, quedan supeditadas a objetivos y resultados que dependen de la eficiente administración y distribución de los recursos, de la gestión del coordinador responsable y de la eficiencia terminal de los estudiantes.

La complejidad que guarda el trinomio gestión-planeación-presupuestación en los posgrados puede ser el eje conductor que determina en cierto grado la eficiencia terminal y el fortalecimiento en un posgrado. En ocasiones se ha considerado necesario hacer

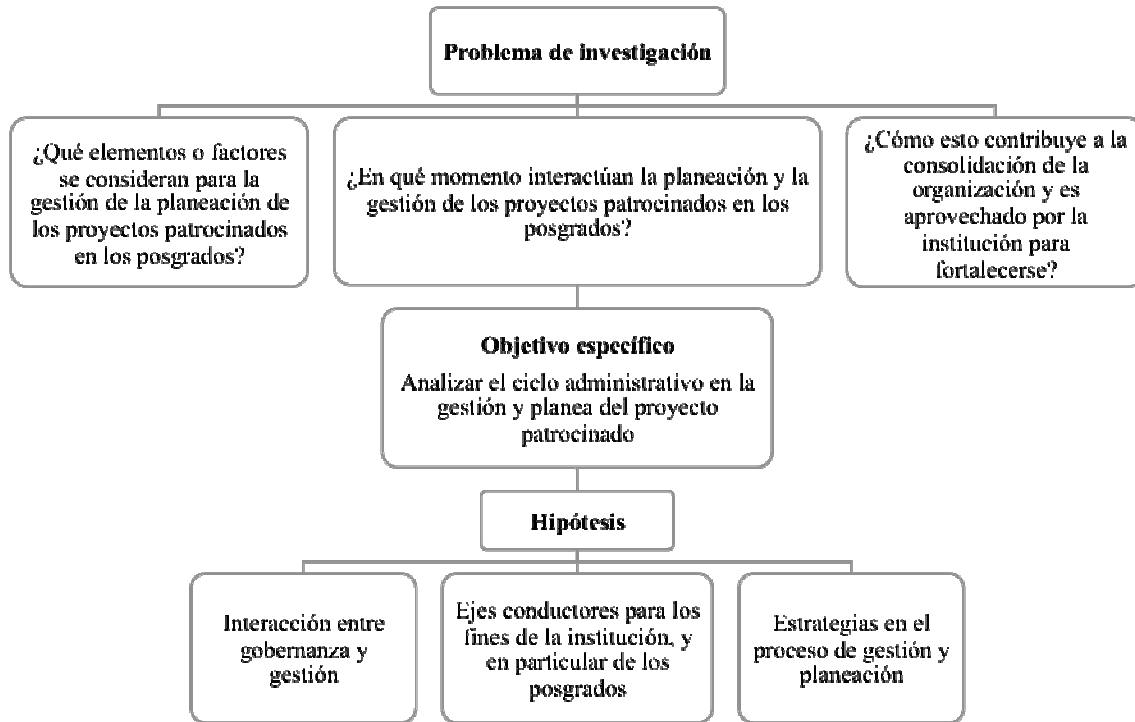
adecuaciones al reglamento de los posgrados como medida para asegurar la eficiencia terminal, ya que hay un desfase entre los lineamientos del Conacyt y los programas de estudio de los posgrados, en cuanto al término y entrega de resultados.

Desde la visión de un escenario deseable de la educación superior, y tomando en cuenta los PIFI, es necesario crear procedimientos y mecanismos que –si bien ya existen y se llevan a cabo fomenten la creación de recursos propios para el fortalecimiento de los posgrados mediante los proyectos patrocinados, como la propuesta académico-financiera completa que hace aportaciones al menos a una de las tres funciones sustantivas de la UAM: I. Docencia; II. Investigación y III. Difusión de la cultura. Cabe señalar que estos proyectos pueden ser patrocinados por organismos o instituciones externas.

Esto nos lleva a reflexionar sobre los trabajos de planeación en sus distintas interacciones y a formularnos las siguientes preguntas: ¿cómo influye la gestión-planeación-presupuestación en el caso de los programas patrocinados en el posgrado en Desarrollo Rural de la DCSH de la UAM-Xochimilco?, ¿en qué momento confluyen la planeación y la gestión de los proyectos patrocinados en los posgrados?, ¿qué elementos o factores se consideran para la gestión y planeación de un proyecto académico de posgrado en relación con un programa patrocinado?

Para dar respuesta al problema de investigación, planteamos el siguiente objetivo general: Investigar el proceso de gestión y planeación vinculado con la asignación presupuestal en el caso del programa académico del posgrado en Desarrollo Rural de la DCSH y describir en su caso la contribución de ésta a la consolidación de tal posgrado.

Esquema 1
Planteamiento del problema



Fuente: elaboración propia.

En la planeación se establecen los siguientes puntos para su acción: diagnóstico, objetivos, temporalidad y decisiones pertinentes. Para realizar este tipo de tareas se ha establecido una serie de criterios que, según Sanders (1982) son: eficiencia, pertinencia y relevancia. En el caso del criterio de pertinencia, éste debe atender otras temporalidades, es decir, es imprescindible incluir el futuro y el pasado en la definición del concepto de pertinencia en las labores de la organización (Méndez, 1982).

Con base en su carácter sistemático, la planeación es el conjunto de acciones racionales, completas, consistentes y con diversos grados de articulación (Reglamento de Planeación, 1989), que tienen el propósito de orientar las actividades universitarias y dar continuidad en la dirección seleccionada para lograr crecimiento y desarrollo institucional; en el caso de la evaluación, su propósito es reconocer el valor de las acciones para darles el correcto significado y pertinencia dentro del proceso de planeación institucional.

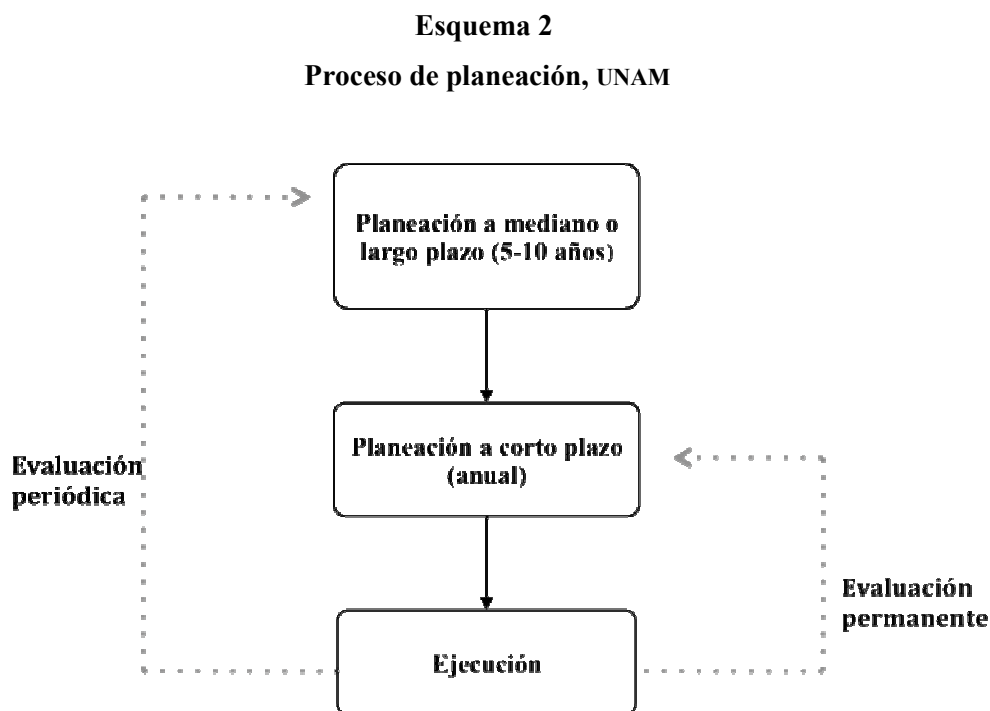
El Reglamento de Planeación de la Universidad Autónoma Metropolitana aclara que se deben tener normas sustantivas y de competencia orgánica relacionadas con las actividades de planeación; también se precisan posibles actividades en las tareas de planeación, éstas no siempre se inician con el diagnóstico, ya que las circunstancias, propósitos y avances institucionales pueden coadyuvar a definir las actividades a desarrollar en un tiempo y lugar determinados, debido a que en ocasiones es recomendable fijar los objetivos, mientras que en otras ocasiones es necesario emprender tareas de evaluación así como el establecimiento de las consecuencias respectivas (Reglamento de Planeación, 1989:1-3).

La gestión de la planeación, desde la mirada evaluativa, se sostiene por métodos y técnicas que permiten al investigador indagar de manera interactiva, es decir, trabajar observacional, cooperativa e interpretativamente (Cook y Richard, 1997). En otras palabras, implica la comprensión del objeto de estudio en los acontecimientos de la vida institucional, de sus significados e intencionalidades.

CAPÍTULO 1. ACERCAMIENTO TEÓRICO

1.1 Conceptos fundamentales sobre planeación

La planeación se distingue por la forma en que se presenta el contenido y el proceso en aspecto formal. En dicho proceso lo que puede cambiar es el grado de complejidad o finura del desglose académico, particularmente en instituciones que cuentan con estructuras académico-administrativas complejas, con sistemas y recursos de información más sofisticados.



Fuente: *La planeación universitaria*, 1982, p. 15.

En el esquema anterior es posible distinguir diversos tipos de planeación: a corto plazo – generalmente anual, a mediano o largo plazo – esta última puede contemplar diversos horizontes temporales que no deberán ser menores de cinco años ni mayores de diez, so pena de resultar cortos de miras o demasiado inciertos.

En la literatura sobre la teoría de planeación es posible identificar cuatro corrientes importantes, en el entendido de que una es un movimiento o una tendencia sustentada en una teoría, como es el caso del proceso de planeación (Álvarez, 1981:189-191).

Según Kliksberg, la planeación vista desde la teoría clásica del proceso administrativo, implica entender un campo cuyo objeto de estudio es la organización, englobando dos órdenes de conocimientos: *a)* elaboraciones científicas dirigidas a explicar el comportamiento de las organizaciones y *b)* normas técnicas diseñadas con el fin de lograr una conducción eficiente de las organizaciones (Kliksberg en Álvarez; 1981).

La corriente de los sistemas adopta en cambio, el esquema de insumo-producto, al considerar el sistema como todos los elementos interactuantes e interdependientes entre sí: el medio ambiente, los insumos y un proceso de transformación que corrige y mejora su funcionamiento (Álvarez, 1981).

De acuerdo con la corriente que tiene el cambio como eje, la producción de transformaciones significativas predomina en un sistema determinado, con base en la participación de los sectores afectados por medidas aplicadas. A su vez, la corriente prospectiva tiene elementos comunes, pero con el perfil futurista como dominio de la acción de la libertad, más que como dominio del conocimiento (Álvarez, 1981).

Retomando a Matus (1987), al considerar los problemas valorados de los diferentes actores sociales es posible tener una explicación situacional como una necesidad para elaborar estrategias para descubrir o enfrentar dichos problemas. Por ello se debe simplificar la reconstrucción de los procesos que generan los problemas detectados.

Arredondo señala que la evaluación “[...] es una tarea esencialmente cualitativa: indaga sobre los valores y sobre el sentido y significación de las cosas, con objeto de proponer una apreciación o una estimación, así como para construir y proporcionar una explicación o interpretación. La evaluación se ubica en la dimensión histórico social, se aboca a un análisis de los casos o situaciones particulares y no soslaya el problema de la heterogeneidad” (Arredondo en Esquivel, 1995:159).

Álvarez (1981:189-191) menciona que no existe una diferenciación clara respecto de los conceptos de planeación y administración debido a que en parte la primera ha derivado de la segunda, por ende es más fácil determinar confluencias que diferencias entre ellas; es así que los modelos y conceptos a aplicar son la posibilidad de los límites y de las

confluencias. Este mismo autor argumenta que el *administrador* es poseedor del poder, que toma decisiones aunque no siempre es racional, ello ocasiona complicaciones para incrementar la eficacia; tiene gente bajo sus órdenes, organiza, coordina y controla programas, manteniendo el *statu quo*, es rutinario y de alguna manera se encuentra maniatado por burocracias. Mientras que el *planeador* no posee poder y no toma decisiones dentro de la institución, no se hace cargo de la coordinación y supervisión de acciones, lo que le permite producir cambios relevantes; busca opciones de acción, crea instituciones, incrementando la eficacia de las actuales y al mismo tiempo busca aumentar la calidad de las instituciones. “Se dice entonces que los planes, programas y proyectos no deben exceder la capacidad digestiva de la actividad administrativa de un sistema” (Anónimo en Álvarez, 1982:184).

Entonces tenemos que el trabajo del administrador y del planeador confluye para satisfacer las necesidades y resolver problemas institucionales, ya que ambos buscan contribuir al desarrollo de la institución. La planeación trata de definir y entender los métodos de la administración a partir de sus teorías; ambas tienen elementos en común como son su terminología y su temporalidad ya sea a corto, mediano y largo plazo. Así es que la planeación puede considerarse como un proceso social en el que el hombre utiliza los recursos de la ciencia, la técnica y la cultura para controlar los procesos de cambio institucional o resolver problemas.

La perspectiva contemporánea sobre el desarrollo de capacidades destaca la importancia de la planeación, la evaluación y la supervisión de objetivos y metas, así como la formación de recursos que respondan a los nuevos retos, enfrenten contingencias y resuelvan los problemas más apremiantes.

De acuerdo con un documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior, la planeación de esta última forma parte de un conjunto de políticas encaminadas a instrumentar una estrategia de crecimiento económico, orientada a exportar bienes (Izquierdo, 1995). Pero también se considera como la aplicación y coordinación de los métodos de la investigación social, y de los principios técnicos de enseñanza, administración, economía y finanzas, desde un enfoque literario idealista o analítico automatizado (Arena, 1982). La planeación ha destacado en espacios administrativos, organizacionales e institucionales, desde la corriente de sistemas y administrativa.

La planeación educativa es el ejercicio de previsión para determinar políticas, prioridades y costos del sistema educativo, tomando en cuenta las realidades políticas y económicas a partir de un modelo por etapas siguiendo lineamientos formales. Esto la hace indispensable como un sistema de orientación operativa, hacia procesos complejos multidimensionales; una planeación analítica, prospectiva y funcional.

De acuerdo con la Ley de Planeación, ésta debe llevarse a cabo como un medio eficaz para la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales y económicos, así como para su fortalecimiento equilibrado en ámbitos de producción, promoviendo el empleo en un marco de estabilidad económica y social.

Los trabajos de planeación en la UAM, de acuerdo con el *Reglamento de Planeación*, establecen algunas tareas a realizar; una de las primeras es regular la planeación de la Universidad de acuerdo con la sistematización y orientación de las acciones para contribuir al desarrollo de las actividades de docencia, investigación, preservación y difusión de la cultura y apoyo institucional. En el caso particular de los posgrados, el proceso de planeación de la docencia, investigación y difusión de la cultura, así como en los programas de estudio. Esta planeación queda a cargo de los órganos colegiados académicos y personales de la Universidad quienes desarrollan las actividades en sus respectivas competencias.

A partir de los artículos 6, 7 y 8 del *Reglamento de Planeación* de la UAM anualmente se establecen, mediante la elaboración de documentos acordes con los marcos normativo y axiológico de la Universidad, procesos de gestión administrativa que cuentan con: objetivos generales, justificación, metas e indicadores para su evaluación, así como las prioridades, estrategias y recursos disponibles requeridos y previsibles para su desarrollo, considerando los dictámenes de evaluación en su caso. Éstos también pueden desarrollarse en función de proyecciones futuras mayores a dicho período.

La planeación de la Unidad Xochimilco consiste en armonizar la organización académica, propiciando el desarrollo coherente de sus funciones, las actividades de planeación se vinculan con las de presupuestación, a partir de políticas operativas. Esta vinculación se refleja más claramente en los posgrados, pues a partir de la misma se determinan algunas de sus principales actividades; por ejemplo, los *proyectos patrocinados integrados al posgrado* sirven para cubrir o alcanzar las metas, al ampliar y estrechar la

vinculación con otras instituciones universitarias, así como al generar la difusión de la cultura y el intercambio académico interdisciplinario.

Compete al Consejo Divisional y a la Dirección de la DCSH formular los documentos de planeación, preferentemente elaborados por el director y los jefes de Departamento, además de programar y definir los tiempos para la elaboración de los mismos y emitir los lineamientos particulares, considerando los planes formulados por los coordinadores. De igual modo, los jefes de Departamento al elaborar sus documentos de planeación, consideran los programas formulados por los jefes de Área, quienes se apoyan en los planes de actividades académicas presentados por los integrantes del Área respectiva (*Reglamento de Planeación*, 1990).

Para esta investigación tomaremos en cuenta el concepto de planeación a partir del comportamiento organizacional de Kliksberg en Álvarez (1981), como la conducción eficiente sostenida por métodos y técnicas a partir del trabajo cooperativo e interpretativo de Cook y Richard (1997), de la vida institucional, de acuerdo con sus estrategias adaptativas en Ackoff (2004) y de acuerdo también con la habilidad predictiva descrita por Mintzberg (1994), a partir del conocimiento y liderazgo para el reconocimiento del entorno y logro eficiente de los objetivos.

1.2 Administración y gestión

Uno de los problemas de organización y gestión de las universidades desde el contexto del sistema universitario que menciona Ibarra (2009), es el difícil proceso de profesionalización del personal académico y administrativo, así como la paulatina edificación de estructuras burocráticas que no han sido calibradas plenamente para garantizar su funcionamiento eficaz y legítimo.

Los retos que imponen las nuevas condiciones en términos de competencia y desempeño a las universidades son: *a)* las formas de organización y los sistemas de gestión como la genealogía de control (Ibarra, 2009); *b)* las metas u objetivos que establecen propósitos y tiempos de lo que se va a lograr; *c)* con el paso a paso de los programas que especifican la secuencia de acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos, ilustrando cómo dentro de los límites establecidos por las políticas, es que deben ocurrir las acciones.

La administración dentro de las instituciones de educación superior desempeña un papel importante para alcanzar una eficiente gestión de la calidad, por lo que generalmente se le asume como la elaboración científica dirigida a explicar el comportamiento de la organización (Slocum, 2004), mediante normas técnicas diseñadas con la finalidad de una conducción eficiente de la organización (Kliksberg en Álvarez, 1981).

Se puede decir que el proceso administrativo de Fayol sigue siendo válido, pero está incompleto, ya que una organización debe ser capaz de adaptarse al mundo cambiante en que vive (Mondragón, 2005); por lo tanto, requiere de planificar, organizar, dirigir y controlar una actitud y visión profesional para la asimilación y aplicación de conocimientos generales en la realización de sus tareas, con una fuerte disposición al cambio.

Las organizaciones son sistemas sociales abiertos, inmersas en interacciones con otras organizaciones de su ambiente, a nivel federal y local, así como con autoridades legales y reguladoras; son interdependientes mutuamente, entre ellas intercambian recursos, información o personal, por ello están abiertas a su influencia, cuya extensión e impacto estará en función de la importancia de los recursos obtenidos e inversamente relacionada con la facilidad en la que el recurso pueda ser obtenido de fuentes alternativas (Jacobs, 1974; Thompson, 1976).

En las universidades es posible ver que ocurre lo mismo, pero el papel que desempeñan los diferentes actores administrativos en la toma de decisiones –para lograr una eficiente conducción de divisiones, departamentos, jefaturas, coordinaciones, así como la eficiente y eficaz ejecución de los recursos – implica no sólo de una buena administración o gestión de calidad, se requiere además la planeación de estrategias para llevar a cabo la coordinación de las acciones a realizar, así como es menester la profesionalización de los responsables para lograr los compromisos adquiridos y el conocimiento visionario para la vinculación hacia nuevos retos institucionales que fomenten y fortalezcan la investigación.

La importancia de la administración institucional tiene que ver con lo que dicen Katz y Kahn (1966), quienes señalaron que las organizaciones pueden seguir dos caminos complementarios hacia la eficiencia:

1. Ser tan eficiente como le sea posible para obtener una ventaja competitiva respecto de las otras.
2. La política implica el establecimiento de un intercambio favorable de relaciones (Katz y Kahn, 1966).

La institución, al interactuar con otras organizaciones y al tener la incertidumbre en relación con su desempeño futuro, tiene a su disposición una variedad de estrategias susceptibles de ser aplicadas para manejar en forma adecuada la interdependencia. En sus relaciones institucionales, las IES deben visualizar la administración institucional y considerar su estructura y funcionamiento (Mintzberg, 1997) como un proceso de intercambio, ya que la organización se asegura así misma de obtener recursos necesarios, pero, al mismo tiempo, tendrá que promover a cambio determinadas conductas predecibles.

La intención en este trabajo, desde el análisis de eficiencia y eficacia, es estudiar la capacidad administrativa de las IES, y en específico de la UAM-Xochimilco, para obtener resultados a partir de las unidades que integran la organización (Barradas, 1981).

La noción de capacidades académicas incluye, fundamentalmente, el nivel de habilitación del personal académico, la infraestructura de las IES y los servicios de apoyo a las funciones sustantivas; en el mismo sentido, las capacidades de organización hacen referencia a la operación de sistemas de gestión, planeación y evaluación que sustentan una operación eficaz de las instituciones.

Entre las propuestas de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) para el fortalecimiento de las capacidades académicas y de organización de las IES, se encuentran acciones en dos sentidos; por un lado, las relativas a aspectos de organización y planeación y, por otro, las que atienden las problemáticas del personal académico, mencionaremos las que interesan para este trabajo:

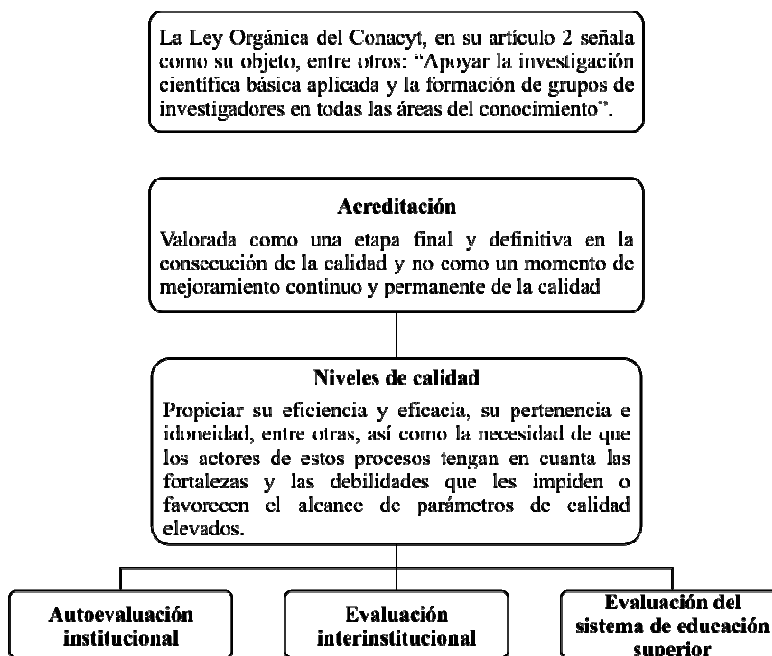
- Apoyar a las IES en sus programas de mejoramiento organizacional y administrativo (realización de procedimientos administrativos sistematizados).
- Establecer procedimientos para monitorear el impacto de los programas de mejoramiento organizacional y administrativo; extensión, vinculación y difusión.

- Evaluar el PIFI y su impacto en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos.
- Revisar criterios metodológicos y conceptuales subyacentes a la guía PIFI, como instrumento de orientación a los procesos de planeación y asignación de recursos, a fin de inducir la planeación prospectiva y dar certidumbre financiera a las IES (ANUIES, 2006:112).

La ANUIES sostiene que la calidad y pertinencia constituyen un binomio complementario, es decir que deben ir unificadas, pues la pertinencia se logra mejorando todos los aspectos cualitativos y cuantitativos de la educación y garantizando parámetros más elevados; a su vez, los esfuerzos orientados a mejorar la calidad de la educación superior deben incluir la valoración de su pertinencia y eficiencia operacional en función de las necesidades de la sociedad.

Esquema 3

Parámetros de niveles de calidad



Fuente: elaboración propia.

La pertinencia en educación superior, se considera primordialmente en función de su cometido y supuesto en la sociedad, de sus funciones con respecto a la enseñanza, la

investigación y los servicios conexos, de sus vínculos con el mundo del trabajo en sentido amplio, con el Estado y las finanzas o financiación pública y sus interacciones con otros niveles y formas de educación (UNESCO, 1981:19).

La importancia que reviste al binomio calidad-pertinencia implica los procesos interrelacionados entre las tres funciones sustantivas sustentadas en la gestión, redefinición de planes y programas, transformación de los procesos pedagógicos, perfiles académicos y estudiantiles como agentes de cambio, así como la transformación de la organización académica para el aprendizaje, la generación de conocimiento y la intensificación de la relación con los otros niveles educativos.

El logro de una mayor pertinencia y calidad en las instituciones, programas y procesos implica no sólo la revisión de la relación con un proyecto de desarrollo nacional y un proyecto educativo congruente, sino del diseño y revisión de programas educativos, líneas de investigación, proyectos de extensión, vinculación y difusión, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales, en las formas de creación y distribución del conocimiento (ANUIES, 2006).

La ANUIES entiende la pertinencia por la que atraviesan todas las funciones sustantivas de las IES y considera algunas propuestas de orden general:

1. Abrir espacios institucionales e interinstitucionales para la reflexión y redefinición de las instituciones de educación superior.
2. Estrechar la relación entre los programas, las IES y los proyectos de desarrollo regional, estatal y nacional.
3. Acercar a la sociedad el capital científico, intelectual y cultural; apoyar los proyectos y la formulación de soluciones alternativas.
4. Fortalecer los vínculos entre las IES y las diversas instancias de los poderes Ejecutivo y Legislativo que atienden problemas prioritarios de la sociedad.
5. Profesionalizar los estudios de oferta y demanda educativa.
6. Planificar mediante comisiones especializadas, la formación de profesionales.
7. Considerar la pertinencia en la revisión de los criterios para el otorgamiento del RVOE e incorporación de estudios.
8. Desarrollar indicadores para evaluar la pertinencia de las IES (ANUIES, 2006:78-79).

De esta forma la pertinencia abarca todos los ámbitos académicos dentro de las universidades. La UAM, en particular dentro de la DCSH en el posgrado en Desarrollo Rural, considera que la planeación y presupuestación debe ser pertinente en torno al posgrado, pues no se puede planear si no se tienen los instrumentos, acotando a la gestión como alternativa en función del presupuesto; a partir de una buena gestión, el presupuesto no debe ser una limitante.

La relevancia que hasta ahora guarda la planeación vinculada con la presupuestación está entendida a partir justamente de la administración y gestión en que son ejecutadas estas dos vertientes, que hasta el momento han implicado las capacidades de organización y planeación considerando la contribución y fortalecimiento que se ha estado resaltando en este trabajo y que en este caso se verá desde el posgrado.

En la Ley de Planeación se menciona que en las disposiciones del reglamento se establecerán las normas de organización y funcionamiento del sistema, tanto en el proceso que debe llevar a cabo, considerando las funciones de planeación dentro de las propias dependencias, como en las actividades conducentes de formulación, instrumentación, control y evaluación de planes y programas. Se requiere conducir las actividades en materia de investigación y capacitación para que la planeación realice dependencias de la administración, con la creación de programas anuales para la ejecución de planes y programas especiales, tomando en cuenta las propuestas que para el efecto realicen las dependencias.

1.3 Financiamiento y presupuestación

La administración universitaria se entiende como la organización que busca alcanzar los objetivos institucionales mediante la adecuada utilización de los recursos de que dispone la institución (SEP, 1981). De esta manera *presupuestar* es, consecuentemente, una forma adecuada de planear y programar los recursos financieros; a su vez, el presupuesto asignado por programas permitirá operar con criterios de racionalidad, optimización y sobre todo responsabilidad, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos evaluando los resultados e impulsando la actividad (SEP, 1981:7).

Tomando en cuenta el devenir histórico y sus trastrocamientos, las instituciones educativas están obligadas a buscar métodos y sistemas administrativos que coadyuven al

desarrollo de sus funciones sustantivas, con el señalamiento de que la administración universitaria debe estar estrechamente ligada y en plena concordancia con los diversos sistemas académicos que tienen en vigor los sistemas educativos de nivel superior.

Dentro del presupuesto y la administración pública mexicana, el Poder de la Federación se divide para su ejercicio en tres órganos: el Poder Legislativo, que se deposita en el Congreso de la Unión; el Poder Judicial, en la Suprema Corte de Justicia y en los tribunales dependientes de ésta y; el Poder Ejecutivo, en el presidente de la República (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en *Diario Oficial de la Federación*, 1976).

Por administración pública se entiende el instrumento que el gobierno emplea para la ejecución y práctica de sus programas políticos, económicos y sociales; los conjuntos de recursos humanos, materiales, y financieros; institucionales, sistemas y procedimientos, que utiliza el Estado para cumplir sus objetivos. A su vez, la administración pública está integrada por un conjunto de dependencias y entidades públicas que la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal distingue en dos órdenes: la centralizada y la descentralizada.

Actualmente el sector central, de dependencia inmediata al Ejecutivo, se integra con la Presidencia de la República, la Procuraduría General de la República y por 17 secretarías de Estado y un Departamento Administrativo. La coordinación de la Secretaría de Educación Pública con las entidades federativas y los municipios se realiza a partir del *Plan Nacional de Educación General*.

Las instituciones fueron creadas con el propósito de ayudar al gobierno federal en el cumplimiento de las funciones que la Constitución de 1917 otorgó al Estado mexicano, de esta forma éste ha podido cumplir con sus atribuciones propias, en términos generales, establecer y orientar al sector paraestatal en función de los requerimientos del mercado interno, complementar la oferta interna disponible y atender la demanda interna (Serra, 1974).

Así, el poder paraestatal, que junto con el sector central conforma la administración pública federal mexicana, está constituido por: organismos descentralizados y empresas de participación estatal. Los organismos descentralizados pueden crearse, ya sea por disposición del Congreso de la Unión o por decreto del Poder Ejecutivo Federal, conforme a lo establecido en el artículo 2 de la Ley para el Control, por parte del gobierno federal.

El fideicomiso es una operación de crédito regulada por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. La misma señala en su artículo 32, fracción IV, VI y XII que a la Secretaría de Programación y Presupuestos le corresponde lo siguiente:

[...]

v. Calcular los egresos del gobierno federal y los ingresos y egresos de la administración pública paraestatal.

vi. Planear, autorizar, coordinar, vigilar y evaluar los programas de inversión pública de las dependencias de la administración pública centralizada y de las entidades de la administración estatal.

xii. Controlar y vigilar financiera y administrativamente la operación de los organismos descentralizados, instituciones, corporaciones y empresas que manejan, posean o exploten bienes y recursos naturales de la nación (SEP, 1981:12).

En cuanto al ámbito de la educación, el artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece la competencia de la SEP como organismo dependiente del Poder Ejecutivo Federal, por lo que corresponde al presupuesto del sector. El artículo 8 del mismo Reglamento Interior, describe en su fracción 14 que al oficial mayor le corresponde “formular los programas de presupuesto correspondientes”, con el fin de globalizar las acciones tendientes a la elaboración, ejercicio y control del presupuesto. La Dirección General de Programación realiza las siguientes acciones:

a) Integrar los anteproyectos del presupuesto global y del programa de inversiones del sector, conjuntamente con las delegaciones generales y demás dependencias de la Secretaría, así como las entidades del sector.

b) Evaluar, en coordinación con las dependencias de la Secretaría y entidades del sector, la operación de los programas y presupuestos anuales.

Por otra parte, la Dirección General de Recursos Financieros se obliga a proponer normas regulatorias de las actividades administrativas de los recursos financieros correspondientes a las delegaciones generales y demás unidades de la Secretaría, difundir las aprobadas,

verificar su cumplimiento, consolidar y mantener actualizados los registros contables; elaborar los estados financieros, los informes internos y externos que se requieran; conciliar y depurar las cuentas que rindan las oficinas pagadoras, al igual que los que se deban rendir a la Secretaría de Programación y Presupuesto.

El sistema presupuestal tradicional, establecido para dar respuesta a una administración centralizada con responsabilidades de tipo legal y contable, fue incorporado posteriormente a la presentación tradicional del presupuesto público de la clasificación funcional y económica. Se construyeron enfoques analíticos del presupuesto tradicional *a posteriori*, sin una aplicación efectiva por parte de los mecanismos de autorización dentro del control jurídico contable. Con esto se planteó la necesidad de que el presupuesto pasara de ser un instrumento de política económica, a ser un instrumento de programación (López, 1981:9-13).

Por ello la asignación de recursos mediante programas se debe hacer bajo la posibilidad real de alcanzar los objetivos y metas propuestas; a partir de la verificación entre las metas programadas y ejecutadas, así como de la selección adecuada y oportuna de las medidas correctivas, para ello se requiere de la participación de grupos interdisciplinarios de trabajo para cubrir con propiedad los aspectos técnicos, administrativos, financieros y programáticos.

Se entiende que la ejecución y evaluación presupuestaria constituye una de las etapas de la administración del presupuesto, la cual es desarrollada a partir de diferentes fases del ciclo presupuestal. El programa es el elemento esencial en todas las etapas de la administración presupuestaria y es el medio más útil para la evaluación del presupuesto, por ello es fundamental que los objetivos de los programas se definan en los altos niveles del Poder Ejecutivo y que éstos estén bien estructurados, con respecto a su presupuesto de resultados y se expresen en unidades de medida debidamente seleccionadas (Álvarez, 1981:14-24).

Una de las actividades establecidas en el artículo 15 de la Ley de Planeación, referente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), especifica la definición de las políticas de financiamiento, proyectando el cálculo de ingresos de la federación, tomando en cuenta las necesidades de recursos y su utilización. A su vez, advierte que se debe procurar el cumplimiento de los objetivos y prioridades de planes y programas en el

ejercicio de sus atribuciones de planeación, coordinación, evaluación y vigilancia. Además es necesario verificar las operaciones en que se realice el uso del presupuesto en bienes y servicios de la administración.

Verificación periódica de la relación que guarden los programas y presupuesto, así como los resultados de su ejecución, con los objetivos y prioridades de los programas institucionales, a fin de adoptar las medidas para corregir las desviaciones detectadas y reformar en su caso los programas respectivos, regulando su organización y funcionamiento.

1.4 IES, autonomía y gobernanza

Barquín (1981) menciona que los instrumentos para la coordinación y planificación de la educación superior en México son la respuesta a circunstancias existentes en la realidad de casi todos los países por la creciente interdependencia entre Estado y universidad. Actualmente, en nuestro país, casi la totalidad del financiamiento de las universidades públicas proviene de fondos públicos. Por ello resulta explicable que en forma proporcional al crecimiento del porcentaje que representan los subsidios en la educación superior, corresponda un mayor control y racionalización de las actividades de las universidades y los ingresos provenientes del gasto público.

Durante la década de 1970 en México se introdujo, como resultado de las presiones financieras convergentes, una extraña combinación de incremento en la tasa anual de crecimiento de la población escolar y, decremento de la tasa anual de los ingresos provenientes del Estado. Hasta antes del decreto publicado el 9 de junio de 1980 en el *Diario Oficial de la Federación*, no había diferencia alguna en el tratamiento constitucional de las diversas instituciones de educación superior, ya que por una parte, el artículo 3 no contiene principios organizativos referidos a las IES y por la otra, los principios programáticos que incluye la fracción 1 son aplicables a todas las instituciones de educación. Esto implicaba que la única diferenciación entre las IES se encontraba en el siguiente nivel legislativo, donde dos instituciones gozan de la autonomía que les confieren sus leyes orgánicas y ordenamientos de nivel federal.

En el nivel de regulación específica de la planificación y coordinación de la educación superior, se encuentran tres instrumentos distintos: a) uno estrictamente

legislativo, consistente en la Ley para la Coordinación de la Educación Superior; *b*) un sistema casi contractual, multilateral, concertado por iniciativa de la SEP y la ANUIES, y *c*) una constelación de contratos bilaterales y excepcionalmente multilaterales que en forma espontánea e inorgánica han suscrito algunas universidades y que persiguen la coordinación de algunos de sus programas (UNAM, 1985).

Dentro de los instrumentos legislativos, se encuentra el primer tipo que es de regulación, con fecha 5 de diciembre de 1978, el presidente de la República envió a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión una iniciativa de Ley para la Coordinación de la Educación Superior, precedida por una exposición de motivos, donde reconoce la vinculación existente entre la orientación de la educación superior y la conformación de un sistema democrático, el respeto de la libertad de cátedra e investigación como condición necesaria para la existencia de una atmósfera que haga posible el cambio social y la constante elevación de los niveles de calidad de la educación superior “como requisito fundamental para lograr el auténtico progreso científico y tecnológico del país”; finalmente se estableció que la educación superior impartida por el Estado no deberá ser elitista.

La Ley para la Coordinación de la Educación Superior reconoce el estatus particular de las instituciones públicas autónomas; en su último capítulo contiene las disposiciones referentes al financiamiento de la educación superior. La primera disposición que resulta relevante para esta investigación se refiere al otorgamiento del financiamiento federal y a la autorización general que se brinda a las instituciones para incrementar los recursos propios y ampliar sus fuentes de financiamiento mediante distintos programas, finalmente se encuentran los lineamientos generales sobre el financiamiento federal, conforme a los que se asignarán los fondos que se otorguen a las instituciones de enseñanza superior, mismos que se mencionaron en el mismo orden que dispone la ley, por si éste resultara de una jerarquización que se considere implícita: “A las prioridades nacionales y a la participación de las instituciones en el desarrollo del sistema de educación superior y considerando la planeación institucional y los programas de superación académica y de mejoramiento administrativos, así como el conjunto de gastos de operación previsto”.

Por último, otra novedad introducida en la Ley para la Coordinación, consiste en la distinción entre recursos ordinarios, adicionales y específicos. Los primeros son aquellos que se otorgan en bloque y por un periodo determinado que generalmente es anual. Con

respecto de los adicionales, este segundo recurso puede ser de gran utilidad, teniendo en cuenta el agudo proceso inflacionario, la categoría de recursos específicos resulta de particular importancia, porque sus características permiten una cierta particularidad, que se otorgan conforme a un plan que puede señalar objetivos y metas específicos, cuyo cumplimiento no resulta difícil de evaluar. Además esto último permite una mayor posibilidad de control. Cuando las instituciones requieren desarrollar proyectos adicionales de superación institucional y carezcan de fondos para ello, el Ejecutivo Federal podrá apoyarlas con recursos específicos (UNAM, 1985).

Uno de los trabajos presentados en el seminario sobre Regulación de la Coordinación y Planificación de la Educación Superior¹ tocó el aspecto académico y organizativo de la universidad y su relación con la Coordinación de la Educación Superior, Pallán (1980:125-131) menciona que las instituciones de enseñanza superior desempeñan dos tipos de funciones: las autónomas y las dependientes. Las primeras son aquellas consignadas por la tradición universitaria y se reducen a la impartición de la docencia, realización de la investigación y difusión de la cultura; las segundas se orientan, entre otros objetivos, a hacer efectiva la educación masiva con la finalidad de satisfacer las demandas del desarrollo y democratizar la educación superior.

Desde esta perspectiva, Pallán menciona que para poder reorientar una carrera, la universidad requería previamente resolver cuestiones básicas, si por profesión se entiende un conjunto de relaciones estables entre seres humanos con necesidades y seres humanos con capacidad de satisfacerlas, la universidad no debería limitarse a preparar profesionales sin preocuparse por el signo y sentido de las propias estructuras de ejercicio profesional a las que van incorporadas, debe entonces tratar de cambiar el sentido actual predominante y procurar que:

[...] Se oriente selectivamente a satisfacer las necesidades de sectores minoritarios, con saber conceptual antes de relación humana, libros antes que experiencia, *status* antes que servicio (Latapí, 1973: 20).

¹ Organizado por la Universidad Nacional Autónoma de México mediante el Instituto de Investigaciones Jurídicas y el Centro de Documentación Legislativa Universitaria, dependiente de la oficina del Abogado General, que se celebró en la Ciudad de México el 29 de agosto de 1980.

Como una forma de ver la problemática y situación actual, Pallán (1980:125-131) dice que las universidades sencillamente no realizan investigación, sea por la falta de presupuesto, recursos humanos calificados, programas institucionales, etcétera. Otro problema relacionado con el sentido de la investigación, es el referente a la vinculación del sistema de educación superior (SES) con el sistema científico y tecnológico (SCT).

El Conacyt tomó en cuenta que, para la ejecución de sus programas, debería realizarse una reforma educativa y que la ausencia de esa liga entre el fomento de la reforma del sistema educativo representó quizás la debilidad principal del enfoque adoptado al establecerse el Conacyt. Esta misma aseveración que se aplica al Conacyt, como parte del SCT, puede aplicarse a las universidades y al SES en su conjunto: requieren enlazarse y tomar en cuenta los objetivos, programas, metas, etcétera del otro subsistema.

Un estudio de El Colegio de México (Chávez, año:286-291) formula algunas conclusiones en torno a la relación SES-SCT y menciona que no existen relaciones estrechas entre uno y otro, ni tampoco hay programas bien definidos que tengan por objeto lograr una contribución sistemática del esfuerzo de la IDE a la enseñanza superior, los programas de estudio de la enseñanza superior no orientan al alumno hacia la actividad de investigación, ni fomentan el espíritu crítico que aquella presupone.

Como posibles soluciones describen que la mayor parte de la problemática es captada por los organismos del sector público y las propias casas de estudio han tratado de resolverla, formulando trabajos de diagnóstico, apoyando la formación de recursos humanos, realizando actividades de infraestructura, vinculando sectores de investigación, financiando proyectos, etcétera. En esta dirección se encuentran instituciones como la UNAM, ANUIES, SEP, Conacyt y otras.

En el caso de la UAM sus trabajos se basan en un modelo departamental propiciando las tareas de docencia, investigación, difusión y preservación de la cultura, de forma integral y armónica. Este tipo de organización favorece la colaboración del personal académico para desarrollar las tareas fundamentales de la universidad (Solís, 2009). Dentro de las tareas institucionales se encuentran los trabajos de planeación, éstos se distinguen en diferentes momentos, el momento indica la ocasión o circunstancia de un proceso continuo y se distinguen en:

- a) el *momento explicativo de lo que fue*, es, o tiende a ser; comprendiendo que explicar es diseñar, la necesidad de una explicación situacional como situación inicial de la realidad pertinente para la acción, diseñar el diagnóstico de planificación considerando los problemas relevantes;
- b) el *momento normativo como el debe ser*; en donde la explicación situacional de los problemas es el piso de análisis para diseñar el debe ser planteando la relación dialéctica entre la apreciación de la situación global y el diseño calculado de la situación-objetivo;
- c) el *momento estratégico de lo que puede ser*; el cómo debe ser la decisión y la ejecución del plan, de manera que si bien el centro del momento normativo es el *debe ser* del contenido del plan, los otros momentos del proceso de planificación están siempre presentes. El diseño del plan abarca diversos niveles de generalidad y especificidad, desde el comienzo del programa especificando lineamientos y criterios, siguiendo con el programa direccional referente a la precisión global a nivel de Proyectos de Acción;
- d) el *momento táctico-operacional de hacer*; que refiere cómo debe ser la norma que sirve de referencia para explicar la situación presente, que es la continuación de la desagregación del plan en problema-operación, para después desagregar las operaciones en acciones y las acciones en subacciones (Matus, 1987:371-407).

Estos momentos se reflejan cambiantes y en secuencia constituyendo un proceso continuo, en el que cada problema del plan y el plan en su conjunto se desarrolla pasando por estos momentos caracterizados en I) cadena continua; II) cualquier orden; y III) cada momento comprende a los otros momentos. El encadenamiento es producido simultáneamente para la diversidad de problemas y oportunidades.

La separación entre un momento y otro resulta de la necesidad de descentralizar para que la planificación sea creativa y democrática, pero al mismo tiempo, respete ciertos criterios de coherencia global que son indispensables para la eficacia de la conducción. Lo importante no es seguir un orden lógico formal estricto que muchas veces quiebra la racionalidad práctica, sino culminar en cada instancia u oleada del proceso de cálculo

equilibrando los criterios de coherencia global y creatividad descentralizada (Matus, 1987:423).

Esto permite describir la gestión de la planeación relacionada con la presupuestación, a partir de acciones de gestión que realizan al llevarse a cabo el proyecto, al mismo tiempo los objetivos planteados que describan el proceso de planeación y gestión hacia la asignación de recursos a cada una de las fases del proyecto patrocinado “Nuevos enfoques teóricos y metodológicos para el análisis de estrategias comunitarias orientadas al desarrollo territorial sustentable en México”, dentro del programa de posgrado en Desarrollo Rural de este caso de estudio.

Las diferentes actividades que se llevan a cabo en las instituciones de educación superior no sólo tienen que ver con actividades institucionales como parte de la normatividad que guardan en sus trabajos administrativos, también están vinculadas con cuestiones académicas en donde interviene la planta docente, la cual desempeña un papel importante en esta investigación.

El proyecto educativo de la UAM se basa en la figura de profesor-investigador, donde el docente es responsable de realizar las tareas propias de este modelo departamental, ya que vincula los programas docentes con los de investigación, buscando proporcionar a los alumnos una sólida formación profesional, además del dominio de un amplio conjunto de habilidades y técnicas que le permitan la incorporación al mercado laboral. Por ello la sólida planta académica de la universidad puede combinar la docencia de alto nivel con el desarrollo de proyectos de investigación de vanguardia (Solís, 2009).

“El crecimiento acelerado del sistema, y la consiguiente incorporación masiva de sus egresados como docentes de las nuevas instituciones, hace recaer la atención en cuestiones relativas a la planeación institucional, así como en la capacitación del personal académico” (West, 1990:11), así, las instituciones ven la necesidad de mejorar la calidad académica de sus docentes, primero realizando cursos de capacitación y actualización, posteriormente, formando programas de estudios a nivel posgrado con el fin de crear sus propios cuadros académicos, contemplando la importancia de la investigación en las áreas de conocimiento y formación profesional tanto de estudiantes como de académicos.

Es así como se empiezan a crear programas de posgrado tendientes a cumplir con estos factores (West, 1990:11). Sin embargo, el ingreso a los diferentes posgrados en

ocasiones se realiza para superarse en lo que respecta a la práctica educativa por incentivos que el mismo sistema educativo nacional ha puesto en práctica para impulsar la actualización docente, así como por la acumulación de méritos curriculares para acceder a puestos más elevados y mejor pagados, como la apertura del horizonte laboral (Rodríguez, 2002).

Se atribuye el crecimiento de los posgrados un poco por la devaluación de los títulos académicos, el interés de las instituciones de educación superior por pertenecer al sistema de posgrado, la competencia académica entre las diferentes instituciones de educación superior y la expansión de los campos disciplinarios. Se considera entonces que a consecuencia de estos factores, entre el establecimiento de programas de estímulos al rendimiento académico y el número considerable de profesionales dedicados al ámbito de investigación educativa, se desprende que los programas de posgrado estén encaminados a mejorar la calidad académica del docente, aunque puede ser que la ausencia de planeación y vinculación de políticas de investigación a nivel nacional incidan en la aparición y crecimiento de estos programas (Rodríguez, 2002).

Se distingue también la implementación como un problema de control y dirección de una multiplicidad de actividades y a el proceso, que se refiere a la continuación de la política por otros medios. El juego político de la renegociación de los fines puede irse por muchas direcciones, puede recortar o reajustar los fines, incluso distorsionarlos.

En la práctica la política no corrige el error de su concepción y diseño, ya que al momento de ponerla en marcha se presentan muchas oportunidades y expectativas, además de que surgen poderes e intereses en juego. En este sentido, el juego de la implementación según Bardach (1977) “es llegar a una concepción precisa del proceso de implementación, antes de intentar especificar sus problemas y especular sobre lo que se debe hacer para enfrentarlos”.²

Luis Aguilar (1993) nos dice que para determinar las responsabilidades y el nivel de acción que el Estado tiene para con una problemática, es necesario definirla dentro de un marco legal, en políticas públicas este marco está determinado por un conjunto vasto de normativas legales y jurídicas que regulan tanto las formas en que se expresa como los alcances que cada problemática tiene. Carlos Ruiz Sánchez (1998) en su *Manual para la*

² La noción de “juego” permite dar una “forma abstracta y sistemática a los resultados”.

elaboración de políticas públicas, ubica en un primer momento la necesidad de identificar y definir los problemas antes de seleccionar soluciones, establecer objetivos y metas.

Una forma de detectar si una organización ejerce gobernabilidad o gobernanza en su interior –es decir, la capacidad para gobernarse a sí misma (Mare y Hufry, 2006:110)–, es a partir de saber si ha interiorizado las políticas externas y generado luego sus propios mecanismos eficientes en la asignación de recursos que le permitan robustecerse, a partir de los procesos de acción colectiva que generan la interacción entre los actores, la dinámica de los procesos y las reglas de juego formales e informales en su interior. Es así como la gobernanza se constituye en una herramienta analítica para la comprensión de los procesos de acción, esto es aplicable a diferentes niveles, intra e interorganizacional, local, nacional, internacional y global (Mare y Hufry, 2006:112).

Esta definición se basa en el trabajo de académicos como Plumtre y Graham, quienes argumentan que la gobernanza involucra las interacciones entre las estructuras, procesos y tradiciones que determinan cómo se toman las decisiones y cómo participan los actores, también se fundamenta en el trabajo de organizaciones más comprometidas como la Comisión para la Gobernanza Global que define la gobernanza como la suma de las muchas maneras en que individuos e instituciones manejan sus asuntos comunes (Bazzani, 2010:4).

Esta propuesta define ciertos criterios fundamentales, el marco analítico tiene que ser realista, transdisciplinario, comparativo, generalizable, multinivel y reflexivo, realista en el sentido de describir los hechos tal como son y no como deberían ser en oposición a las perspectivas normativas, dirigido al trabajo interactivo de investigadores de múltiples disciplinas y al involucramiento de los actores en el proceso de la investigación, a su vez los procesos son sucesiones de estados por los cuales pasan la interacción entre actores, normas y puntos nodales.

1.5 Posgrados, Programa-Proyecto

El posgrado en México ha tenido un importante desarrollo en la última década, desde el avance de conocimiento y la necesidad de apropiarse del mismo para ser parte de lo que hoy llaman, un mundo globalizado, éste trae consigo la creciente demanda de educación en todos los niveles. El posgrado se ha regido a partir del principio de causalidad: a

profesionales más capacitados o mayor número de investigadores, mayor calidad educativa y más desarrollo nacional (González, 2002).

La función de los posgrados en las últimas dos décadas ha sido formar investigadores y profesionales que impulsen el desarrollo del país y fortalecer a las IES con académicos posgraduados, como un parámetro de calidad educativa. Lograr y mantener la calidad educativa de los programas de posgrados es un reto en el que la evaluación es la herramienta con la que se valora el alcance de los indicadores determinados, generando la certificación, el reconocimiento social y mayor financiamiento para el programa, los profesores y los estudiantes.

Sin embargo, los programas de posgrado enfrentan diversos problemas en la actualidad, pero el más significativo es la eficiencia terminal, en este tema se han echado a andar diversas estrategias aplicadas desde el proceso de admisión hasta la obtención del grado, de éstas se destaca la evaluación con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades y acciones de mejora que permitan el reconocimiento del programa.

En el nivel de posgrado, el Conacyt es actualmente el organismo que marca la pauta de la evaluación de los programas educativos y establece los criterios que caracterizan a un programa de calidad; entre las funciones de este organismo está el apoyar los programas de posgrado, aunque tiene sus propios indicadores para determinar el rango de calidad de dichos programas, las mismas instituciones ven la necesidad de que su personal docente cuente con un mayor nivel académico.

Es a la Dirección de Planeación, Estadística y Evaluación a la instancia que corresponde, conforme al artículo 14, lo concerniente a uniformizar criterios de operatividad respecto a los objetivos y metas del organismo;

[...]

- II. Analizar las políticas, programas y proyectos que emprenda el organismo, para incrementar sus probabilidades de éxito;
- III. Promover métodos y acciones que permitan al organismo realizar las actividades operativas conforme a la planeación estratégica y mediante la aplicación de avances tecnológicos que faciliten su ejecución;

- IV. Sugerir a la dirección administrativa, métodos de utilización racional de los recursos;
- V. Implementar una metodología formal de investigación básica y aplicada, que fundamente conceptualmente la toma de decisiones de las políticas del organismo;
- VI. Proponer modelos o esquemas de trabajo que permitan trabajar con eficacia al organismo;
- VII. Asesorar al presidente ejecutivo con información oportuna, relevante y significativa, para evaluar alternativas en la toma de decisiones dentro del entorno de operatividad del organismo;
- VIII. Proponer criterios para la planeación, ejecución, supervisión y evaluación de las políticas y programas del organismo.

En el caso de la UAM, los programas de investigación exigen la participación tanto de los investigadores como de todos los órganos de gobierno de la institución; en el *Reglamento Orgánico de la UAM*, los rectores de unidad se encuentran facultados para proporcionar apoyo a las actividades académicas de las divisiones y para promover proyectos académicos, de igual forma se establece la competencia de los Consejos Divisionales de aprobar la parte correspondiente de los proyectos inter divisionales. Todas las acciones institucionales vinculadas con los programas de investigación se enmarcan en la estructura orgánica establecida en la legislación universitaria, pues participan en el ejercicio de sus competencias –órganos colegiados como el Colegio Académico, y los Consejos Divisionales y órganos personales como el rector general, los rectores de Unidad y los directores de División y jefes de Departamento; últimamente se ha dado una nueva práctica consistente en la aprobación de programas por Colegio Académico, previo dictamen que emite un grupo de asesores técnicos, con la pretensión de fortalecer su atribución al colegiado en la definición de políticas para el desarrollo de la actividad académica y de la institución en su conjunto (Reglamento de Programas de Investigación de la Universidad Autónoma Metropolitana, 1991).

Para definir los programas de investigación se toman algunas consideraciones, que se refieren a la necesidad de satisfacer las necesidades de alcance científico y significación social, con alto grado de complejidad y la necesidad de convergencia disciplinaria en el

abordaje de los problemas, con la pretensión de que los programas de investigación retroalimenten el trabajo en las áreas.

Un aspecto importante es la caracterización de los programas de investigación a partir de las exigencias previstas en el artículo 4. “De la oportunidad y viabilidad de los programas, para dictaminar y en su caso resolver sobre la pertinencia de aprobar las propuestas”, y es lo relativo a la evaluación de los programas, donde un grupo de asesores en la universidad juzga una propuesta de programa, desde el punto de vista científico, humanístico o artístico y emite un dictamen del mismo, éste es dado a conocer al Colegio Académico por medio del rector general, para que nuestro máximo órgano colegiado resuelva lo conducente en consideración a los términos de dicho dictamen.

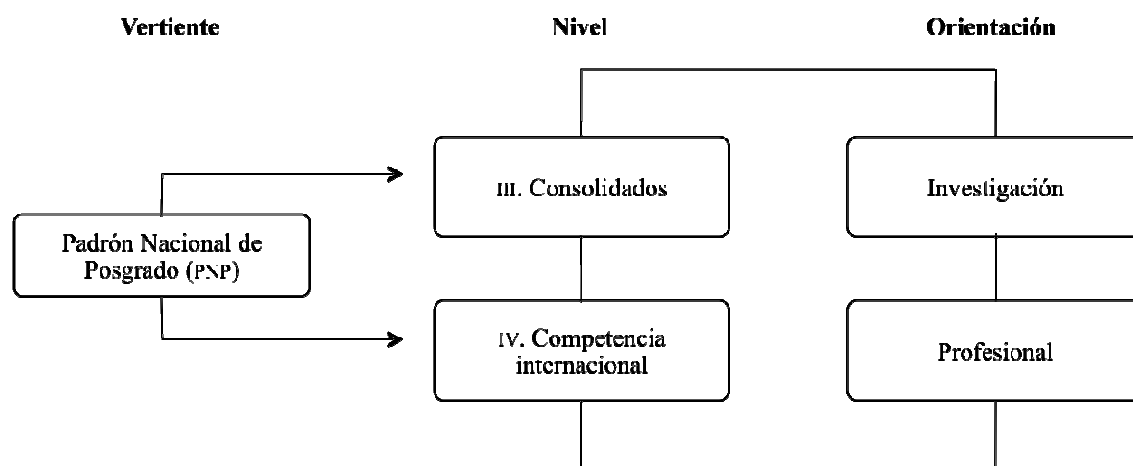
En lo que se refiere a los requerimientos de recursos propios y externos para el desarrollo de los programas de investigación, se enfatizan tres tipos de recursos: para el inicio operativo del programa, para el cumplimiento de objetivos a tres años y para fortalecerlos y ampliar su alcance; los primeros deben ser aportados por la Universidad y el tercer tipo de recursos debe provenir de apoyo externo (Reglamento de Programas de Investigación de la Universidad Autónoma Metropolitana, 1991).

De acuerdo con el tema del presente trabajo, *la evaluación de los programas de investigación*, es importante considerar que en la UAM se establecen criterios a aplicar por los grupos asesores técnicos, proponiendo recomendaciones al órgano colegiado competente, ello con la intención de resolver lo pertinente con base en el juicio de expertos competentes para determinar si se acepta, modifica, cancela, o proponen algunas reformas al curso de acción de algún programa de investigación. Con la importancia de comparar los avances del programa con los objetivos y metas propuestos.

Para proponer un programa de investigación es necesario incluir la evolución de conocimiento científico, humanístico o artístico y los principales avances de la investigación en el campo respectivo ya sea nivel nacional o internacional, con los objetivos generales y particulares, así como con las metas a corto, mediano y largo plazo, incluyendo una justificación teórica del programa en función del objeto de la universidad y de las políticas generales, especificando los beneficios académicos el área de investigación y el programa docente del posgrado relacionado.

El marco de referencia para la evaluación y seguimiento de programas de posgrado, del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Conacyt muestra que la evaluación de los programas está conformada por dos vertientes, cada una con sus respectivos niveles de acuerdo con la orientación del programa.

Esquema 4
Clasificación de los programas del Padrón Nacional de Posgrado

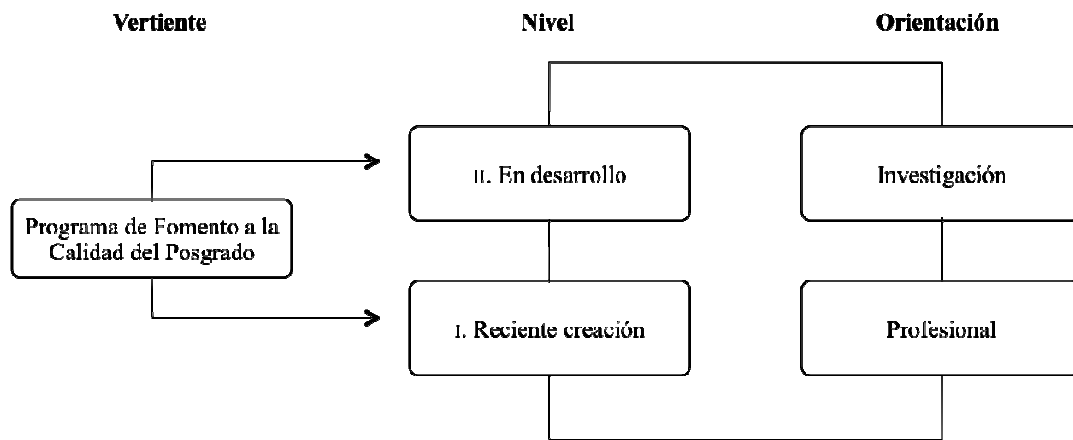


Fuente: *Reglamento de Programas de Investigación*, UAM, 1991.

El Padrón Nacional de Posgrado reconoce aquellos programas destacados por la calidad en la formación de sus egresados en el ámbito nacional e internacional. Para ello sirven los Programas de Fomento a la Calidad del posgrado (PFC) que tienen la finalidad de fortalecer el posgrado nacional, mediante la mejora continua de la calidad de los programas de posgrado que integran esta vertiente. Los niveles de este programa son: *el nivel de desarrollo* con una prospección académica positiva, sustentada en el plan de mejora continua en metas factibles de alcanzar en el mediano plazo. Y los programas de reciente creación, que satisfacen los criterios y estándares básicos del marco de referencia del PNPC considerando su creación de no mayor a cinco años de antigüedad en programas de doctorado, y hasta tres años para maestría y especialidad. Se tiene la finalidad de fomentar nuevos posgrados en áreas estratégicas de conocimiento que con nuevos esquemas propicien efectos multiplicadores en el incremento de las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación del país.

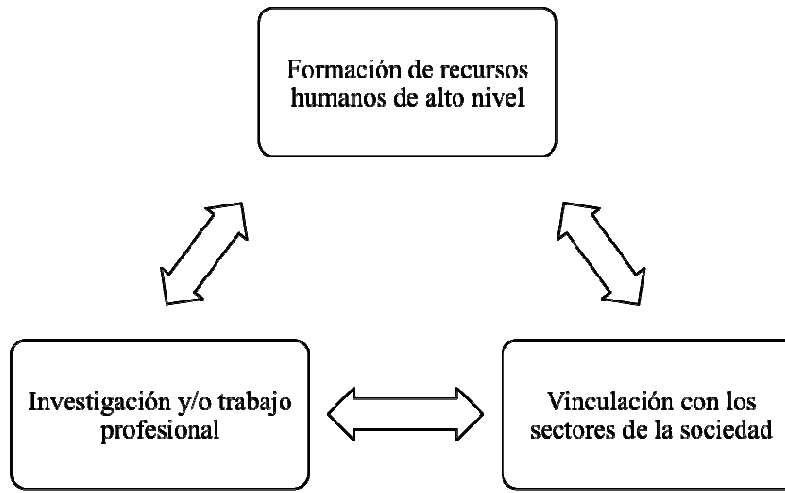
La orientación que revisten los programas de posgrados dirigidos a la investigación (maestría y doctorado) o los de orientación profesional (especialidad o de maestría), en particular el posgrado en Desarrollo Rural, manifiesta una serie de actividades grupales que permiten una relación estrecha entre profesores y alumnos con la intención de cubrir las metas y objetivos planteados.

Esquema 5
Clasificación del Programa de Fomento a la Calidad del posgrado



Fuente: Reglamento de Programas de Investigación, Universidad Autónoma Metropolitana, 1991)

Esquema 6
Modelo de formación de calidad



Fuente: Reglamento de Programas de Investigación, UAM, 1991.

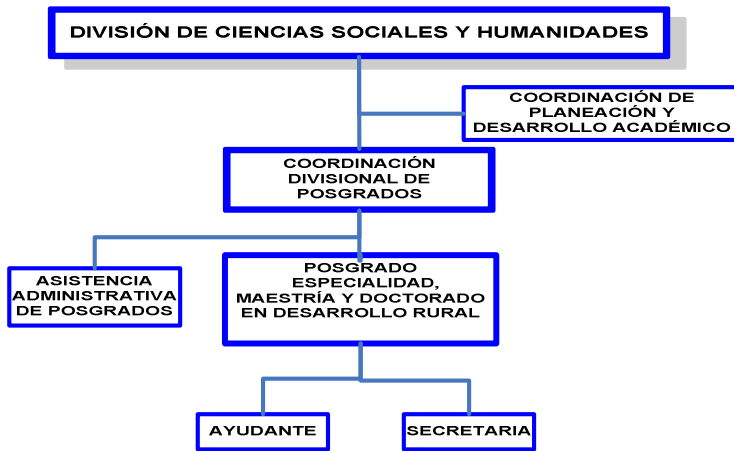
Este modelo integra los elementos principales que permiten obtener una formación de calidad de los estudiantes, está conformada por:

1. La planeación institucional del posgrado
2. Las categorías y criterios del modelo y
3. El plan de mejora del programa.

Las políticas del Programa Nacional de Posgrados de Calidad 2007-2012, para consolidar el posgrado nacional, tienen como objetivo establecer la capacidad sustentable con proyección de largo plazo a partir de una visión nacional integral, incrementando la calidad y pertinencia del posgrado nacional para alcanzar niveles de calidad y de reconocimiento comparables con las mejores instituciones del mundo; para el caso de estudio de esta tesis los objetivos del Posgrado en Desarrollo Rural giran en torno a esta visión de traspasar el ámbito nacional con la vinculación a partir de un proyecto que permita este fortalecimiento.

El Posgrado en Desarrollo Rural (PDR) se ubica en la UAM en función del organigrama organizacional que se muestra en el Esquema 7.

Esquema 7
Organigrama del posgrado en Desarrollo Rural



Fuente: elaboración propia, 2012.

Esto permite mostrar que el posgrado depende de otros departamentos para algunas funciones administrativas de la coordinación. La Dirección de la DCSH se encarga entre otras cuestiones de autorizar y revisar los documentos y trámites administrativos de los recursos económicos que gastan cada una de las coordinaciones de posgrado, estas últimas hacen uso del presupuesto asignado y es la asistencia administrativa de posgrados quien da seguimiento a los trámites mediante la captura en el sistema de administración de la universidad, sin embargo, el posgrado tiene independencia para la toma de decisiones en cuanto a la planeación y distribución de sus recursos económicos.

Esquema 8 Modelo de programación de actividades



Figura 3. Apartados del modelo.

Fuente: *Reglamento de Programas de Investigación*, UAM, 1991.

El Plan de mejora del programa integra las decisiones estratégicas sobre los cambios y categorías evaluadas de acuerdo con los criterios de evaluación en el PNPC. Dicho plan permite el seguimiento a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas. Cuando las contingencias contempladas en el plan de mejora sean de mediano plazo, deberá desarrollarse la programación de actividades y aprobarse en su caso. Como se muestra la interrelación de los elementos del modelo en el siguiente esquema.

Esquema 9 Modelo de criterios y aspectos a evaluar



Figura 4. Criterios y aspectos a evaluar

Fuente: *Reglamento de Programas de Investigación*, UAM, 1991.

Es importante señalar que en general los posgrados contemplan la estructura tal y como se muestra en el esquema anterior, pues ésta refleja las actividades de gestión y coordinación que permiten su funcionamiento. Ya sea en lo que corresponde al desempeño de la planta docente y el comité para el ingreso de los alumnos como para su desempeño académico.

En particular, el PDR tiene plenarios que permiten una mejor comunicación no sólo entre el coordinador y los miembros del comité a cargo, sino también con el resto de los docentes y con los alumnos, esto con la intención de obtener mejor organización y mayor información que nutra los compromisos del posgrado diseñando estrategias que permitan cumplir las metas del mismo.

Dentro de las actividades que realiza la coordinación del PDR está el fortalecimiento del posgrado sobre todo en el ámbito internacional, se pretende incrementar la incidencia en la agenda latinoamericana en desarrollo rural, como parte de sus propuestas académicas, lo que implica pensar en lograr un nivel de calidad internacional como lo establece el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Para ello se requiere tomar en cuenta los criterios del Conacyt que constituyen requisitos ineludibles, destacando que todos son considerados determinantes para el desarrollo y operación del programa. El agrupamiento de los criterios permite garantizar, simplificar y ordenar los rasgos que describen a cada categoría; también posibilitan la sistematización de la evaluación y proporcionan una visión general del desarrollo del programa.

Como parte de las estrategias de crecimiento del PDR se encuentra el proyecto: “Nuevos enfoques teóricos y metodológicos para el análisis de estrategias comunitarias orientadas al desarrollo territorial sustentable en México”, integrado al posgrado con la intención de fortalecerlo considerando la posibilidad de alcanzar las metas planteadas. El conjunto de los profesores y estudiantes participan para el logro del proyecto, con el objeto de consolidar un enfoque teórico conceptual sobre defensa y gestión del territorio mediante el intercambio y debate con grupos de investigación en México y América Latina, a partir del observatorio universitario sobre procesos territoriales y del laboratorio de análisis, se pretende fortalecer las capacidades de los estudiantes del posgrado participantes en el proyecto en el uso de metodología y herramientas de investigación aplicada, fortalecer las capacidades de los maestrantes y doctorantes para la elaboración y redacción de artículos

originales para revistas científicas y capítulos de libros, así como la idónea comunicación de resultados en sus investigaciones.

Una de las actividades que permite fortalecer a los posgrados se da a partir de la Convocatoria de Investigación Científica Básica que recibe la Universidad Autónoma Metropolitana por medio de la Secretaría de Educación Pública y el Conacyt, denominado Fondo Sectorial de Investigación para la Educación (Fondo), éste tiene la intención de apoyar proyectos de investigación científica básica que generen conocimiento de frontera y contribuyan a mejorar la calidad de la educación superior y a la formación de científicos y académicos. Es distribuido al interior de todos los posgrados para el ingreso de solicitudes de apoyo a los diversos proyectos de investigación, o como el caso de este estudio, pueden surgir del académico y no de la División de Ciencias Sociales y Humanidades. Donde los aspirantes pueden empezar a ingresar al sistema del Conacyt sus propuestas para evaluación y aprobación.

Todas las propuestas se ajustan a las siguientes bases:

- 1.1 Ser presentadas por las Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación públicos y privados que se encuentren inscritos en el Reniecyt, referido al artículo 25, fracción II de la Ley de Ciencia y Tecnología.
- 1.2 Ser elaboradas de acuerdo con los términos de referencia de la convocatoria con el formato correspondiente en el portal del Conacyt, en la sección de Fondos para la Investigación. Con fecha y hora límite de la misma.
- 1.3 Acompañada de una carta oficial de postulación de conformidad con el punto 6 de los términos de referencia, especificando nombre del responsable técnico y administrativo.
- 1.4 Especificación del número de etapas anuales para el desarrollo de la propuesta, la cual puede ser de 1 a 4 años, dependiendo del tipo y modalidad. Indicar los antecedentes del tema, hipótesis, objetivos, resultados esperados al término de cada etapa, beneficios esperados, infraestructura con la que se cuenta en las áreas de los participantes y cualquier otra a la que se tenga acceso en sus instituciones, así como el compromiso de formar recursos humanos a nivel de licenciatura y posgrado.

Esquema 10
Formato de solicitud

01/03/2010

FONDOS CONACyT - Impresión de Solic...

CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
SISTEMA DE FONDOS
IMPRESIÓN DE SOLICITUD

Fondo: I0003

Convocatoria: CB-2009-01

Solicitud: 000000000133743

Modalidad: F4

Estado de Solicitud: Propuesta

Programa Institucional:

Datos Generales de la Propuesta	
Título:	Nuevos enfoques teóricos y metodológicos para el análisis de estrategias comunitarias orientadas al desarrollo territorial sustentable en México
Registró en otra convocatoria:	Dato requerido
Registro Nacional de Instituciones y Empresas:	Si
Número de RENEcyT:	085
Institución:	UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
Demandas Específicas:	Dato requerido
Breve Descripción:	
Para la continuidad del proyecto ¿Nuevos enfoques teóricos y metodológicos para el análisis de estrategias comunitarias orientadas al desarrollo territorial sustentable en la región central de México? se pretende ubicar los elementos convergentes de las distintas respuestas comunitarias frente a las tensiones homogenizantes impuestas por el modelo económico en los territorios	

Fuente: elaboración propia a partir de la solicitud original del proyecto de Fondo Sectorial, 2010.

En cuanto al financiamiento, monto del apoyo y duración del proyecto:

- 1.5 Cada propuesta deberá indicar las actividades y el monto de recursos requerido, por cada etapa anual del proyecto justificado, sin que rebase lo establecido por las diferentes modalidades de apoyo. En función del dictamen de expertos, el Comité Técnico y de Administración del Fondo establecerá el monto autorizado de conformidad con los montos mixtos estipulados para cada modalidad. Apoyando únicamente los gastos y las inversiones indispensables para la ejecución del proyecto.
- 1.6 En el otorgamiento de recursos, no se permitirá que exista duplicidad con otros programas del Conacyt (Fondos Sectoriales, Mixtos o Institucionales); es decir, no se proporcionarán recursos a un mismo proyecto en dos o más Fondos, ni dos proyectos con objetivos similares.

1.7 Dependiendo del tipo y la modalidad a la que se someta la propuesta la duración y monto máximo por año.

Esquema 11
Modelo actividades y recursos requeridos

Modalidad	Tipo de propuesta			
	Nueva		Continuación de Proyectos	
	Duración (años)	Monto máximo (pesos mexicanos)	Duración (años)	Monto máximo (pesos mexicanos)
Joven Investigador	3	\$1,400,000	No aplica	No aplica
			1	\$500,000
Profesor Investigador	3	2,000,000	2	\$1,000,000
			3	\$1,500,000
			3	\$3,300,000
Grupos de Investigación	4	\$4,400,000	3	\$2,700,000
			4	\$3,600,000
Colaboración México-Centro América	3	\$3,300,000	No aplica	No aplica
			4	\$4,400,000

Fuente: Rodríguez, 2009.

Todas las propuestas se someten a un proceso de evaluación de la calidad científica. A partir de subcomisiones de expertos que son los responsables de asignar a cada propuesta evaluadores inscritos en el Registro Conacyt de Evaluadores Acreditados (RCEA). Cada uno de éstos emite opinión dando sustento a sus apreciaciones haciendo las observaciones pertinentes. Así como las Subcomisiones de Expertos discuten colegiadamente las propuestas y las evaluaciones a las mismas, y propondrán un dictamen a la Comisión de Evaluación de Ciencia Básica del Fondo, la cual está integrada por los coordinadores de las subcomisiones y el secretario técnico del Fondo.

La Comisión de Evaluación presenta el listado de las propuestas de mejor calidad académica a manera de recomendación al Comité Técnico y de Administración del Fondo, órgano responsable de la aprobación de las propuestas, así como de la autorización de recursos. Las propuestas susceptibles de ser apoyadas serán seleccionadas en función de la

disponibilidad de recursos con que cuente el Fondo para el financiamiento en cada Convocatoria.

Una vez evaluada y aprobada la propuesta, el rector de la Universidad solicitante emite una carta formal al Comité Técnico y de Administración del Fondo Sectorial de Investigación de Ciencia Básica SEP-Conacyt. Donde la institución se compromete a brindar los apoyos requeridos para el desarrollo de la propuesta, pone a disposición del investigador responsable la infraestructura y el equipo existentes en la Universidad, responsabilizándose también de la difusión de los resultados del proyecto y de brindar el apoyo académico para la formación integral y oportuna de doctores y maestros en ciencias considerados en el proyecto. Para el fortalecimiento de la línea de generación y aplicación del conocimiento.

El trabajo y desarrollo del proyecto bajo la gestión y coordinación del posgrado, implica una eficiente planeación y distribución de los recursos que se verán reflejados durante el proceso y al final con los resultados del trinomio planeación-gestión-presupuestación.

CAPÍTULO 2. APROXIMACIÓN HISTÓRICA

2.1 Planeación institucional de la UAM

La UAM rinde un servicio valioso, por medio de los programas de intercambio académico, a su vez la ANUIES y la SEP, a partir del Plan Nacional y el Programa de Colaboración Académica Interuniversitaria, colaboran en la consolidación académica de las universidades estatales, mediante el intercambio de experiencias fomentan y desarrollan la investigación. El plan tiene cuatro programas (Planeación de la investigación, Red nacional de unidades especializadas, Sistema de información para la investigación y Apoyo a las asociaciones científicas y humanísticas). Todo ello con el objeto de fortalecer la investigación en sus diversas áreas y modalidades, extenderla a todas las regiones del país, y vincularlas a la solución de problemas científicos y tecnológicos.

En cuanto a la planeación, históricamente la estructura y crecimiento de las instituciones de educación superior ha obedecido a presiones espontáneas de la demanda social de educación.

En materia de planeación nacional hubo un cuidado especial por desarrollar esquemas de tipo asignativo que permitieran hacer frente a la demanda escolar y financiar de manera adecuada a las casas de estudio. Medidas de tipo innovativo también son intentadas, así se probaron un conjunto de mecanismos encaminados a promover procesos de reforma y planeación en las universidades. La debilidad principal de estos intentos es calificada certeramente por uno de sus principales protagonistas: “Ha sido muy relativa la influencia de la planeación y de los programas de reforma en el desarrollo y transformación de la educación superior, y sólo se concibe a través de organismos gubernamentales o de instituciones de carácter nacional, sin que se logre generar la acción directa de las propias instituciones” (Guerra, 1978:63).

Lo que se debe rescatar y resaltar de esto es que, con todos sus defectos, el plan, por primera vez en la historia de la educación superior mexicana, rebasa la fase de diagnóstico, propone la creación de mecanismos e inicia la puesta en marcha de los mismos. Lo que permite estructurar un sistema de educación superior más integrado y acorde con las necesidades actuales del país.

La planeación institucional hasta ahora ha tenido como función principal servir como instrumento para hacer frente a la demanda de servicios educativos, antes que fungir como medio para mejorarlos, es decir, se tiene una planeación de carácter asignativo, orientada a mantener el sistema educativo del cual forma parte, destinada a distribuir recursos escasos entre sus componentes, y directamente emparentada con los problemas de financiamiento y las previsiones necesarias para el crecimiento institucional (Barquín, 1981:13-20).

Esa forma de concebir a la planeación desestima los efectos de la política y de la política educativa sobre cada institución, ya que uno de los problemas más agudos que se puede encontrar en la planeación institucional es la desvinculación de ésta con la adopción de decisiones dentro de la institución. La consecuencia es clara: si la planeación institucional no se liga con las decisiones deja de tener sentido. Subsiste, mediante de la tarea de investigación, como centro de estudios pero no de planeación. De ahí que en la actualidad, se les pide a las instancias financiadoras que definan “reglas de juego”, sistemas de asignación de recursos, etcétera; sin embargo, las propias instituciones omiten este tipo de acciones al interior de su estructura.

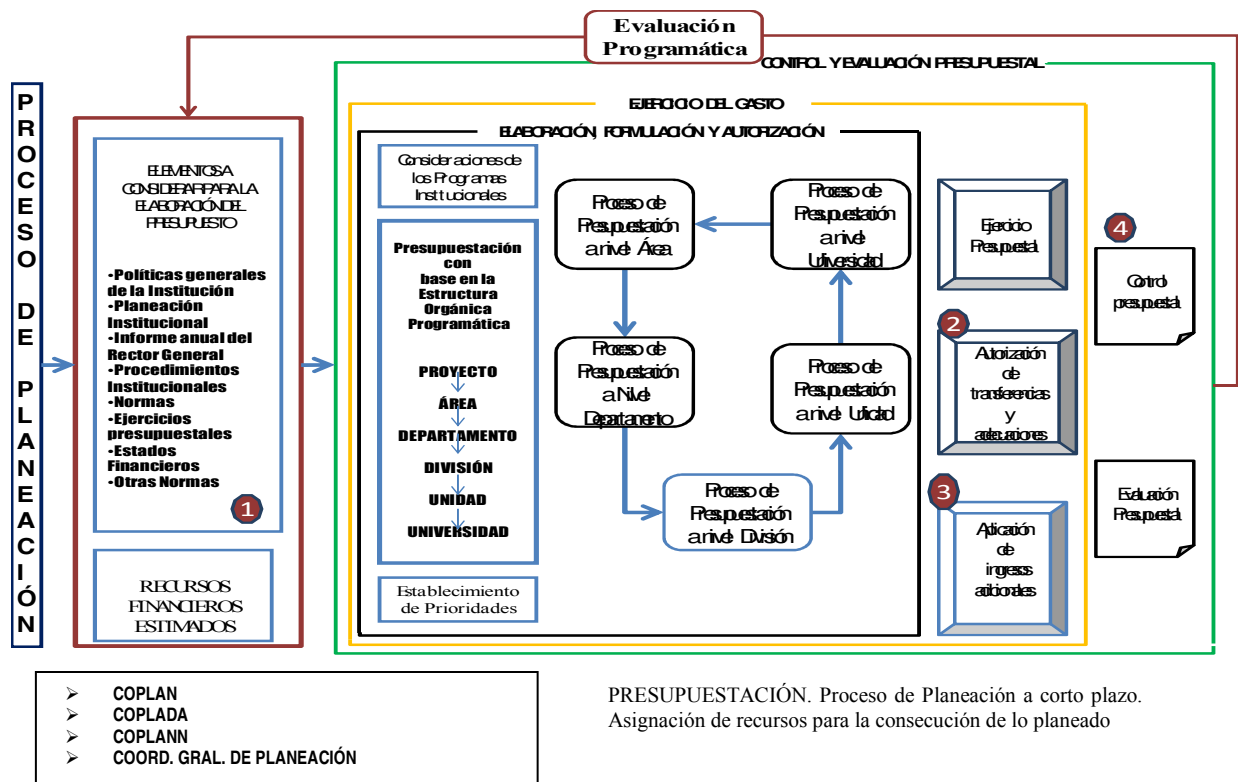
La dimensión humana de la administración se encuentra en la estructura institucional, además de las funciones ideográficas de carácter psicosocial, la administración tiende a orientar a la institución en el desempeño de sus papeles y el logro de sus expectativas institucionales, la función nomotética de la administración universitaria consiste en organizar estructuralmente la institución, para que ésta pueda lograr sus objetivos. La relación hombre-institución en la universidad tiene numerosas implicaciones para su administración, cuya función estratégica es integrar los elementos ideográficos y nomotéticos, para propiciar condiciones que permitan respuestas individuales conducentes con las metas institucionales (Barquín, 1981:13-20).

La UAM entiende por planeación a las sistematización y orientación de acciones a corto, mediano y largo plazos, a fin de alcanzar el objeto de la universidad, mediante la fijación de políticas, objetivos, metas, prioridades, estrategias y criterios de evaluación, su objetivo general es la articulación y contribución al desarrollo de los programas institucionales de forma eficiente y eficaz, hacia la docencia e investigación, preservación y difusión de la cultura y apoyo institucional. Dentro de las características generales de la

planeación de la UAM, en su artículo 4 del Reglamento de Planeación, establece las actividades que deben armonizarse: “Marco normativo y axiológico, visión diagnóstica, visión a futuro, objetivos y metas, priorización, estrategias y evaluación”; refiriéndose posteriormente en el artículo 7 al contenido de los documentos de planeación en: “I. Objetivos generales y particulares, II. Justificación, III. Metas e indicadores para su evaluación, IV. Prioridades, Estrategias, [...] VI. Recursos disponibles y requeridos; y VII. Dictámenes de evaluación”. De la Planeación Institucional se desprenden la Planeación de las Unidades, planeación en las Divisiones siguiendo un proceso descendente.

Esquema 12

Proceso institucional de presupuestación UAM



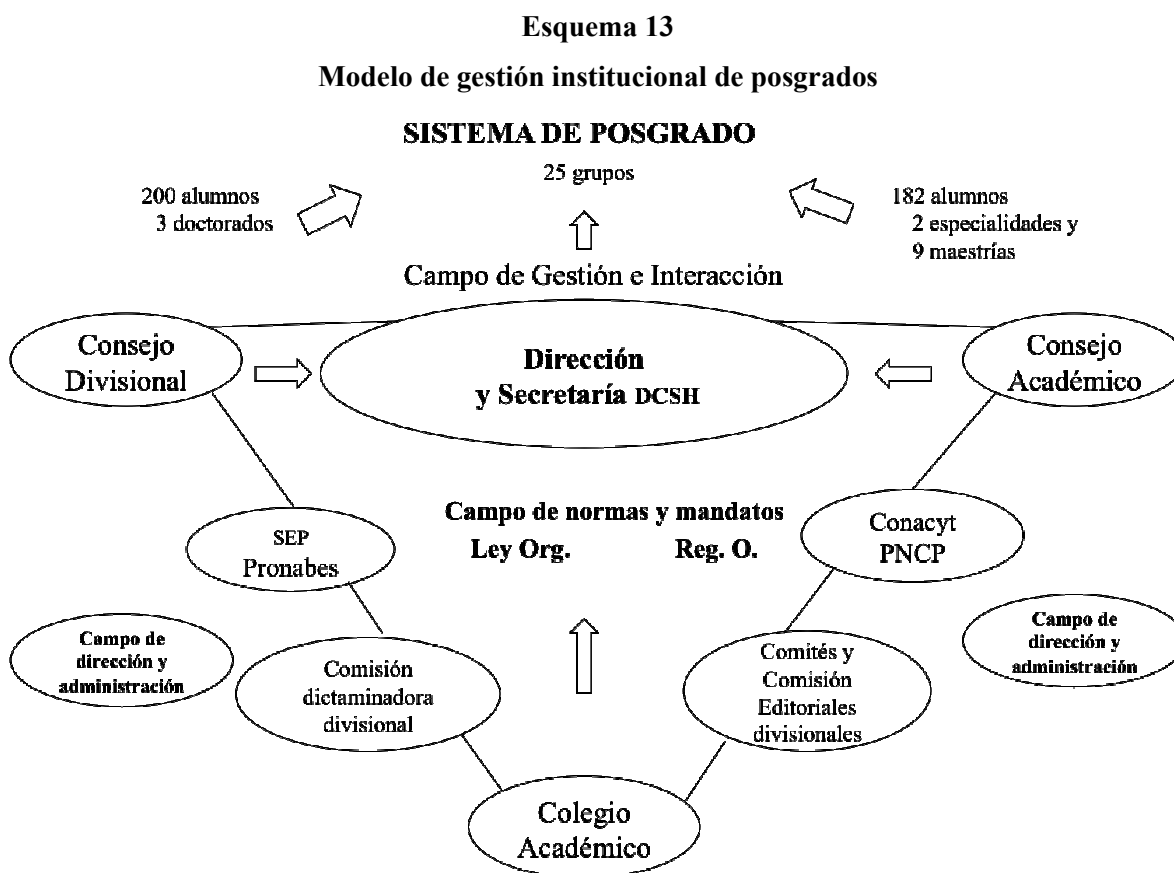
Fuente: Carpeta de Presupuestación; Coordinación General de Planeación, Información Institucional (UAM, 2009:13).

La normatividad que guarda la universidad en cuanto a su organización representa una parte de las tareas de planeación en función a los objetivos que a partir de ésta se deben

seguir, por su estructura organizacional, los posgrados también heredan las tareas de planeación, de objetivos que se convierten de generales a los particulares específicos.

2.2 Posgrados de la DCSH de la UAM-Xochimilco

La UAM en su legislación universitaria dentro de las políticas operacionales sobre cumplimiento, evaluación y fomento de planes y programas de estudios de posgrado, señala que como parte de la administración del posgrado, se intenta orientar la participación de los órganos e instancias de la universidad para impulsar y apoyar los planes y programas de estudio con el objetivo de lograr eficacia y eficiencia en su operación independientemente de todas las políticas operacionales sobre la administración de los posgrados, todas las orientaciones sobre la infraestructura de apoyo buscan garantizar la adecuada operación de los programas de posgrados.



Fuente: elaboración propia a partir del Modelo de Reto Institucional del Dr. José Antonio Rosique Cañas, 2010.

La UAM cuenta con 72 planes de estudios de posgrado estructurados en tres niveles: especialidad, maestría y doctorado, de los cuales 56 están inscritos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad, dirigidos a la formación de investigadores, profesionales y profesores de alto nivel que respondan a las necesidades de la sociedad. En la actualidad ocupa el segundo lugar entre las instituciones de educación superior de México.

En la UAM unidad Xochimilco, la División de Ciencias Sociales y Humanidades cuenta con 17 posgrados, de los cuales ocho son maestrías, dos especializaciones y tres doctorados, para el caso de este estudio el programa de posgrado se integra de especialidad, maestría y doctorado.

Este programa de posgrado en Desarrollo Rural fue aprobado por el Colegio Académico de la UAM en septiembre de 2001, su antecedente fue la maestría en Desarrollo Rural iniciada en 1984, a partir de ese año, han egresado más de 11 generaciones de maestría y dos de doctorado, alrededor de 300 egresados aproximadamente de ambos niveles, este posgrado además está registrado en el Padrón Nacional de Posgrados (PNP) en la categoría de alto nivel.

2.3 Proyectos Patrocinados en la DCSH

La UAM reconoce a un programa de investigación que alude a la atención de problemas surgidos de la necesidad de satisfacer propósitos de mayor alcance científico y significado social, con alto grado de complejidad y la necesidad de convergencia disciplinaria para abordarlos.

A su vez el proyecto lo considera una propuesta académica financiera completa que debe hacer aportaciones al menos a una de las tres funciones sustantivas de la universidad: Docencia, Investigación, Preservación y difusión de la cultura. A partir de esto, se entiende que los programas de investigación retroalimenten de manera constante el trabajo que se realiza en las áreas y repercutan en la docencia.

Para distinguir el programa de posgrado y el programa académico financiero, nos referiremos al programa académico financiero como proyecto patrocinado, ya que también puede incluir recursos financieros externos considerados patrocinados por distintas universidades, organizaciones, etcétera.

La UAM maneja alrededor de 300 convenios patrocinados con empresas e instituciones nacionales y extranjeras, promoviendo la participación en diversos proyectos que atiende directamente a la problemática del país a partir de convenios con los diferentes niveles de gobierno, con instancias públicas y privadas, así como con organizaciones de la sociedad civil. Esto permite fomentar una mayor participación de los alumnos en proyectos de colaboración que contribuyen a enriquecer su formación profesional y facilitan su inserción al ámbito laboral. Además, tanto la SEP como el Conacyt, financian proyectos de investigación, sin embargo, la limitación de recursos se traduce en un obstáculo serio para ambos, en el caso de la SEP, sólo una cuarta parte de los proyectos presentados logra obtener financiamiento.

El problema del financiamiento es un elemento clave para la ampliación y mejoramiento del sistema de educación superior. A partir del gobierno de Luis Echeverría Álvarez se generó una tendencia, en materia de financiamiento a las universidades, que se ha venido ampliando con los años. Dicha tendencia ilustra un proceso por el cual el presupuesto universitario se integra cada vez más por el subsidio federal, antes que por el ingreso proveniente de la entidad federativa y los recursos propios de la institución. El proceso ilustra además, una situación que podría denominarse como “Federalismo” de las universidades por medio del financiamiento.

Cabe señalar que gran parte de los programas patrocinados corresponden a profesores adscritos al Departamento de Política y Cultura de la DCSH y que el papel que desempeñan los académicos va más allá de la docencia, implica también sus trabajos de investigación, pero esto no quiere decir que todos ellos integren sus investigaciones a un posgrado, pues requiere una participación más directa del posgrado en particular.

Tabla 1
Relación de Programas Patrocinados de la DCSH
Académicos del Departamento de Política y Cultura

Tipo de convenio	Contraparte	Vigencia
Investigación patrocinada	Conacyt	2 años
Investigación patrocinada	Conacyt	3 años (prórroga)
Investigación patrocinada	Conacyt	3 años (prórroga)
Investigación patrocinada	Conacyt/Fondo Sectorial de Investigación para la Educación	2 años
Investigación patrocinada	Conacyt/Fondo Sectorial de Investigación para la Educación	2 años
Investigación patrocinada	Conacyt/Fondo Sectorial de Investigación para la Educación	3 años
Investigación patrocinada	Conacyt	1 año
Investigación patrocinada	Conacyt	8 meses
Investigación patrocinada	Conacyt	7 meses, 11 días

Fuente: elaboración propia a partir de información proporcionada por la Coordinación de Planeación, Vinculación y Desarrollo Académico.

CAPÍTULO 3. LA GESTIÓN DE LA PLANEACIÓN

En este apartado se toman en cuenta la gestión y planeación como eje principal. Para ello asumiremos a la gestión como la manera específica en que la universidad se organiza y conduce para lograr sus propósitos esenciales (Wietse de Vries y Eduardo Ibarra, 2004:575). La gestión de toda institución consiste en realizar cosas por un grupo de personas, con objeto de obtener ciertos resultados, acciones en función de resultados que se esperan obtener y de los medios que se dispone, asegurando la explotación óptima de los recursos (Blanco, 1973:25).

La gestión implica:

- a. La identificación y previsión de las necesidades a satisfacer.
La determinación de los objetivos que pueden ser perseguidos, para satisfacer estas necesidades.
La búsqueda de las acciones más eficaces, para alcanzar estos objetivos.
- b. La decisión en sí misma, una elección entre las acciones posibles, teniendo en cuenta los recursos disponibles en el futuro.
- c. Ejecución de la decisión.
- d. Y el control de la ejecución que tiene por objeto asegurar que las metas sean alcanzadas, que lo sean además, con los medios previstos y también eventualmente la toma de acciones correctivas.

Así, la gestión concebida con estas cuatro operaciones se refleja como la nueva tendencia de dirección por objetivos. Entre el Sistema Plan-Programa-Presupuesto (Planning-Programming-Budgeting System, PPBS, por sus siglas en inglés), trata de articular estas cuatro operaciones que constituyen la racionalidad de la gestión, con la virtud de sistematizar el proceso de planificación y control (Blanco, 1973:25).

Desde el punto de vista de gestión para la concreción de proyectos transformadores, se entiende a la gestión como aquella modificación sustancial producida tanto en todos los integrantes que participan de la acción, como de los resultados que se proponen lograr (Waisman, 2001).

A partir de la dimensión administrativa de la gestión, José Luis Arias (2001) retoma la representación que hace Antúnez (1993), quien la concibe como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos. Tal movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etcétera) implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones en los órganos de gobierno, a la resolución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo de un centro escolar.

La gestión debe orientarse al por qué y para qué de la actuación, lo que determina su origen en una necesidad específica, y, una vez justificada, su articulación operativa, que exige la determinación de personas idóneas para la tarea y la caracterización de ámbitos y modalidades de actuación (Arias, 2001). Un estándar de gestión según Meyer, es como un valor de referencia para la acción económica, como tal; el estándar de gestión forma parte del conjunto de reglas del sistema de valores que todo organismo social postula para poder conducirse y orientarse (Blanco, 1973:47).

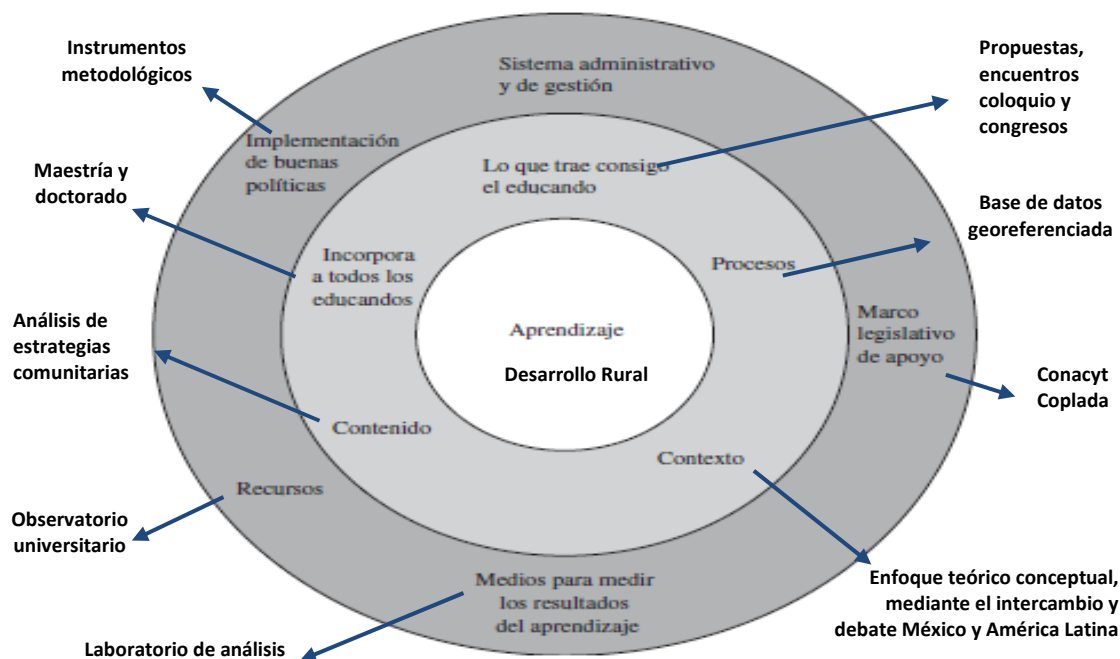
En el segundo plano, se entenderá la planeación desde sus inicios en la corriente administrativa con diagnosticar un problema definiendo soluciones operativas, como dijo (Fayol, 1949:43), el proceso de estimar el futuro y preparar provisiones para él, con la elaboración de planes de ejecución. En el plano educativo, la planeación (Beedy en Álvarez, 2002) es el ejercicio de previsión para determinar políticas, prioridades y costos del sistema educativo dirigiendo la planeación más allá de la administración, al plano de sistema, como un modelo por etapas siguiendo lineamientos formales, así es que la planeación de la educación aspira la coherencia y responsabilidad colectiva polarizada en órganos de dirección de las instituciones (Arellano, 1982:171).

Estos conceptos fueron formando una planeación cambiante participativa como menciona Russell (2004:71), desde ahí se le considera un modo operativo de resolver un grupo de problemas interrelacionados, integra la elaboración y ejecución de planes siguiendo la actividad interdisciplinaria y responsabilidad compartida, al considerar una planeación cambiante, posteriormente se dio paso a la Planeación estratégica estructuralista

y funcional, en la que el proceso mismo favorece un cambio gradual y una orientación a corto plazo (Mintzberg, 2005:91).

En este trabajo se considera la gestión de la planeación como la manera de realizar acciones eficaces definiendo soluciones operativas a partir de la determinación de políticas y prioridades, tomando en cuenta los recursos disponibles para el logro de sus objetivos; ello se tomará como base principal en las actividades institucionales o académico-administrativas. A partir de lo anterior, para dimensionar la Gestión de la planeación en función de la Calidad de la Educación se visualiza el Modelo de Referencia Organizativa de la misma.

Esquema 14
Modelo de referencia organizativa de la gestión de la planeación
en función de la calidad de la educación



Modelo de referencia para la Calidad de la Educación, desde la perspectiva de la Unesco de Mary Joy Pigozzi (2006:48).

El sistema administrativo y de gestión está determinado por cuatro elementos que de acuerdo con lo planeado permiten a la organización-posgrado una eficiente ejecución de sus recursos:

1. *Marco legislativo de apoyo*: se ubica en la Legislación de la Universidad.
2. *Medios para medir los resultados del aprendizaje*; son los medios que permiten la eficiencia terminal de los estudiantes, tomando en cuenta la evaluación del posgrado en función del padrón del Conacyt, y su acreditación.
3. *Recurso*; estos integran las actividades internas y externas del funcionamiento del posgrado y del proyecto, al integrarse al posgrado implican una programación y desarrollo de su ejecución.
4. *Implementación de buenas políticas*; permite la regulación de las normas legales, así como los alcances de cada problemática, como herramienta para los procesos de acción a partir de la interiorización de políticas y generar sus propios recursos y hacer más robusta la organización.

Esta primera etapa representa los elementos generales por los que se rige el PDR para su funcionamiento, en la segunda etapa se toman en cuenta los elementos particulares del posgrado en función de la integración del proyecto.

- a. *Procesos*; reflejan la forma en que son desarrollados los cuatro elementos de la primera etapa y con la integración del proyecto la herramienta necesaria para manipularlos.
- b. *Contexto*; tomando en cuenta la ideología del posgrado y la integración del proyecto con un enfoque teórico conceptual.
- c. *Contenido*; desde el punto de vista rural se considera el análisis de estrategias comunitarias.
- d. *Incorporación a los educandos*; con la integración del proyecto se integran tres alumnos de doctorado y tres de maestría cada uno ubicado en una de las regiones.

Desde el punto de vista del PDR, la consolidación de enfoques teórico-conceptuales sobre la defensa y gestión del territorio es aplicada mediante el intercambio y debate con grupos de

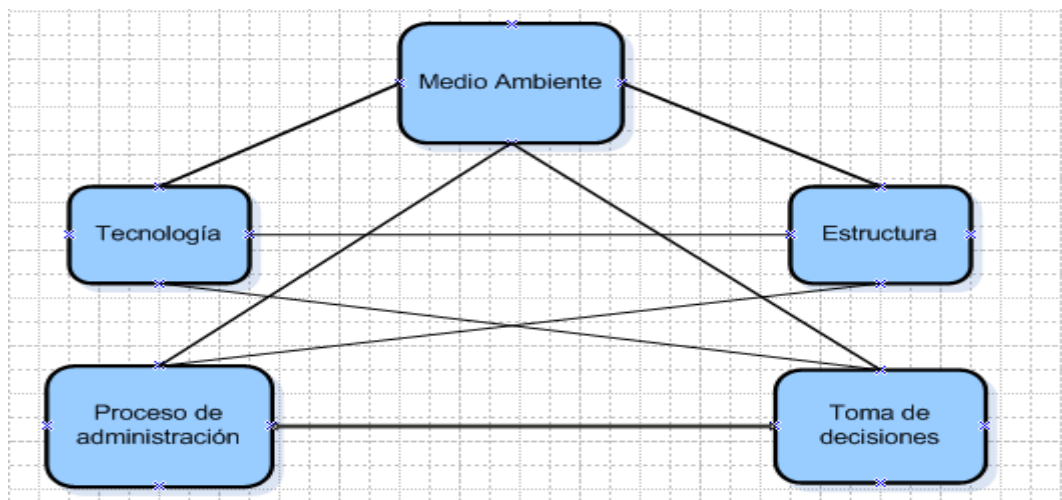
investigación en México y América Latina, al formular instrumentos metodológicos para el análisis de estrategias campesinas y comunitarias para la gestión y defensa del territorio, a partir de un observatorio universitario sobre procesos territoriales, que permitan fortalecer las capacidades de los estudiantes del posgrado con el proyecto integrado en el uso de metodologías y herramientas de investigación aplicada.

3.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales; tiene el objetivo de aprovechar al máximo los recursos internos de acuerdo con el entorno seleccionado y donde se han de aprovechar dichos recursos, de acuerdo con las circunstancias del entorno para el logro de los objetivos, o para mejorar los objetivos alcanzados.

Esquema 15

Modelo de Planeación estratégica desde un enfoque de sistema



Fuente: Planeación estratégica (Mintzberg, 1973).

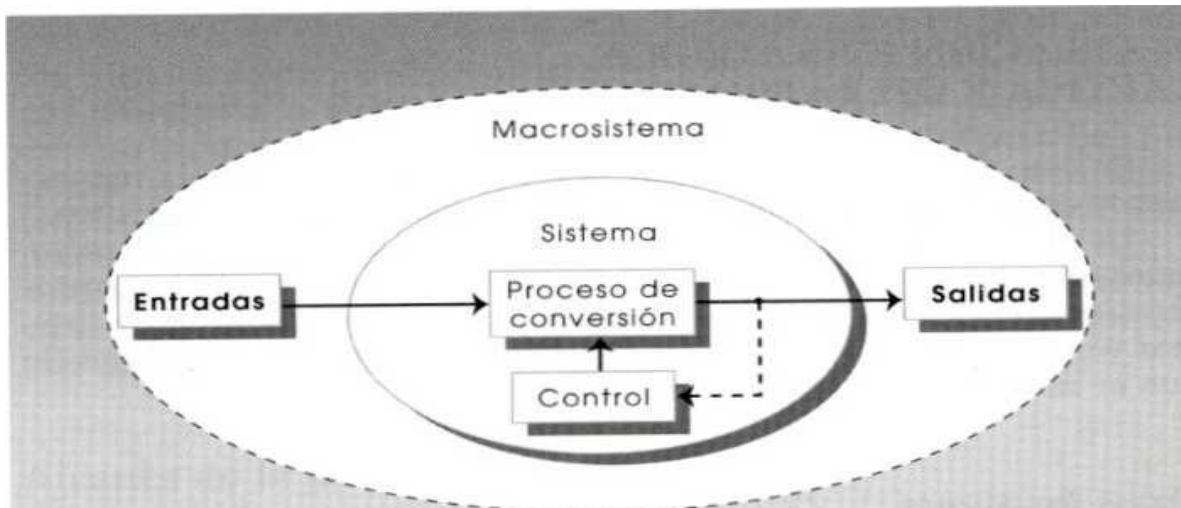
El primer paso para cualquier proceso de planeación estratégica es determinar el método organizacional que se empleará. Un factor importante para elegirle es el estado de desarrollo de la organización, en este caso del PDR, las estrategias o métodos que utilicen,

un ambiente estable o un método de planeación, estos métodos son convenientes si se usan mezclándolos, como advierte Mintzberg (1973).

La mezcla se puede hacer de dos formas, en primer lugar, la elección de métodos puede ser por niveles que permiten planear de manera institucional, mientras el resto desarrolla su estrategia utilizando un método adaptable o de planificación, la segunda es que la elección de métodos varíe entre las diversas etapas del proceso de planeación estratégica. Este último ayuda a la asignación de los recursos estratégicos discrecionales, así como a guiar e integrar las diversas actividades administrativas y operativas. La integración por la estrategia produce mejores resultados puesto que los grupos y los individuos se comportan mejor si saben lo que se espera de ellos y en qué forma pueden contribuir al progreso total.

Esquema 16

Modelo de proceso de planeación sistematizada de decisiones



Fuente: Proceso de planeación estratégica, modelo de sistema (Rodríguez, 2000:149).

La referencia que se hace al proceso de planeación, es hablar de un procedimiento formal para generar resultados articulados, forma sistematizada de decisiones. El proceso de planeación se utiliza para evaluar si son alcanzables o no los objetivos tentativos establecidos por esos procesos y si no lo son; qué otros objetivos se podrían alcanzar dada una empresa que es objeto de planeación general, cabe enfocarla como un sistema. Por tanto es conveniente recurrir al modelo de sistemas que distingue:

- Los insumos (entrada), el proceso de conversión y los resultados o producto (salidas) del sistema.
- El macrosistema o ambiente de la empresa.

El macrosistema proporciona los recursos que son empleados como insumos por el sistema. Asimismo, señala cómo el sistema por medio del proceso de conversión, transforma los insumos en productos o salidas. Éstos constituyen la contribución del sistema (empresa) al macro-sistema; en sí, la justificación del sistema como tal. Pero los resultados también realimentan los recursos del propio sistema, con el propósito de coadyuvar a su crecimiento o supervivencia.

De acuerdo con el Esquema 16, se distinguen con respecto a ese sistema (empresa), tres niveles de planeación ya descritos en el capítulo anterior: estratégica, táctica y operativa. La metodología de planeación estratégica de una empresa suele incluir, además del análisis estratégico y de las definiciones estratégicas, un tercer aspecto que comprende los planes de acción para llevar a cabo las estrategias (Rodríguez, 2000:149).

3.2 Estrategias de gestión

Se entiende por estrategia la medida de las acciones, constituye el vínculo principal entre las metas y objetivos que se desean alcanzar, de las diversas políticas de áreas funcionales y planes operativos de que se vale para orientar sus actividades cotidianas. Chandler (1962) menciona la evolución de este concepto como herramienta explícita en la dirección de organizaciones económicas y sociales en la teoría y práctica de la administración, en el que las metas, estratégicas y políticas, no eran más que un conjunto de ideas intuitivas, razonablemente acertadas, el crecimiento de las organizaciones las llevó a formalizar los objetivos incluyendo hasta el proceso por el cual se formulaban, con la necesidad de ampliar sus campos de acción, a su vez los llevó a la creación de estructuras departamentales, convirtiéndose en la formulación de políticas de áreas funcionales, que actuaron como mecanismos que garantizaban una acción.

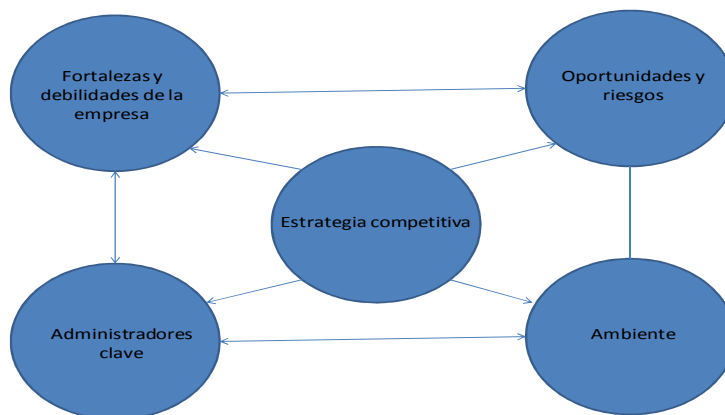
Haciendo una distinción en tres niveles de estrategia que se relacionan entre sí: 1) Directiva, 2) operativa y 3) funcional, se restringen unos con otros con el fin de contribuir a identificar la estrategia, en este caso dentro del PDR en marcha, con matrices, árboles de

decisión de políticas, matrices de aplicación de recursos, finalmente se desarrolla una buena estrategia junto con las ilustraciones de errores comunes que deben evitarse al identificar y describir una estrategia:

- 1) *estrategia directiva*: responde las interrogantes que tienen que ver con la posición en la que se encuentra la organización, en este caso el Posgrado en Desarrollo Rural.
- 2) *estrategia operativa*: representación en una matriz de posicionamiento (posición competitiva del PDR).
- 3) *estrategia funcional*: al nivel de área funcional, el principal enfoque de la estrategia consiste en maximizar la productividad de los recursos, sus componentes claves pasan a ser la sinergia y el desarrollo de competencias distintivas, mientras que el ámbito pierde mucha importancia.

Aquí la sinergia implica coordinación e integración de actividades dentro de una misma función, para formar un todo coherente y consecuente con el fin de que pueda tener éxito a largo plazo, tanto de las actividades de la coordinación del posgrado, como de las actividades del programa del posgrado.

Esquema 17
Modelo de estrategia competitiva

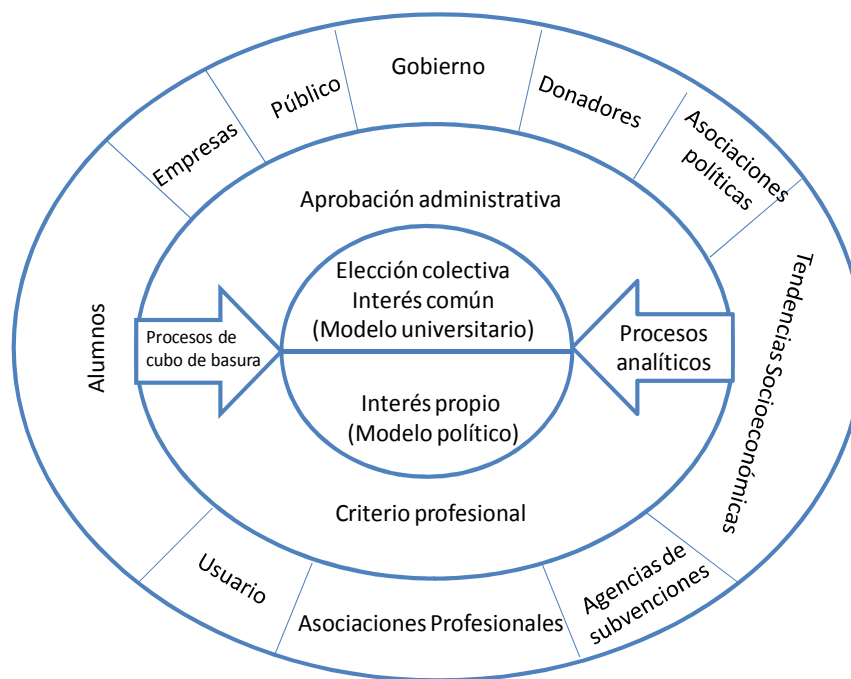


Fuente: elaboración propia a partir de Planeación estratégica (Rodríguez, 2000:139).

La estrategia competitiva hace un análisis de los factores externos e internos, que incluyen la competitividad, además de conocer cuáles son las oportunidades y amenazas consideradas, la estrategia puede lograr los propósitos permitidos en la medida en que se cuente con información completa y que se relacionan con los cuatro factores, que se muestran en el Esquema 11. El análisis de estos factores, por ejemplo, las oportunidades y amenazas, permite conocer la estructura competitiva de ésta (Rodríguez, 2000:139).

La estrategia en una organización es como la declaración de los medios fundamentales que usará dentro de ciertas restricciones ambientales, para tratar de alcanzar sus objetivos. En la escuela del diseño se propone un modelo de estrategia que procura una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas, es decir, será la concordancia entre la idoneidad y la oportunidad, introduciendo la idea de “competencia característica” de asociar el “estado interno” con sus “expectativas externas” (Chandler, 1962).

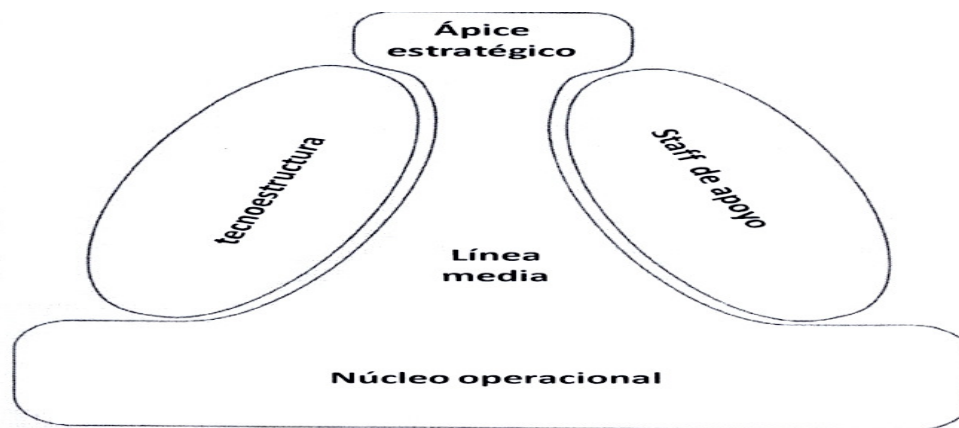
Esquema 18
Modelo de estrategia en la organización



Fuente: elaboración propia a partir de Safari a la estrategia, “La escuela del aprendizaje” (adaptado de Hardy, Mintzberg y Rose, 1983:247).

Dada una organización, ésta puede operar como altamente programada ya que tiende a encontrarse más estable y madura, desde una visión de la organización basada en el enfoque de estructuración de las organizaciones, se reconocen las cinco partes básicas en la organización de Mintzberg (2009:45-57).

Esquema 19
Las cinco partes de la organización



Fuente: elaboración propia a partir del logo de publicación de la estructuración de las organizaciones (Mintzberg, 2009:45).

Considerando las partes de la organización: el ápice estratégico corresponde a los directivos, encargados del cumplimiento de la misión de la organización, la tecnoestructura es referente a los especialistas que planean o administran el trabajo de la organización, la línea media correspondiente a los mandos medios como núcleo de operaciones, el equipo de apoyo, reconocido por las unidades especializadas que apoyan a la organización fuera del flujo de trabajo operativo, constituido por el núcleo de operaciones correspondiente a los que convierten las instrucciones en acciones, los que aplican el trabajo de acuerdo con sus funciones.

3.3 La gobernanza y la gestión

La gobernanza es asumida en este trabajo como los procesos de acción colectiva que organizan las dinámicas de actores y normas sociales, con los cuales una sociedad determina su conducta, el problema con las normas y políticas por las que se rigen las

instituciones lleva a un desfase en las operaciones o procesos de gestión de las mismas, desde las universidades, este desfase tiene que ver con las instancias por las que se rige la universidad a partir de la Secretaría de Educación Pública y el Conacyt, así como del Estado para la asignación de presupuesto, considerando gobernanza en un sentido en que el poder es ejercido en la gestión de los recursos económicos y sociales.

De acuerdo con la tetranormalización Savall y Zardet (año), mencionan que todas las organizaciones e instituciones, las decisiones políticas y actos de la gestión operativa, son la cabeza de los actores de un solo piloto o de múltiples cabezas, teniendo en cuenta ciertas características del mundo: sociales, económicas, institucionales, culturales, como estrategia para lograr sus objetivos.

La influencia de los cuatro polos es vista como estructural, de manera que el actor o responsable asuma que la normalización es desplazada, generando la necesidad de crear la predictividad y comunicación financiera para encontrar la fiabilidad, normas y proyectos de lineamientos considerados entre las herramientas del grupo de trabajo estratégico, en el que las normas promulgadas en realidad se ocupan de la conducta humana.

Las reglas de juego y el juego mismo a partir de éstas, son un concepto ampliado de la norma, en el que la tetranormalización integra los juegos de transformación de esas reglas de juego que los jugadores enfrentan.

3.4 La gestión-planeación en intersección con el presupuesto asignado

La universidad toma en cuenta la Política Divisional para la Presupuestación, en la que se considera la Docencia, las estrategias están orientadas a las adecuaciones y modificaciones a los planes y programas de estudio, se considera la pertinencia académica y social con acciones que fomenten e incrementen la movilidad nacional e internacional de alumnos, incorporando convenios interinstitucionales que contemplen el contenido de los planes y programas de estudio; además se desarrollan nuevas prácticas pedagógicas acordes con la filosofía del sistema modular y con los procesos de enseñanza-aprendizaje en sus diferentes áreas, lenguas extranjeras, uso de tecnologías y transmisión de conocimiento, así como mejorar la transición escolar entre las Unidades de Evaluación y Acreditación Sistemática (UEAS) y elevar la eficiencia terminal (DCSH, 2012).

En cuanto a la investigación, se debe procurar el desarrollo de temas estratégicos acordes con problemas relevantes del entorno social, impulsar la formación, diversificación y consolidación de redes de investigación con centros especializados, organismos gubernamentales y organizaciones civiles para la difusión e identificación de temas de investigación básica aplicada. En este sentido, el Posgrado en Desarrollo Rural cubre los lineamientos establecidos incorporando con el proyecto patrocinado los objetivos divisionales, fomentando el trabajo colectivo y la vinculación entre la investigación y la docencia, que se orientan al fortalecimiento de los conocimientos científicos, humanísticos y artísticos.

Siguiendo la política divisional de presupuestación en cuanto a la Preservación y Difusión de la cultura, se considera propiciar que la producción editorial sea eficiente y de calidad, garantizando una distribución que permita un mayor número de lectores y favorezca la presencia nacional e internacional de nuestros investigadores. Reflejo de ello es la incorporación del proyecto patrocinado al posgrado, que permitió la edición y publicación de un libro en el que participaron todos los integrantes de dicho proyecto, al mismo tiempo se presentaron ponencias en las diferentes regiones que abarca el proyecto, lo que enriqueció la vinculación, comunicación y difusión de conocimientos, también se realizaron eventos académicos con temas estratégicos, promoviendo la interacción entre las áreas de investigación y difundiendo los resultados de las investigaciones entre la comunidad universitaria, como parte de las políticas presupuestarias.

Es importante resaltar que una parte fundamental para la gestión es planear el buen uso de los recursos, eso es primordial para la obtención de recursos a partir de los proyectos patrocinados, y aunque no siempre se recibe lo solicitado, la adecuada gestión económica es una de las funciones sustantivas de los diferentes posgrados para que se lleve a cabo el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Por ello uno de los puntos importantes que poco se aprecian cuando se habla de presupuesto, pero que a nuestro juicio se debe resaltar, es el apoyo institucional, pues de éste se desprenden estrategias tendientes a fomentar y diversificar los convenios de colaboración interinstitucional en el ámbito científico, humanístico y tecnológico nacional e internacional. La importancia de este punto es que todos los proyectos incorporados o no a un posgrado, que son desarrollados individualmente o en colectivo, están directa o

indirectamente relacionados con la institución, pues la planta académica es parte del personal académico de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Esta práctica debe orientar la adquisición y mantenimiento de la infraestructura tecnológica y física para favorecer su incorporación a las actividades de docencia e investigación, considerar la articulación y modernización de acciones de consolidación en los procesos administrativos y actualización de bases de datos para apoyar el desarrollo de las actividades académicas y de investigación (DCSH, 2012), como es el caso del proyecto patrocinado “Nuevos enfoques teóricos y metodológicos para el análisis de estrategias comunitarias orientadas al desarrollo territorial sustentable en México”, integrado al PDR, la puesta en marcha de una base de datos georeferenciada y el observatorio universitario para analizar los procesos comunitarios y territoriales de las comunidades consideradas dentro de dicho proyecto patrocinado.

Esta política presupuestaria de apoyo institucional se orienta además a generar esquemas de formación, actualización y capacitación del personal académico para el fortalecimiento en las actividades de docencia e investigación. Es así como la gestión-planeación depende estrechamente de interrelacionarse presupuestalmente para ser más eficiente en sus actividades administrativas y académicas.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA METODOLÓGICA

Para cubrir con los objetivos de esta investigación, se realizó un estudio de caso a partir de un enfoque cualitativo que brinda elementos de sistematización de información, en el que se desarrollan estrategias que dan cuenta de un análisis descriptivo analítico del desarrollo y significación de los resultados obtenidos (Sampieri, 2006:274).

Esta investigación considera la perspectiva sociológica ya que ocupa aspectos tales como la estructura de la institución o los que intervengan en la toma de decisiones en cuanto a la información del proyecto patrocinado, de los trabajos realizados dentro de la coordinación objeto de estudio, la ocupación del responsable del proyecto y otros aspectos que describen los trabajos que se realizaron (Yin, 1994).

La investigación consistió en analizar los modelos de estrategia a partir de los cuatro polos de la tetranormalización de (Savall y Zardet: 2005) así como los cuatro elementos de la espiral de conocimientos del adaptado de Nonaka y Takeuchi (1995, al que refiere Mintzberg, 2009).

4.1 Instrumentos de recolección de información

Para este estudio los instrumentos de recolección de información contemplan fichas – textuales, de resumen, de trabajo–, mapas mentales y/o conceptuales, en tanto que buena parte de la información requerida está en: documentos, registros de archivos, libros y revistas especializados, programas de trabajo, documentos oficiales, etcétera, de esta manera es posible organizar y proporcionar sentido o significado a las prácticas realizadas. No se debe olvidar que en general los documentos escritos son fundamentalmente de tres tipos: 1) los documentos o registros preparados por razones oficiales, tales como certificados, licencias, cédulas, convenios, contratos, etcétera; 2) documentos preparados por razones personales, a veces íntimas, por ejemplo, cartas, diarios, manuscritos y notas; y 3) documentos preparados por razones profesionales, como reportes, libros, artículos periodísticos, correos electrónicos etcétera. Estos tres aspectos son fundamentales para la investigación que se realizó en tanto que el objeto de estudio –un posgrado y proyectos de investigación patrocinada– contiene un número significativo de documentos oficiales y

profesionales, como lo son el plan y programa de estudios, el proyecto de investigación, minutas, dictámenes, oficios y convenios, entre otros.

4.2 Guía de entrevista

Para esta investigación se diseñó una guía de entrevista semiestructurada, que se basa en asuntos o preguntas relacionadas con la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). Por supuesto esta parte del proceso se inició con una entrevista piloto que fue estructurándose conforme avanzó el trabajo de campo (Mertens y Creswell, 2005 en Sampieri, 2006:597).

Esta guía de entrevista incluye la fecha, hora y lugar en donde se realiza la entrevista, los datos del entrevistador y del entrevistado detallando nombre, puesto, dirección o departamento, así como una breve introducción (descripción general del proyecto, propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados y utilización de los datos).

La entrevista piloto proporcionó información valiosa, pues fue realizada directamente con el responsable del proyecto, quien a su vez es el coordinador del PDR, se programaron dos citas más para lograr entrevistas que nutrieran las respuestas y nos dieran el doble de la información, esto en lo que respecta al posgrado.

La entrevista se guió hacia el programa, sus objetivos y lineamientos establecidos, a su vez estuvo enmarcada en tres fases, la primera relacionada con la preparación y planeación del proyecto y todas las características para la entrega e ingreso de la evaluación del mismo, así como para su autorización; la segunda está referida a los resultados obtenidos de evaluación y autorización para la asignación de los recursos económicos del proyecto, y la tercera gira en torno a la implementación del proyecto hacia el posgrado, ejecución de los recursos económicos y aplicación de ambos dentro del posgrado (véase Anexo 1).

4.3 Cuadros de resumen

Cuadro 2
Recopilación de datos

Modalidad	Área de posgrados	Técnica para procesamiento de información
Entrevista individual	CDP	Apuntes y grabación
Entrevista individual	MYDDR	Observación, apuntes y grabación
Entrevista individual	MPSGI	Grabación
Entrevista individual	MDPE	Grabación
Entrevista individual	MEGI	Grabación
Entrevista individual	MPP	Grabación
Entrevista individual	MCP	Apuntes y Grabación

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados.

Cuadro 3
Fuentes de información del posgrado

Tipo de documento	Forma del documento
Programa Académico del Posgrado en Desarrollo Rural	Electrónico
Proyectos Patrocinados del Posgrado	Electrónico

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4
Fuentes de información del proyecto patrocinado

Tipo de Documento	Forma del Documento
Solicitud del proyecto patrocinado	Impreso y electrónico
Proyecto patrocinado	Impreso y electrónico
Minutas del proyecto	Impreso
Autorización y aprobación del proyecto	Impreso

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 5
Relación de proyectos patrocinados
en algunos estados de la República mexicana

Estado	Fecha de firma	Vigencia	Término	Adscripción
Chiapas	03/diciembre/2003	2 meses	03/febrero/2004	Departamento de Política y Cultura (DCSH) Programa de Investigación Interdisciplinario Desarrollo Humano en Chiapas.
Chiapas	30/noviembre/2004	2 meses	30/enero/2005	Departamento de Política y Cultura (DCSH) Programa de Investigación Interdisciplinario Desarrollo Humano en Chiapas.
Chiapas	16/diciembre/2005	2 meses	16/febrero/2006	Departamento de Política y Cultura (DCSH) Programa de Investigación Interdisciplinario Desarrollo Humano en Chiapas.
Guanajuato	15/marzo/2004	1 año	15/marzo/2005	Departamento de Política y Cultura (DCSH).
Guerrero	22/abril/2006	7 meses, 8 días	30/noviembre/2006	Departamento de Producción Económica (DCSH).
Oaxaca	18/septiembre/2000	3 años	17/septiembre/2003	Departamento de Política y Cultura (DCSH) Programa de Investigación Interdisciplinario Desarrollo Humano en Chiapas.
Puebla	02/octubre/1995	3 meses	31/diciembre/1995	Departamento de Producción Económica (DCSH).

Fuente: Elaboración propia; información proporcionada por Coplada.

Cuadro 6
Relación de proyectos patrocinados adscritos al
Departamento de Producción Económica (DCSH)

Estado	Fecha de firma	Vigencia	Término
DF	3/enero/1996	2 años	3/enero/1998
DF	30/julio/1996	1 año	30/julio/1997
DF	24/abril/1997	7 meses	24/noviembre/1997
DF	3/agosto/1998	20 meses	3/abril/2000
DF	17/junio/2002	6 meses	31/diciembre/2002
DF	5/agosto/2004	5 meses	31/diciembre/2004
DF	25/agosto/2005	4 meses, 5 días	30/diciembre/2005
DF	8/septiembre/2005	3 meses, 23 días	31/diciembre/2005
DF	8/septiembre/2005	3 meses, 23 días	31/diciembre/2005
DF	24/febrero/2006	10 meses, 7 días	31/diciembre/2006
DF	23/junio/2006	6 meses, 8 días	31/diciembre/2006
DF	23/junio/2006	6 meses, 8 días	31/diciembre/2006
DF	20/julio/2007	5 meses, 11 días	31/diciembre/2007
DF	15/agosto/2008	4 meses, 16 días	31/diciembre/2008
DF	10/noviembre/2008	1 mes, 21 días	31/diciembre/2008
DF	31/marzo/2009	9 meses	31/diciembre/2009
DF	30/noviembre/2009	3 años, 3 meses	13/febrero/2013
DF	1/enero/2009	1 año	31/diciembre/2009

Fuente: elaboración propia: información proporcionada por Coplada.

Cuadro 7

Relación de proyectos patrocinados en el extranjero del posgrado en Desarrollo Rural

País	Fecha de firma	Vigencia	Término	Adscripción
Reino Unido	22/junio/2009	9 meses, 9 días	31/marzo/2010	Departamento de Política y Cultura (DCSH) Programa de Investigación Interdisciplinario Desarrollo Humano en Chiapas
Estados Unidos	15/diciembre/2006	1 año, 6 meses	15/junio/2008	Departamento de Relaciones Sociales (DCSH)
Reino Unido	25/julio/2008	8 meses	31/marzo/2009	Departamento de Política y Cultura (DCSH)

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por Coplada.

4.4 Técnicas de análisis

Este trabajo implicó un análisis riguroso y profundo de los datos y de la información obtenida a partir de las entrevistas, al confrontarles resultó una descripción en espiral; se clasifica e interpreta la información, con lecturas y apuntes en función del manejo de los datos; surge una nueva información que al ser clasificada e interpretada, da nuevas pistas sobre la gestión administrativa en la Universidad. Aquí se consideraron también los cuatro polos de la tetranormalización.

Desde una visión de la educación superior se utilizaron los cuatro polos de la tetranormalización que se desarrollan en: 1) Gobernabilidad e institucionalidad, en la capacidad de construir y proyectar programas académicos; 2) Docencia, en la capacidad de investigar y enseñar en el campo de la educación; 3) Difusión de la cultura, vinculación y extensión, con la capacidad de relacionarse y posicionarse con los actores sociales externos; y 4) La investigación de frontera y colaboración interdisciplinaria, en la capacidad de participar en redes de investigación y acceder a fondos externos de apoyo. Esta tetranormalización en las universidades radica en normas de desempeño, planeación, rendición de cuentas y transparencia presupuestaria, a partir de indicadores de desempeño, capacidad académica y competitividad de los programas educativos, institucionalmente en procesos de planeación y mejora continua.

Protocolos para obtener la información

Para obtener la información se revisó la literatura relativa al tema, así como documentos oficiales y por supuesto se hicieron las entrevistas referidas; el primer contacto fue con el

coordinador del PDR, para plantearle la posibilidad de estudiar al posgrado en función de los proyectos patrocinados, esto fue oportuno pues el proyecto estaba en fase terminal de resultados, lo que hizo muy provechoso este primer encuentro, pues permitió recibir información de las características del proyecto, y los objetivos del posgrado.

El segundo encuentro fue con los coordinadores de siete de los posgrados impartidos en la DCSH de la UAM-Xochimilco para dar pie a una investigación formal y profunda al Posgrado en Desarrollo Rural como caso de estudio. La información documental fue entregada directamente por el coordinador del posgrado y responsable del proyecto patrocinado, y la información de reportes de los proyectos que se han utilizado en el posgrado fue obtenida con el apoyo de la Coordinación de Planeación y Desarrollo Académico.

A partir de la información documental recibida se procedió a realizar las entrevistas a cuatro integrantes del grupo de trabajo participante del proyecto patrocinado, que fueron: el responsable del proyecto, un académico, un estudiante de maestría y un estudiante de doctorado, para definir las unidades de análisis para el caso de estudio.

Cuadro 8
Unidades de análisis

Unidad de análisis	Característica	Desarrollo
Gestión de la planeación	En función de la calidad de la educación	Esquema y nomenclatura Tetranormalización
Gobernanza	Conducta en función de estrategias proactivas	Esquema y nomenclatura Tetranormalización
Presupuestación	Proceso de interacción	Esquema y nomenclatura Tetranormalización
Estrategia	Tipos de estrategia	Esquema y tetranormalización

CAPÍTULO 5. ALGUNAS CONSIDERACIONES DEL CASO DE ESTUDIO

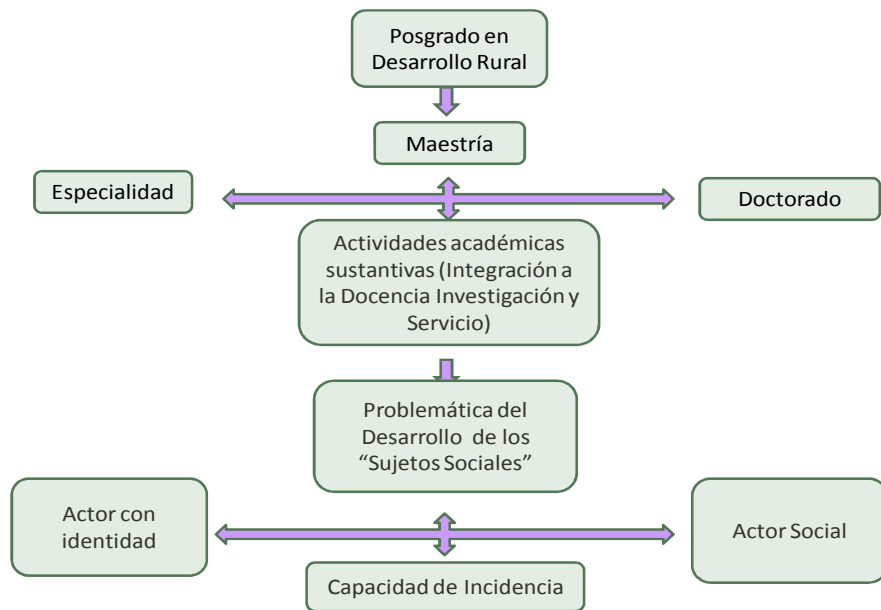
5.1 Especialidad, maestría y doctorado en Desarrollo Rural

Después de una breve exploración de los diferentes posgrados de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco, se considera adecuado como caso de esta investigación al Posgrado en Desarrollo Rural, al igual que al proyecto de investigación patrocinado: “Nuevos enfoques teóricos y metodológicos para el análisis de estrategias comunitarias orientadas al desarrollo territorial sustentable en la región central de México”.

La formación que se destaca de este posgrado es que abre diversas opciones para profesionales con actividades de orientación a la docencia y la investigación, que laboren en el sector público, al servicio de organizaciones de productores y para quienes trabajan con organizaciones civiles. De esta manera la formación incluye tanto métodos y técnicas de investigación, como el dominio de métodos y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo.

Mediante la formación de profesionales, investigadores y profesores de alto nivel académico que a partir de un trabajo interdisciplinario, de la formación teórica y práctica, apoyen los procesos de desarrollo rural impulsados desde las organizaciones sociales y privadas que operan en el campo, así como desde las instituciones gubernamentales, educativas y de investigación.

Esquema 20
Especialidad, maestría y doctorado en Desarrollo Rural



33

Fuente: elaboración propia

5.2 Antecedentes del posgrado

La base del proyecto académico de la maestría en Desarrollo Rural se encuentra en los fundamentos de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) como se muestra en el esquema y en las *Bases conceptuales del modelo pedagógico de la Unidad Xochimilco*, que establecen una integración entre la docencia, la investigación y el servicio, como actividades académicas sustantivas vinculadas estrechamente a la problemática del desarrollo de los sujetos sociales. El PDR considera “actores sociales” a los grupos o instituciones que desarrollan actividades específicas en un escenario dado; y se entiende por “sujetos sociales”, aquellos actores con una identidad colectiva, que cuentan con una estructura organizativa y tienen capacidad para incidir en el presente a partir de proyectos y concepciones a futuro. Para 1984 esta experiencia evidenció la necesidad de modificar la oferta en estudios de Posgrado en Desarrollo Rural.

Los alumnos de la maestría pueden caracterizarse de acuerdo con tres tendencias generales: a) aquellos que buscan una formación académica que les permita incidir de manera más adecuada en experiencias de desarrollo, sin que la elaboración de tesis sea de

su prioridad; *b*) los que, además de la formación en desarrollo rural, buscan sistematizar sus experiencias y plasmarlas en una idónea comunicación de resultados para obtener el grado de maestro, y *c*) los que por su vocación académica hacia la investigación y la docencia están interesados en derivar hacia un programa de doctorado.

Los profesores que integran el cuerpo académico y de investigación de la maestría en Desarrollo Rural, desde 1995 han reflexionado acerca de la conveniencia de constituir un Plan y Programa de especialización, maestría y doctorado que abra la opción del nivel de especialización para aquellos que estén interesados en la formación académica básica; y que al mismo tiempo mantenga la oferta de formación con nivel de maestría, e incluya la posibilidad de ampliar la formación con nivel de doctorado. Este tercer nivel daría cabida a quienes, luego de obtener un avance significativo y de calidad en sus tesis de maestría, estén interesados en profundizar sus investigaciones y continuar con sus estudios.

Así mismo, esta última opción daría cauce a los intereses académicos de un sector de egresados de la maestría y de otros posgrados cuyo trabajo de investigación esté referido a la problemática del desarrollo rural, para que puedan llevar a cabo proyectos de investigación de nivel doctorado.

La relevancia en el estudio del desarrollo rural pareciera perderse en una sociedad que como la mexicana se ha vuelto en el último cuarto de siglo mayoritariamente urbana. No obstante, en términos absolutos actualmente existen más mexicanos viviendo en y del campo que cuando el país era una sociedad fundamentalmente rural y campesina. El México rural tiene una importancia fundamental como productor de alimentos relevantes para la soberanía alimentaria, y materias primas para la agroindustria, que en su integración horizontal y vertical representan una fuente importante de empleo.

El posgrado, considera la importancia ecológica del medio rural y en este sentido de sus habitantes, usufructuarios y guardianes de los recursos naturales y de su biodiversidad. En la constitución subjetiva de la identidad nacional, la sociedad rural representa también un peso histórico debido a la Revolución de 1910-1917, caracterizada por ser un movimiento fundamentalmente campesino e indígena con demandas agrarias, autonómicas y territoriales que derivaron en una reforma agraria a partir de la cual se repartió cerca de la mitad del territorio nacional a ejidos y comunidades indígenas.

La respuesta de los actores rurales ante el deterioro de la calidad de vida, ha tomado distintos caminos: muchos de ellos han decidido migrar de manera temporal o permanente hacia lugares en donde piensan encontrar un ingreso que les permita cuando menos sobrevivir ante la incapacidad temporal o permanente de lograrlo en su entorno rural; otros han decidido quedarse y buscar sobrevivir acomodándose, resistiendo, protestando y movilizándose en contra de las políticas gubernamentales y de una situación de mercado que los margina y relega a papeles secundarios y subordinados en el escenario rural y nacional. El **PDR** centra fundamentalmente su atención en el estudio y acompañamiento de estos procesos de cambio de los sujetos sociales rurales, indicados anteriormente y que se reflejan en las líneas de investigación.

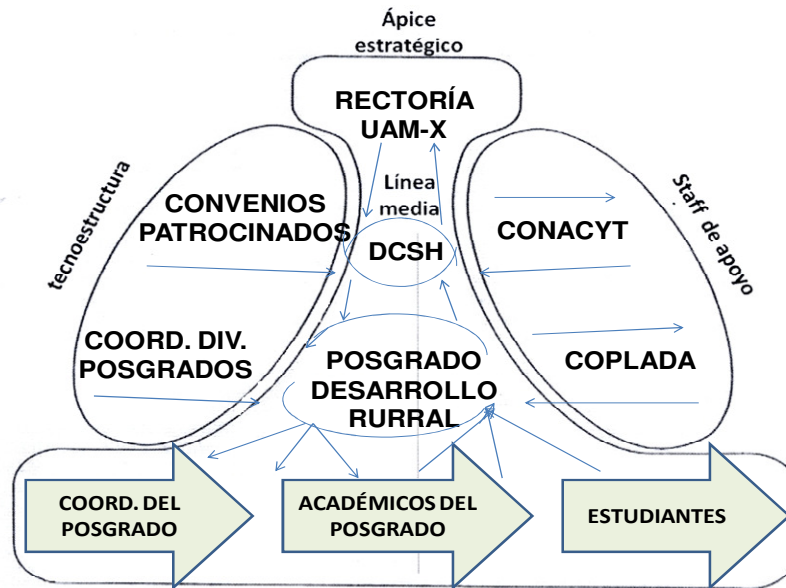
5.3 Proyecto patrocinado integrado al posgrado

Recordemos que los programas de investigación exigen la participación de los investigadores; en el Reglamento Orgánico de la Universidad Autónoma Metropolitana, los rectores de Unidad se encuentran facultados para proporcionar apoyo a las actividades académicas de las divisiones y promover proyectos académicos, además está la competencia de los Consejos Divisionales de aprobar la parte correspondiente de los proyectos interdivisionales.

El desarrollo del proyecto para instituciones o “Convenio de asignación de recursos”, inicia con el envío del convenio al sujeto de apoyo para establecer los compromisos de las partes involucradas en el desarrollo del proyecto; el convenio tiene por objeto establecer las bases legales y los compromisos y obligaciones a las que se sujetarán las partes involucradas para el ejercicio de los apoyos económicos que otorgue el Fondo.

Es necesario visualizar la estructura del posgrado y responder ¿qué elementos o factores se consideran para la gestión y planeación del programa académico del posgrado en relación con el proyecto patrocinado?

Esquema 21
Estructura organizativa de actividades del posgrado



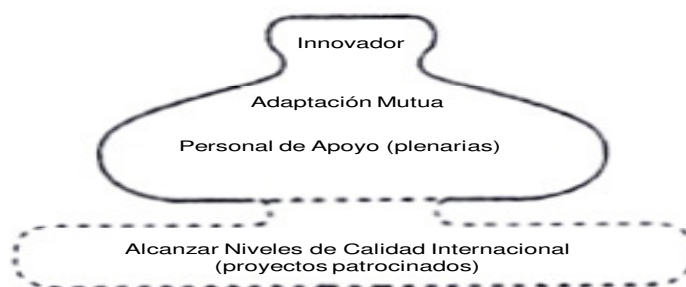
Fuente: elaboración propia a partir del logo en los aportes de Mintzberg (2009).

Las partes de la organización que se muestran en el Esquema 21 son:

- *Ápice estratégico*, corresponde a los directivos de la universidad, que para el caso de estudio es el rector de Unidad Xochimilco, encargado del cumplimiento con la misión de la universidad-organización.
- *Tecnoestructura*, son los especialistas que planean o administran el trabajo de la universidad-organización, por parte la asistencia administrativa intermediaria entre la coordinación del posgrado y el proyecto y los recursos financieros y administrativos en convenios patrocinados.
- *Línea media*, corresponde a los mandos medios como núcleo de operaciones, el equipo de apoyo, reconocido por las unidades especializadas que apoyan a la universidad-organización fuera del flujo de trabajo operativo, constituido por el Conacyt apoyo en los recursos externos y Coplada como intermediario entre Conacyt y el programa de posgrado,

- y *núcleo de operaciones*, corresponde a quienes convierten las instrucciones en acciones, los que aplican el trabajo de acuerdo con sus funciones, aquí intervienen el coordinador del posgrado, los académicos y estudiantes, que para el caso de estudio son los participantes del proyecto patrocinado.

Esquema 22
Esquema de la organización



Fuente: Elaboración propia a partir del logo de la escuela de configuración en Safari a la estrategia (Mintzberg, 2009:390).

Desde las configuraciones de estructura y poder la organización-posgrado en el esquema 22, muestra el logo de “organización *ad hoc*” o de innovación, refiriéndose a que debe innovar de maneras complejas, es decir, que requiere de proyectos que reúnan a expertos de distintas especialidades para formar equipos efectivos, de modo que puedan coordinar mediante un “ajuste mutuo”, ayudados por comités fijos, fuerzas operativas, estructuras matrices, etcétera. Con el poder basado en la pericia, disminuyendo la distinción de nivel entre el personal, así como el resto, otra opción es realizando proyectos directamente focalizados o para el desarrollo de sí mismos (Mintzberg, 2009:390).

En el caso del PDR bajo la pericia del coordinador del posgrado al integrar el proyecto patrocinado, se muestra el ajuste mutuo desde el momento de integrar el proyecto al posgrado para fortalecerse a sí mismo, a su vez centrar el proyecto en “Nuevos enfoques teóricos y metodológicos para el análisis de estrategias comunitarias orientadas al desarrollo territorial sustentable en la región central de México”.

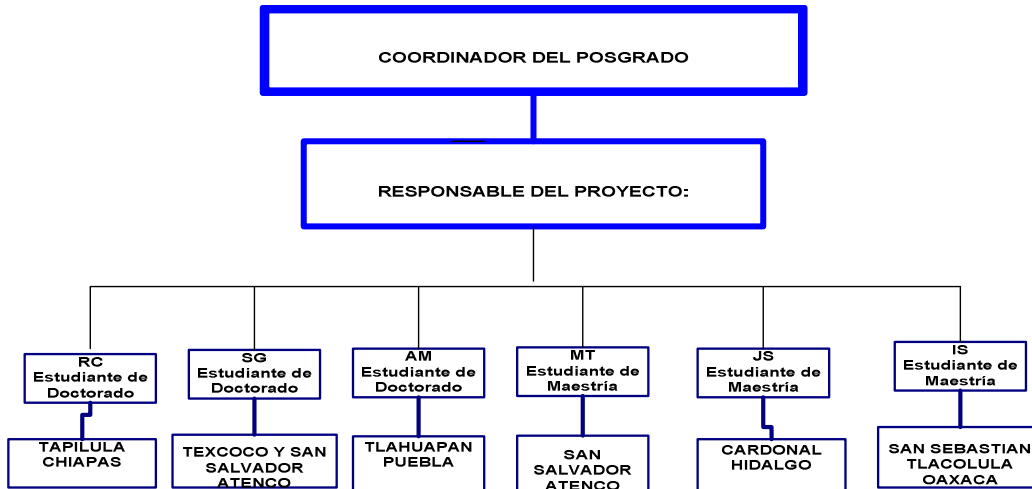
Esquema 23
Configuración del posgrado como “misionero”



Fuente: elaboración propia a partir del logo de la escuela de configuración en Safari a la estrategia de Mintzberg (2009:391).

De acuerdo con el esquema 23, cuando una organización-posgrado está dominada por una cultura fuerte, sus miembros se ven estimulados a aunar sus esfuerzos, en el posgrado esto se refleja con los profesores y el comité del mismo, en el que existe una división libre del trabajo. Los valores y convicciones compartidos entre todos los miembros mantienen unida a la organización-posgrado, por ello cada persona puede gozar de una libertad de acción considerable (Mintzberg, 2009:391), esto sugiere una forma casi pura de descentralización en estructuras en torno a fuertes culturas, como la problemática del desarrollo rural e identidad de los sujetos sociales.

Esquema 24
Organigrama del posgrado en Desarrollo Rural
con la integración del proyecto



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la evaluación interna se tocan diversos puntos, como la dificultad que enfrentan tanto la organización-posgrado como los individuos para conocerse a sí mismos, por ello son considerados otros dos factores importantes en la creación de estrategia. A partir del modelo básico de la escuela del diseño; uno corresponde a los valores directivos: las creencias y preferencias de aquellos que conducen formalmente a la organización-posgrado, en este caso del coordinador del posgrado y responsable del proyecto y dos: el de las responsabilidades sociales: la ética específica de la sociedad donde funciona la organización-posgrado, tomando en cuenta algunos elementos como son:

1. *Coherencia*: la estrategia no presenta objetivos y políticas mutuamente contradictorias.
2. *Consonancia*: la estrategia presenta una respuesta adaptada al ambiente externo y a cambios que ocurren dentro de él.
3. *Ventaja*: la estrategia suministra las posibilidades de la ventaja competitiva en las áreas de actividad elegidas.

4. *Viabilidad*: la estrategia no agota recursos disponibles ni crea subproblemas insolubles.

5.4 Análisis de resultados

Desde el punto de vista organizacional, la universidad puede ser entendida como una anarquía organizada (March y Olsen, 1976 en Solís, 2000:37, en González, 2010:11) o como un sistema “flojamente acoplado” (Weick, 1976:1-19), lo cual significa que es una organización compuesta por múltiples espacios, donde operan distintos grupos, que aun cuando forman parte de la organización, realizan sus actividades cotidianas en función de sus fines particulares y con base en dinámicas propias, las cuales, si bien coexisten, no necesariamente se comunican o se corresponden unas con otras. Esto no significa un desorden, sino que se trata de la composición de un orden que se mantiene gracias a que entre las organizaciones internas hay una autonomía relativa, en el que existen amplios márgenes de interpretación sobre las reglas de operación.

El Posgrado en Desarrollo Rural toma en cuenta que en el campo mexicano, durante la última década ha habido una emergencia de procesos de gestión, manejo y defensa de recursos naturales y del territorio por parte de comunidades campesinas que enfrentan la expansión territorial de grandes y medianas ciudades, las cuales han incrementado sus requerimientos de agua, energía y otros recursos. Estos procesos forman parte de las transformaciones que tienen las sociedades agrarias, lo que lleva a la reformulación de las teorías y concepciones tradicionales referentes a lo rural y a lo urbano.

Ante estas deficiencias y ausencias, el reto que plantea el PDR con el proyecto patrocinado es: construir una serie de conceptos y categorías teóricas que permitan explicar los procesos comunitarios emergentes en la gestión, manejo y defensa de los recursos naturales y del territorio, así como generar instrumentos metodológicos para analizarlos, a partir de la discusión y reflexión colectiva del estudio de estrategias y respuestas campesinas en once comunidades rurales del centro del país.

Sin embargo, como ocurre muchas veces en las ciencias sociales, los planteamientos teóricos comprensivos que muestran un marco explicativo, adolecen de un marco normativo y de un conjunto prescriptivo eficiente que permita a los tomadores de

decisiones, diseñar las propuestas necesarias y llevarlas a cabo con los mecanismos adecuados (González, 2010:12).

Esquema 25
Elementos y factores para la gestión y planeación
La espiral de conocimientos



Fuente: elaboración propia a partir del adaptado de Nonaka y Takeuchi (1995:71), en la escuela del aprendizaje en Safari a la estrategia (Mintzberg, 2009:268).

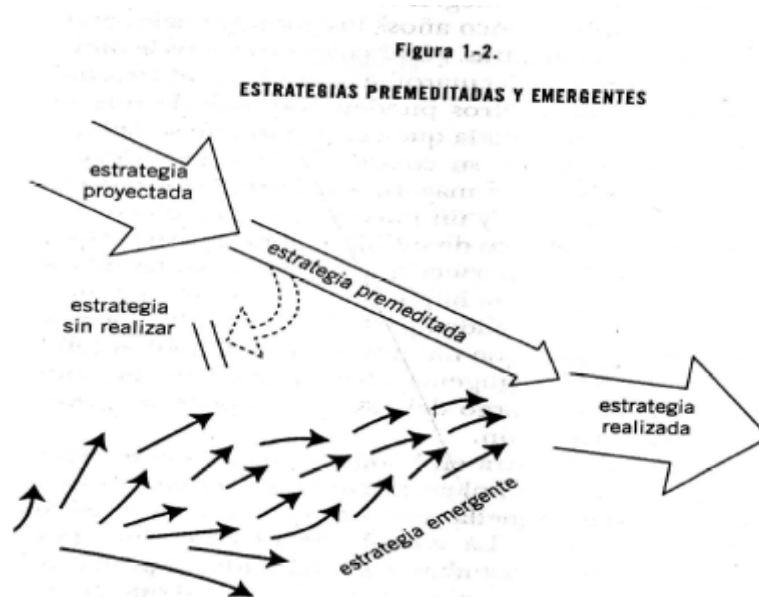
Para definir los elementos o factores resultó factible utilizar la espiral de conocimientos del adaptado de Nonaka y Takeuchi (1995), al que refiere Mintzberg (2009), en lo que nominan “cuatro modos de conversión de conocimientos”, que se muestran en el esquema 25. Que se refieren a las personas que sintetizan los conocimientos tácitos tanto de los grupos de trabajo como del coordinador, en el que hacen explícitos y los incorporan en nuevos productos y tecnologías, estos cuatro modos son:

- 1) La socialización: describe cómo se comparten implícitamente los conocimientos tácitos a partir de la experiencia. De acuerdo con los objetivos del proyecto, en esta socialización intervienen dentro del marco metodológico, la realidad: como compleja y dinámica, por la articulación de procesos heterogéneos y que es dinámica, por ser una realidad en movimiento, entre lo dado y lo que está dándose.

- 2) *La externalización*: convierte conocimientos tácitos en explícitos, mediante usos especiales del lenguaje. Para el caso de estudio en la externalización intervienen las estrategias de acercamiento a partir del análisis geopolítico municipal, donde se ubica el eje del proceso de la investigación (la disputa de los actores sociales para definir el estilo de desarrollo rural), como punto de partida para la reconstrucción.
- 3) *La combinación*: une y transmite conocimientos formalmente codificados de una persona a la otra, aquí intervienen los elementos de articulación es decir, conceptos ordenadores (territorialidad, estilo de desarrollo, actores sociales y municipio), tomando en cuenta la participación social, uso de recursos, grupos de poder y políticas públicas.
- 4) *La internalización*: devuelve los conocimientos explícitos a la forma tácita, tal como es internalizada por las personas, como un aprendizaje mediante la acción, partiendo de la reconstrucción de la realidad-explicación mediante el análisis de cada concepto (mediaciones lógicas e históricas) que recreen tanto las dinámicas de los actores sociales como el trayecto de la disputa por el desarrollo rural; por ende, para todo aprendizaje resulta clave la espiral de conocimientos mediante la cual estos cuatro procesos interactúan de una manera dinámica.

Uno de los elementos clave de este proyecto fue la estrategia utilizada en todo momento, como plan emergente. Como estrategias puramente premeditadas, así como pueden ser escasas las netamente emergentes, o bien las primeras que implican ningún aprendizaje, mientras que las segundas significan ningún control. Sin embargo, todas las estrategias deben ser en algún sentido una combinación de ambos, ejerciendo el control en la medida que se fomenta el aprendizaje, al mismo tiempo cada detalle va surgiendo por el camino, es decir, la estrategia como una posición o la ubicación de determinados escenarios y que comprenden un conjunto distinto de actividades.

Esquema 26



Fuente: Elaboración propia a partir de La escuela del aprendizaje en Safari a la estrategia (Mitzberg, 2009:25)

La estrategia direccionada hacia abajo representa las actividades que se realizan en las once comunidades ubicadas en el Estado de México: Tlapala del municipio de Texcoco, Atenco, cabecera del municipio; Almoloya del Río, cabecera del municipio, San Pedro Tultepec, Atarasquillo del municipio de Lerma. Así como comunidades poblanas de Guadalupito las Dalias, San Francisco La Unión, La Preciosa Sangre de Cristo y Mocolahuac, del municipio de Tlahuapan.

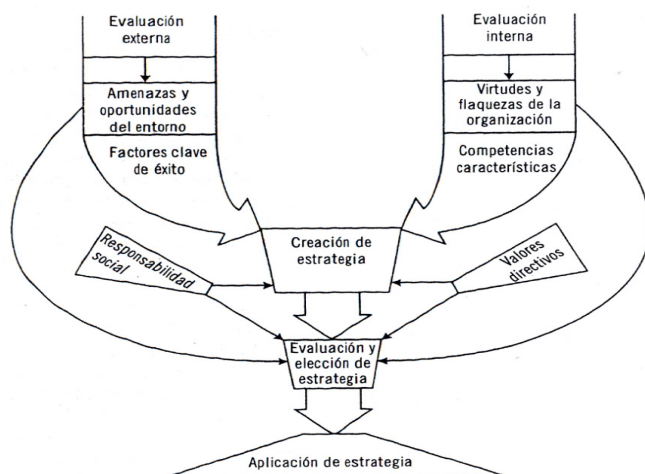
Estas son las comunidades del caso de estudio de cinco alumnos de maestría y doctorado en Desarrollo Rural y un maestrante en políticas públicas como del investigador proponente. Por lo tanto, la estrategia tiene dos miradas, la de posición que se dirige hacia abajo y la de perspectiva, que mira hacia arriba, que son dentro de la organización-posgrado universidad, dentro de las cabezas de los estrategas, como visión principal.

Para entender la intersección y tratar de discernir lo que puede estar cambiando, es necesario colocar el punto de vista del coordinador que debe tomar decisiones para una línea estratégica y lograr los criterios en función de sus planes y objetivos. Para ello se

toma en cuenta el modelo básico de la escuela de diseño, para la incorporación de otros elementos, poniendo énfasis en la evaluación de las situaciones externas e internas, a modo de enfrentamiento que puede llegar a tener la organización-posgrado con los factores externos en su interacción.

Esquema 27

Modelo de evaluación de las situaciones externas



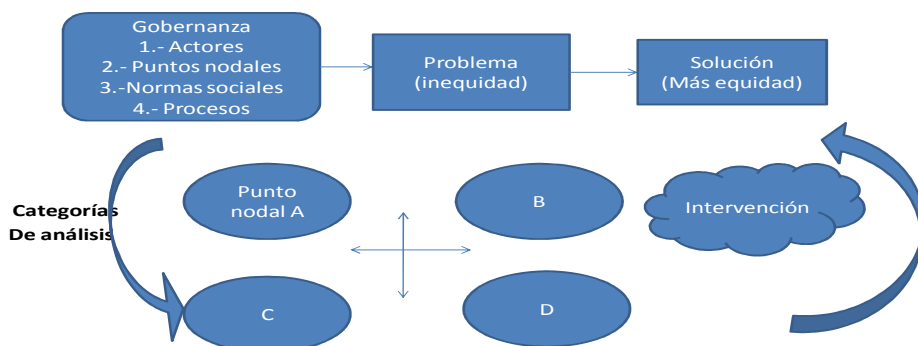
Fuente: elaboración propia a partir del modelo de la escuela de diseño en Safari a la estratégica de Mintzberg (2009:43).

Respecto al caso de estudio, el proceso metodológico de la investigación requirió de instrumentos y herramientas para analizar y dar seguimiento a los procesos comunitarios que defienden y gestionan su territorio. Dentro de los objetivos del proyecto se organizó una base de datos georeferenciada, a partir de una tipología de respuestas y acciones sociales centrada en cinco ejes: I) relaciones locales-globales, II) agua y conservación de recursos naturales, III) autonomía y conflictos socioculturales, IV) problemas agrarios y propiedad de tierra y v) alternativas para el desarrollo territorial. Considerando el grupo de trabajo, la institución participante (Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco), así como la infraestructura disponible que se refleja en la descripción de la etapa del proyecto.

Otro método de gestión como incentivo o herramienta para movilizar el potencial de los integrantes del proyecto y mejorar el análisis y calidad de la decisión es la

normalización recurrente que ve la comprensión de las incompatibilidades entre los diferentes sistemas normativos.

Esquema 28 Análisis con el modelo de la tetranormalización



Fuente: elaboración propia a partir de la Tetranormalización en Savall y Zardet.

Estas estrategias se reflejan en el Esquema 28, de acuerdo con la categoría de análisis en cuatro zonas:

A partir de estos cuatro polos, la gobernanza tiene igual número de especificaciones que son: 1) los actores internos y externos de la institución o posgrado, 2) los puntos nodales de gobernanza Determinación de políticas, 3) las normas sociales los lineamientos tanto del proyecto como del posgrado, lineamientos SEP-Conacyt-Universidad, y 4) correspondiente a los procesos relacionados con la interacción entre las reglas de juego.

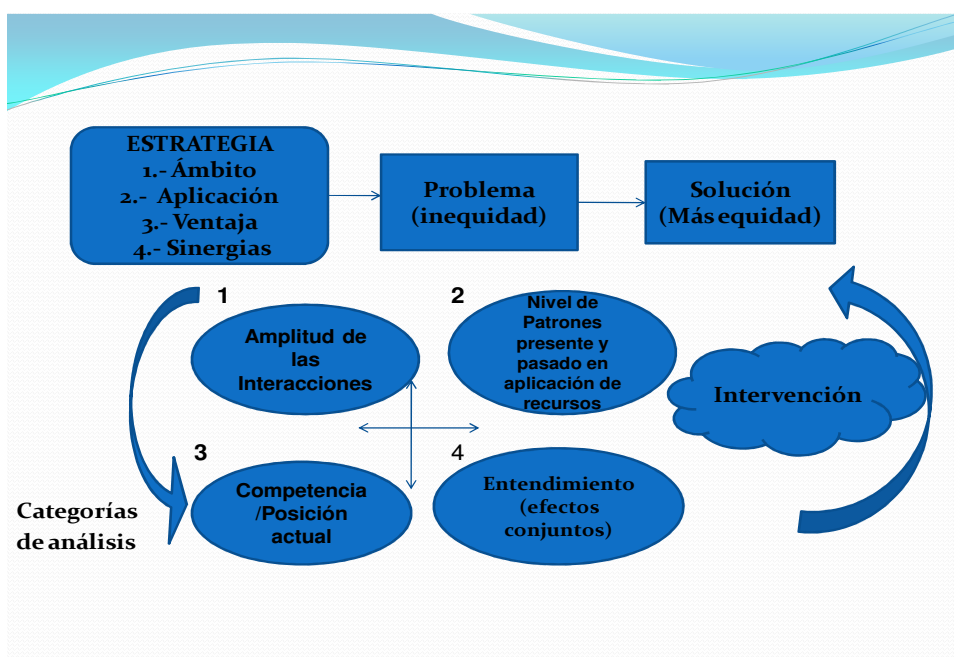
Nomenclatura de la Tetranormalización de Influencia
GESTIÓN DE LA PLANEACIÓN DEL PROYECTO INTEGRADO AL POSGRADO

Dominio	Campo	Subdominio	Subcampo de dominio
A	ACTORES	AA	Participación de actores internos y externos (preparación y creación de potencial).
		AB	2 sesiones del seminario permanente sobre estrategias comunitarias 1 sesión del taller de metodología y herramientas de investigación aplicada Visitas de campo en las diferentes regiones Organización y participación de mesa temática en Congreso Nacional.
		AC	a) Organizaciones de base (productores, comités promotores) b) Organizaciones sociales y Organizaciones de la sociedad civil c) Instancias gubernamentales de los tres ámbitos de gobierno que tengan incidencia en el territorio municipal.
		AD	Acciones colectivas y visita de campo.
B	PUNTOS NODALES	BA	Entrega de informe de avances de artículos y experiencias
		BB	Gobernanza (determinación de políticas)
		BC	Previsión futura de la acción.
C	NORMAS SOCIALES	CA	Ubicación de ejes emergentes del debate teórico-conceptual Formulación de instrumentos metodológicos para el análisis Fortalecimiento de capacidades de los estudiantes del posgrado participantes en el proyecto. Fortalecimiento de las capacidades de los maestrantes y doctorantes para elaboración de artículos originales, así como para una idónea comunicación de resultados en sus investigaciones de posgrado.
		CB	Estrategia operativa
		CC	Lineamientos-Posgrado-Proyecto-Conacyt-otros
		DA	Entendimiento de la realidad, disputa social de los actores y vista respecto a espacio-temporal concreto. Definición del análisis geopolítico municipal (ubicación del punto de partida de la reconstrucción como recorte de observación). Articulación, conceptos ordenadores (territorialidad, estilo de desarrollo, actores sociales y municipio) para limitar campos de acción. Reconstrucción articulada de la realidad, establecimiento y mediación lógica e histórica (recreación de dinámicas de los actores sociales como el trayecto de la disputa por el desarrollo rural).
		DB	Aseguramiento de las políticas y programas de ejecución
D	PROCESOS	DC	Mejora del análisis de la gestión y calidad de la decisión
		DD	Procesos de interacción entre reglas de juego Establecimiento racional por un ambiente controlado.

Considerando esta teoría con el posgrado, estas incompatibilidades se reflejan con la eficiencia terminal de los estudiantes en los términos del padrón del Conacyt, con el término del programa de posgrado, para evitar estas diferencias normativas, que pueden ser incluso externas cuando se utiliza el proyecto patrocinado en otras organizaciones de vinculación, el posgrado puede asumir riesgos en la elección de no cumplir con ciertas normas, cuando la decisión se toma de integración, tratando de establecer, aplicar y luego evaluar la integración de las normas y sus consecuencias sobre su rendimiento en general.

Esquema 29

Análisis con los cuatro polos a partir de la estrategia



Fuente: elaboración propia a partir del esquema de la tetranormalización en Savall y Zardet.

La tetranormalización desde el punto de vista estratégico implica cuatro vertientes: 1) el *ámbito*, que se refiere a la amplitud de las interacciones proyectadas en el ambiente como dominio de la acción, 2) la *aplicación de recursos*, como el nivel de patrones del presente y pasado de aplicación de recursos y destrezas que ayudan a alcanzar metas y objetivos, 3) la *ventaja competitiva*, en virtud de lo anterior la posición actual de la organización-institución-posgrado, y 4) las *sinergias entendidas*, que son los efectos conjuntos que se

buscan con la aplicación de recursos y decisiones, es decir, el grado en que se refuerzan o contrarrestan entre sí las diversas aplicaciones.

Nomenclatura de la tetranormalización de interacción POSGRADO-PROYECTO-PRESUPUESTO

Dominio	Campo	Subdominio	Subcampo de dominio
A	Ámbito (amplitud de las interacciones)	AA	7 Regiones rurales, como dominios de acción
		AB	Metas, objetivos y Recursos
		AC	Posición actual de las Regiones y del Posgrado
		AD	Refuerzo conjunto
B	Nivel de Patrones Presente y pasado	BA	Habilidades y destrezas para el alcance de los objetivos en función de la situación actual
		BB	Aplicación de recursos replanteados.
		BC	
C	Ventaja (Posición actual)	CA	Región Lerma frente a la sobreexplotación y escasez de agua subterránea del acuífero del Valle de Toluca. Región Atenco acciones colectivas entre los actores locales y agentes externos frente al control y usufructo de los recursos naturales en las comunidades y poblados de esa región. Municipio Tlahuapa, doble encrucijada de la difícil situación productiva y la importancia ecológica al situarse en el área natural del Parque Nacional Izta-Popo. Dimensiones sociales, culturales y políticas de la acción de los actores sociales y su espacio de actuación comunal o municipal. El posgrado Enfoque en la nueva ruralidad y la multifuncionalidad rural de los sujetos sociales.
		CB	Fondo de gasto corriente, subcategorías del recurso (310, 328, 329, 336, 321, 301, 302, 320 y 305) en cuatro etapas reestructuradas.
		CC	Ventaja competitiva (vinculación y debate transversal de procesos sociales y problemáticas específicas de las diferentes zonas, enfoques de análisis de procesos de gestión territorial).
		DA	Construcción de enfoque teórico-metodológico así como instrumentos metodológicos para el análisis de las estrategias.
D	Sinergias (Efectos conjuntos)	DB	Infraestructura disponible, integración programática de acciones y toma de decisión.
		DC	Diseño de estrategias con la infraestructura disponible
		DD	Metodología científica en cuatro momentos (realidad, estrategias de acercamiento, elementos de articulación, reconstrucción de la realidad-explicación).

La zona A) Estrategia peligrosa a corto y mediano plazo, se debe considerar la creación de potencial y la preparación que se lleve a cabo en el futuro (el riesgo y la pérdida),

B) Estrategia equilibrada, correspondiente a la supervivencia y el área de desarrollo a corto y mediano plazo, riesgo de creación y valor añadido o de corta duración, el mandato de un medio a alcanzar de acuerdo con el nivel de ambición estratégica.

C) Estrategia peligrosa en la medida de la organización que acumula temporalmente la creación de potencial y rendimiento, para salir a su paso inmediato del riesgo y

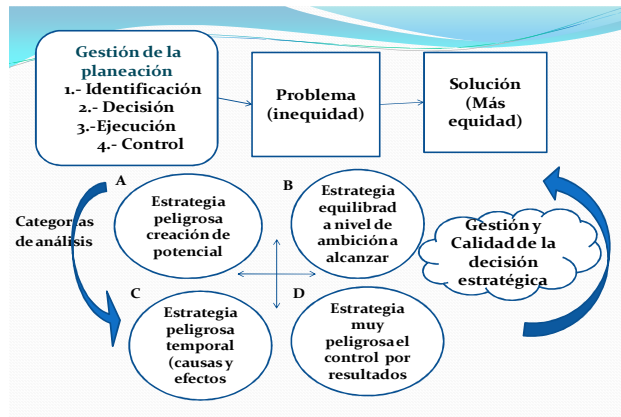
D) zona muy peligrosa cuando el estratega parece incongruente y aparece el control obsesionado por sus resultados inmediatos, se basa en una racionalidad a mediano plazo por un ambiente controlado, lo que obliga la mejora del análisis de la gestión y la calidad de la decisión estratégica y operativa, a partir de la investigación, experimentación, el objetivo creado y probando las herramientas y métodos para su mejor funcionamiento, representa una fuente de mejora del rendimiento potencial.

La estrategia deliberada es la medición de potencial creativo y es útil porque incluye el valor explicativo y predictivo, lo que permite el potencial de creación. Se debe considerar que la estrategia en una organización es como la declaración de los medios para alcanzar los objetivos, la coherencia entre capacidades internas y posibilidades externas.

Esto obligó a considerar una fase crítica de conducir a los involucrados del proyecto en la integración de las nuevas normas, éstas requieren un estudio de su compatibilidad con las estrategias proactivas del mismo proyecto sin que la conducta ponga en peligro el desarrollo de la organización-posgrado.

Esquema 30

Análisis de los cuatro polos a partir de la gestión de la planeación



Fuente: Elaboración propia a partir del Esquema de la tetranormalización en Savall y Zardet.

Esta misma tetranormalización la enfocamos con cuatro polos de acciones que son:

- A) La gestión de la planeación identifica y previene estimando el futuro para relacionar metas, donde la estrategia a corto y mediano plazo, toma en cuenta la creación de potencial y la preparación que se lleve a cabo en el futuro (el riesgo y la pérdida).
- B) Determina políticas con la intención de preparar previsiones partiendo de la decisión, es decir, la elección entre las acciones posibles, la estrategia equilibrada correspondiente a la supervivencia y el área de desarrollo a corto y mediano plazo, riesgo de creación y valor añadido o de corta duración, esto es el mandato de un medio a alcanzar de acuerdo con el nivel de ambición estratégica.
- C) Se ejecuta la decisión, es decir, la aplicación de la programación y ejecución de las decisiones para alcanzar los objetivos, la estrategia peligrosa en la medida de la organización acumula temporalmente la creación de potencial y rendimiento, para salir a su paso inmediato del riesgo y,
- D) Controla estableciendo los métodos necesarios para asegurar las políticas y programas de ejecución para el aseguramiento de los objetivos, La estrategia se basa en una racionalidad a mediano plazo por un ambiente controlado, lo que obliga la mejora del análisis de la gestión y la calidad de la decisión estratégica y operativa, a partir de la investigación, experimentación, el objetivo creado y probando las herramientas y métodos para su mejor funcionamiento, representa una fuente de mejora del rendimiento potencial.

Nomenclatura de la tetranormalización de influencia
GESTIÓN DE LA PLANEACIÓN CON LA PRESUPUESTACIÓN

Dominio	Campo	Subdominio	Subcampo de dominio
A	IDENTIFICACIÓN	AA	División del trabajo en dos apartados: 1) Aproximaciones teóricas: para el análisis del territorio 2) Estrategias y respuestas de los actores: se analizan las experiencias campesinas e indígenas en defensa del territorio y los recursos naturales.
		AB	Existencia de una compleja y dinámica relación entre lo rural y lo urbano, que implica estrechos vínculos que no pueden ser estudiados por separado.
		AC	Formulación de preceptos y enfoques enmarcados en las corrientes teóricas de la “Nueva Ruralidad”.
		AD	Análisis de redes sociales como metodología expuesta.
B	DECISIÓN	BA	Se examinan las respuestas sociales y los mecanismos de movilización, negociación y resistencia que explican que es necesario conservar su territorio, su agua, sus bosques y sus minerales y lo más importante, se evidencia la búsqueda de alternativas que permitan a los habitantes vivir dignamente.
		BB	Contribución de propuestas teóricas.
		BC	Se ubica la interrelación que mantienen los procesos y fenómenos socioespaciales y ambientales locales con los procesos globales.
C	EJECUCIÓN	CA	Importancia de formular políticas públicas con un enfoque de territorialidad, para incentivar el desarrollo rural de la Ciudad de México.
		CB	Diagnósticos territoriales para diseñar políticas acordes con las necesidades de los campesino urbanos.
		CC	1) Énfasis del aspecto estructural de la producción espacial y territorial enfocado en las relaciones sociales. 2) Se destacan las múltiples formas de resistencia campesina frente a las intenciones de empresarios y gobiernos.
D	CONTROL	DA	Programa de cómputo UCINET y elaboración de mapas con el programa ArcView.
		DB	Discusión sobre el Congreso
		DC	Presentación de artículo
		DD	Luchas comunitarias que buscan entender al territorio como un elemento fundamental para la reproducción y continuidad de las comunidades de la región central de México.

Coincidiendo con González (2010:13), en este trabajo se reconoce que el campo organizacional se compone de tres niveles: la parte institucionalizada de la organización; las interacciones entre los actores sociales de la universidad y las dinámicas que se establecen entre ellos, así como los actores sociales de las comunidades. Los juegos, los sistemas de interacción donde se dan flujos de conocimiento que involucran relaciones de trabajo con una pluralidad de actores, que han incorporado flujos de comunicación de ida y vuelta, densidad en las interacciones, objetivos comunes y alineación con los objetivos institucionales. Reflejo de ello son los objetivos del posgrado y del proyecto patrocinado.

De acuerdo con Solís (2003:37), en las organizaciones complejas los recursos, el poder, la información y el conocimiento, están concentrados en diferentes grados entre los individuos, asumiendo que no se puede imponer de manera autoritaria una forma de gobierno y que el problema de la gestión involucra el diseño de métodos de coordinación eficaz. Se destacan los medios por los cuales las personas pueden convertirse en cogestores de las políticas a partir de su participación activa como se mostró con el coordinador y el responsable del proyecto patrocinado, así como con el Posgrado en Desarrollo Rural.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis desde la perspectiva sociológica de Peter Berger en su libro *Invitation to Sociology: A Humanistic Perspective* (1963), se advierte que las cosas no son lo que parecen, que para cualquier estudio se debe cuestionar que las personas hacen lo que quieren hacer, y sostener, por el contrario, que lo que las personas hacen y piensan está determinado por la sociedad en la que viven, que nuestras acciones son el resultado de decisiones individuales.

Para finalizar esta investigación retomo el papel de la universidad en su noción de “campo”, recuperada por Pierre Bourdieu, entendiéndola como un espacio de acción en el que confluyen relaciones sociales determinadas, definidas por formas específicas de interacción, por los actores que se manifiestan y por los objetivos que se persiguen, dentro de un campo organizacional y considerando a la universidad como organización.

El Posgrado en Desarrollo Rural en la actualidad tienen la difícil tarea de atraer una sociedad estudiantil carente de estímulos y que en la práctica las formas particulares en las que se está desarrollando incluyen nuevas maneras de vinculación, docencia e investigación, generando nuevos conocimientos a partir del establecimiento de vínculos entre redes sociales y redes de conocimiento en las diferentes regiones en las que se relacionan la universidad y el posgrado, perfilando una metodología en la que esboza un modelo de gestión que facilita a sus estudiantes la generación de conocimiento.

Se reconoce que existe un desconocimiento por la normatividad de la universidad al interior de los posgrados, aunque no es obligatorio de los coordinadores (académicos) conocer la reglamentación de la universidad, este desconocimiento en ocasiones propicia algunas limitaciones en las actividades administrativas de las diferentes coordinaciones de posgrados, generando ineficiencia en la consecución del trabajo pues no existe continuidad en las actividades administrativas, y la cuestión académica se convierte en el mero cumplimiento de las reglas establecidas, y no en un mejoramiento continuo de las actividades sustantivas.

A pesar de la preocupación por mejorar las actividades administrativas al interior de cada posgrado, y aceptación por mejorar organizacionalmente sus políticas administrativas, esto afecta sus objetivos primordiales, y son las habilidades de gestión de los

coordinadores, las que van sorteando las reglas de juego de las normas del juego institucional.

La calidad de la educación superior está superando y presionando a una reestructuración a los programas académicos y de investigación, pues existe una variedad de problemas sociales, culturales y económicos que obligan a retroalimentar sus procesos organizacionales y de generación de conocimiento tanto al interior como al exterior de las universidades. Sin embargo, esto no sucede al interior de los posgrados.

Esta retroalimentación parece urgente en el interior de los posgrados como una forma de fortalecerse, pues de acuerdo con los cogestores (coordinadores), permite encontrar las formas organizativas, adecuar los programas de estudio a la solución teórica y práctica de problemas, a partir de experiencias, haciendo más sólidas las relaciones y diseñar instrumentos de gestión que faciliten la coordinación y desarrollo de los mismos.

La influencia valorada como la motivación y retroalimentación de experiencias positivas, en innovar y mejorar las actividades organizacionales, que en conjunto con la gobernabilidad y autonomía con que son desarrollados estratégicamente, pueden contribuir gradual o rápidamente no sólo en la eficiencia terminal de los estudiantes de posgrados, también se reflejan los posgrados de calidad hacia el exterior, en la vinculación con otras organizaciones o instituciones que se preocupan por mejorar igualmente sus estándares de calidad.

Los resultados de la gestión para planear e implementar un proyecto patrocinado incorporado al posgrado parecen estar en función de sus estrategias, la información y políticas de organización inciden en el grado de desempeño y las condiciones generales de la estructura organizacional de los posgrados incide en las estrategias de gestión que obstaculizan la eficiencia y calidad de los programas, a pesar de ello sus estrategias en la gestión permiten su fortalecimiento.

Aun cuando existe un desfase entre los términos establecidos en la normatividad en este caso del Conacyt para la eficiencia terminal en los posgrados y el término de los programas de posgrados, se puede considerar que *la gestión de los coordinadores y de las estrategias que utilicen para encuadrar normas y misión, objetivos y metas son las que permiten el buen funcionamiento de los programas de posgrado.*

La influencia de la gestión y planeación de un proyecto patrocinado integrado al posgrado se da a partir de la eficiencia y eficacia con que son desarrolladas y aplicadas las decisiones de los responsables del proyecto y posgrado, pues las acciones son el resultado de las decisiones, puede ser un acto libre para el caso del coordinador-responsable del proyecto y personal estratégicamente efectivo y eficiente, pero bien vale la pena que intervengan más actores sociales comprometidos en las funciones sustantivas de la institución, docencia, investigación y difusión de la cultura.

La esencia de la estrategia se basa en desarrollar las capacidades organizacionales para adquirir, crear, acumular y aprovechar los conocimientos, que son parte de los objetivos tanto del posgrado como del proyecto, el análisis y la gestión de la organización-posgrado; es la conceptualización del funcionamiento del mismo y su capacidad de supervivencia y desarrollo, para su consolidación y fortalecimiento, la que da la confianza y la experiencia en la integración e interacción del proyecto patrocinado.

El factor principal en la gestión de la planeación es la estrategia puesta en práctica eficazmente para tomar decisiones pertinentes que consolidan y fortalecen a la organización-posgrado y en general a las instituciones, la gobernabilidad de las mismas no debe ser un obstáculo para su desarrollo, de la misma forma, los recursos económicos son un factor importante para llevar a cabo proyectos innovadores, pero el conjunto de los cuatro elementos (proyecto innovador, el posgrado de calidad, su gobernanza y autonomía y los recursos con los que cuentan en la organización-institución) ha sido suficiente hasta ahora para el logro de sus objetivos.

Se sugiere entonces mayor participación de proyectos innovadores que motiven a los estudiantes en su desarrollo, en la formación de investigadores y en su desempeño profesional. Además se propone propiciar mayor participación de los académicos en integrar sus proyectos hacia los posgrados para fomentar mayor docencia e investigación interdisciplinaria, así como considerar la obligatoriedad de los posgrados en integrar proyectos patrocinados para apoyar la vinculación y difusión de la cultura.

GLOSARIO

ANUIES: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Conacyt: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Coplada: Coordinación de Planeación, Vinculación y Desarrollo Académico.

DCSH: División de Ciencias Sociales y Humanidades.

ES: Educación Superior.

Fondo: Fondo Sectorial de Investigación para la Educación.

IDE: Infraestructura de Datos Espaciales.

IES: Instituciones de educación superior.

PDI: Padrón de Desarrollo Institucional.

PDR: Posgrado en Desarrollo Rural.

PECYT: Programa Especial de Ciencia y Tecnología.

PFC: Programas de Fomento a la Calidad.

PFPN: Programa para el Fortalecimiento del Posgrado Nacional.

PIFI: Programa Integral de Fortalecimiento Institucional.

Pifop: Programa Integral de Fortalecimiento del Posgrado.

PNP: Padrón Nacional de Posgrado.

PNPC: Programa Nacional de Posgrados de Calidad.

RCEA: Registro Conacyt de Evaluadores Acreditados.

Reniecyt: Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas.

RVOE: Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios.

SCT: Sistema Científico y Tecnológico.

SEP: Secretaría de Educación Pública.

SES: Sistema de Educación Superior.

SNTE: Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

UAM: Universidad Autónoma Metropolitana.

UEAS: Unidades de Evaluación y Acreditación Sistematizada.

UNAM: Universidad Nacional Autónoma de México.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

BIBLIOGRAFÍA

Acevez Rodríguez, Sergio C. (2002), “Antecedentes de los posgrados en educación en México” en *La tarea. Revista de Educación y Cultura de la Sección 47 del SNTE*, número 13/14, septiembre, México, pp. 29-33.

Ackoff, Russell L. (2004a), “El sistema de administración incluido” en *Planificación de la empresa del futuro*, Editorial Limusa, México, pp. 170-171.

————— (2004b), “Las fases de la planeación interactiva”, en *Planificación de la empresa del futuro*, Editorial Limusa, México, pp. 98-100.

Aduna, Alma Patricia y García, Epifanio (2005), “Un enfoque integral en la formación del administrador” en *Memorias del IX Ciclo de Conferencias de la Licenciatura en Administración*, UAM Iztapalapa, México

Aguilar, Luis (2003), *La implementación de las políticas*, Porrúa, México, pp. 61-63.

Aguilar González, Luz Eugenia (2000), “La función de los posgrados en educación en México” en *La tarea. revista de Educación y Cultura de la Sección 47 del SNTE*, número 13/14, septiembre, México, pp. 22-24.

Alles, Martha Alicia (2007), *Comportamiento organizacional*, Ediciones Granica, Buenos Aires, pp. 15-43.

Álvarez, Isaías (1982), “Planeación y administración, límites y confluencias” en *Administración de la educación superior*, SEP-ANUIES, México, pp. 189-191.

Álvarez, Isaías (1995), “Cultura de Evaluación y Desarrollo Institucional de Posgrado. En: *Revista de Investigación Administrativa* No. 1, mayo, E.S.C.A – IPN: México

ANUIES (1979), “La planeación de la educación superior en México”, Ponencia aprobada en la XVIII Reunión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES, Puebla, noviembre de 1978, en *Revista de la Educación Superior*, núm. 29, ANUIES, México.

————— (2006), *México consolidación y avance de la educación: Elementos de diagnóstico y propuestas (Escenario deseable a 2012)*. ANUIES México

————— (2000), *La educación superior en el siglo XXI: líneas estratégicas de desarrollo, una propuesta de la ANUIES*, ANUIES, México.

————— (2001), *Anuario Estadístico 2000: población escolar de posgrado*, México, 370 pp.

Arena, Eduardo (1982), "Formación de Recursos Humanos para la Planeación de la Educación Superior" en *Administración de la Educación Superior*, México.

Arredondo, Vicente (s. f.) "Problemática de la planeación educativa", Biblioteca Digital Crefal.

Arredondo Galván, Víctor (2003), "Experiencias de evaluación y acreditación de programas de maestría", *OMNIA*, 19 especial, pp. 101-107.

Arredondo Galván, Víctor (1998), "La educación superior: el posgrado" en Pablo Latapí Sarre, *Un siglo de educación en México*, Conaculta/FCE, México.

Barba Álvarez, Antonio (2001), *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*, Colección Problemas educativos de México, UAM-Iztapalapa/Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 21-141.

Barquín Álvarez, Manuel (1981), *Planeación y regulación en la educación superior*, UNAM, 1ra. Ed., México, pp. 13-20.

Barquín Álvarez, Manuel y Carlos Ornelas (1989), *Superación académica y reforma universitaria*, UNAM, Coordinación de Humanidades, México, pp. 1-83.

Barradas, M.F. (1981), "Teoría del presupuesto por programas" en I.T., *VI Curso nacional universitario sobre presupuestación programática*, Secretaría de Educación Pública, México, pp. 15-22.

Castro Cortés, Ángel (1998), "La experiencia de la evaluación en el subsistema de educación tecnológica. Propuestas para su mejora y consolidación" en *Revista de la educación superior*, vol. 27, núm. 108, México, pp. 17-38.

Cook, Thomas D. y Charles S. Reichardt (1997) "Métodos cualitativos y cuantitativos en Investigación Evaluativa", Ediciones Morata, S: A., España pp.25-53

Conacyt, Ley Orgánica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Conacyt, México.

De la Garza Vizcaya, Eduardo L. (2004) , "La evaluación educativa" en *Revista mexicana de investigación educativa*, año 9, núm. 23, México, pp. 807-816.

Escalante Huitrón, Víctor (2010), "Estrategias de gestión: planeación e implementación de proyectos relacionados con el modelo educativo del Instituto Politécnico Nacional", pp. 23-25.

Elosua, Paula (2006), "Funcionamiento diferencial del ítem en la Evaluación Internacional PISA, Detección y comprensión" en revista *Relieve*, vol. 12, núm. 2, Universidad de Valencia, España, pp. 247-259.

Esquivel Larrondo, Juan Eduardo (comp.), *La universidad hoy y mañana. Perspectivas latinoamericanas*, Centro de Estudios sobre la Universidad, ANUIES, México, 1995.

García de Ceretto, Josefa, Mercedes Leiva y Mónica Báez (2009), “Evaluar programas/proyectos educativos: un desafío para la investigación” en *Revista Iberoamericana de Educación*, núm. 49. Fecha de consulta: 28 de octubre de 2012 en [<http://www.rieoei.org/2742.htm>].

García López, Roberto y Mauricio García Moreno (2010), *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*, Banco Interamericano de Desarrollo, pp. 32-39.

Hernández Sampieri, Roberto (2006), “Recolección y análisis de los datos cualitativos” en *Metodología de la Investigación* (cuarta ed.) McGraw-Hill, México, pp. 581-747.

Hufry M., Báscolo E. Bazzani (2006), *Gobernanza en salud: un aporte conceptual y analítico para la investigación*, Cad. Saude Pública, Rió de Janeiro, pp. 109-118

Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaña Hirose (coords.) (1991), *El orden organizacional: poder, estrategia y contradicción*, UAM/Hispánicas, México, pp. 1-79.

Izquierdo Muñoz, Carlos (1995), *Política para el cambio y el desarrollo en la educación superior*, Caracas, CRESAL/Unesco.

Martínez Rizo, Felipe (1982), “La planeación universitaria” en *La planeación universitaria, una metodología para las universidades mexicanas*, UNAM, México, pp. 9-37.

Matus Romo, Carlos (1987), *Política, planificación y gobierno*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Venezuela, pp.12-38.

Matus Romo, Carlos y Franco Huertas (1996), *El Método PES: Planeación Estratégica Situacional*, México, pp. 9-17.

McAnally Salas, Lewis y Carmen Pérez Fragozo (2000), “Diseño y Evaluación de un curso en línea para estudiantes de licenciatura” en *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, año 2, vol. 1, Universidad Autónoma de Baja California, Ensenada, México, pp. 54-68.

Méndez, Marcela (2008), “Constitución de un sindicato de docentes en una institución de educación superior” en revista *Calidad en la educación*, núm. 28, Consejo Superior de Educación, Santiago de Chile, pp. 133-138.

Méndez Fregozo, Elvia (2009), “La pertinencia como requisito para la calidad en educación superior. La planeación institucional y el compromiso como condición esencial para el desarrollo del posgrado”, en *Revista Iberoamericana de Educación*, OEI, España.

Mintzberg, Henry, James Brian Quinn y John Voyer (1997), *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall (edición breve), México.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2008), "Safari a la estrategia" Buenos Aires: Granica, p. 512.

Nassif, Ricardo, Germán W. Rama y Juan Carlos Tedesco (1984), *El sistema educativo en América Latina* (Primera ed.), UNESCO/CEPAL/PNUD, Argentina.

Polino de los Santos, Cecilia, Osvaldo Balmaseda y Carlos Menéndez (2003), *Experiencias de evaluación y acreditación de programas de maestría*, vol. 19, Ministerio de Educación Superior de Cuba/OMNIA, México, pp. 91-98.

Porter, Luis (2004), "La planeación de la autoridad: la planeación de la libertad" en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, julio-septiembre, vol. 9, núm. 22, México, pp. 585-615. Fecha de consulta: 28 de octubre de 2012 en [redalyc.uaemex.mx/pdf/140/14002203.pdf].

Ruiz Sánchez, Carlos (1998), *Manual para la elaboración de políticas públicas*, Plaza y Valdés/Universidad Iberoamericana, México.

Rodríguez Sabiote, C. y J. Gutiérrez Pérez (2003), "Debilidades de la evaluación de la calidad en la universidad española. causas, consecuencias y propuestas de mejora" en *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 5, núm. 1, pp. 1-26.

Sánchez Dromundo, Rosalba Angélica (2007), "La teoría de los campos de Bourdieu, como esquema teórico de análisis del proceso de graduación en posgrado" en *Revista electrónica de investigación educativa*, vol. 9, núm. 1, México. Fecha de consulta 27 de octubre de 2012 en [<http://redie.uabc.mx/vol9no1/contenido/dromundo.html>].

Sander, Benno (1982), *Administração da Educação no Brasil: evolução do conhecimento*, Ediciones UFC/ANPAE, Brasilia, pp. 9-21.

Sander, Benno (1982), "Función administrativa en las Instituciones de Educación Superior" en *Administración de la educación superior*, ANUIES, México, pp. 9-21.

Savall, Henri y Véronique Zardet (2005), *Tétranormalisation: défis et dynamiques*, Economica, Francia, pp. 3-23.

Serrano, José Manuel, Tiburcio Moreno y Rosa María Pons (2008), "Evaluación de programas de formación de profesores en métodos de aprendizaje cooperativo, basada en análisis de ecuaciones estructurales" en *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 10, núm. 2, noviembre de 2008, México, pp. 1-30. Fecha de consulta: 28 de octubre de 2012, disponible en [<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=15511134003>].

Stipcich, Silvia, Marco Antonio Moreira y Concesa Caballero (2007), “La construcción de nociones sobre temas complejos: un análisis mediante la Teoría de los campos conceptuales” en *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 9, núm. 1, México.

Solís Pérez, Pedro, Giovanna Mazzotti y Claudia González (2009), “El modelo departamental de la Universidad Autónoma Metropolitana” en *Modelos, contextos y formas de trabajo en las universidades. Retos y posibilidades de la organización en Red*, Universidad Veracruzana/UAM/ Ediciones de la Noche, México, p. 71.

Torres Ochoa, Sergio R. (2008), “Evaluación de cambios cognitivos de conceptos de Ecología, en estudiantes de nivel secundaria en México” en *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 10, núm. 2, México, pp. 1-16.

UAM, *Reglamento y legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana*, UAM, México. Fecha de consulta: 28 de octubre de 2012, disponible en: [<http://www.uam.mx/legislacion/index.html>].

————— (s. f.), *Reglamento de Programas de Investigación de la Universidad Autónoma Metropolitana*, 1991, UAM, México.

UNESCO (1995), Política para el cambio y el desarrollo en la educación superior: resumen ejecutivo, Memorias del Seminario UNAM/UNESCO, México, junio de 1995 en Axel Didriksson (Ed.), *La UNESCO frente al cambio de la educación superior en América latina y el Caribe*, CRESALC/UNESCO, Venezuela, 1996.

UNESCO (1998), “La educación superior en el siglo XXI: visión y acción”, en la Conferencia mundial sobre la educación superior”, UNESCO, Francia.

Valdés Olmedo, Cuauhtémoc y Arturo Velázquez Jiménez (1981), *La planeación interinstitucional en la UNAM: una experiencia operativa en la planeación de la educación superior*, UNAM, México.

Velásquez, Elkin (2007), “La gobernabilidad y la gobernanza de la seguridad ciudadana: Hacia una propuesta operacional” en *Borradores de Método*, núm. 48, Fundación Método, Bogotá, pp. 3-28.

Villareal, Enrique (1980), “La planeación académica integral”, en *Cuadernos de Planeación Universitaria*, UNAM, México, pp. 11-17.

Wietse de Vries / Ibarra Colado, Eduardo (2004), “La gestión de la universidad, interrogantes y problemas en busca de respuestas” en *Revista mexicana de investigación educativa*, julio-septiembre, año/volumen 9, número 022, COMIE, México D. F. pp. 575-584.

Yin, Robert K. (1994), "Conducting Case Studies: Collecting the Evidence" en *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications, Estados Unidos.

ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA ABIERTA SEMIESTRUCTURADA

Este cuestionario tiene el propósito de contribuir con información para este estudio, cuyo objetivo es destacar la pertinencia de la planeación en su interacción con la presupuestación en el caso de los programas patrocinados del posgrado en Desarrollo Rural, ya que la intención recae por el fortalecimiento hacia el posgrado. Nuestro interés es conocer en qué momento interactúan la planeación y la presupuestación de los proyectos patrocinados en los posgrados.

Datos generales

1. ¿Cuáles son las actividades que realiza en esta coordinación?
2. ¿Cuántos alumnos tiene el posgrado?
3. ¿Cuáles son los objetivos de este posgrado?
4. ¿Han modificado el programa de estudios?
5. ¿Considera que el posgrado debe fortalecerse?
6. ¿Cuáles son los mecanismos que ha utilizado para fortalecer el posgrado?
7. ¿Cómo ha sido la eficiencia terminal del posgrado?
8. ¿Qué acciones implementó para la eficiencia terminal de los estudiantes?

Otros elementos principales

9. ¿Manejan proyectos patrocinados?
10. ¿Han integrado alguno de estos proyectos al programa de posgrado?
11. ¿Llevó a cabo algún tipo de planeación de este proyecto?
12. ¿Cómo entiende usted la planeación?
13. ¿Cuál es su percepción de fortalecimiento del posgrado?

La intención de esta entrevista es identificar qué posgrados conocen el reglamento de planeación y presupuestación, cuáles trabajan proyectos patrocinados, qué profesores han utilizado estos proyectos y considerar la aportación de los proyectos patrocinados en los posgrados.

Entrevista 1

Nombre:

Ocupación:

Fecha:

¿Cuáles son las actividades que realiza en esta coordinación?

Organizar la docencia del posgrado, eje fundamental de la maestría y el doctorado para el cumplimiento de las metas; gestionar la asignación de los docentes, realizar trámites y presentar informes ante Conacyt; coordinar a los becarios, administrar los recursos; procurar las relaciones institucionales con la División y Rectoría de Unidad; realizar actividades de vinculación con los estudiantes y administrativos, así como planear seminarios y presentaciones.

Programar reuniones de trabajo colectivo una o dos veces al mes, comisión académica que procesa la División y en plenaria se toman las decisiones, cada 2 años se hace la revisión de cómo estuvo la generación de maestría y doctorado y se realiza una propuesta para la nueva generación, se establece el perfil de los alumnos y se revisan las convocatorias. El coordinador planea con la comisión y en consenso se toma la decisión.

En estas reuniones se da seguimiento a la planeación de contenidos, aparte los docentes se reúnen para la reunión amplia. En cuanto a la docencia, al final de trimestre se evalúa a los alumnos; estos últimos también tienen un espacio de comentarios para la propia coordinación de estructura, pueden proponer actividades paralelas, proyectos, ediciones de libros, presentaciones; se plantean seminarios alternos a la docencia.

¿Cuántos alumnos tiene el posgrado en este momento?

En la maestría hay 40 alumnos y en doctorado, 14. La generación anterior del doctorado la integran 16 alumnos.

¿Cuáles son los objetivos de este posgrado?

Los propios del plan de estudios: la formación de investigadores y fortalecer que los estudiantes que vienen estén vinculados con procesos en comunidades de zonas rurales. No es un posgrado que trate exclusivamente de hacer investigación, se busca que los alumnos estén vinculados con organizaciones y comunidades para incidir en la solución de problemas comunitarios, alternativas y soluciones de las comunidades rurales.

¿Han hecho modificaciones al programa de estudios?

Cada generación se replantean los módulos y se discuten sobre la propuesta anterior, se analiza si los contenidos son los adecuados, se busca bibliografía y se redefinen los objetivos del sistema modular.

¿Considera que el posgrado debe fortalecerse?

Sí, sobre todo en el ámbito internacional; debe tener más incidencia en la agenda latinoamericana en desarrollo rural. En mayo hay un proyecto en Clacso, como parte de la propuesta académica, esto implicaría pensar en llegar a un nivel de calidad como lo considera el Conacyt, pero internacional.

¿Cuáles son los mecanismos que ha utilizado para fortalecer el posgrado?

Las reuniones de colectivo e incrementar la planta docente. Es un esfuerzo cotidiano, porque la planta docente aumenta, al igual que el número de alumnos. Entraron tres en el núcleo base más estancias posdoctorales, profesores invitados, integración de las TIC con el uso de la plataforma Envía; realizamos teleconferencias, para subsanar los días en que no tenemos plenarios.

¿Cómo ha sido la eficiencia terminal en el posgrado?

Se cubrió 50% en los últimos dos años y medio; a nivel general, 65%; en el doctorado hay problema, sólo se tiene 45% y se requiere cubrir 50 por ciento.

¿Qué elementos implementó para la eficiencia terminal de los estudiantes?

Para la maestría se crearon los seminarios de tesis, que de inicio tienen que llevar dos coloquios para presentar investigación en el primer año; para la especialización y el segundo año, tienen que entregar un ensayo final y el borrador de su tesis; en doctorado son tres coloquios y tutoriales en los dos primeros años, en el tercer año son dos coloquios para presionar a los alumnos a que presenten sus avances.

ELEMENTOS PRINCIPALES DE PLANEACIÓN

¿Manejan proyectos patrocinados?

Sí, dos proyectos, de los cuales uno está en proceso.

¿Han integrado alguno de estos proyectos al programa de posgrado?

Los proyectos de investigación básica están orientados hacia los estudiantes. El posgrado da libertad a los alumnos para elegir sus propios proyectos ubicando temas comunes: territorio, género y producción en función de las áreas. El primer proyecto es sobre un profesor investigador; la otra propuesta es más amplia, pues busca vincular el espacio mesoamericano al territorio latinoamericano.

Es diferente a como se manejan los PIFI y Pifop, con estancias académicas, movilidad de los estudiantes o profesores invitados; el problema entre las áreas de investigación y la docencia es que no se pueden promover los trabajos porque pertenecen a varias áreas de investigación, la más consolidada que participa en el posgrado es Economía Agraria; en Producción Económica también hay profesores individuales, pero con los que participan en el posgrado se planteó la publicación de

la colección de libros Mundos Rurales, que son publicaciones financiadas por el área y el posgrado para los estudiantes.

¿Llevó a cabo algún un tipo de planeación de este proyecto?

Sí.

¿Cómo entiende usted la planeación?

Como un proceso de ilusión [risas y tono de broma]. Trabajé mucho tiempo en planeación municipal, el cual resulta en un acto racional con los medios que tienes para alcanzar los objetivos. En planeación estratégica situacional, es un acto que construyes con otros actores; en una institución obedece a diferentes procesos, es una planeación flexible con problemas emergentes.

¿Cuál es su percepción de fortalecimiento del posgrado?

Es la posibilidad de alcanzar no tanto los objetivos pero si las metas planteadas del proyecto del posgrado. El conjunto de profesores y estudiantes participan para el lograr articulaciones con organizaciones y mayor vinculación con éstas.

Entrevista 2

Nombre: Mayra Terrones

Ocupación: estudiante del posgrado y participante del proyecto.

Fecha:

¿Cuáles son las actividades que realiza en esta coordinación como ayudante?

Doy seguimiento a los textos que se ven en cada unidad, administro la página de internet, llevo control de las constancias de todos los eventos y de las tesis físicas y apoyo en el proceso de selección cada dos años. Colaboro en la gestión administrativa o de presupuesto de algunos proyectos, así como en la planeación de los proyectos que se ven en el posgrado. También doy seguimiento a la relación con el Conacyt, lo cual implica estar atenta a que los estudiantes entreguen sus reportes, que el currículo, la información de la coordinación y de los profesores esté actualizada en el Conacyt.

ELEMENTOS PRINCIPALES DE PLANEACIÓN

¿Sabe o conoce los proyectos patrocinados?

No.

¿Ha participado en alguno de estos proyectos?

Sí.

¿Cómo fue su participación?

En este proyecto en específico apoyé en la coordinación y la logística. Cuando entré al proyecto ya se había definido el seminario, por lo que todo el apoyo fue para éste. Se propuso un ciclo de cine, mesas de trabajo, presentación de documentales y audiovisual. Se organizó toda el proceso: invitaciones, distribución de medios, administración de los recursos.

El seminario tenía financiamiento de la UAM y otra parte presupuesto de Rosa de Luxemburgo, entonces, entre Gudelia y yo, resolvimos todo lo relacionado con la compra de boletos de avión, gente de América Latina, la gestión administrativa, la reservación de espacios físicos dentro de la universidad, etcétera. El comité ayudó en algunas gestiones y en otras nosotros, fue un trabajo colectivo.

¿Llevó a cabo un tipo de planeación o participó en la planeación de este proyecto?

No, llegué después de la etapa de planeación del proyecto. En la planeación inicial no se contempló la experiencia de los materiales audiovisuales, sin embargo, mi participación fue en la organización del ciclo de cine; también impulsé una obra de teatro para integrarla en varios espacios de la universidad aprovechando su aniversario.

¿Cómo entiende usted la planeación?

Yo creo que la idea inicial de planear es tener los puntos claros, contemplar todas las partes que pueden llevar a cabo un proyecto para la eficiencia de éste.

¿Cuál es su percepción de fortalecimiento?

S hablamos de un proyecto, pues la idea es discutir ese mismo proyecto, enriquecerlo con una experiencia previa y buscar la manera de llevar a cabo sus objetivos integrando diferentes recursos.

¿Considera que el posgrado debe fortalecerse?

Sí, lo considero necesario. Por ejemplo, hace falta abrir espacios para realizar prácticas de campo, este ejercicio constante de vínculo con la realidad permite mirar la investigación de forma distinta a través de la experiencia, pero hace falta presupuesto y más apoyo de la propia universidad.

¿Conoce el reglamento de planeación?

No.

¿Conoce el reglamento de presupuestación?

No.

¿Conoce el reglamento de los programas académicos de la UAM?

No.

¿Qué entiende por pertinencia?

La pertinencia es tener una lectura académica que te permita desarrollar proyectos que aporten elementos al análisis del mundo en forma efectiva.

¿Considera pertinente la planeación y presupuestación en términos del posgrado?

Sí, yo creo que el presupuesto que se da es pertinente para desarrollar proyectos y visualizar, sin preocuparse. Yo no he visto que el presupuesto se ocupe desobligadamente, siempre se utiliza para fines académicos.

¿Consideras pertinente la gestión del coordinador en el posgrado?

Dentro de su función, siempre busca la posibilidad de tener más recursos para el ejercicio académico, a veces no es posible, pero no se cruza de brazos. Siempre busca soluciones.

Entrevista 3

Nombre: Arturo Torres Vargas

Ocupación: Coordinador de la maestría en Comunicación y Política

Fecha: 31 de mayo de 2010

¿Cuáles son las actividades que realiza como coordinador?

Hay dos áreas, la coordinación de la maestría y la del doctorado. En la maestría hay una serie de tareas periódicas que se relacionan con la gestión tanto de la maestría vigente como de la apertura de nuevos programas, más bien de las nuevas generaciones. Por ejemplo, hacemos la programación de los cursos cada trimestre, se contacta a los profesores y se hace una tabla con las propuestas, estar pendiente también de todos los informes y reportes que se tienen que hacer de las evaluaciones de los profesores, al final del trimestre una serie de reportes de evaluación estar pendiente de la entrega de a tiempo de también de reportes de los profesores a tiempo, este también estar pendiente de la evaluación que se hace de los mismos profesores por parte de los alumnos, que más y bueno hay una serie de cuestiones que tienen que ver con la gestión universitaria que van saliendo sobre la marcha dependiendo de las relaciones institucionales que todo esto implica tanto a nivel interno como a nivel, este digamos interno de la UAM Xochimilco como la institución UAM en general y con otras universidades no? básicamente de acuerdo con nuestra tarea, este no sé todos los que están involucrados en lo que es economía y gestión de la innovación en la UNAM, Conacyt, en Conacyt también es algo muy importante no? estar generando todo los indicadores y reportes para los reportes que se tienen que hacer en Conacyt a nivel de los programas no?, entonces más o menos es lo mismo en las dos tanto en la maestría como el doctorado, pero en el doctorado hay un poco de cosas distintas, porque estamos dentro de un de ese paraguas que es el doctorado en ciencias sociales no?, si entonces hay muchas cosas que se resuelven más bien a nivel de todos los coordinadores y no de una coordinación en particular no así que esa es la diferencia.

PREGUNTAS CENTRALES DE LA INVESTIGACIÓN

¿Conoce los proyectos patrocinados?

Tengo 6 o 7 meses aquí y he leído sobre el tema, aprendí sobre la marcha. Por ejemplo, entiendo cómo se manejan los PIFI y conozco toda la serie de oportunidades que da este tipo de programas: movilidad tanto a profesores como alumnos, asistencia a conferencias y seminarios, así como apoyo para la investigación de los propios alumnos.

¿Ahora está participando en algún proyecto?

En proyectos del programa de maestría no, pero sí como académico, ya que estoy participando en un proyecto de Conacyt relacionado con el agro. También participé en un proyecto sobre vinculación entre academia y empresa.

¿Cómo fue su participación en esos proyectos?

En realidad todo este tipo de proyectos casi siempre tiene un grupo de investigadores en los que se van definiendo objetivos y metas, existe un responsable técnico y un responsable financiero, que es en este caso la UAM. En este proyecto hemos publicado dos artículos y un libro a nivel internacional.

¿Llevó usted a cabo algún tipo de planeación en los proyectos en los que ha participado?

¿Planeación de qué tipo? Siempre he pensado que hay dos tipos de planeación: la financiera y la técnica. Una cosa es tener los recursos y otra saber cómo usarlos y qué resultados se van a obtener en término de productos académicos. Existe mucha planeación al respecto, ya que de ésta se derivan algunos calendarios y fechas de entrega, para exponer avances del trabajo. Por ejemplo, si hay que aplicar una encuesta para entregar un reporte, eso implica todo un trabajo de organización para cumplirlo: hay que programar cuándo se aplica la encuesta, saber a quiénes se les va a aplicar y qué apoyos se van tener. Se debe tomar en cuenta los tiempos y considerar un margen porque hay cosas que no funcionan. Yo creo que sí hay mucha planeación en este tipo de proyectos y está directamente relacionado con lo que uno pretende tener como resultados.

¿Cómo entiende entonces usted la planeación?

Como un conjunto de pasos para llegar a un fin, a un resultado. Lo concibo como una línea de producción, porque se deben tener ciertos insumos, hay un proceso y después hay resultados. Entonces para llegar a estos resultados yo tengo que saber qué necesito: cuántos investigadores van a estar involucrados, cuántos ayudantes de investigación se requieren, cuáles son las áreas encargadas de la parte cuantitativa y del análisis teórico; cuánto tiempo me voy a llevar en cada una de esas partes. Se debe tener un objetivo general para focalizar, para que todos hablemos el mismo lenguaje. No podemos hacer, por ejemplo, un subgrupo que sólo se dedique a hacer la encuesta sin tener toda la visión del conjunto del proyecto. Es importante conocer los objetivos, las metas, las preguntas, la hipótesis, y tener en claro cuál es la metodología que se va a desarrollar.

¿Cuál es su percepción de fortalecimiento?

El fortalecimiento tiene que ver con las áreas que uno ubica como debilidades o como oportunidades, entonces se debe identificar cuáles son sus fortalezas para solucionar las debilidades que se perciben, aunque no siempre es el momento de resolver esas debilidades. Supongamos que hay una reducción en el presupuesto, por consecuencia habrá limitaciones y se perderán oportunidades para desarrollar proyectos. Yo creo que este programa es fuerte, durante sus nueve generaciones se ha consolidado un grupo, con algunos altibajos pero permanece y sigue trabajando en conjunto; se generan ideas, se discuten y se critican, eso produce avances importantes. La fortaleza depende de los recursos humanos y la organización de éstos.

¿Considera entonces que este posgrado debe fortalecerse o no?

Creo que siempre hay áreas en las que podemos fortalecernos.

¿Conoce el reglamento de planeación?

De la UAM, no.

¿Conoce el reglamento de presupuestación?

No lo conozco completo, pero conozco las cosas que han ido saliendo y que he tenido que resolver.

¿Conoce el reglamento de los programas académicos de la UAM?

No.

¿Considera pertinente la planeación y presupuestación en términos del posgrado?

Creo que siempre hay una relación.

Entrevista 4

Nombre: Felipe Gálvez

Ocupación: coordinador de la maestría en Comunicación y Política

Fecha: 20 de mayo de 2010

¿Cuáles son las actividades que realiza en esta coordinación?

Como coordinador debo estar al tanto de todo lo que se lleva a cabo, observar lo que requieren tanto los profesores como los alumnos, ver las necesidades y en su momento dar soluciones, como incluir el posgrado en el padrón de calidad del Conacyt.

PREGUNTAS CENTRALES DE LA INVESTIGACIÓN

¿Sabe o conoce los proyectos patrocinados?

Los proyectos patrocinados no los conozco, pero me imagino que son aquellos que reciben algún patrocinio externo.

¿Ha participado en alguno de estos proyectos?

Sí, he participado como profesor. Tengo un proyecto de investigación en materia de los grandes protagonistas; el patrocinio soy yo mismo, pero desconozco si se prestaría para lo que hago.

¿Cómo entiende usted la planeación?

Como la previsión de los posibles escenarios a lo largo de un periodo x, dándole un seguimiento para que se cumpla con lo previsto o trazado, de acuerdo con las etapas que se desarrollen.

¿Cuál es su percepción de fortalecimiento?

El fortalecimiento es detectar las debilidades presentes para buscar soluciones y superarlas.

¿Considera que el posgrado debe fortalecerse?

Naturalmente, yo creo que toda actividad debe buscar fortalecerse, el día a día le va dando a uno, le va abriendo la posibilidad de conocer diferentes aspectos para ver y detectar el fortalecimiento.

¿Conoce el reglamento de planeación?

No, la verdad no lo conozco.

¿Conoce el reglamento de presupuestación?

Tampoco.

¿Conoce el reglamento de los programas académicos de la UAM?

No. Considero que en la vida social y política las reglas están hechas para estorbar o para ser saltadas, claro que algunas cosas son obvias, pero bueno, quizá esté equivocado.

¿Qué entiende por pertinencia?

Es el proyecto idóneo o la solución a algo. El programa de esta maestría es pertinente porque estamos en una sociedad que está regida por la comunicación. Es indispensable conocer cómo funciona la comunicación de la política y por consiguiente de la administración.

¿Considera pertinente la planeación y presupuestación en términos del posgrado?

Claro, que no haya algo muy puntual, por lo menos en el entorno inmediato, no quiere decir que no sea indispensable.

¿Cómo considera la conjunción de estos elementos en la gestión?

Es indispensable a la hora de actuar. Tal vez necesitaríamos algún entrenamiento, porque de repente nos saltamos las actividades administrativas.

¿Considera pertinente que este tipo de proyectos se lleven a cabo en los posgrados?

Claro, yo creo que todo lo que facilite el funcionamiento debe de ser bienvenido. Aquí podría haber, pero no sé si habría buena recepción, porque los profesores solicitan más el apoyo que les da el Conacyt.

Entrevista 5

Nombre: José Luis Cisneros

Ocupación: coordinador de la maestría en Desarrollo y Planeación de la Educación

Fecha: 21 de mayo de 2010

¿Cuáles son las actividades que realiza en como coordinador?

Actividades de gestión, diseño, asignación docente, promoción y evaluación, generalmente hago eso.

PREGUNTAS CENTRALES DE LA INVESTIGACIÓN

¿Sabe o conoce los proyectos patrocinados?

Sí, pero aquí en esta maestría no tenemos.

¿Ha participado en alguno de estos proyectos?

Sí, sí he participado.

¿Cómo fue su participación?

Coordiné el proyecto en dos ocasiones.

¿Llevó a cabo algún tipo de planeación en este proyecto?

Coordinación del proyecto.

¿Qué entiende usted por planeación?

La planeación es la capacidad de organización y gestión.

¿Cuál es su percepción de fortalecimiento?

Fortalecimiento, dependiendo de qué, puede haber fortalecimiento de desarrollo personal, fortalecimiento académico.

PREGUNTAS ADICIONALES

¿Considera que este posgrado debe fortalecerse?

Sí, claro que sí.

En ese sentido, ¿cuál sería su percepción de fortalecimiento?

El nivel de fortalecimiento estaría enmarcado en dos cosas: establecer más vinculación e intercambio con otras universidades y movilidad de los alumnos hacia otras universidades.

¿Considera que el posgrado debe fortalecerse?

Sí.

¿Conoce el reglamento de planeación?

Sí.

¿Conoce el reglamento de presupuestación?

No, no porque no me compete.

¿Conoce el reglamento de los programas académicos de la UAM?

Sí claro, es mi obligación.

¿Qué entiende por pertinencia?

La pertinencia está orientada fundamentalmente, desde mi perspectiva, a tener sensibilidad y saber de manera adecuada en qué momento debes tomar ciertas decisiones: la evaluación, la asignación de presupuesto, el registro. La pertinencia está en función de sus propios objetivos y de las metas trazadas.

¿Considera pertinente la planeación y presupuestación en términos del posgrado?

No, deberíamos tener incidencia en la toma de estas decisiones, pero es algo que viene desde Rectoría.

¿Si fuera dentro de un proyecto por ejemplo?

Desde luego que sí, porque yo soy el que lo gestiona.

¿Cómo considera que es la conjunción de estos elementos en la gestión?

Yo lo asigno en función de los objetivos y de las metas que pretenda, está íntimamente relacionado.

¿Conoce la normatividad o reglamento para los proyectos patrocinados del Conacyt?

Sí, claro.

¿Considera pertinente que este tipo de proyectos se lleven a cabo en los posgrados con esta intención de fortalecerlos?

Por supuesto, de hecho todos son sometidos al proceso de la evaluación, así como la pertinencia de la aplicación de los recursos.

Entrevista 6

DATOS GENERALES

Nombre: Roberto Manero Brito

Ocupación: coordinador de la maestría en Psicología Social de Grupos e Instituciones.

Fecha: 25 de mayo de 2010

¿Cuáles son las actividades que realiza como coordinador?

Hombre de orquesta. En primer lugar intento coordinar la docencia, es decir, actividades de programación, actividades de coordinación de los diferentes aspectos de la docencia en licenciatura, evaluación de profesores de la maestría, promoción de vínculos académicos interinstitucionales. Impulso ciertos proyectos de corte académico en relación a la maestría y docencia. Doy clases en la maestría.

PREGUNTAS CENTRALES DE LA INVESTIGACIÓN

¿Sabe o conoce los proyectos patrocinados?

En sentido estricto, los proyectos patrocinados propios de la maestría no. La maestría participa en algunos proyectos patrocinados, especialmente los financiamientos que se han dado aquí desde PIFI, que ha sido el financiamiento pues de movilidad y actualmente estamos viendo una de las líneas de investigación de la maestría se han planteado varios proyectos y de investigación y de trabajo, que algunos de ellos tienen la contraparte financia y otros están incluyendo a los estudiantes de licenciatura y maestría con posibilidades de financiamiento mediante becas de movilidad y PIFI. Ahí está la cuestión de los proyectos patrocinados.

PREGUNTAS ADICIONALES

¿Pero ha participado en estos proyectos?

Sí.

¿Cómo ha sido la participado que usted ha tenido en estos proyectos?

Mi participación ha sido como coordinador, como enlace.

¿Ha realizado algún tipo de planeación en este proyecto ?

No, normalmente fueron bastante azarosos y nos encantaría que pudieran ser planeados y financiados correctamente.

¿Cómo entiende usted la planeación?

La planeación en instituciones educativas la entiendo fundamentalmente como uno de los ejes de la lógica de control y evaluación que han tenido las universidades sobre los procesos académicos. La planeación normalmente no ha servido para lo que se supone que debe servir, es decir, para tener los recursos a tiempo y en función de las actividades primordiales de la universidad; sin embargo, a servido como una palancas de control, digamos de esta especie de auditoría permanente de los movimientos y del trabajo de profesores. Así la entiendo.

¿Cuál es su percepción de fortalecimiento?

Mi percepción de fortalecimiento es la forma de ocultar la crítica institucional.

¿Considera que el posgrado debe fortalecerse?

Depende de qué entendamos por fortalecimiento. Si tomamos la definición positiva se trata justamente de encontrar las formas organizativas que permitan logros. Creo que la pregunta es casi retórica, pero la bronca es que hay una especie de imposibilidad estructural que no permite hacer eso, porque finalmente todas estas lógicas de planificación y fortalecimiento se hacen sobre el ocultamiento del problema.

El problema fundamental de los posgrados es la lógica por la cual están armados y las contradicciones tan fuertes que la trabajan entre el proyecto mismo y la filosofía de formación que está presente, así como las exigencias institucionales de Conacyt, tipo PNP, etcétera, que organizan al posgrado, entonces éste en realidad es una unidad singular, en donde estas tensiones y estas fuerzas entran en contacto y producen efectos singulares; yo diría no se repiten, el tipo de efectos dependen de la gente que esté.

¿Conoce el reglamento de planeación?

Sí.

¿Conoce el reglamento de presupuestación?

No muy a fondo, pero sí lo he trabajado.

¿Conoce el reglamento de los programas académicos de la UAM?

Sí.

¿Qué entiende por pertinencia?

En el plano de la planeación estratégica, existe un tipo de pertinencia que tiene que ver básicamente con el tiempo, con la temporalidad y con el momento en que los recursos de tipo financieros, humano, etcétera, ingresan en el proceso.

¿Cómo considera que es la conjunción de estos elementos en la gestión?

Es la forma mediante la cual se va planteando una gran metáfora, que es la que después cabalgará como lograr ocultamiento para poder presupuestar. Debemos dejar de pensar en procesos pedagógicos, en procesos educativos, etcétera, y tener finalmente la planeación y la presupuestación. Somos una institución educativa que requiere insumos y elementos para llevar a cabo sus tareas, esos elementos no son medibles ni cuantificables de la misma manera que pueda hacerlos en una empresa, uno se puede preguntar, te la planteo de la siguiente manera: una maestría no es nada más eso, es vinculación, presencia simbólica, presencia real y productiva en instituciones académicas; es presencia en foros nacionales e internacionales, es un proyecto político, es un proyecto académico, es un proyecto de investigación, es un proyecto de inserción en la sociedad. Todo eso requiere presupuesto, entonces el problema del financiamiento tiene que ver con que todos estos proyectos, todo esto que constituye una maestría es tremendamente cambiante y dinámico; hoy privilegamos los vínculos interinstitucionales, mañana privilegamos las innovaciones educativas, pasado mañana privilegamos la relación con los grandes problemas sociales. Esto significa variaciones importantes, por ejemplo, no solamente en la planeación y en los tiempos de ésta, sino también en el financiamiento y en la presupuestación, entonces pensar que alguien puede ser capaz de prever ese movimiento característico de la vida académica que es la incertidumbre que es la posibilidad de sorpresa. Con un año de anticipación que no solamente no es posible sino que de hecho se prevé con un año de anticipación y entonces tenemos que ver cuál es el efecto que eso produce y ahí es en donde a pesar de ello este, toda esta lógica aparece como control y que lo que consolida es una lógica de continuidad y es ahí donde todas esas variaciones se van negando y se van convirtiendo en retórica.

¿Conoce la normatividad o reglamento para los proyectos patrocinados del Conacyt?

No.

¿Considera pertinente que este tipo de proyectos se lleven a cabo en los posgrados con la intención de fortalecerlos?

Claro, habría pertinencia en la regulación de los programas para financiar los diferentes proyectos, ya que se requiere dinero; la verdad es que hemos llegado a las bolsas PIFI por accidente, porque necesitamos dinero y somos insistentes cuando se trata de conseguir recursos.

Entrevista 7

DATOS GENERALES

Nombre: Ernesto Soto Garmendia

Ocupación: coordinador de la maestría en Psicología Social de Grupos e Instituciones.

Fecha: 21 de mayo de 2010

¿Cuáles son las actividades que realiza como coordinador?

Estoy a cargo de la planeación de docencia; la supervisión de las tesis; la relación entre profesores y alumnos para resolver problemas académicos; la actualización de planes y programas de estudios, atender a las necesidades de evaluación externas y la planeación de enseñanza aprendizaje.

¿Sabe o conoce los proyectos patrocinados?

Sí.

¿Ha participado en alguno de estos proyectos?

Sí.

¿Cómo fue su participación?

Como miembro de un equipo de investigación.

¿Llevó a cabo algún tipo de planeación de este proyecto?

Sí.

¿Cómo entiende usted la planeación?

Consiste en establecer la ruta crítica de las actividades que van a llevar a la consecución de los objetivos de la investigación, aplicando los recursos humanos y materiales de los que se dispone.

¿Cuál es su percepción de fortalecimiento?

El fortalecimiento es la consolidación de programas o en su caso la superación.

¿Considera que el posgrado debe fortalecerse?

Sí.

¿Conoce el reglamento de planeación?

Sí.

¿Conoce el reglamento de presupuestación?

Sí.

¿Conoce el reglamento de los programas académicos de la UAM?

Sí.

¿Qué entiende por pertinencia?

Es la acción más adecuada para resolver un problema o para atender una actividad.

¿Considera pertinente la planeación y presupuestación en términos del posgrado?

No.

¿Cómo considera que es la conjunción de estos elementos en la gestión?

Muy malos, hay una gran concentración de los recursos para actividades no prioritarias que descubren las necesidades del posgrado.

¿Conoce la normatividad o reglamento para los proyectos patrocinados del Conacyt?

Varían mucho, dependen del proyecto y depende si son ante Conacyt.

¿Considera pertinente que este tipo de proyectos se lleven a cabo en los posgrados con la intención de fortalecerlos?

Sí, de manera creciente la obtención de recursos se está dando a partir de proyectos individuales más que los proyectos institucionales. Me da la impresión que ahora somos los académicos quienes acudimos a las instancias para obtener recursos y no hay una equivalencia suficiente de la institución para cubrirlos, es una tarea muy individualizada de la institución.

Entrevista 8

DATOS GENERALES

Nombre: José Antonio Rosique Cañas

Ocupación: coordinador divisional de Posgrados

Fecha: 21 de mayo de 2010

¿Cuáles son las actividades que realiza en esta coordinación?

Coordino las actividades de desarrollo logístico para el funcionamiento de nueve programas de estudio de posgrado (tres doctorados y seis maestrías); coadyuvo en las relaciones interinstitucionales, particularmente, con otras unidades de la UAM, Rectoría General y Conacyt; sirvo de enlace entre algunos de los problemas de gestión entre la DCSH y los coordinadores de los posgrados.

PREGUNTAS CENTRALES DE LA INVESTIGACIÓN

¿Sabe o conoce los proyectos patrocinados?

Re-contesto la primera, ya entendí la pregunta, Sí, conozco lo referente a los convenios patrocinados y he participado en varios de ellos.

¿Ha participado en alguno de éstos proyectos?

Sí, pero al margen del posgrado.

¿Cómo fue su participación?

Como coordinador ejecutivo de tres de ellos, y como participante invitado en los demás.

¿Llevó a cabo algún tipo de planeación en este proyecto?

Sí, yo los desarrollé y coordiné.

¿Cómo entiende usted la planeación?

Como una actividad básica para organizar actividades, grupos de personas y recursos, orientados a los objetivos específicos de cada proyecto o programa.

¿Cuál es su percepción de fortalecimiento?

El fortalecimiento cuando gira en torno a instituciones, normas y reglas consensuadas, entre los actores legales y legítimos al interior de una organización.

¿Considera que el posgrado debe fortalecerse?

Hay muchos aspectos que deben fortalecerse: espacios adecuados de trabajo, nuevas tecnologías, adecuar los programas de estudio a la solución teórica y práctica de problemas científicos, técnicos y sociales demandados por los diferentes públicos, entre otros.

¿Conoce el reglamento de planeación?

En general.

¿Conoce el reglamento de presupuestación?

No.

¿Conoce el reglamento de los programas académicos de la UAM?

En términos generales.

¿Qué entiende por pertinencia?

Se trata de una actitud, que depende de la subjetividad de cada quien y que en los resultados de nuestras acciones es posible medirla por la calidad, y aceptación para quienes fueron diseñados o dirigidos.

¿Considera pertinente la planeación y presupuestación en términos de los posgrado?

Los considero insuficientes, tomando en cuenta el volumen de recursos que se utilizan para otras actividades menos prioritarias.

¿Cómo considera que es la conjunción de estos elementos en la gestión?

Son fundamentales, porque de ellos se deriva la congruencia entre la misión de una organización y el lograr lo propuesto en su visión de futuro.

¿Conoce la normatividad o reglamento para los proyectos patrocinados?

Sí, las utilizo junto con mis asistentes para el manejo de los proyectos que he coordinado, las que saben son Vicky y Ana.

¿Considera pertinente que este tipo de proyectos que se lleven a cabo en los posgrados con la intención de fortalecerlos?

Los considero importantes porque vinculan a la universidad con su sociedad en diferentes ámbitos; dan posibilidad a profesores y alumnos de estar en contacto con la realidad profesional de sus carreras y generan ingresos para la institución y sus participantes.

Entrevista 9

DATOS GENERALES

Nombre: Roberto García Jurado

Ocupación: coordinador de la maestría en Políticas Públicas

Fecha: 20 y 21 de mayo de 2010

¿Cuáles son las actividades que realiza como coordinador?

Hay algunas actividades rutinarias de una coordinación como: la de programación académica de los cursos, atender los contenidos, ver que los profesores impartan los programas de acuerdo con el programa de colaboración a la tesis de los alumnos de posgrado, resolución de los problemas y todo lo que esté relacionado con la administración escolar, cartas para alumnos y profesores; la promoción y vinculación de la maestría con entidades externas, lo más importante es la relación con el Conacyt, ya que es el órgano que nos certifica como un posgrado de calidad y nos da credibilidad; promover intercambios y actividades del posgrado, fundamentalmente de los alumnos con otras entidades.

PREGUNTAS CENTRALES DE LA INVESTIGACIÓN

¿Sabe o conoce los proyectos patrocinados?

He escuchado sobre ellos y en general conozco cómo opera, pero ahora no tenemos ninguno en la maestría.

¿Ha participado en alguno de éstos proyectos?

Sí, hace tiempo en un proyecto con el Conacyt.

¿Cómo fue su participación?

Participé en un proyecto, con algunos profesores y alumnos, sobre la construcción de la *ciudadanía* en el Área Metropolitana de la Ciudad de México.

¿Llevó a cabo algún tipo de planeación en este proyecto?

Sí, claro. Se hizo una planeación con anticipación para presentar el proyecto, se desarrollo un programa de actividades.

¿Cómo entiende usted la planeación?

La planeación es definir claramente un objetivo, enumerar los recursos para cumplirlo, asignar responsabilidades, o uso de los instrumentos y luego diseñar una serie de pasos consecutivos para llegar al objetivo se planteó.

¿Cuál es su percepción de fortalecimiento?

El fortalecimiento es hacer más sólidas las bases de un proyecto.

¿Considera que el posgrado debe fortalecerse?

Sí, de hecho yo creo que tiene un nivel suficiente de madurez, pero siempre se requieren más elementos para mejorar el programa. Hablando de un programa académico, no creo que alguna vez pueda decirse que se han agotado los esfuerzos para fortalecerlo.

¿Conoce el reglamento de los programas académicos de la UAM?

Sí, lo conozco.

¿Qué entiende por pertinencia?

Es una intervención, una indicación que se hace de manera y en el momento adecuados.

¿Considera pertinente la planeación y presupuestación en términos del posgrado?

Sí es pertinente, de hecho, es una actividad que hacemos constantemente. A mi parecer existen varias áreas de planeación, por ejemplo, la administrativa, pero ahí la competencia e ingerencia es menor, como resultado tenemos un presupuesto modesto. En general no decidimos sobre cosas fundamentales de la administración del posgrado, aunque la planeación académica es una actividad constante. Existe un momento fundamental para nosotros al inicio de una nueva generación, hacemos la planeación académica de acuerdo al programa de estudios, aunque siempre se le puede dar una orientación distinta en cada módulo y cada UEA; en esta área de la planeación académica nuestra intervención es más pertinente.

¿Cómo considera que es la conjunción de estos elementos en la gestión?

Es fundamental, ya que son cuestiones cotidianas y rutinarias. Con el poco espacio que tenemos para ejercer el presupuesto, una parte de la planeación académica es para la siguiente generación; evidentemente hay que empatar la planeación y presupuestación para utilizar los recursos propios y externos necesarios para cumplir en el momento adecuado con los objetivos académicos.

¿Conoce la normatividad o reglamento para los proyectos patrocinados del Conacyt?

No, tal vez en algún momento lo haya visto, pero no puedo decir que ahora lo conozca.

ANEXO 2: SOLICITUD DE LA PROPUESTA DEL PROYECTO

CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

SISTEMA DE FONDOS

IMPRESIÓN DE SOLICITUD

Fondo: I0003

Convocatoria: CB-2009-01

Solicitud: 00000000133743

Modalidad: F4

Estado de Solicitud: Propuesta

Programa Institucional:

Datos Generales de la Propuesta	
Título:	Nuevos enfoques teóricos y metodológicos para el análisis de estrategias comunitarias orientadas al desarrollo territorial sustentable en México
Registró en otra convocatoria:	Dato requerido
Registro Nacional de Instituciones y Empresas:	Si
Número de RENIECyT:	085
Institución:	UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
Demandas Específicas:	Dato requerido
Breve Descripción:	
<p>Para la continuidad del proyecto ¿Nuevos enfoques teóricos y metodológicos para el análisis de estrategias comunitarias orientadas al desarrollo territorial sustentable en la región central de México¿ se pretende ubicar los elementos convergentes de las distintas respuestas comunitarias frente a las tensiones homogenizantes impuestas por el modelo económico en los territorios campesinos, así como los proyectos de sociedad que están poniéndose en común a partir de las estrategias de gestión y defensa del territorio y que permiten la construcción de alternativas a los procesos de destrucción ambiental y de los recursos naturales. Así, en este proyecto planteamos ampliar el espacio de estudio a una escala nacional, en tanto los resultados del proyecto indican que este tipo de procesos se han generalizados en el país, en los cuales comunidades rurales impulsan diferentes estrategias y acciones para gestionar su territorio frente a la dinámica de apropiación que realizan empresas y gobiernos sobre recursos básicos para la reproducción de las campesinas. Esta ampliación permite incluir investigaciones de estudiantes de posgrado en desarrollo rural que realizan en distintas regiones de México. Para estudiar los procesos comunitarios de gestión del territorio proponemos la implementación de un Observatorio Universitario sobre Procesos Territoriales en donde se analicen los procesos comunitarios. Con ello se organizará una Base de datos georeferenciada, la cual se diseñará a partir de una tipología de respuestas y acciones sociales centradas en cinco ejes. También se profundizará en las experiencias comunitarias de gestión territorial que estudian los estudiantes de posgrado y el investigador proponente. Esto se realizará con la puesta en marcha de un Laboratorio de Análisis Social de Procesos Territoriales en el que se integren instrumentos y herramientas tecnológicas para la preparación de mapas, georeferenciación de información socioeconómica, elaboración de material audiovisual y análisis de redes sociales. Se plantea trabajar en procesos territoriales de 10 comunidades y municipios: Mezcala, Guerrero; San Salvador Atenco y Santa Catalina del Monte en el estado de México; Cardonal en el estado de Hidalgo; Tlahuapan en Puebla; Tapilula y Chicomuselo en Chiapas; San Sebastián Tlacolula, Oaxaca; Zongolica, Veracruz y La Sierrita de Galeana, Durango, en los cuales se expresan prácticas, respuestas y acciones en defensa y gestión de la tierra, agua y recursos naturales frente a la acción de mineras, inmobiliarias o proyectos de infraestructura impulsados por empresas y gobiernos. Con la información generada en el Observatorio y con el análisis de las experiencias estudiadas en el Laboratorio, se impulsará el Seminario Permanente ¿Enfoques teóricos y metodológicos para el análisis de estrategias comunitarias sobre el desarrollo territorial¿ con participación del equipo de trabajo, investigadores y actores de procesos comunitarios. En términos del debate teórico, uno de los elementos que se observaron durante el desarrollo del proyecto es el número creciente de grupos de investigadores en América Latina que trabajan en el tema. De esta manera, se buscarán los puntos en común y diferencias que se tienen en el análisis de las experiencias comunitarias en otros países de Latinoamérica. Para ello, impulsarán espacios para el intercambio de enfoques sobre actores rurales y desarrollo territorial, a partir de fortalecer una red de investigadores y estudiantes en México sobre el tema y, después, con especialistas y alumnos de posgrado de otros países de América Latina.</p>	
Objetivo General:	
<p>Construir un enfoque teórico metodológico para el análisis de las estrategias comunitarias orientadas al desarrollo territorial sustentable en México. Objetivos específicos a) Consolidar un enfoque teórico-conceptual sobre defensa y gestión del territorio mediante el intercambio y debate con grupos de investigación en México y América Latina b) Formular instrumentos metodológicos para el análisis de las estrategias campesinas y comunitarias para la gestión y defensa del territorio, a partir del Observatorio Universitario sobre Procesos Territoriales y del Laboratorio de Análisis Social de Procesos Territoriales c) Fortalecer las capacidades de los estudiantes del posgrado participantes en el proyecto en el uso de metodología y herramientas de investigación aplicada. d) Fortalecer las capacidades de los maestrantes y doctorantes para elaboración y redacción de artículos</p>	



**Defensa comunitaria del territorio
en la zona central de México**
Enfoques teóricos y análisis de experiencia

Carlos A. Rodríguez Wallenius
(coordinador)



Juan Pablos Editor

Sobre los autores

MINDAHI C. BASTIDA MUÑOZ. Doctorante en Desarrollo Rural por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. En la actualidad es director de la División de Desarrollo Sustentable de la Universidad Intercultural del Estado de México. Fundador de la licenciatura en Desarrollo Sustentable. Desde 2005 es miembro del Grupo Asesor/Comité Directivo del Art. 8 j y Provisiones Relacionadas al Convenio de Diversidad Biológica de Naciones Unidas. Representa a América Latina y el Caribe.

RAMSÉS A. CRUZ ARENAS. Ha trabajado con organizaciones indígenas y campesinas en Chiapas. Forma parte de la Red de Maíz Criollo en ese mismo estado y es miembro fundador de Alternativas al Desarrollo, A.C. Cursó la licenciatura en Historia en la Universidad Autónoma de Chiapas, la maestría en Estudios Regionales en el Instituto José María Luis Mora y es doctorante en Desarrollo Rural de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

SERGIO GRAJALES VENTURA. Maestro en Desarrollo Rural por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Doctorante en Desarrollo Rural por la misma institución. Actualmente realiza una investigación sobre la disputa por el territorio en San Salvador Atenco, Estado de México.

MARCO A. LIMA FACIO. Estudió la maestría en Políticas Públicas en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, y la licenciatura en Política y Gestión Social en la misma. En la actualidad es tutor del diplomado

a distancia para servidores públicos “Diversidad cultural, políticas públicas y derechos de los pueblos originarios de México”, en convenio con la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. Participa en el proyecto de investigación “Nuevos enfoques teóricos y metodológicos para el análisis de estrategias comunitarias orientadas al desarrollo territorial sustentable en la región central de México”. Trabaja en coordinación con el posgrado en Desarrollo Rural y ha sido asistente de investigador del Área de Economía Agraria, Desarrollo Rural y Campesinado.

BERNARDO MANÇANO FERNANDES. Profesor del Programa de Posgraduados en Geografía de la Universidad Estatal de São Paulo, campus Presidente Prudente. Coordinador del Grupo de Trabajo Desarrollo Rural del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales-Clacso. Investigador del Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico de Brasil.

ALEJANDRA MEZA VELARDE. Economista egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México. Doctorante en Desarrollo Rural y participante en Altépetl, A.C., con quienes acompaña procesos de comunidades campesinas e indígenas en el desarrollo comunitario, productivo y ambiental.

GLORIA A. MIRANDA ZAMBRANO. Doctora en Desarrollo Rural por la Universidad Autónoma Metropolitana. Fundadora del Grupo de Investigación de Ciencia y Tecnología Andina “Talpuy-Minka”, en Perú, donde laboró en diferentes proyectos. Cuenta con investigaciones y publicaciones en Perú y México sobre desarrollo sustentable, cultura, conocimiento tradicional, cosmovisión, turismo sustentable, ecología social y biocultura. Actualmente es docente del diplomado para servidores públicos “Diversidad cultural, políticas públicas y derechos de los pueblos originarios”.

MAYRA NIEVES GUEVARA. Doctora en Desarrollo Rural, ha trabajado en diversos proyectos de desarrollo rural comunitario, en particular la región Atenco-Texcoco, en donde ha realizado trabajos de investigación vinculados al eje Defensa del Territorio y los Recursos Naturales. Forma parte del proyecto colectivo “Conocimientos, saberes locales y organización comunitaria para el manejo de los recursos naturales en la Sierra Nevada de Texcoco”, en el que participan investigadores de la Universidad Autónoma Chapingo y la Universidad Autónoma Metropolitana.