HABLEMOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN VERACRUZ.

BACCEA: UNA HERRAMIENTA ACADÉMICA MEDIANTE EL USO DE CASOS EMPRESARIALES.

COORDINADOR

Dra. Milagros Cano Flores

AUTORES

Milagros Cano Flores
Raúl Manuel Arano Chávez
Carlos Hernández Rodríguez
Luis Albreto Delfín Beltrán
Georgina Arroyo Grant
Francisco Espinoza Mejía
Jesús Escudero Macluf

HABLEMOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN VERACRUZ

BACCEA: UNA HERRAMIENTA ACADÉMICA MEDIANTE EL USO DE CASOS EMPRESARIALES.

DRA. MILAGROS CANO FLORES
COORDINADOR
2017

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2017

DERECHOS RESERVADOS:

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2017
©LOS AUTORES

PRIMERA EDICIÓN EN MÉXICO 2017

RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
TEL (228)6880202
PONCIANO ARRIAGA 15, DESPACHO 101.
COLONIA TABACALERA
DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC
C.P. 06030. MÉXICO, D.F. TEL. (55) 55660965
www.redibai.org
redibai@redibai.org

ISBN: 978-607-97126-8-6

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL DE ESTE LIBRO EN CUALQUIER FORMA O MEDIO SIN PERMISO ESCRITO DE LA EDITORIAL.

Universidad Veracruzana
Instituto de Investigaciones y Estudios Superior de la Ciencias Administrativas
Departamento de Investigación Aplicada a la Gestión Empresarial (DIAGEM)

HABLEMOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN VERACRUZ

BACCEA: UNA HERRAMIENTA ACADÉMICA MEDIANTE EL USO DE CASOS EMPRESARIALES.

COORDINADORA DE LA OBRA
Milagros Cano Flores

AUTORES
Milagros Cano Flores, Raúl Manuel Arano Chávez, Carlos Hernández Rodríguez, Luis Alberto Delfín Beltrán, Georgina Arroyo Grant, Francisco Espinoza Mejía, Jesús Escudero Macluf

EDITOR LITERARIO
Raúl Manuel Arano Chávez

CORRECCIÓN DE ESTILO
Carlos Hernández Rodríguez, Daniel Reyna Ramos

EDITOR LITERARIO Y DE DISEÑO:
MTRO. DANIEL ARMANDO OLIVERA GÓMEZ

EDITORIAL
©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2017

EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
TEL (228)6880202
PONCIANO ARRIAGA 15, DESPACHO 101.
COLONIA TABACALERA
DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC
C.P. 06030. MÉXICO, D.F. TEL. (55) 55660965
www.redibai.org
redibai@redibai.org
Derechos Reservados © Prohibida la reproducción total o parcial de este libro en cualquier forma o medio sin permiso escrito de la editorial.
Impreso en México.
Fecha de aparición 06/03/2017.

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (607-97126)
Primera Edición
Ciudad de edición: Xalapa, Veracruz, México.
No. de ejemplares:300
Presentación en medio electrónico digital: Cd-Rom formato pdf 32.5 MB
ISBN 978-607-97126-8-6

PRÓLOGO

El tiempo es un factor de éxito, al menos así ha sido para las empresa que a través del método de estudio de caso se han presentado en las dos última ediciones del libro BACCEA. Acosa, Transconsult, Berllano, Mole Xiqueño, Gran Café de la Parroquia, 206 años de tradición y Asadero Cien, son las empresas que han sido analizadas y gracias al trabajo, visión y esfuerzo de sus dueños son modelos de negocios de gran trascendencia, nuestro agradecimiento, respeto y admiración para todos ellos.

En esta ocasión, se presentan dos casos de empresas que son pilares en la educación en Xalapa, dos instituciones que han crecido y se han mantenido a pesar de muchos factores, como la competencia, crisis económica, inseguridad, entre otros. La Universidad de Xalapa y la Universidad Anáhuac de Xalapa, nos abrieron sus puertas y permitieron conocer su historia, su funcionamiento, su administración, así como el trabajo académico, en este libro se plasma a través del estudio de caso a estas dos grandes empresas dedicadas a la educación.

La educación es sin duda una de las más nobles actividades que una empresa puede dedicarse, ofrecer servicio educativo no es una labor sencilla, se requiere una gran planeación, de años de consolidación del proyecto, del diseño tanto de un modelo educativo que distinga a la institución como de un modelo de administración educativa acorde a la necesidades de las mismas. Estas dos grande instituciones le han apostado a la seriedad, responsabilidad, honestidad y rectitud, valores que les han permitido ser reconocidas y situarlas como referentes en la educación.

Además de los dos estudios de caso, en esta obra se abordan dos temas que interés y que seguramente serán de utilidad para quienes lo consulten, me refiero a la Administración Educativa y el Síndrome del Quemado (Burnout), pues el diseño de esta serie de libros está destinado a un uso didáctico. Los dos ejemplares anteriores han sido utilizados como material de trabajo en algunas materias de Licenciatura, y estamos seguros que este material académico seguirá esa misma línea.

Estoy convencida que este libro como los anteriores, será disfrutado por los lectores, muchos de ellos podrían ser egresados de esta dos Instituciones de Educación Superior, y con la lectura evocaran grandes momentos que vivieron durante su estancia, ya sea en su formación profesional o como la actualización a través de algún posgrado cursado. Por último deseo mencionar que esta colección se irá enriqueciendo y se irán presentando más casos de Empresas Veracruzanas exitosas.

Dra. Milagros Cano Flores

Coordinadora de la Obra

HABLEMOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN VERACRUZ

BACCEA: UNA HERRAMIENTA ACADÉMICA MEDIANTE EL USO DE CASOS EMPRESARIALES.

C O N T E N I D O

PROLOGO……. 1

CAPÍTULO 1.
CASO I UNIVERSIDAD ANÁHUAC XALAPA, formando líderes……. 5

CAPÍTULO 2.
CASO II UNIVERSIDAD DE XALAPA, pionera en educación superior privada en Xalapa ……. 19

CAPÍTULO 3.
EL DIAGNÓSTICO DEL SÍNDROME QUEMADO POR EL TRABAJO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Nuestros inicios como investigadores……..... 41

CAPÍTULO 4.
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR…….. 57

CONCLUSIÓN……. 93

ACERCA DE LOS AUTORES……. 95

Capítulo 1.

CASO 1. **UNIVERSIDAD ANÁHUAC**

XALAPA, formando líderes.

Capítulo 1

CASO 1. **UNIVERSIDAD ANÁHUAC XALAPA,**

Formando líderes

INTRODUCCIÓN

Hoy día hablar de empresas que se dediquen a ofertar educación en el Estado de Veracruz implicaría hablar de muchas, pero que oferten educación de calidad, con principios y con esa visión empresarial, nos referimos, entonces, a la Universidad Anáhuac Xalapa, ubicada en las afueras de esta ciudad capital conocida como la Atenas veracruzana, el campus de la universidad se encuentra cubierto de árboles, flores y de un sorprendente paraje sin igual.

Han sido decenas de generaciones que han pasado a formar parte de esta gran empresa, en donde en el mundo tan globalizado al que todos los días nos enfrentamos los egresados y estudiantes de esta casa de estudios, se preparan para afrontar con firmeza los grandes retos que se les presentan.

El presente documento integra varías áreas abordadas desde la administración, correspondientes a situaciones reales ocurridas en tan importante empresa.

Palabras clave: empresa, estrategia y educación superior.

OBJETIVOS DIDÁCTICOS

GENERALES

Contribuir a la formación profesional de los alumnos a través del análisis, reflexión y puesta en práctica de las competencias adquiridas en experiencias educativas relacionadas con la temática aquí tratada.

ESPECÍFICOS

1. Establecer un espacio de reflexión individual respecto al caso.
2. Identificar los elementos de las situaciones reales que sean susceptibles de intervención.
3. Determinar las vías de solución que más se adecuen a la situación.
4. Fundamentar teóricamente la propuesta de solución.
5. Establecer un espacio de reflexión en grupo, con el propósito de intercambiar ideas sobre la solución a los casos.

UNIVERSIDAD CON CREENCIA Y ESTILO SIN IGUAL

Es importante entender la razón de ser de esta gran institución, basada en la congregación **"Legionarios de Cristo"** la cual fue fundada en 1941, en México. Este grupo en la actualidad y desde sus inicios ejerce una labor pastoral con los miembros del movimiento titulado **"Regnum Christi",** laicos consagrados y comprometidos al servicio de nuestra Iglesia católica, apostólica y romana, encargada de promover una gran comunión entre sacerdotes, laicos y las diferentes vocaciones que hacen que la Iglesia fortalezca su gran tarea que es la evangelización.

Su misión «es la instauración del Reino de Cristo entre los hombres por la santificación de sus miembros, en el estado y condición de vida al que Dios les ha llamado, y por una acción apostólica personal y organizada al servicio de la Iglesia y sus pastores [...]. Su carisma específico es el mismo de la Legión de Cristo y consiste en conocer, vivir y predicar el mandamiento del amor que Jesucristo Redentor vino a traernos por su Encarnación».

Una de sus frases emblemáticas para entender su gran labor en el área de la educación es la siguiente:

> *"Nuestros colegios y universidades buscan ser comunidades de fe y de amar a Dios, a la Iglesia y al prójimo, que ofrezcan una formación de excelencia y sean focos de evangelización."*

Colegios, Academias y Universidades forman parte de esta congregación que de acuerdo a sus datos publicados en su página (http://www.regnumchristi.org/) buscan ofrecer profesionistas cualificados y con una base ética que contribuyan a la edificación de una sociedad más justa. Favorecen la investigación y la difusión de una cultura católica y del Evangelio en la sociedad. Contamos con 34,060 alumnos. Es aquí donde podemos situar a nuestra razón de ser de este estudio de caso "La Universidad Anáhuac Xalapa"

ANTECEDENTES

La Universidad Anáhuac se funda en nuestro país en el año de 1964, como una pieza fundamental dentro del proyecto educativo de los Legionarios de Cristo y por primera vez abre sus puertas en la Ciudad de México.

Con el objetivo primordial de elevar la condición humana y social de los hombres y mujeres mediante una formación integral, la Universidad Anáhuac inicia sus actividades en aquel año, en una casa ubicada en Lomas Virreyes y contando apenas con cuarenta y ocho alumnos en dos carreras: Administración de Empresas y Economía. Bajo la rectoría del padre Faustino Pardo L.C., en los siguientes años abre: Psicología y Ciencias Humanas en 1965, y Arquitectura y Derecho en 1966. Paralelamente, y gracias al apoyo de distinguidos hombres de empresa mexicanos, se inicia la construcción de las nuevas instalaciones en Lomas Anáhuac.

Es 1968 un año especialmente significativo. Durante el mismo, no solo se gradúa la primera generación de egresados Anáhuac, sino que también se inaugura el nuevo campus el día 4 de junio. Con base en esos años de esfuerzo y confianza en el futuro, se consolidó la Universidad Anáhuac, hoy reconocida como una de las instituciones privadas de educación superior de más prestigio en el país.

El Gobierno de la República reconoció este hecho otorgándole desde 1981 el Derecho de Autonomía y Validez Oficial de Estudios.

En 2006 la Secretaría de Educación Pública (SEP) otorgó el reconocimiento a la Universidad Anáhuac como Institución de Excelencia Académica, avalando su calidad académica y reafirmando su compromiso con la formación de líderes de acción positiva. http://www.anahuac.mx/

UNIVERSIDAD ANÁHUAC XALAPA

Como todo en la vida empresarial cuando se inicia un proyecto siempre hay incertidumbre pero ante todo un objetivo que cumplir, nos remontamos al año 1993 en la ciudad de Xalapa, Veracruz cuando no existía una gran oferta de universidades privadas, un grupo de empresarios exitosos encabezados por Don Alfredo Chedraui Obeso y Don Antonio Chedraui Obeso dueños de Grupo Chedraui actualmente cuentan con 218 sucursales, de las cuales 152 son Tienda Chedraui, 51 Súper Chedraui, 15 tiendas en formato Selecto y con 50 Tiendas en Estados Unidos, con más de 35,000 colaboradores en la actualidad, insistieron ante las autoridades de la Anáhuac del Norte, en que era necesario abrir un campus en esta ciudad capital. Es entonces un 30 de agosto de 1993 cuando se inaugura la segunda universidad privada en la ciudad de Xalapa, teniendo como sede el edificio de la Escuela de Artes y Oficios ubicada en la Avenida Antonio Chedraui Caram y reciben la bendición a estas instalaciones por parte del P. Raymundo Cosgrave y el P. Gregorio López ambos Legionarios de Cristo y por primera vez recibieron 93 alumnos que conformarían la primera generación de solamente tres carreras, primero Administración de Empresas, segundo Derecho y por último Contaduría Pública.

Dicho por fundadores de esta gran institución el camino del comienzo fue muy tortuoso, difícil y pesado ya que para los Legionarios de Cristo no daban cabida a que en Veracruz se abriera una universidad de clase mundial y para ellos no figuraba en el radar.

Sin embargo, gracias al empeño y esfuerzo de los empresarios por iniciar este proyecto, con sus habilidades de convencimiento aplicables a la sociedad de esos años lograron que este avión despegara.

Cuentan maestros fundadores que una vez inaugurada la Universidad los alumnos tenían música de fondo, escuchando en ese entonces al grupo "Bronco" con su éxito "Sergio el Bailador" ya que al lado del edificio se ubicaba una carpintería, y pegada a ella se encontraba un aula en donde alumnos que recibían las materias como derecho fiscal o economía en donde la cátedra tendría música de fondo. Cabe mencionar que el primer rector responsable de llevar el barco a feliz puerto fue el **Lic. Alejandro Amozurrutia Guzmán** y que con gran vocación de esfuerzo, empeño y liderazgo logró posicionar a la Universidad Anáhuac Xalapa.

Años más tarde, para ser exactos 1995, gracias a la generosidad de los empresarios, se iniciaron los movimientos de tierra en el terreno de casi 19 hectáreas ubicado en la reserva territorial de la ciudad, el **Sr. Alfredo Chedraui Obeso**, Presidente del Patronato y el **Lic. Alejandro Amozurrutia Guzmán**, Rector en funciones, en presencia de la comunidad universitaria y de la sociedad xalapeña, colocaron de manera simbólica la piedra del primer muro de las nuevas instalaciones que albergarían de manera definitiva a las futuras generaciones de la Universidad Anáhuac Xalapa.

Es en 1997 cuando nuestro obispo Monseñor Sergio Obeso Rivera, bendice las nuevas instalaciones de un verdadero campus de esta universidad.

UNIVERSIDAD ANÁHUAC XALAPA UNA NUEVA ERA

Es importante señalar que cada etapa y momento tienen sus logros importantes que la responsabilidad de los tres y la visión que han tenido ha sido de gran ayuda, clasificando lo anterior en tres etapas comenzando con el Mtro. Alejandro Amozurrutia Guzmán encargado de aperturar esta gran universidad, le sigue el P. Dermot McCluskey L.C., con una visión de internacionalización y actualmente bajo el mando del Dr. Luis Linares Romero consolidando y renovando a la Universidad Anáhuac de Xalapa, posicionándola como una de las universidades más

importantes de la región sureste, contando con alumnos de Veracruz, Tabasco, Chiapas, Oaxaca, México D.F. incluso hasta de otros Estados como Baja California. El Dr. Linares Romero se ha caracterizado por incluir estrategias en todas las áreas de la Universidad, desde el capital humano, mercadotecnia, el deporte, la tecnología, las finanzas hasta permear en la formación de los alumnos contando con docentes de excelencia, preocupados no tan solo en enseñar teorías o experiencias laborales, sino valores y ética profesional que ayude a los alumnos en su formación teniendo como objetivo hacerlos hombres de bien. Fruto de lo anterior en muy poco tiempo las estrategias han dado resultado ya que actualmente se cuenta con *Management and Innovation Center*, *Co-Working-Area*, Laboratorio de Alimentos, Núcleo de Atención Fiscal, entre otras, y qué decir del fomento al deporte por primera vez bajo el mando del Dr. Linares se creó el primer equipo de Basquetbol, voleibol y futbol varonil y femenil, formando alumnos que vean en el deporte la disciplina, los retos, la salud corporal y sobretodo el espíritu del trabajo en equipo.

Todos estos cambios son frutos del estilo de liderazgo que permea desde la alta dirección hasta el menor del organigrama. La visión del líder debe verse reflejada en los hechos mostrando en toda su estructura la estrategia a seguir, misma que desde la rectoría ha permeado a todos los entes de esta gran institución.

La Universidad Anáhuac Xalapa cuenta con las siguientes ofertas educativas en licenciaturas:

- Médico Cirujano
- Dirección de Empresas de Entretenimiento
- Comunicación
- Derecho
- Arquitectura
- Diseño Gráfico
- Psicología

- Dirección de Desarrollo Turístico
- Dirección de Empresas
- Finanzas y Contaduría Pública
- Negocios Internacionales
- Mercadotecnia Estratégica
- Ingeniería Mecatrónica
- Ingeniería Industrial para la Dirección
- Ingeniería del Petróleo y Energías Renovables

En el área de Maestría cuentan con los siguientes programas:

- Administración Pública
- Economía y Negocios
- Comunicación y Mercadotecnia

Doctorados en:

- Humanidades
- Administración

Y por último

- Bachillerato Anáhuac

No es solo la formación académica sino plasmar en los alumnos un compromiso con la sociedad, con el entorno empresarial, con la parte espiritual, pero sobre todo formar hombres y mujeres de bien, ya son 1500 alumnos trabajando en el día a día en esta familia Anáhuac.

VINCE IN BONO MALUM "*Vence al mal con el bien*"

LEONES
LEONES
SomosAnáhuac
SomosLeones

VIRTUAL ROOM

LEONES
ANÁHUAC QUERÉTARO

33

ESTUDIO DE CASO

Las estrategias son factores elementales y relevantes que se implementan desde la construcción del diseño organizacional hasta en la operación de la organización. Lo anterior trae como consecuencia el generar ventajas competitivas y de acuerdo a Porter (2011) son las siguientes:

a) Diferenciación: Las organizaciones intentan diferenciar sus productos o servicios de otros en la industria.
b) Liderazgo en costos bajos: Busca aumentar la participación de marcado al mantener los costos bajos en comparación con la competencia.
c) Enfoque: La organización se concentra en un mercado regional o grupo de compradores específicos.

Las condiciones de la educación media superior en el Estado de Veracruz son tan amplias como decir que existen más de un centenar de universidades haciendo que se convierta hoy día en una gran competencia entre todas ellas.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS APLICABLES A LOS ALUMNOS

1.- De acuerdo a Porter ¿Qué estrategia pone en práctica la Universidad Anáhuac Xalapa?

2. ¿Qué característica la hace distinta a las demás?

3. ¿Qué ventajas competitivas ha generado esta institución en el Estado de Veracruz?

REFERENCIAS

Daft L. Richard (2011). Teoría y Diseño de las Organizaciones. México: Cengage Learning.

Faltaría la referencia a Porter (2011) completa.

http://www.regnumchristi.org

http://www.anahuac.mx/

Capítulo 2

CASO 2. UNIVERSIDAD DE XALAPA, pionera en educación superior privada en Xalapa

Capítulo 2

CASO 2. UNIVERSIDAD DE XALAPA, pionera en educación superior privada en Xalapa

UNIVERSIDAD DE XALAPA
Saber / Trascender

INTRODUCCIÓN

Hablar de los casi 25 años de vida de la UX, es recordar una historia plagada de éxito, de innovación, de encuentros, de creación, de sueños cumplidos, de logros alcanzados; como se mencionó era impensable que en Xalapa (la gran Antenas Veracruzana), podría surgir una Universidad Particular que al paso de los años se convirtiera en un referente de la Educación Superior del Estado y la Región. Los grandes soñadores y generadores de este proyecto, Don Carlos García Méndez y Doña Isabel Soberano de la Cruz seguramente disfrutan de los grandes recuerdos desde la concepción misma, hasta estos días donde la UX es una institución fuerte, sólida, reconocida y con excelente porvenir.

Sin lugar a dudad a la UX le corresponde por derecho propio un lugar privilegiado cuando se habla de la educación superior privada en Xalapa, no solo por ser la primera en su tipo, sino por el camino que ha recorrido, dejando una estela que muchas otras han seguido.

Cuando se es la primera en su género, innegablemente la referencia es obligada, pero lo es más aún, cuando el trabajo de la UX ha sido de seriedad, trasparencia, responsabilidad, ética y de un espíritu impregnado de humanismo.

Palabras clave: Educación, liderazgo, innovación y humanismo.

OBJETIVOS DIDÁCTICOS

GENERALES

Contribuir a la formación profesional de los alumnos a través del análisis, reflexión y puesta en práctica de las competencias adquiridas en experiencias educativas relacionadas con la temática aquí tratada.

ESPECÍFICOS

1. Establecer un espacio de reflexión individual respecto al caso.
2. Identificar los elementos de las situaciones reales, que sean susceptibles de intervención.
3. Determinar las vías de solución que más se adecuen a la situación.
4. Fundamentar teóricamente la propuesta de solución.
5. Establecer un espacio de reflexión en grupo, con el propósito de intercambiar ideas sobre la solución a los casos.

ANTECEDENTES

La Universidad de Xalapa es una institución de educación superior, fundada en 1992, la historia le tiene un espacio privilegiado reservado al ser la primera Institución de Educación Superior (IES) en Xalapa, un hecho insólito en la educación de Veracruz. Desde sus orígenes se plantearon algunos objetivos para este proyecto, por un lado ofrecer una alternativa de estudios superiores para aquellos estudiantes que por diversas razones emigraban a otros lugares a continuar sus estudios de nivel superior y por otro contribuir al desarrollo socioeconómico de la región mediante la formación de profesionistas que han incursionar con altos índices de desempeño en los diversos sectores que conforman la actividad de la comunidad a la que pertenecen y quizás el objetivos más complejo, la consolidación de la institución como un referente de la educación superior en el Estado.

Los orígenes de la UX se remontan a muchos años antes de su inauguración, donde a través de un sueño se proyectó para Xalapa – la llamada "Atenas Veracruzana o también ciudad de las flores"- una Universidad que no fuera competencia de la Universidad Veracruzana o de la Benemérita Escuela Normal Veracruzana, sino una opción educativa para que jóvenes de Xalapa y la Región enriquecieran la vida académica de esta ciudad capital.

El Doctor Carlos García Méndez fue quien tuvo la idea de abrir una Institución de Educación Superior, él tenía una Escuela Preparatoria la "Justo Sierra" y muchos de sus alumnos le comentaban cada año que se aproximaba el examen de ingreso a la Universidad Veracruzana, y obviamente algunos de ellos tenían el temor de no ser aceptados, de suceder esto ellos no contaban con los recursos económicos para emigrar a otras entidades para continuar con sus estudios de nivel superior, además de esto el Dr. García Méndez se dio cuenta que alguno de sus hijos en algunos años

también estarían en edad de cursar su carrera profesional, estos dos grandes escenarios lo comenzaron a motivar y en el año 1987 tomó la decisión de abrir la primera Universidad privada de Xalapa, un proyecto que comenzó a tomar forma, llevó a cabo una cuidadosa planeación para que el sueño que tuvo cobrara vida, su principal apoyo y fortaleza fue la Dra. Isabel Soberano de la Cruz.

El Rector comenta que hubo personas que auguraron un fracaso a este proyecto, también existieron personajes con un apoyo simulado, pues hubo personas que decían que este tipo de proyecto estaba reservado para grandes empresarios, sin embargo el camino ya se había trazado y nadie podía detener su avance.

¿Quiénes son los grandes artífices de este proyecto? el Dr. Carlos García Méndez es un Xalapeño muy reconocido y respetado, surgido de la cultura del esfuerzo, hombre de gran visión empresarial, creador de empresas que han fortalecido la economía de Xalapa, hombre labrado por el trabajo cotidiano, abogado de profesión, ha sido funcionario público y sobre todo una persona de una solvencia moral inquebrantable; y la Dra. Isabel Soberano de la cruz, mujer de gran talento académico, de amplia visión, de espíritu humano y generoso e incansable promotora de la educación superior. También participaron en este proyecto el Dr. Rubén Pabello Rojas, la Sra. Carmen Sosa de Pabello y el C.P. Óscar Rodríguez Hernández.

¿POR QUÉ UNIVERSIDAD DE XALAPA?

Los socios fundadores decidieron dar este nombre como un sentido de pertenencia a la ciudad capital, para darle a la universidad una identidad única y reconocida. Con el paso de los años la UX se ha convertido como un referente de la educación superior, de Xalapa y el Estado.

Xalapa siempre se ha distinguido por su tradición en la educación, a esta ciudad se han traslado jóvenes de distintas partes del Estado y de México para cursar sus estudios superiores. Por ello se le ha llamado la Atenas Veracruzana, y la UX ha contribuido desde 1992 a enriquecer la tradición de formar grandes hombre y mujeres en esta ciudad capital.

La UX desde sus inicios se comprometió a la transparencia, seriedad y compromiso con que desempeña las actividades sustantivas universitarias: la docencia, la investigación, la extensión de los servicios y la difusión de la cultura, diseñando una eficiente administración educativa, respetando en todo momento la normatividad y disposiciones oficiales que regulan a las IES particulares.

Entonces el nombre de la Universidad de Xalapa es un tributo a esta noble ciudad, el logotipo de la Institución representa las iniciales de su nombre la U" y la "X", así como la evocación del Escudo de Armas estilizado de Xalapa: "representando los cinco cerros en medio del quartel principal, llamado Macuiltépetl, a cuyo pie se halla Xalapa, que significa en nahuatl "Fuente ó Manantial de Arena", derivada de la voz "Xalic-tic"; timbrando el expresado quartel, un hermoso Lucero, Astro que hace a aquel pueblo ó influye un temperamento benigno, apacible y templado", según explica el Real Decreto de Carlos IV.

La ubicación geográfica de la UX, no estaba definida, había opciones pero se decidió por el espacio que desde su apertura ha ocupado, en un área de Xalapa que para 1992 había muy pocas construcciones alrededor, donde el tránsito vehicular no era un problema, donde al paso del tiempo se encuentra el polo de desarrollo más importante de esta ciudad de Xalapa, en donde se localizan zonas residenciales, plazas comerciales, edificios de dependencias gubernamentales, entre otros.

SU REGISTRO DE INCORPORACIÓN Y TRABAJO

La UX nace con incorporación a la Universidad Veracruzana (alma mater de la mayoría de los socios fundadores), el Dr. García Méndez comenta que había opciones para incorporarla estaba la UV y la UNAM, pero en una plática (no planeada) con el entonces Gobernador de Veracruz, Lic. Dante A. Delgado Ranauro, le comentó al Dr. García Méndez que sabía del proyecto, pues se lo había comunicado días antes el Dr. Pabello Rojas y le propuso que fuera la Universidad Veracruzana quien incorporará a la UX, siendo el 10 de agosto de 1992 cuando el Ex Rector, Lic. Rafael Hernández Villalpando emite el documento de incorporación, los años de trabajó con esta incorporación siempre fueron de respeto, apoyo y seriedad; por ello el agradecimiento a la UV será por siempre.

El 17 de agosto de 1992 se da a conocer de la apertura de la Universidad de Xalapa a través de diversos medios, tanto las críticas negativas como los buenos deseos eran constantes, y llegó el día histórico, el 28 de Setiembre de ese año se inauguran oficialmente los cursos con una matrícula de 170 estudiantes en cinco Licenciaturas, siendo el Rector Fundador el Dr. Rubén Pabello Rojas, como Secretario General el Dr. Carlos García Méndez y como Directora Académica la Dr. Isabel Soberano de la Cruz.

En 1994 se obtienen los Registros de Validez Oficial de Estudios (RVOE) por parte de la Secretaría de Educación Pública para aperturar cinco programas de Licenciatura en tres diferentes áreas del conocimiento en la modalidad escolarizada, en 1995 se inicia con la primera generación de estudiantes bajo el reconocimiento de la SEP, la demanda de estudio se extendió a otro tipo de población estudiantil, personas que por sus compromiso laborales no podían estudiar durante la semana, y en 1998 se obtienen los RVOE para ofrecer Licenciaturas en la Modalidad No-

Escolarizado y Mixta, siendo los sábados el día de trabajo académico para estos estudiantes. Y para el año 2011 se abre un programa muy exitoso, llamado 4x4 donde las clases son por las tardes.

En un principio la Universidad atendía a jóvenes en edad universitaria, pero con la apertura del sistema sabatino se abrió la oportunidad de estudios para personas de básicamente todas las edades, y más aún con los programa de prosgrados, la población que cursa una Maestría o Doctorado en la UX es numerosa.

Cabe destacar que para la UX cada programa o proyecto diseñado pasa por un proceso de planeación, implementación y evaluación, es por ello que las distintas modalidades, sistemas y opciones de estudio que ofrece la institución se han ido ofertando conforme lo proyectado en el Plan Institucional.

Un rasgo característico de la UX es el respeto absoluto que se ha tenido a toda ideología, creencia, cultura, género, entre otros; por ello en esta casa de estudios se han organizados eventos donde han participado representantes de todos los partidos políticos, de todas la religiones establecidas en México, encuentro de grupos étnicos, entre muchos otros. A lo largo de la historia de la UX ha habido autoridades universitarias que a su vez son representantes de alguna religión, o inclusive de procedencia extranjera, y el trabajo académico ha sido de respeto y armonía.

Para el Dr. García Méndez una de las grandes fortalezas de la institución es el diseño curricular, por ello los programas de estudios que se ofrecen, muestran características propias y específicas según el nivel académico, modalidad de estudio y de acuerdo a nuestro Modelo Educativo "Edu-Gestión". Cabe destacar que en la UX se han diseñado programas pioneros en México, como la Maestría en Derecho

Electoral –en su tiempo, única en nuestro país- y otros más que después se convirtieron en parte de la oferta académica de muchas IES.

La incorporación de la tecnología de la comunicación e información a los programas académicos de la UX es una demanda que se ha vuelto necesidad, por ello y para enriquecer el trabajo docente, desde hace varios años la institución ha adquirido su plataforma tecnológica, en la actualidad es una herramienta de trabajo para la docencia en cursos de Licenciatura, Posgrados y Educación Continua. Además, la institución ha comenzado a ofrecer cursos en línea a nivel Diplomado y estamos preparándonos –académica y tecnológicamente- para abrir la Universidad a Distancia (UXAD).

LAS ALIANZAS UNA GRAN ESTRATEGIA

También la Universidad de Xalapa se ha distinguido por las diversas alianzas estratégicas que en diferentes momentos de su trayectoria e historia ha llevado a cabo. Alianzas que le han permitido crecer e incrementar su presencia ya no solo en Xalapa y la región, sino en muchas partes del mundo; se cuenta con convenios con instituciones, organismos y empresas de México; Norte, Centro y Sur de América y Europa.

A partir de los años 90´s del siglo anterior, abrieron sus puertas muchas IES en México, el Dr. Carlos García comenta "creemos que la competencia siempre será bienvenida y en parte es la que permite la autoevaluación para reorientar la administración educativa, pero estamos convencidos que la verdadera competencia es el factor interno, que es lo que nos permite revisar el cumplimiento de metas del plan institucional". Si no hay evaluación de las metas y logros, no se puede medir lo

que hemos proyectado y peor aún, se corre el riesgo de perder el rumbo y sentido de lo proyectado.

Las alianzas que la UX ha establecido le han permitido interactuar con grandes instituciones educativas y de los sectores empresariales nacionales y extranjeros, lo anterior se ha traducido en aprendizaje y crecimiento institucional.

A la pregunta sobre las personalidades que han visitado a la UX, el Rector hace un recorrido preciso de ilustres personajes de la política, de la cultura, de las artes, de la ciencia, de la academia, del deporte, del cine, del servicio diplomático de otros países, que han estado presentes en la institución y se necesitaría un libro especial para recordar a cada uno de ello, pero destacan Diputados, Senadores, Gobernadores, Ex Presidentes de la República, Secretarios de Estado, Periodistas, Rectores, Actores, Directores de cine, Empresarios, Embajadores, Pintores, Fotógrafos, Escultores, Deportistas, Escritores, Líderes Religiosos, en fin, de todas las áreas del conocimiento y quienes de alguna manera han reconocido a la Universidad de Xalapa como un agente importante e influyente en el desarrollo social y cultural del Estado.

Cabe destacar que la UX ha participado como coorganizadora de importantes eventos con IES tanto públicas como privadas, la competencia cuando es honesta, ética y responsable, siempre es aceptada.

Al paso del tiempo la UX se ha dado a la tarea de rediseñar su modelo educativo, sucedió en 1994, 2002 y 2012 para hacer frente a los problemas que se presentan en el accionar cotidiano y continuo alrededor de la labor docente. Modelo educativo que siempre estará permeado por el humanismo, entendido como un factor

importante para el desarrollo de valores en los estudiantes y que se preocupen por las necesidades sociales de su entorno.

Para el Dr. García Méndez, uno de los grandes compromisos de la Universidad de Xalapa es desarrollar en sus estudiantes las competencias que les permitan ser autónomos en un aprendizaje para toda la vida, y que sean capaces de relacionarse con otros individuos, capaces de abordar problemáticas con enfoques inter, multi y transdisciplinares. Es deseable formar un sujeto que cuando egresa de la Licenciatura sea capaz de gestionar su aprendizaje futuro, que busque por él mismo el desarrollo de sus competencias para el trabajo y para la vida.

EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO

El Rector comenta que el crecimiento y desarrollo de la Universidad no es producto de la casualidad o la improvisación, se debe al cumplimiento de las metas desarrolladas en el Plan Institucional, documento que se re-diseñada cada cinco años y que permite visualizar a la institución en los años siguientes.

El Dr. García Méndez reflexiona sobre el futuro de la Institución y comenta que a pesar que los momentos de crisis económica que ha atravesado el país en diferentes momentos, la UX se ha mantenido con una matrícula constante, él considera que para muchas empresas los primeros años son complicados, pero después de casi 25 años de fundación la universidad se ha consolidado y diversificado su oferta educativa en todas las áreas del conocimiento, además menciona que el trabajo con responsabilidad, seriedad y transparencia ha permitido obtener un reconocimiento social y el reto de todos los días es mantenerlo.

En párrafos anteriores se mencionaba que la ubicación geográfica ha permitido a la UX ser testigo de un crecimiento constante de esta parte de la ciudad, y la institución se ha desarrollado al mismo ritmo, incorporando nueva infraestructura, cumpliendo con lo proyectado años atrás, y seguramente en los años por venir se consolidarán los proyectos diseñados de nuevos espacios para el desarrollo eficiente de actividades educativas.

El Doctor García Méndez ha motivado a los docentes para que hagan investigación y fiel a su compromiso, en 2014 inauguró el Instituto Interdisciplinario de Investigaciones, con instalaciones diseñadas para este propósito y cuenta ya con cinco investigadores de tiempo completo, algunos de ellos miembros del Sistema Nacional de Investigadores.

Aunado a lo anterior, desde el inicio de la Universidad, la Dra. Soberano de la Cruz y el Dr. García Méndez han impulsado la Producción intelectual, el primer gran proyecto en registrarse con Derechos de Autor fue el Programa de Egresados Titulados (PET), mediante el cual se han desarrollado más de 4000 tesis de Licenciatura, Maestría y Doctorado; actualmente se cuenta con más de 100 libros editados por la UX con registro ISBN y la Revista "Universita Ciencia" además de contar con registro ISSN es indexada.

Como comenta el Rector, el crecimiento y desarrollo de la UX no es producto de la casualidad, ha sido en base a una cuidada planeación y al apoyo de muchas personas que desde los inicios de la UX han aportado su talento, conocimiento, lealtad y compromiso, a todos ellos el agradecimiento es y será por siempre.

El Dr. García Méndez comenta que nunca tuvo duda del éxito de la UX, sabía que el trabajo no era sencillo, era cuestión de trabajar por ese sueño, de contagiar con entusiasmo a muchas personas, de estar pendiente día a día de lo que ocurre en la universidad, por ello todos los días mantiene comunicación con todos los miembros de la comunidad; de escuchar proyectos, sugerencias, críticas, entre otros, lo mismo atiende por igual a los estudiantes, docentes, padres de familia, trabajadores de las distintas áreas de la institución, las puertas de su oficina siempre están abiertas –no es parte de un discurso- es una realidad que han comprobado innumerables personas.

El crecimiento y desarrollo de la UX es constante, es dinámico y el ciclo de la vida ha permitido que se incorporen al trabajo de la administración educativa a la Mtra. Estela García Herrera y el Dr. Erik García Herrera, personas formadas en la institución, a una edad muy temprana ellos conocieron el proyecto inicial de la Universidad de Xalapa, a lo mejor no imaginaron que sería su casa de estudios, en ellos, el Rector se ha apoyado para continuar con el camino que ha trazado para la UX, indudablemente continuaran acrecentando el prestigio de la institución.

EMPRESAS ALIADAS

El Dr. Carlos García Méndez paralelo a la Universidad de Xalapa, ha creado diversas empresas con la intensión de que sean centro de preparación y entrenamiento para los estudiantes, una de ella fue Veravisión de Oriente que junto a Rubén Pabello, Óscar Rodríguez, Raúl Peimbert y Sergio Victoria lograron obtener una concesión de Televisión por parte de Tv Azteca. Veravisión durante varios años brindo programación televisiva para todo el Estado de Veracruz, fue enriquecedor para los estudiantes y catedráticos convivir con productores, conductores, artistas, y directores de primer nivel, destacando: Javier Alatorre, Jorge Garralda, Víctor

Trujillo, Paty Chapoy, José Ramón Fernández, Andrés Bustamante, Ausencio Cruz entre muchos más.

En la actualidad la UX cuenta con empresas hermanas que permiten a los estudiantes poner en práctica lo que aprende en clases, existe un semanario de noticias, productora de televisión y radio; despacho contable y jurídico; incubadora de empresas y de desarrollo tecnológico. También la Universidad ha celebrado más de 200 convenios con empresas, instituciones y organismos tanto públicos como privados, que han permitido que nuestros alumnos realicen el servicio social y con muchas de ellas se han realizados proyectos.

UNA DE LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS: CAPACITACIÓN DOCENTE

La superación académica de la comunidad es impulsada con un programa de educación continua y desde su fundación la UX ha motivado a sus docentes para que estudien un programa de posgrado, de hecho en 1997 se signó un convenio con el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE) para ofrecer la Maestría en Tecnología Educativa y con así preparar a los docente.

Con el apoyo de la institución la mayoría del personal administrativo ha obtenido su Licenciatura o Posgrado (Maestría o Doctorado) y en algunos casos ambos, el apoyo brindado por la universidad ha sido total con becas sumamente atractivas o inclusive con la exención de cualquier pago. El Doctor García Méndez está convencido que con mayor preparación del personal por un lado mejor es la atención a los estudiantes, maestros y padres de familia y por otro, mayor desarrollo en su proyecto de vida.

Para la UX capacitar al Docente no es una obligación, es un compromiso que la institución entiende y asume con la intensión de dotar a los catedráticos de mejores recursos para su labor en el salón de clases.

El Rector comenta que la docencia no solo es una de las funciones sustantivas de la Universidad de Xalapa, es el núcleo central de la institución; por ello, se han establecido mecanismos que aseguren la calidad de su operación. A la fecha se tienen procedimientos para la selección, contratación y evaluación de la planta docente que aseguran la calidad y eficacia en la enseñanza, así como el logro de los objetivos de los programas académicos.

LA MEJOR HERENCIA ES EL ESTUDIO

Uno de los motivos de orgullo para el Rector se debe al apoyo que han recibido muchos estudiantes a través de un beca para estudiar la Licenciatura o el Posgrado, en innumerables reuniones de trabajo académico, el Dr. García Méndez ha mencionado que toda persona con deseos de estudiar tiene y tendrán cabida en la Universidad de Xalapa y que se les brinde todo el apoyo necesario.

Para el Dr. García Méndez cada estudiante que egresa y aprovechó el apoyo que le dio la UX, es una especie de satisfacción personal, pero también es una contribución social, pues seguramente habrá un destacado profesionista.

La UX ha entendido que la responsabilidad social, es un camino que permite ayudar a resolver algunas necesidades que demanda la sociedad, la teoría dice que existe una responsabilidad social negativa y se refiere cuando una empresa, dependencia, organismos entre otro, sabiendo que puede interactuar a un sector social, no lo hace. En este sentido la universidad siempre ha sido socialmente responsable, por un lado

apoyando a diversos sectores de la sociedad y por otro lado cuidando el medio ambiente.

EL FUTURO DE LA UX

A la UX se le debe la implementación o el recobrar grandes tradiciones académicas, por ejemplo el uso de la toga y birrete, cuando egresó la primera generación en 1996, padres de familia y sociedad en general se sorprendieron al ver al Claustro Académico, Autoridades y Egresados portando dignamente una vestimenta ancestral, pero poca conocida o recordada.

A lo largo de su vida de trabajo en la UX, han egresado muchos jóvenes, que para la institución no representan una estadística más; para su universidad es una historia de éxito que a lo largo de cuatro años se formaron, prepararon y capacitaron para enfrentar los retos laborales, hoy en día nos alegramos de ver a hombre y mujeres de bien, que han aprovecha lo que aprendieron en las aulas y que no solo son éxitos en su desempeño laboral, sino que son hombre y mujeres que han trascendido, y que la vida es ciclo, ahora tenemos otra excelente oportunidad y responsabilidad, formar a su hijos.

El trabajo de la UX en más de 24 años, se puede traducir en exitoso trabajo académico; en convenios que han significado grandes alianzas; en intercambio académico; en rediseños curriculares; en conferencias de excelentes personajes de todas las área del conocimiento; en diplomados, cursos y talleres; en distinguir a grandes personalidades con el Doctorado Honoris Causa, entre muchas actividades que se han celebrado, la UX ha contribuido a la trasformación de la sociedad.

La Misión y Visión son el sustento Filosófico de la universidad, además son la base del trabajo cotidiano, por ello no son estáticas y su rediseño se lleva a cabo a la par con el del Plan Institucional.

El Rector menciona que el futuro de la Universidad de Xalapa está garantizado, y da sus razones, que son muy sólidas, en primer lugar se ha asegurado de que las nuevas generaciones de alumnos, catedráticos y personal en general cuente con instalaciones propias, con modernos edificios, además con un Plan Institucional con vigencia al 2020, pero lo más importante con personas que seguirán trabajando en la misma línea con la que comenzó la UX, en el Dr. Erik García Herrera y Mtra. Estela García Herrera se tiene el compromiso de trabajar junto al Dr. Carlos García Méndez y Dra. Isabel Soberano de la Cruz, y así cada día dignificar el lema de la Universidad, "Saber para trascender".

TORRE UX

POSIBLE
JAGUARE

JAGUARES

ESTUDIO DE CASO

La idea de abrir una empresa puede gestarse en algunos años, se nutre y consolida con el paso del tiempo, se apoya en la familia, al paso del tiempo se hereda a otra generación que ha venido trabajando en ella y la conoce, pero también se puede vender o inclusive cerrarla. En nuestro país la mayoría de las empresas son

familiares, muchas de ellas se han consolidado con la ayuda de nuevas generaciones provocando arraigo e identidad entre la población.

La empresas familiares tiene ciertos rasgos similares, y sus diferencias son generadas por el tipo y características de la familia, además del tipo de economía a la que pertenecen.

Una característica de la empresas familiares es que prevalece el factor de jerarquía, generalmente quien está al frente de ella es la persona de mayor representatividad en el seno familiar.

En este estudio de caso la Universidad de Xalapa es una empresa de tipo familiar donde el Dr. Carlos García Méndez fue quien pensó en el proyecto, lo diseñó y concretó, su esposa la Dra. Isabel Soberano fue una persona trascendental en este proyecto.

Con el paso del tiempo se han participado otros miembros de la familia, quienes han aportado su talento para el crecimiento y consolidación de la Universidad.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS APLICABLES A LOS ALUMNOS

¿Considera que el nombre "Universidad de Xalapa" puede representar un motivo de no aceptación, si se intentara establecer un campus en otra ciudad del Estado?

¿Cuáles son los beneficios para una empresa, al usar el nombre de la ciudad donde se establece?

¿Cuáles son las bondades, oportunidades y riesgos de una empresa de tipo familiar?

¿Desde su óptica, además de la infraestructura, cuáles serían otros factores que se deben involucrar en el desarrollo y futuro de una institución educativa?

¿Mencione la importancia del clima laboral en una empresa que se dedica al servicio educativo?

¿El capital intelectual es valorado y altamente rentable en empresas dedicadas a la producción, en su opinión, cómo debe formarse este capital intelectual en las universidades

Capítulo 3

CAPÍTULO 3. EL DIAGNÓSTICO DEL SÍNDROME QUEMADO POR EL TRABAJO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. NUESTROS INICIOS COMO INVESTIGADORES.

Capítulo 3

CAPÍTULO 3. EL DIAGNÓSTICO DEL SÍNDROME QUEMADO POR EL TRABAJO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. NUESTROS INICIOS COMO INVESTIGADORES.

INTRODUCCIÓN

Los Doctores Delfín, Escudero y Arano, realizaron estudios de licenciatura en las disciplinas de la Agronomía, Contaduría Pública e Informática, sus posgrados son en Administración. Han pasado los últimos diez años trabajando en el ámbito académico, principalmente en investigación. También han sido docentes en programas de licenciatura y posgrado. En los últimos cinco años han cultivado -desde la teoría del comportamiento organizacional- el síndrome quemado por el trabajo (SQT) o burnout (BO) como línea de investigación. El síndrome refiere un estrés laboral crónico.

La propensión por el tema se da por que los tres consideran que un administrador si bien ha de poseer conocimientos y técnicas administrativas, también ha de tener la habilidad de trato con los demás. La habilidad de trato no solo descansa en ser agradable o rígido en las indicaciones y control de las actividades que realiza el trabajador a sus órdenes, sino en comprender las causas que desencadenan actitudes deseadas y no deseadas.

El presente documento integra tres áreas del conocimiento: administración, estadística descriptiva y metodología de la investigación. Primeramente se presentan los objetivos didácticos, en seguida el aspecto teórico-metodológico, en tercer lugar la construcción estadística de los resultados de una investigación diagnostica, por último, se plantean cuestionamientos para que los responda el lector. La segunda y tercera sección se presenta narrativamente.

Palabras clave: Síndrome quemado por el trabajo, estadística descriptiva y grado de prevalencia.

OBJETIVOS DIDÁCTICOS.

GENERALES

Contribuir a la formación de los alumnos en el campo de la investigación mediante: el análisis de una serie de datos y la reflexión de los resultados a la luz de un marco teórico-metodológico.

ESPECÍFICOS

1. Establecer un espacio de reflexión individual respecto al caso.

2. Identificar los elementos de las situaciones reales, que sean susceptibles de intervención.

3. Determinar las vías de solución que más se adecuen a la situación.

4. Fundamentar teóricamente la propuesta de solución.

5. Establecer un espacio de reflexión en grupo, con el propósito de intercambiar ideas sobre la solución a los casos.

MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO.

EL HÁBITO NO HACE AL MONJE

Los cursos recibidos durante las clases que nos formaron como Maestros, nos prepararon para dar el primer paso en el ejercicio de la investigación; decidir investigar. En el momento que resolvimos actuar, nos dimos cuenta que una cosa es lo que se tiene que hacer y otra diferente es hacerlo. La primera dificultad ¿qué investigar? La respuesta la buscamos en la literatura y en las notas de nuestras clases; aquello que la teoría no ha resuelto o una situación -dentro de una entidad- que no se ha solucionado es lo que debe investigarse. Después de varias semanas de buscar, se encontró una veta; el síndrome quemado por el trabajo (SQT) o burnout (BO).

El segundo conflicto, ¿por qué? La primera respuesta a esta interrogante fue encontrada en un artículo, el cual, en el vagón de los recuerdos refería lo siguiente: una gran cantidad de trabajadores presentan un tipo de estrés y esto le cuesta mucho dinero a los gobiernos. El síndrome afecta a 40 millones de trabajadores y su costo en Europa - en opinión de Gastón, Olmedo y Ciccotelli (2003) asciende a 20 mil millones de euros anuales. (Ortega, 2015, pág. 18). Estábamos felices, los estudios que emprenderíamos contribuirían a devolver el equilibrio en la salud de los trabajadores y a minimizar el gasto gubernamental y personal de quienes padecen esta enfermedad. Al comentar el proyecto –atinadamente- alguien nos planteó dos cuestionamientos: ¿no es la psicología la ciencia que estudia el BO?, y ¿qué relación

tiene la investigación del SQT con el campo de la administración? Hummmm, la reflexión: nosotros estamos en el campo del conocimiento administrativo, lo de la salud no es lo nuestro, consecuentemente debemos investigar aspectos administrativos y el SQT o BO no tiene nada que ver con el entorno administrativo. Entonces hay que empezar de nuevo.

Lo anterior, nuevamente planteaba ¿qué investigar?, pero en esta ocasión la respuesta debería contemplar una configuración administrativa. La pesquisa a emprender -en nuestra opinión- debería reunir tres requisitos: a) el estudio debía ser interesante, b) su bosquejo sería administrativo y c) habrá de contribuir a resolver situaciones no deseables para las organizaciones. De entrada el SQT estaba descartado. La inexperiencia práctica en investigación hace cometer errores, pero es el hacer lo que forma al investigador y no la tipificación laboral que se da a quien ocupa un puesto denominado investigador. A la fecha seguimos haciendo y aprendiendo. El hacer no excluye el continuar preparándose teóricamente. Práctica y teoría no son excluyentes, son complementarias.

"los errores que cometas podrás rectificarlos después con una acción aún más enérgica." (Greene, 2016, pág. 60)

UN GOLPE DE SUERTE

Durante la revisión del conocimiento administrativo se planteó -a uno de nosotros- el que algunos docentes adscritos a una Institución de Educación Superior (IES) presentaban dolores de cabeza y musculares, estados de ansiedad, de frustración, manifestaban conductas de alejamiento hacia sus compañeros y decían estar insatisfechos. Esto lo atribuían al ambiente laboral existente en su entidad de adscripción.

Lo anterior generó un estado de entusiasmo, que materializado en términos de un objetivo fue conocer las condiciones laborales que inciden en el SQT. En ese momento se conceptualizaba que el síndrome es un tipo de estrés laboral. Planteado lo que queríamos conocer nos dimos a la tarea de indagar lo que al respecto exponía la teoría general de la administración.

Desde la teoría conductista, se ha manifestado -específicamente en la teoría de los dos factores de Herzberg- que no estar satisfecho, es estar en un estado de frustración. En una obra reciente se ha establecido que esta sensación -por no haber alcanzado algo en lo laboral- puede derivarse del: desagrado por el trabajo, estatus bajo, salario bajo, trabajo y ambiente laboral mal estructurado y confinación al lugar de trabajo, entre otros factores. (Chiavenato, 2011, pág. 243). También se halló que la teoría del comportamiento organizacional (TCO) ha abordado como tema de estudio el estrés en el trabajo, debido a que provoca conductas laborales deseables y no deseables: productividad/improductividad, asistencia/ausentismo y permanencia/rotación.

Lo expuesto provocó un estado de alegría porque el SQT o BO también se analiza desde la perspectiva administrativa. Para estos momentos teníamos cubiertos dos de los tres requisitos que nos habíamos planteados; que el estudio debía ser interesante -al menos para nosotros lo era- y que pudiese contribuir a resolver situaciones no deseables para las organizaciones, solo faltaba -desde la perspectiva administrativa- plantear su análisis. Así nos dimos a la tarea de allegarnos de datos respecto a su definición, sintomatología, factores laborales desencadenes, efectos para las organizaciones, hallazgos y abordajes de investigaciones realizadas y, la manera de diagnosticar su presencia y nivel de prevalencia desde la TCO. Este conjunto de conocimientos explica la presencia de SQT o BO considerando que el

entorno laboral -constituido por estructura, grupo e individuo- es los agentes estresantes.

MÉDICOS EMPRESARIALES

Un investigador administrativo (IA) es un médico empresarial (ME), sus pacientes las empresas públicas y privadas, su objeto de estudio: el proceso de administrativo, los recursos, las actividades laborales, los trabajadores, los grupos, la estructura, las relaciones laborales, entre otros. El IA, al igual que un médico de seres vivos determina, analiza y trata desequilibrios, solo que no en humanos y animales, sino en las organizaciones.

Si los médicos diagnostican y el IA es un ME, entonces, ¿qué debe diagnosticar? La respuesta -en el fenómeno que se expone- fue: determinar la existencia o no del SQT. La afirmación se sustenta en que la sintomatología del burnout incluye distintas señales, tales como: algias, mialgias, estados de ansiedad y frustración, presencia de conductas de alejamiento hacia compañeros de trabajo e insatisfacción.

Lo anterior nos llevó a otras interrogantes, ¿con qué diagnosticar?, y ¿qué datos hay que allegarse?. La contestación a la primera inquietud se encontró en lo que se ha denominado metodología de la investigación. Este cuerpo del saber expone que es posible diagnosticar mediante la técnica llamada encuesta y aplicando su instrumento, el cuestionario. El Maslach Burnout Inventory (MBI) fue el instrumento seleccionado. El cuestionario se concibió para establecer el nivel de afectación de los factores o dimensiones -cansancio emocional (CE), despersonalización (D) y realización personal (RP)- que constituyen el SQT. Se integra por 22 items, cada pregunta tiene siete opciones de respuesta bajo escala tipo Likert. (Tabla 1).

Las preguntas 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 y 20 refieren cansancio emocional, la 5, 10, 11, 15 y 22 la despersonalización, y las 4, 7, 9, 12, 17, 18,19 y 21 la realización personal. El numeral corresponde a las 22 preguntas que se presentan en la sección III SQT o BO del cuestionario que se encuentra en Anexos. A este cuestionario se le agregaron seis preguntas que permiten describir socio- biográficamente el síndrome, consecuentemente, el item 1 -mencionado en líneas arriba- corresponde a la pregunta 7 del cuestionario -Me siento emocionalmente agotado debido a mi trabajo- el 2 a la pregunta 8 -Me siento agotado al final de mi jornada de trabajo- y así sucesivamente. (Cuestionario)

EL DIAGNÓSTICO

Tener un instrumento para determinar y medir un fenómeno, constituyó la primera fase del diagnóstico, la segunda fue su aplicación. Ambas fases ya las teníamos realizadas. Es conveniente mencionar que no necesariamente se ha de formular un instrumento, en muchos casos ya existen, tal fue nuestro caso. La tercera fase fue recopilar y analizar datos.

La recopilación fue manual; el cuestionario se entregaba impreso, en el momento de su recepción el sujeto informante procedía a su llenado. Posteriormente se vaciaba en una matriz de datos. Hoy todo esto se realiza electrónicamente y el ahorro de tiempo es enorme. A fin de minimizar la negativa de contestar el MBI se solicitó a dos amigos adscritos a la IES que nos acompañaran y presentaran a los académicos a encuestar, la acción dio resultados positivos, los instrumentos no contestados no llegaron ni siquiera a representar el 5% de la población informante.

A los datos faltaba darles un tratamiento para determinar la existencia y prevalencia del SQT. El procedimiento fue: a) vaciar en la matriz de datos las respuestas, b) sumar los puntajes por dimensión -CE, D y RP-, d) determinar el nivel bajo medio y alto de SQT y establecer el nivel de prevalencia de BO. Este procedimiento nos permitió decir si había sujetos que padecían SQT y el grado de prevalencia del síndrome. Conveniente es mencionar que hay quien opina que las dimensiones CE y D son más que suficiente para establecer la presencia del BO. El supuesto descansa en: a mayor cansancio emocional y despersonalización, menor realización personal. bajo este planteamiento la dimensión realización personal se acepta como un medio de control. Considerando únicamente dos dimensiones el procedimiento sería muy semejante al ya expuesto, solo que no incluiría la dimensión realización personal:

Tabla 2. Matriz de datos

Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Items	Categorías descriptivas									
Sexo	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
SQT										
Items	Cansancio Emocional									
10	0	0	1	6	6	0	6	0	0	0
11	0	0	1	6	0	6	6	6	0	0
Items	Despersonalización									
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	0	0	1	6	6	0	6	0	0	0
Items	Realización Personal									
13	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	0	0	6	0	0	5	4	0	0	0

PREGUNTAS DE ANÁLISIS APLICABLES A LOS ALUMNOS

1. La ciencia sicológica, es una de las que mayormente ha estudiado síndrome, ha formulado instrumentos para detectarlo y ha aplicado técnicas a nivel individual y grupal para contrarrestar el desequilibrio en la salud en los sujetos que lo padecen, por lo tanto ¿considera que el estudio del SQT debe ser exclusivo de esta ciencia? Fundamente su respuesta.

2. ¿Usted abordaría el estudio del SQT desde la teoría conductista o desde la teoría del comportamiento organizacional? Fundamente su respuesta

3. Una investigación que no tiene la característica de ser interesante para el investigador que trabaja en una IES, ¿debe llevarse a cabo, aun cuando resuelva una problemática social?.

4. Los investigadores hicieron uso de la encuesta, ¿qué opina de que también debieron utilizar la observación y entrevista?
5. Dentro del documento, indistintamente se hace uso de las siglas SQT y BO, ¿qué opina de esto?

6. Considerando las interrogantes planteadas en el documento, ¿es posible elaborar una ruta que guie el desarrollo de la investigación? Fundamente su respuesta.

7. Los cuestionarios ¿se han de adoptar o crear? Justifique su respuesta.

8.- Considerando los datos de la tabla 2 y de estos únicamente las dimensiones cansancio emocional y despersonalización, determine la existencia de SQT y el grado de prevalencia.

9.- ¿Está de acuerdo en solo usar dos de tres dimensiones para establecer la presencia de SQT? Justifique su respuesta

REFERENCIAS

Citas

Gascón Santiago, Olmedo Montes Margarita, Ciccotelli Héctor (2003). La prevención del Burnout en las organizaciones: el chequeo preventivo de Leiter y Maslach. Revista Española de Psicopatología y Psicología Clínica. Volumen 8, número 1.

Chiavenato Idalberto (2011). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGrawHill Education.

Consulta

Hernández Sampieri Roberto., Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. (2003). Metodología de la investigación (Tercera edición en español ed.). (A. Martínez-Avila, Ed.) México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV.

Supo José. (2015). Como empezar una tesis - tu proyecto de investigación en un solo día. Bioestadístico EIRL. Paucarpata, Arequipa, Perú.

Robbins Stephen. P. (2004). Comportamiento organizacional (10 ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación de México SA de CV.

Escudero Macluf Jesús y Delfín Beltrán,Luis Alberto. (2010). Diagnostico del grado de síndrome de quemado por el trabajoi (burnout) en el personal docente del Instituo Tecnológico Superior de Xalapa-Enríquez, Veracruz, México en el año 2009. Ciencia Administrativa(2), 73-81.

ANEXOS

Tabla 1. Escala de medición del Maslach Burnout Inventory Humans Services (MBI-HSS)

Dimensión	Cansancio emocional	Despersonalización	Realización Personal
Número Ítems	9	5	8
Clasificación por dimensión sobre puntuación obtenida			
Bajo	< 19	< 6	≥ 40
Medio	19-26	6-9	34-39
Alto	≥ 27	> 9	≤ 33
Clasificación de SQT Global sobre puntuación obtenida			
Grado	Bajo = <23	Medio = 24 – 35	Alto = 36 - 84

Nota: La dimensión realización personal se interpreta en sentido opuesto a las anteriores, así a mayor grado de cansancio emocional y despersonalización menor realización personal.
Fuente: Adaptación de López Franco y et al (2005)

Tabla 2. Matriz de datos

Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Items	Categorías descriptivas									
Sexo	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
Antigüedad laboral	3	2	30	26	29	27	28	12	28	13
SQT										
Items	Cansancio Emocional									
10	0	0	1	6	6	0	6	0	0	0
11	0	0	1	6	0	6	6	6	0	0
12	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
15	0	0	0	6	0	1	6	1	0	1
17	1	0	1	3	0	5	6	1	0	2
22	0	0	0	1	0	6	0	0	0	0
23	6	0	1	1	0	3	5	1	0	6
25	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0
29	1	0	0	6	0	0	3	1	0	0
Sumas	9	0	4	32	6	21	33	11	0	9
Items	Despersonalización									
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	0	0	1	6	6	0	6	0	0	0
20	0	0	1	6	0	6	6	6	6	0
24	5	6	0	6	0	0	0	0	1	6
31	1	0	0	5	0	0	0	3	1	0
Sumas	6	6	2	23	6	6	12	9	8	6
Items	Realización Personal									
13	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	0	0	6	0	0	5	4	0	0	0
SQT										
18	1	0	5	0	0	0	0	0	0	0
21	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
26	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
27	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
28	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
30	1	0	0	6	0	0	3	1	0	0
Sumas	3	0	11	7	0	5	14	2	0	0

Fuente. Elaboración propia

CUESTIONARIO

DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE SQT

Introducción: El presente cuestionario forma parte de una investigación relacionada con el grado de agotamiento profesional que pueden presentar los trabajadores de la educación. El tratamiento de las respuestas que tenga a bien proporcionarnos, serán absolutamente confidenciales y usados exclusivamente para los fines de esta investigación.

I.- DATOS GENERALES.

Instrucciones: Escriba dentro del cuadro que corresponda, con una "X" o con el dato solicitado.

1.- Género:

1.- Femenino ☐ 2.- Masculino ☐

2.- Mi edad actual es de: ☐ Años.

3.- Mi estado civil es:

1.- Soltero ☐ 2.- Casado ☐ 3.- Divorciado ☐

4.-Unión libre ☐

4.- Mi antigüedad laboral es de: ☐ años.

5.- Mi contratación en esta institución es:

1.- Base ☐ 2.- Interino por plaza ☐ 3.- Interino por persona ☐

6.- El número de personas que dependen de mí es de:

1.- Ninguno ☐ 2.- Uno ☐ 3.- Dos ☐ 4.- Tres ☐ 5.- Mas de tres ☐

II.- SQT o BO. Marque con una "X" en cada afirmación lo que más refleje su realidad.

	Afirmación	Nunca	Pocas veces al año	Una vez al mes	Pocas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días
7	Me siento emocionalmente agotado debido a mi trabajo.							
8	Me siento agotado al final de mi jornada de trabajo.							
9	Me siento fatigado cuando me levanto en la mañana y tengo que ir a trabajar.							
10	Puedo entender con facilidad a los estudiantes que atiendo.							
11	Siento que trato a algunos estudiantes como si fueran objetos.							
12	Trabajar con gente todo el día es realmente agobiante para mí.							
13	Me ocupo con mucha eficacia de los problemas de mis estudiantes.							
14	Me siento fastidiado de mi trabajo.							
15	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.							
16	Me he vuelto más insensible hacia la gente desde que ejerzo este trabajo.							
17	Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente							
18	Me siento muy activo.							
19	Me siento frustrado por mi trabajo.							
20	Siento que estoy laborando demasiado en mi trabajo.							
21	Realmente no me interesa qué pase con algunos estudiantes.							

	Afirmación	Nunca	Pocas veces al año	Una vez al mes	Pocas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días
22	Trabajando directamente con personas me estresa demasiado.							
23	Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis estudiantes.							
24	Me siento estimulado después de haber trabajado con mis estudiantes.							
25	He logrado muchas cosas importantes en este trabajo.							
26	Me siento al límite de mis posibilidades.							
27	En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma.							
28	Siento que mis estudiantes me culpan por sus problemas.							

Agradecemos su valiosa cooperación.

Capítulo 4

CAPÍTULO 4.- LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Capítulo 4

CAPÍTULO 4.- **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

(Modelo de la Pirámide de la PE para IES)

INTRODUCCIÓN

El panorama mundial hoy en día está determinado por cambios tan vertiginosos como la tecnología, la globalización y el multiculturalismo entre otros, ello ha hecho que las Instituciones de Educación Superior (IES) replanteen su forma de planificar y promover estrategias. Actualmente las IES se enfrentan al reto de responder a las necesidades que las organizaciones exigen, por lo que deben enfocarse en lograr una formación de profesionistas que les permitan desarrollarse en un mundo laboral, de una manera eficiente y eficaz.

La exigencia constante y creciente en el ámbito educativo evoluciona día a día, y es ahí, donde la planeación estratégica se muestra como un recurso interesante dirigido a dotar de sentido y coherencia a la actividad y al desarrollo en las IES. La planificación estratégica requiere, de involucramiento y notables esfuerzos por parte de toda la comunidad educativa, generando responsabilidad y compromiso en ellas, dando resultados enmarcados en planes estratégicos que pueden ofrecer importantes avances y mejoras.

Albert Einstein solía decir que un problema *bien planteado constituye la mitad de su solución*. En ese sentido, en la medida que las IES puedan comprender mejor el *fenómeno educativo* tendrán mayores posibilidades de satisfacer esas expectativas, allí radica la necesidad y funcionalidad de la planificación en la educación superior.

La planificación no resolverá todos los problemas que se tienen pero puede resultar un medio útil para las instituciones que realmente desean encauzar sus esfuerzos (tanto materiales como humanos) al óptimo aprovechamiento de sus recursos, porque la planificación es un medio que permite alcanzar *visiones de futuro* (Gutiérrez, 2010).

Así pues, el plan estratégico representa una herramienta de gestión muy eficaz y útil para trabajar con perspectiva de futuro. Es por ello, que en el presente capítulo se presenta un marco de referencia en el que se exponen los antecedentes de la educación superior así como un análisis de la situación actual de la planeación estratégica en las IES.

Y finalmente, se presenta la pirámide de planeación estratégica para Instituciones de Educación Superior.

MARCO DE REFERENCIA DE LA EDUCACIÓN Y DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El ser humano es un ente pensante con capacidad de invención la cual hay que desarrollarla, educarla, adiestrarla y equiparla generando una potencia cerebral. Esta potencia es posible encontrarla entre líderes, gerentes y hombres de empresas, algunos de ellos cuentan con visión y sensibilidad natural para responder con oportunidad a los retos que se enfrentan las organizaciones, igualmente hay ejecutivos con una ubicación más operativa que estratégica.

Además de desarrollar la invención o imaginación creativa, la mente estratega requiere de información, conocimientos, experiencias elementos fundamentales para generar su capacidad razonadora y creativa. Con ello, la mente estratega podrá planear y tomar decisiones de manera estratégica a partir de la comprensión de fenómenos internos y externos que son parte de la organización así como los objetivos que pretende alcanzar, con esa información formula un abanico de posibilidades orientadas hacia lo que quiere que suceda.

La educación en México es uno de los pilares para la construcción de las sociedades, por ello, ésta ha sido uno de los asuntos que más ha preocupado al país, desde los aztecas hasta nuestros días. Sin embargo pese a todos los esfuerzos que se han hecho aún no se han podido resolver del todo los problemas de cobertura, calidad y de desarrollo.

ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL SISTEMA EDUCATIVO EN MÉXICO (SEM)

Iniciaremos con una definición que de acuerdo al diccionario enciclopédico, el concepto de educación viene del latín educatĭo, -ōnis. Acción y efecto de educar. Pedag. Evolución integral del hombre mediante el ejercicio y de acuerdo con las leyes naturales (Espasa-Calpe, 1978).

La evolución en el sistema educativo en México tuvo sus inicios desde la educación prehispánica, después durante la colonia, luego en el periodo post independiente, posteriormente en el porfiriato, y de la Revolución mexicana al periodo de conciliación y consolidación.

La educación en México ha sufrido diferentes procesos educativos que se han dado a lo largo de la historia en este país, éstos, se fueron dando de acuerdo a las necesidades de la sociedad y de los avances que se tenían en cada contexto, sin embargo, a lo largo de la historia, hubo intentos para instruir a la población en el que el papel de la familia era importante en la formación de sus hijos, los castigos correctivos, los rituales y ceremonias de tradición e incluso la religión eran procesos educativos.

Hoy en día es más complejo el sistema educativo mexicano que en el pasado; sin embargo, hay insatisfacción social por la falta de calidad en planteles y niveles escolares, los contenidos educativos son obsoletos e irrelevantes para la sociedad actual y futura; cuando se dice que la educación es el mejor instrumento para preparar a los recursos humanos que demanda el desarrollo del país; teniendo una función importante para formar la conciencia de los ciudadanos, convencerlos del valor de pertenecer a una nación determinada , con valores históricos y sociales.

En el artículo 10 de la Ley General de Educación de 1993 señala que el SEM está integrado por: Educandos y los educadores, autoridades educativos, planes y programas, métodos, materiales y estrategias educativas, las instituciones educativas del estado y sus organismos descentralizados, las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios , las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía.

El fundamento legal del SEM está en el Art. 3 constitucional : Establece que la educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, inculcar en el amor a la patria y fomentar la solidaridad internacional; deberá así mismo basarse en el progreso científico, ser democrática, nacional y laica, por tanto, ajena a cualquier doctrina religiosa; igualmente, la escuela

mexicana acrecentará la cultura, contribuirá a la mejor convivencia de la especie y la familia, reproducirá ideales de fraternidad e igualdad de todos. También la educación nacional se encaminara a luchar contra la ignorancia, las servidumbres, los fanatismos, los prejuicios de raza, religiones, género o individuos (Rosario, s/f).

La educación superior ha sufrido diversas transformaciones las cuales han repercutido en lo económico, social, político y por ende en lo cultural. Muchos países están reformando sus sistemas educativos porque advierten que lo que suceda hoy en las aulas marcará la trayectoria de su futuro.

De acuerdo a la historia, la educación superior en México comenzó a introducirse en el siglo XXI bajo un esquema de intensos cambios. El matriculado y la cobertura crecen, afianzando una extensa oferta educativa, por lo que las instituciones de educación y la vida académica profundizan en su profesionalización, al mismo tiempo que anhela tener calidad en la educación como un compromiso compartido.

Estos cambios crean expectativas que ciertamente de consolidarse, tendrán impactos visibles y perdurables en el entorno económico y social. Ya que la sociedad espera que las instituciones educativas contribuyan con la formación de técnicos, profesionales y científicos cada vez más competentes, que haya una producción del conocimiento así como la generación de innovaciones.

El aspirar a una educación superior pertinente y de calidad, es una perspectiva primordial para impulsar el desarrollo del país, fortalecer a la ciudadanía, mejorar la competitividad y conseguir una inserción que favorezca a la economía basada en el andamiaje del conocimiento.

Si bien es cierto que los avances son evidentes, también persisten rezagos e indiferencias, sin embargo, valdría la pena hacer un análisis sobre la situación que guarda la educación superior en el país en los años recientes, como para reflexionar sobre algunos de sus retos y oportunidades, los cuales pueden ser abatidos si se inserta a la planeación estratégica como parte de la solución a dicha problemática.

Actualmente hay un gran número de IES en México tanto públicas como privadas, sin embargo, aún no se logra cubrir toda la demanda de estudiantes que desean preparase a un nivel superior, y si se logrará aperturar más universidades, el problema sería que los profesionistas no encuentren las suficientes fuentes de trabajo donde puedan desarrollarse ya que los sectores productivos no son suficientes para captar a la gran oferta de egresados, de ahí la importancia de hacer incluyente a la planeación en las entidades educativas.

LA PLANEACIÓN Y ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (PE) EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES)

PLANEACIÓN

La planeación como parte del proceso administrativo, ha existido desde tiempos antiguos, por ejemplo, lo encontramos como en los egipcios desde al año 1300 a.C., donde le daban importancia a la administración por medio de sus papiros, o con los chinos donde las parábolas de Confucio se encuentran explicaciones prácticas para una apropiada administración pública; de igual forma la construcción de la muralla china es una demostración evidente de planeación, organización y control. Posteriormente otras contribuciones de las áreas de las ciencias de la conducta, se encuentran los postulados de Frank y Lillian Gilbreth Importantes defensores de la administración científica. Por su parte el ingeniero mecánico Gantt conocido por sus

métodos gráficos para la descripción de planes y un mejor control administrativo, destacó la importancia del tiempo y el costo al planear y controlar el trabajo, lo que le condujo al diseño y puesta en práctica de la famosa gráfica de Gantt que mucha utilidad ha brindado para la programación de actividades. (Koontz *et al*, 1973:26,36)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS IES

La planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización **prevén su futuro** y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. (Goodstein *et al*, 1998:5)

Algunos autores consideran la planeación estratégica como el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos en un tiempo determinado. Las empresas deben estar conscientes que en su entorno hay cambios continuamente; por lo que deben establecer objetivos y acciones que puedan llevar a cabo sumándole a ello, el reconocimiento de las necesidades y los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que tiene la empresa.

En México, la planificación de la educación superior tiene una larga historia que cubre la segunda mitad del siglo XX y aún podría ubicarse en la década de los cuarenta para establecer sus orígenes. La referencia más lejana que se ha encontrado se remonta a 1942, al crearse la Comisión Impulsora y Coordinadora de la Investigación Científica (Rangel, 2008:61-70). Ha habido distintas iniciativas a lo largo de los años y en 1978 se formalizan y generalizan los esfuerzos de planeación educativa a nivel nacional. La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) presentó el documento "La planeación de la educación superior" como un serio antecedente para establecer los mecanismos para

la promoción de la planificación institucional y su coordinación a nivel nacional y regional.

EL PROCESO DE PREVER EL FUTURO

Como ya se mencionó anteriormente, en la planeación estratégica se **prevé el futuro** y en ese proceso se identifican las razones o motivos importantes para hacerlo, los cuales se presentan a continuación:

1. La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
2. El deseo de controlar el destino de la empresa.
3. El afán de obtener más recursos para la operación.
4. La percepción de que los éxitos operativos actuales de la compañía no eran garantía para el futuro.
5. La necesidad de salir de los problemas.
6. La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o abordar una nueva amenaza.
7. La necesidad de "pasarse la antorcha" y cargarla cuando hay relevos en la dirección.

Al examinar cada uno de estos motivos, en su orden se puede ver que el primero se halla en organizaciones con una creciente conciencia de que sus miembros no trabajan hacia una meta común. El desarrollo de una visión compartida que destacara la calidad excepcional de los productos competitivos de la compañía sirvió mucho para remediar esa situación. Desarrollar una visión organizacional y llevar a cabo una planeación estratégica aplicada proporcionan un medio para comenzar a cambiar de una percepción de falta de control hacia otra del control del propio destino.

En segundo lugar, los continuos "*shocks del futuro*" como también el surgimiento de competidores no anticipados, han llevado a muchas organizaciones a reconocer que no controlan de manera automática su propio destino y que se ven golpeadas por circunstancias que no comprenden.

En tercer lugar, las organizaciones exigen recursos adicionales para apoyar su crecimiento. La organización necesita tener una visión integrada y coherente del futuro y la forma como estos recursos adicionales facilitarán el logro de ese futuro.

En cuarto lugar, cuando las condiciones afectan el cambio de una organización cada vez más rápido, sus ejecutivos pueden llegar a percibir que el "*negocio de siempre*" simplemente ya no es una fórmula adecuada para el futuro, incluso en empresas que son exitosas en la actualidad. A medida que estos ejecutivos empiezan a pensar con seriedad en el futuro, se dan cuenta de que para reconquistar el éxito deben desarrollar sus propios sueños de lo que debería ser el futuro y comenzar a trabajar hacia la implementación de los mismos.

En quinto lugar, las organizaciones que tienen serios problemas operativos y no son exitosas comienzan a comprender que desarrollar el sueño de un mejor mañana es una de las pocas maneras de reconcentrar la energía de la compañía y desarrollar la esperanza.

En sexto lugar, a medida de que las empresas confrontan los cambios ocurridos a su alrededor, identifican nuevas oportunidades y nuevas amenazas. Estas oportunidades y amenazas llevan a los ejecutivos de una organización a darse cuenta de que necesitan una visión dominante, o por lo menos un conjunto de metas visionarias para proporcionar un sentido general de dirección, un conjunto de parámetros para tomar decisiones acerca del futuro.

Por último, continuamente las organizaciones pasan por periodos de transición en el liderazgo. A medida que el viejo líder se retira y aparece el nuevo, se hace más evidente la necesidad de una imagen general - una visión- no solo al "pasar la antorcha" sino a llevarla hacia el futuro. (Goodstein *et al*, 1998:46-50)

MODELO DE LA PIRÁMIDE DE LA PE PARA IES

En este apartado se presenta *La Pirámide de la PE para IES*, se describen los cinco elementos que la integran, y finalmente se presenta una descripción detallada de los elementos que integran al cuarto elemento de la pirámide, es decir del PLADEA de una entidad académica.

LA PIRÁMIDE DE LA PE PARA IES

La PE como ya hemos visto, es parte esencial para el desarrollo de cualquier organización tal es el caso de las IES, sobre la cual se ha escrito y discutido en diferentes escenarios, inclusive cada IES cuenta con un área o dirección general de planeación institucional sobre la cual recae la gran responsabilidad de marcar el rumbo por el cual se ha de conducir la organización, por lo que de manera ordenada se han preocupado por diseñar instrumentos o modelos para unificar las necesidades de desarrollo de las entidades académicas que albergan, al cual la gran mayoría les ha llamado Plan de desarrollo de entidades académicas (PLADEA).

El PLADEA se ha convertido en una herramienta útil que ha servido inclusive como guía de evaluación en la que se apoyan los organismos acreditadores como CIEES (Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior), CACEI (Consejo de acreditación de la enseñanza en la ingeniería), CACECA (Consejo de

acreditación en la enseñanza de la contaduría y la administración) entre otros, para acreditar a las entidades académicas de las IES.

La PE por lo tanto la encontramos de diferentes maneras o formas, por lo que en el presente apartado presentamos un modelo que integra y unifica los elementos básicos mínimos que debe contener toda planeación estratégica, la cual resumimos en lo que hemos llamado "La pirámide de la planeación estratégica para las instituciones de educación superior" Esquema 1.

Esquema 1. Pirámide de la planeación estratégica para las IES

Fuente: Elaboración propia

ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA PIRÁMIDE DE LA PE PARA IES

A continuación describimos en forma breve y ordenada de acuerdo al esquema 1, los elementos que integran la pirámide de la PE para las IES.

PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO

Los planes institucionales de desarrollo de las IES representan la *planeación estratégica directiva*, y nos brindan la oportunidad de evaluar los logros, revisar lo que falta por hacer y diseñar las estrategias que las lleven a un futuro cierto, son documentos que se elaboran a largo plazo. La planeación estratégica son ocurrencias que tratan de prever el futuro para sembrar en tierra fértil un sendero para las generaciones venideras, dándole un sentido de transformación que la coloque en el escenario de los cambios mundiales y le dé viabilidad frente al desarrollo tecnológico y científico de nuestra época.

Debemos planear porque ninguna organización tiene asegurado su futuro, y corre el riesgo de sucumbir en estos tiempos de competitividad.

Los Planes de Desarrollo Institucional representan un mapa de carreteras para las IES que deseamos construir en el presente y en el futuro, producto de la participación de la comunidad universitaria, los diferentes sectores y desde luego la sociedad. En el cual sentamos las bases sólidas y se diseñan las estrategias para posicionar a las IES con prestigio y reconocimiento de su excelencia académica y responsabilidad social.

PROGRAMA DE TRABAJO

Los programas de trabajo propuestos de las IES son elaborados por el rector(a) y representan la *planeación estratégica funcional*, se derivan de los planes institucionales de desarrollo, los primeros son documentos a mediano plazo (aproximadamente seis años) y los segundos son documentos a largo plazo (aproximadamente de quince a veinticinco años).

Son el resultado del análisis y síntesis de los planes institucionales de desarrollo, de acciones concretas a realizar por las direcciones académicas y financieras de las IES en un cierto periodo de tiempo cuya responsabilidad estriba en dar cumplimiento a los objetivos y metas planteadas a largo plazo, son el resultado de un concurso colectivo que busca orientar la labor de las IES hacia un rumbo compartido por la comunidad universitaria. Se basan en un proceso de planeación estratégica participativa incluyente y transparente, que interrelaciona transversalmente los ejes con los programas y proyectos que lo integran, logrando trazar los caminos hacia el cambio profundo que requieren las IES producto de su quehacer académico cotidiano.

PLAN DE DESARROLLO DE ENTIDAD ADMINISTRATIVA

A los planes de desarrollo de entidades administrativas les hemos llamado también PLADEA, son parte de la *planeación estratégica funcional* sólo que puesta en marcha, y la responsabilidad de su elaboración recae en las direcciones de área tanto académicas como administrativas.

Estos planes se desprenden del programa de trabajo propuesto por la rectoría, deben estar perfectamente alineados a los principios, valores, objetivos y metas institucionales, conservando la filosofía de trabajo de cada IES.

Los PLADEA´s varían de acuerdo a las estructuras organizacionales de cada IES, y habrá tantos como direcciones generales de área existan, tales como los del área académica: técnica, administrativa, artes, ciencias salud, humanidades, entre otros o los del área financiera: ingresos, egresos, recursos materiales, recursos humanos etc.

Ya que las direcciones de área cuentan con su *plan de desarrollo de entidad administrativa* (PLADEA), solicitan a su vez a las jefaturas administrativas y entidades académicas o facultades su PLADEA, el cual debe estar alineado al de la dirección general del área, el de ésta al programa de trabajo de rectoría y este a su vez al plan general de desarrollo.

PLAN DE DESARROLLO DE ENTIDAD ACADÉMICA

De igual manera a los planes de desarrollo de entidades académicas les hemos llamado PLADEA, representan la *planeación estratégica operativa*, encargada de aterrizar e implementar todo lo planeado por la alta dirección. Este documento tendrá la misma vigencia del plan de trabajo institucional.

Para asegurar el éxito de un plan de desarrollo de entidad académica, éste debe ser elaborado conjuntamente por un equipo de trabajo integrado por directivos, académicos, estudiantes, trabajadores y preferentemente coordinado a través de un curso-taller por un instructor especialista en planeación estratégica.

Una vez terminado el documento, debe enviarse a la dirección del área correspondiente para su revisión, análisis y en su caso visto bueno, previa verificación y alineación del contenido con los objetivos y metas planteados y transmitidos por dicha dirección.

En su defecto si el PLADEA tiene algunas observaciones de fondo y forma, estas serán comunicadas mediante oficio a la entidad académica, para su corrección, una vez realizadas las observaciones indicadas se repite el proceso anterior hasta lograr la aprobación de la dirección.

Acto seguido, la dirección de la entidad académica, socializa el documento entre toda su comunidad mediante diferentes medios ya sea electrónicos o impresos, convoca a reunión académica para la correspondiente aprobación. Finalmente una vez aprobado el documento por el máximo órgano colegiado de la entidad académica, se envía nuevamente el PLADEA a la dirección de área correspondiente para su socialización que la IES considere pertinente.

PLAN DE TRABAJO INDIVIDUAL (PATI)

El plan de trabajo individual es indudablemente el elemento más importante dentro de la pirámide de la PE para IES, ya que es un documento personal de las actividades que va a realizar el maestro durante un periodo determinado, y debe ser elaborado concienzudamente por cada uno de los catedráticos de la entidad académica, demostrando su compromiso profesional y de pertinencia a la institución a la que pertenecen.

En el PATI, se deben de registrar todos y cada uno de los proyectos diferentes a las actividades sustantivas o cotidianas del maestro tales como: enseñar, elaborar exámenes, calificar etc., que piensa realizar durante el periodo para el cual se va a elaborar el PLADEA, integra todas aquellas ideas, ocurrencias o actividades de carácter académico, social, cultural y de vinculación con los diferentes sectores que desea realizar en bien de la educación.

Son aquellos proyectos que sabemos de antemano que no son fáciles de realizar, ya sea por el costo o por la gestión engorrosa que representa para poder llevarlo a cabo, y es en este punto álgido en que las IES requieren de la participación de su personal, de que quieran realizar esos trámites tediosos, por lo cual las IES ahora dependen de lo que el personal sea capaz de realizar y se esfuerce para pensar en la estrategia de cómo lograr realizar sus proyectos, buscando alternativas diferentes y no seguir pensando en que la institución les tiene que proporcionar todo, es decir el personal debe esforzarse para gestionar la obtención de los recursos con otras instancias externas como, cámaras de comercio, consorcios, empresarios, municipio, gobiernos federal y estatal, iniciativa privada, firmar convenios, acuerdos, en fin hay tantas alternativas como imaginación tenga el personal para lograr la consumación de sus proyectos, lo importante es no claudicar, no darse por vencidos en las primeras puertas que toquen y escuchen un rotundo *no*, sino todo lo contrario, seguir tocando más puertas sin desanimarse, pues si aplicaran la ley de las probabilidades, es claro que cada que escuchen un *no*, les acerca a escuchar un *sí*. Esta es la verdadera estrategia que requieren hoy por hoy las IES y esta está en tus manos querido maestro.

Con esta mentalidad y filosofía de trabajo, serán capaces de transformar a la entidad académica en que laborar y a contribuir al desarrollo de nuestro país.

Como se puede apreciar la *Pirámide de la PE para IES* sirve de guía para cualquier institución educativa que desee diseñar e implementar su planeación estratégica, pues nos describe jerárquicamente la participación de cada uno de los actores y documentos que se generan en cada nivel.

DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN PLAN DE DESARROLLO DE ENTIDAD ACADÉMICA (PLADEA) DE UNA IES.

Cómo se dijo en párrafos anteriores, el PLADEA debe ser elaborado conjuntamente por un equipo de trabajo integrado por directivos, académicos, estudiantes, trabajadores y preferentemente coordinado a través de un curso-taller por un instructor especialista en planeación estratégica.

Se recomienda que el curso taller se realice en ocho sesiones, cada una de cinco horas dando un total de cuarenta horas. Al inicio del curso se nombra a un secretario, cuya función solamente es concentrando los productos de cada una de las sesiones en una bitácora para ir integrando el documento final.

Los elementos mínimos que debe contener un plan de desarrollo de entidad académica (PLADEA) se describen a continuación (Espinosa, 2016):

INTRODUCCIÓN

MARCO GENERAL

Desarrollar el marco general en que se desenvuelve la entidad académica con una extensión de una a dos cuartillas.

MARCO CONTEXTUAL

Desarrollar el marco contextual en que se desenvuelve la empresa de una a dos cuartillas.

ANTECEDENTES

Describir los antecedentes históricos de la empresa con una extensión de una cuartilla.

RESPONSABLE:

Director(a) de la entidad académica.

MISIÓN

La misión es la razón de ser de la entidad académica, para su elaboración se sugiere:

Se forman dos o tres equipos de trabajo, se les solicita que contesten brevemente las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?: Identidad de la institución.
- ¿Qué hacemos?: Quehacer sustantivo y estratégico de la institución, es decir su razón de existir.

- ¿Para quién lo hacemos?: Determinar en forma general la población usuaria que se beneficia con la actuación de la institución.
- ¿Para qué lo hacemos?: Finalidad de la institución y consiste en la utilidad de su quehacer, en función de su propio compromiso.
- ¿Cómo lo hacemos?: Establecer los medios o recursos fundamentales con que se cuenta para cumplir con el quehacer de la dependencia, es el cómo de lo que hace la institución.
- ¿Qué valores o filosofía subyace al interior de la organización?: Identificar los valores que se cultivan dentro de la organización?

Cada equipo construye con las respuestas una misión en forma breve.

- Se les solicita vaciar sus respuestas en el formato 1, apoyados con un cañón y computadora proyectar los resultados para su análisis, discusión y conclusión, obteniendo una redacción final.

Formato 1. Elaboración de la misión por equipos.

Propuesta equipo 1	Propuesta equipo 2	Propuesta equipo 3

Propuesta final de la misión

RESPONSABLE: Equipo de trabajo.

VALORES

- Se solicita a todos los miembros del equipo, anoten en forma de lista, los cinco valores que cree que se cultivan al interior de la entidad académica y los jerarquice en forma decreciente, para ello se les proporcionará el formato 2.

Formato 2. Valores de la organización.

Valores
1.
2.
3.
4.
5.

- En seguida se seleccionan los cinco valores que hayan obtenido las frecuencias mayores, representando los valores clave de la entidad académica y que están dispuestos a respetar, estableciendo las conductas que apoyan el desarrollo de cada valor.

RESPONSABLE: Equipo de trabajo.

DIAGNÓSTICO FODA

- Con la finalidad de conocer la situación actual en que se encuentra la entidad académica se requiere aplicar la técnica del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Oportunidades (FODA):
- El diagnóstico es coordinado por el instructor con la participación activa del equipo de trabajo apoyándose en los siguientes formatos:
- Utiliza el formato 3 para determinar las fortalezas de la entidad académica.
- Utiliza el formato 4 para determinar las debilidades de la entidad académica.
- Utiliza el formato 5 para determinar las amenazas de la entidad académica.
- Utiliza el formato 6 para determinar las oportunidades de la entidad académica.
- Una vez que se tienen los cuatro formatos, se conjuntan y se presentan en el PLADEA como Anexo 1. Diagnóstico FODA.
- En reunión plenaria se analizan los cuatro cuadros, afinando detalles que no se hallan incluido o bien hacer las correcciones necesarias.
- El instructor nombra una comisión para que los resultados del Anexo 1, sean redactados en dos o tres cuartillas y se presenten en este punto formando parte del cuerpo principal del PLADEA.

ANEXO 1. ANÁLISIS FODA

Formato 3. Fortalezas

Ámbitos	Fortalezas		Posibles soluciones estratégicas
	Enunciado	Ventajas	
Académico			
Administrativo			
Infraestructura, equipamiento y acervo cultural			
Normatividad			

Formato 4. Debilidades

Ámbitos	Debilidades		Posibles soluciones estratégicas
	Enunciado	Ventajas	
Académico			
Administrativo			
Infraestructura, equipamiento y acervo cultural			
Normatividad			

Formato 5. Amenazas

Factores externos	Amenazas		Posibles soluciones estratégicas
	Enunciado	Desventajas	
Político			
Económico			
Social			
Cultural			
Tecnológico			

Formato 6. Oportunidades

Factores externos	Oportunidades		Posibles soluciones estratégicas
	Enunciado	Ventajas	
Político			
Económico			
Social			
Cultural			
Tecnológico			

RESPONSABLE: Equipo de trabajo.

OBJETIVOS GENERALES DE DESARROLLO

El instructor le encarga al director(a) de la entidad académica que le proporcione 5 o 7 objetivos generales de desarrollo que se proponga llevar a cabo durante el periodo de años para el que se está elaborando el PLADEA.

- Una vez que se tienen en una reunión plenaria el instructor los presenta a todos los participantes para reorientarlos o en su caso aprobarlos.

RESPONSABLE: El director(a) de la entidad académica

VISIÓN

La visión es una imagen de lo que una organización quiere crear en el futuro; permite la construcción de una estructura que guía la toma de decisiones y compromisos para la acción presente.

- Se les da la indicación de leer detenidamente los objetivos de desarrollo que se ha planteado la alta dirección.
- Se forman dos o tres equipos de trabajo, se les solicita que contesten las siguientes preguntas:
    - ¿Qué y cómo queremos ser?
    - ¿Qué deseamos lograr?
    - ¿Cómo queremos que nos describan?
    - ¿Cuál es nuestra filosofía o cuáles son nuestros valores prioritarios?
    - ¿Hacia dónde queremos cambiar?
    - Se les solicita vaciar sus respuestas en el siguiente formato 7, y apoyados con un cañón y computadora proyectar los resultados para su análisis, discusión y conclusión, obteniendo una redacción final.

Formato 7. Elaboración de la visión por equipos

Propuesta equipo 1	Propuesta equipo 2	Propuesta equipo 3

Propuesta final de la visión

RESPONSABLE: Equipo de trabajo.

ESTRATEGIA: EJES, PROGRAMAS, PROYECTOS Y SUB-PROYECTOS

Cuadro 1. Árbol estratégico del plan de desarrollo

Se recomienda plantear una estrategia basada en ejes, programas, proyectos y sub-proyectos, representada mediante lo que hemos llamado *árbol estratégico de desarrollo* el que construye a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico FODA, con la modalidad de que los ámbitos en los cuales se desarrolló ahora se convierten en los *ejes de la estrategia*, conservando el mismo nombre, respecto a los nombres de los programas estos serán los mismos que el rector(a) ha definido en su plan de trabajo y los nombres de los proyectos y sub-proyectos serán obviamente los que resulten del diagnóstico FODA y los consignados en los PATIS de los maestros que pudieron no quedar incluidos en el diagnóstico.

- En una reunión plenaria con todo el equipo, se construye el cuadro 1 *árbol estratégico* que obviamente no es más que el Plan Estratégico de Desarrollo "PLADEA" de la entidad académica.
- Para efectos de la construcción del árbol estratégico, se les explica que los ámbitos en los que se aplicó el FODA ahora se convierten en nuestros ejes estratégicos de desarrollo.
- Se procede a analizar el Anexo 1, y de las notas estratégicas o diagnóstico, se le solicita al equipo de trabajo que ahora las conviertan en proyectos.
- Teniendo elaborada la lista de proyectos que provienen de los formatos de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se procede a clasificarlos por afinidad agrupándolos en programas y estos a su vez por afinidad se agrupan en los cuatro ejes estratégicos de desarrollo.
- Se puede observar que de las notas estratégicas de los cuatro formatos del anexo 1, con frecuencia la creación de un solo proyecto da solución a dos o más de ellas.
- Se procede a colocar en el cuadro 1 los cuatro ejes, en cada uno de ellos se anotan el total de programas que resultaron del análisis de afinidad y de la misma forma en cada programa se anotan los nombres de los proyectos resultantes.

Como muchas veces los nombres de los programas y proyectos son muy largos, se recomienda asignarles una clave. Utilizando la letra E para identificar un eje, una P para un proyecto y un Número: 1, 2, 3……progresivo que identifique a cada uno de los proyectos, y para efecto de los sub-proyectos la numeración será: 1.1, 1.2, 1.3……., 2.1, 2.2, 2.3……dicha clave nos ayudará a identificar fácilmente a los ejes, programas, proyectos y sub-proyectos.

Cuadro 1. Árbol estratégico del plan de desarrollo de la entidad académica "X"

Eje o línea de desarrollo	Nombre del programa	Proyecto	Sup-proyecto
E1. Académico	E1.P1		
	E1.P2	E1.P2.1 E1.P2.2	
	E1.P3	E1.P3.1	
E2. Administrativo	E2.P1	E2.P1.1 E2.P1.2	
	E2.P2	E2.P2.1 E2.P2.2	
E3. Infraestructura, equipamiento y acervo cultural	E3.P1	E3.P1.1	
	E3.P2	E3.P2.1 E3.P2.2	E3P2.1.1 E3P2.1.2
	E3.P3	E3.P3.1 E3.P3.2	
E4. Normatividad	E4.P1	E4.P1.1 E4.P1.2	
	E4.P2	E4.P2.1	

Total: n Ejes, n Programas, n Proyectos y n Sub-proyectos.

Fuente: Propia

Nomenclatura:

Línea = L o E = Eje

P = Programa

Proyecto y Sub-proyectos = Número consecutivo

E3 = Eje

E3.P2 = Programa

E3.P2.2 = Proyecto

E3.P2.1.1 = Sub-proyecto

RESPONSABLE: Equipo de trabajo.

Cuadro 2. Descripción de ejes o líneas de desarrollo y programas

- El instructor conforma dos equipos de trabajo y a uno le asigna la descripción de los ejes y a otro la descripción de los programas.

Una vez desarrolladas las actividades en una reunión plenaria, se proyectan en una pantalla por medio del proyector los resultados obtenidos de los dos equipos y se procede a su análisis y discusión para consensuar la redacción final que queda plasmada en el cuadro 2.

Cuadro 2. Descripción de ejes o líneas de desarrollo y programas

Ejes de desarrollo	Programa
E1. Académico	E1P1.
	E1P2.
	E1P3.
E2. Administrativo	E2P1.
	E2P2.
	E2P3.
E3. Infraestructura, equipamiento y acervo cultural	E3P1.
	E3P2.
	E3P3.
E4. Normatividad	E4.P1.
	E4.P2.
	E4.P13.

RESPONSABLE: Equipo de trabajo.

Cuadro 3. Desarrollo de programas

- El instructor hace una exposición a los participantes de cómo llenar el cuadro 3 de desarrollo de programas.
- Explica que en el apartado de descripción del programa, simplemente se copia y pega del cuadro 2.
- El instructor conforma dos o tres equipos de trabajo y les asigna los programas restantes apoyándolos durante la elaboración de ellos.
- El apartado de presupuesto de cada proyecto momentáneamente queda pendiente hasta que se realice el cuadro 4, una vez ya anotados los montos de los proyectos se obtiene el total de cada programa.
- Es obvio que no se podrán elaborar todos los programas en una sesión, por lo que se les tiene que dejar de tarea para que los terminen durante el transcurso de la semana y se los hagan llegar al secretario, para que este a su vez lo integre a la bitácora.

Cuadro 3. Ejemplo de un programa de la entidad académica "X"

Clave y nombre del programa: **E3 P2. CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES**			
Eje de desarrollo:	E3. Infraestructura y equipamiento		
Justificación: El diagnóstico FODA aplicado, detecta la ausencia de algún programa preventivo por lo que se genera el presente programa de ……			
Objetivos: Conservar y mantener las instalaciones en buenas condiciones…….			
Descripción: El programa de conservación y mantenimiento de instalaciones pretende……			
Proyectos/sub-proyectos			
Clave	**Nombre**	**Monto**	
E3.P2.1	Mantenimiento de las……	$ 75,000	
E3P2.1.1	Mantenimiento preventivo……	$ 50,000	
E3P2.1.2	Mantenimiento preventivo área……..	$ 100,000	
E3.P2.2	Instalación……..	$ 200,000	
	Total del programa	**$ 425,000**	
Responsables: Encargado de mantenimiento.			
Colaboradores: Personal de mantenimiento.			

Nota: En el caso en que los proyectos no tienen sub-proyectos, simplemente no se anotan.

RESPONSABLE: Equipo de trabajo.

Cuadro 4. Desarrollo de proyectos y sub-proyectos

- El instructor hace una exposición a los participantes de cómo llenar el cuadro 4 de proyectos y sub-proyectos sobre todo en el apartado del monto del proyecto, hace énfasis de que en los renglones de:
- *Honorarios:* exclusivamente debe anotarse el monto de lo que cobrará el consultor contratado para realizar esa actividad, haciéndoles ver que los viáticos se anotarán en el renglón de servicios.

- *Servicios:* por ejemplo anotar el costo de los servicios de cafetería, fotocopiado en el caso de que la empresa no cuente con fotocopiadora, café, vasos, servilletas, azúcar, etc.
- *Materiales:* de oficina, hojas, cartuchos, folders, lápiz, etc.
- *Inversión:* en el caso de la compra de una lap-top, un proyector, cámara, etc.
- El instructor conforma dos o tres equipos de trabajo y les asigna los proyectos restantes supervisándolos durante su elaboración. Sugiriéndoles que en el caso de las metas preferentemente sólo anoten una, la que debe quedar expresada en forma cuantitativa y que refleje el impacto dentro de la organización por ejemplo: realizar 2 cursos de mantenimiento preventivo por año dirigido al 100% del personal de mantenimiento de la entidad académica.
- Es obvio que no se podrán elaborar todos los proyectos en una sesión por lo que el instructor tiene que dejárselos de tarea para que los terminen durante el transcurso de la semana y los envíen por correo electrónico al secretario para que este los incorpore a la bitácora del PLADEA.

Cuadro 4. Ejemplo de un proyecto/sub-proyecto de la entidad académica "X"

Clave y nombre del proyecto/subproyecto: **E2P2.1 DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL CONTABLE**			
Programa al que pertenece: E2 P2. Modernización contable.			
Proyecto al que pertenece el sub-proyecto: (Este apartado es para el caso de los sub-proyectos)			
Período de: Inicio: Diciembre 2015 Término: Febrero 2016			
Objetivos: Automatizar con software el área contable, para…….			
Descripción: Se contratará una empresa outsourcing, la cual explicará…….			
Actividades principales: Realizar un estudio para determinar que procedimientos requieren de softwares (Dic. 15). Elegir la empresa a contratar que cubra las necesidades de la empresa (Ene 16). Instalación de los softwares (Ene. 16). Validar resultados de la aplicación del software (Feb. 16).			
Metas: 1. Adquirir e implementar 1 software contable, que agilice el 100 % de los procesos……			
Presupuesto			
Clave	**Rubros**	**Monto**	**Conceptos**
E2P2.1	Honorarios	$ 10,000	Instalación del software….
	Materiales	5,000	Pago de compra del……
	Servicios		
	Inversión		
	Total	$ 15,000	
Responsable: Encargado de contabilidad.			
Colaboradores: Analistas.			

RESPONSABLE: Equipo de trabajo.

Cuadro 5. Cronograma de metas

- El instructor solicita con antelación a secretario que para esta sesión de trabajo lleve concentrado todo el material que se ha generado durante el curso.
- En una plenaria el instructor dirige el llenado del cuadro 5 cronograma de metas, la técnica más efectiva e infalible es copiar del cuadro 4 la meta y la clave de cada proyecto o sub-proyecto y pegarlas en el cuadro 5, cuidadosamente se marca con una "X" marca la fecha de término es decir el año y mes en que se terminará de realizar el proyecto.
- El instructor supervisa que esta actividad se lleve a cabo de una manera concentrada y sin errores.

Cuadro 5. Formato para cronograma de metas de la entidad académica "X"

Eje	Estrategia		METAS	2015				2016				2017			
	Programa	Proyecto/sub-proyecto		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
E1	P1	1	Elaborar un curso de…				X				X				X
E1	P1	2	Elaborar un manual de…					X							
E1	P2	1													
E2	P1	1													
E2	P2	1							X						
E3	P1	1.1													
E3	P1	1.2													
E3	P2	1													
E4	P1	1													

RESPONSABLE: Equipo de trabajo.

Cuadro 6. Presupuesto por programa y eje de desarrollo

- El instructor solicita con antelación al secretario que para esta sesión de trabajo lleve concentrado todo el material que se ha generado durante el curso.
- En una plenaria el instructor dirige el llenado del cuadro 6. Formato para presupuesto por programa y eje de desarrollo, la técnica más efectiva e infalible es copiar del cuadro 4 la clave de cada proyecto o sub-proyecto, los montos de honorarios, materiales, servicios, inversión y monto total y las pegas cuidadosamente en el cuadro 6.
- El instructor supervisa que esta actividad se lleve a cabo de una manera concentrada y sin errores.

Cuadro 6. Formato para presupuesto por programa y eje de desarrollo de la entidad académica "X"

Líneas	Programas	Proyectos o sub-proyectos	Pesos				
			Honorarios	Materiales	Servicios	Inversión	Total
E1	P1	1	2,400	400	600	0	3,400
E1	P1	2	0	20,000	20,000	0	40,000
E1	P2	1	13,000	4,000	14,000	15,000	27,000
E2	P1	1					
E2	P2	1					
E3	P1	1.1					
E3	P2	1					
E4	P1	1					
		TOTAL					

RESPONSABLE: Equipo de trabajo.

Cuadro 7. Responsables de proyectos, sub-proyectos y fuentes potenciales de financiamiento

- El instructor solicita con antelación la bitácora actualizada al secretario.
- En una plenaria el instructor dirige el llenado del cuadro 7. Responsables de proyectos, sub-proyectos y fuentes potenciales de financiamiento, la técnica más efectiva e infalible es copiar del cuadro 4 clave de cada proyecto o sub-proyecto, el monto total de cada proyecto, el o los responsables de realizarlo y los pega cuidadosamente en el cuadro 7. En seguida se procede a analizar la fuente potencial de financiamiento apoyándose en el anexo 1 específicamente en el cuadro de oportunidades.
- El instructor supervisa que esta actividad se lleve a cabo de una manera concentrada y sin errores.

Cuadro 7. Responsables de proyectos, sub-proyectos y fuentes potenciales de financiamiento de la entidad académica "X"

Líneas	Programas	Proyectos o sub-proyectos	Responsable de proyecto	Total en pesos	Fuentes potenciales de financiamiento
E1	P1	1	Encargado de capacitación……	$ 3,400	Autofinanciable
E1	P1	2	Encargado de capacitación……	40,000	Autofinanciable
E1	P2	1			
E2	P1	1			
E3	P1	1.1	Encargado de mantenimiento…	40,000	Apoyos institucionales
E3	P2	1			
E3	P2	2			
E4	P1	1	Encargado de……..	8,000	Vinculación con IES.
E4	P1	2			
		TOTAL		$ 000,000	

RESPONSABLE: Equipo de trabajo.

Cuadro 8. Indicadores a mejorar

- El instructor solicita con antelación al secretario la bitácora actualizada.
- En una plenaria el instructor dirige el llenado del cuadro 8. Solicita se apoyen en el cuadro 1. Árbol estratégico del plan de desarrollo, en donde están registrados los nombres de los proyectos o sub-proyectos, de los cuales se generarán los indicadores a mejorar durante el horizonte del PLADEA, analizando y discutiendo el nombre adecuado que le darán al indicador, en una hoja aparte van registrando el total de indicadores que se irán alcanzando por año y se anotarán en el cuadro 8 formato para indicadores a mejorar.
- Posteriormente se saca el total y se anota en la última columna del cuadro 8.
- Este cuadro se puede presentar por eje o bien si desean hacer alguna otra clasificación como puede ser en: formación de recursos humanos, imagen institucional e investigación y extensión.
- El equipo instructor supervisa que esta actividad se lleve a cabo de una manera concentrada y sin errores.

Cuadro 8. Formato para indicadores a mejorar de la entidad académica "X"

Indicador	Situación actual	Metas				Total
	2014	2015	2016	2017	2018	
Cursos de actualización…….	0	0	4	4	4	12
Cursos del área industrial…..	0	0	2	2	2	6
Cursos del área……..	0	0	2	0	0	2
Cursos del área contable…..						
Elaboración de manuales…..						
Elaboración de reglamentos..						
Total	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**	**00**

RESPONSABLE: **E**quipo de trabajo.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- En una plenaria el instructor explica el seguimiento que debe dársele al plan y en forma consensuada se determina cómo realizarla de acuerdo a las necesidades propias de la entidad educativa.
- De igual forma se hace para determinar la forma de evaluación que debe dársele al plan.
- De igual forma se hace para determinar la forma de organización que debe dársele al plan.

INTEGRACIÓN

Una vez integrado en la bitácora todo el PLADEA, se procede a revisar en una plenaria:

- Que toda la información esté completa.
- Que no contenga errores ortográficos o de sintaxis.
- Que guarde uniformidad en el estilo de redacción.
- Que tenga una ilación coherente en todo el documento.
- Que la bibliografía este completa.
- Que los anexos estén incluidos.
- Que quede avalado por todo el equipo de trabajo.

Finalmente, se envía a las instancias académicas que tengan que ver con el visto bueno y aprobación correspondiente, después se manda a editar para proceder a su socialización en toda la entidad educativa, dándolo a conocer físicamente y en los distintos medios de comunicación que determine la IES

REFERENCIAS

ESPASA-Calpe, 1978. Diccionario enciclopédico ESPASA CALPE. Madrid, España. La papelería Española S. A

ESPINOSA, Francisco, 2016. Planeación Estratégica. Incluye manual del instructor y manual de prácticas. Editorial de la Universidad Veracruzana. Xalapa, Ver. México.

GOODSTEIN, Leonardo D; Nolan Timothy M. Y Pfeiffer J. William. (1998) Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione Ed. Mc. Graw Hill México

GUTIÉRREZ, A., 2010. La planeación de la Educación Superior. Confluencia Noroeste. ANUIES. México DF: ANUIES, Disponible en: http://www.uasnet.mx/centro/deptos/anuies/confluencia/no_001/1_15.htm

KOONTZ, H. y O'Donell. 1973. Principios de administración moderna. Ed. McGraw- Hill Book Inc. New York.

RANGEL, A., 2003. La planeación de la educación superior en México. (Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe) OMNIA: México V19.

ROSARIO, Tress El Sistema Educativo Mexicano. s/f Disponible en: https://

Conclusión

Hablar de empresas Veracruzana de éxito es remontarnos a un recorrido histórico de la vida empresarial en nuestro Estado, esta obra es la tercera de una colección que por demás es interesante para su estudio y análisis.

En esta ocasión tocó el turno a instituciones de educación superior privadas que se han establecido en Xalapa, y han sido una opción educativa para distintos jóvenes, sin lugar a dudas tanto la Universidad de Xalapa como la Universidad Anáhuac de Xalapa son instituciones altamente reconocidas por su seriedad y compromiso en su trabajo académico, en ambos estudios de caso, se ha mostrado su historia, su dinámica de trabajo, los retos que enfrentan, su desarrollo y su proyección a futuro, sin duda para los lectores serán dos casos que les aportarán aprendizaje y material para su análisis.

En el capítulo tres denominado, "El diagnóstico del síndrome del quemado por el trabajo en instituciones de educación superior. Nuestros inicios como investigadores", muestra un interesante estudio desde la teoría del comportamiento organizacional, el síndrome quemado por el trabajo (SQT) o burnout (BO) como línea de investigación, este síndrome refiere un estrés laboral crónico, los autores, los autores plantearon un objetivo generoso "contribuir a la formación de los alumnos en el campo de la investigación mediante: el análisis de una serie de datos y la reflexión de los resultados a la luz de un marco teórico-metodológico". Sin duda alguna este capítulo es de gran aporte para los estudiantes, pues es una especie de guía metodológica para llevar a cabo una investigación.

Por último el cuarto capítulo se denominó "La planeación estratégica en las instituciones de educación superior", en el cual los autores mostraron la importancia de la planeación estratégica como un recurso valioso para la labor cotidiana en las instituciones de educación superior, además mostraron la secuencia de construcción de la Pirámide de la planeación estratégica para las IES, lo cual constituye un gran aporte para quienes deseen hacer un estudios similar.

Acerca de los Autores

RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ.

Licenciado en Informática por la Universidad de Xalapa, Maestro en Administración en el Área de Organización y Sistemas, egresado de la Universidad Veracruzana, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Xalapa. Ha estado desarrollándose en diversos cargos como son: jefe de Informática de la Dirección de Prensa de la Coordinación de Comunicación Social del Gobierno del estado de Veracruz, Jefe de Capacitación y Estándares del Centro Estatal de Control, Comando, Comunicaciones y Cómputo (C-4), Subcoordinador del Área de Sistemas (C-4), Consultor en Tecnologías de la Información para empresas como son Transconsult y Berllano.

Es reconocido en temas empresariales, administración e informática, ha publicado en el Diario de Xalapa, Revista Líder; en la Revista Electrónica de la Universidad Anáhuac de Xalapa y en la Revista Ciencias Administrativas perteneciente al Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. Además fue conductor y creador del programa de televisión "Alta Tecnología" en Radio y Televisión de Veracruz (RTV).

Actualmente es Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana y docente de diversas universidades como son la Universidad Anáhuac de Xalapa y la Universidad de Xalapa. Forma parte del Sistema Nacional de Investigadores.

CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ.

Ingeniero Químico, Maestría en Tecnología Educativa, Maestría en Docencia Universitaria, Master in Business Leadership, Doctor en Educación y Doctor en Administración. Docente desde 1993 en nivel Licenciatura, Maestría y Doctorado. Desde el año 1998 Director de Tesis, Revisor y Sínodo en exámenes de Licenciatura, Maestría y Doctorado.

LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN.

Es en la actualidad investigador en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA), se ha especializado en la enseñanza y práctica de la contabilidad gubernamental y privada. Actualmente es miembro del cuerpo académico "Administración y Gestión" y coordinador académico de la Maestría "Contabilidad y Gestión Pública," ha desempeñado actividades administrativas, docentes y de investigación, en sus 31 años de antigüedad en la Universidad Veracruzana.

Sus áreas de especialización son: contabilidad gubernamental, contabilidad administrativa, administración agrícola y, cultiva dentro del área de recursos humanos, el síndrome quemado por el trabajo. Ha sido autor o coautor de diversos artículos y ha participado en diversos congresos como ponente, así como docente en diversas materias a nivel bachillerato, licenciatura y posgrado.

El Maestro Delfín es Contador Público Auditor y Maestro en Administración, títulos que le otorgó la Universidad Veracruzana. También posee la licenciatura de Ingeniero en Agronomía, por parte del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, así mismo ha concluido los estudios de Doctorado. Forma parte del Sistema Nacional de Investigadores.

MARÍA GEORGINA ARROYO GRANT.

Contador Público y Auditor, Maestra en Administración, Profesora de Tiempo Completo de la Universidad Veracruzana (UV), en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (FCAS). Miembro del Cuerpo Académico CAEC-322 Paradigmas de las Ciencias Administrativas, Perfil PRODEP, Jefa del Departamento de Administración y Finanzas de la UV, Coordinadora de la Academia de Contabilidad y Finanzas de FCAS, Integrante del Núcleo Académico de la Maestría en Gestión de Recursos Humanos Trabajo y Organizaciones de la UV, Autora de libros, capítulos de libro, artículos, Cursos de actualización permanente, y apoyo en comisiones a la entidad de adscripción.

FRANCISCO ESPINOZA MEJÍA.

Graduado de la carrera de Ingeniería Química en la Universidad Autónoma de Puebla, de la Maestría en Administración en el Instituto de Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, posee Diplomados en: Desempeño de una Clase Mundial de la Universidad de San Diego California, Desarrollo de Habilidades del Pensamiento del ITESM, Computación de la UV. Doctorado en Ciencias Técnicas en el Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (CUJAE) en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Habana Cuba en el área de Calidad. Certificado como instructor en las normas técnicas de competencia laboral CONOCER y como auditor interno en ISO 19011.2011 en base a ISO 9001:2015 por el Instituto Latino Americano de la Calidad INLAC.

En el campo profesional ha prestado sus servicios en diferentes empresas como: Roohm and Hass de México S.A. de C.V. como analista, Ing. en ventas de Poliéster y Vidrio de Puebla S. A. de C. V., supervisor nacional de beneficios de café en el área de producción y Jefe del departamento de análisis, planeación y evaluación de

beneficios húmedos de café en el Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ). Consultor de Asesores en Control de Calidad para implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad, elaboración de proyectos, planeación estratégica e investigación de operaciones. Como docente ha trabajado para la UAP, Universidad de Xalapa, Universidad Anáhuac y la Universidad Veracruzana.

JESÚS ESCUDERO MACLUF.

Obtuvo su licenciatura y posgrado en la Universidad Veracruzana, impartió clases durante diez años en la facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana, obtuvo su doctorado en ciencias en el área de alta dirección en la Universidad de Altos Estudios Hispanoamericana, investigador de tiempo completo es parte del núcleo base de docentes del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, ha impartido clases en diversas instituciones de enseñanza superior y ha tenido más de mil quinientos alumnos a lo largo de su trayectoria como maestro, además ha sido profesor invitado en la Universidad Autónoma de Coahuila y del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván para impartir clases de metodología de la investigación a docentes de la facultad de contaduría y administración. También ha dirigido trabajos de tesis por más de diez años a nivel Maestría y Doctorado.

En cuanto a su experiencia fuera del ámbito académico, trabajo en el área de sistemas informáticos por más de treinta años en empresas del sector privado y público.

Sus áreas de especialización son: Sistemas de información, metodología de la investigación, administración de recursos humanos y simulación computarizada. Coautor de un libro de contabilidad elaborado para la Secretaria de Educación de Veracruz que se emplean en más de doscientos colegios del Estado de Veracruz. Forma parte del Sistema Nacional de Investigadores.

Coordinador.

MILAGROS CANO FLORES.

Académica de Carrera desde hace 43 años. Es licenciada en Administración de Empresas, egresada de la Facultad de Comercio y Administración de la Universidad Veracruzana (UV). Se graduó como maestra en Administración Área de Mercadotecnia del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. Asimismo, estudió el Doctorado en Filosofía y Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) de Madrid, España. Trabajó como jefa del Departamento de Organización y Métodos del Instituto de Pensiones del Estado de Veracruz. Fue Directora de la Facultad de Administración, Coordinadora de Investigaciones y de Posgrado de IIESCA y actualmente Directora de dicha Institución. Actualmente forma parte del Sistema Nacional de Investigadores.

RED IBAI

RED IBEROAMERICANA
DE ACADEMIAS DE
INVESTIGACIÓN

ISBN: 978-607-97126-8-6

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2017

HABLEMOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN VERACRUZ

BACCEA: UNA HERRAMIENTA ACADÉMICA MEDIANTE EL USO DE CASOS EMPRESARIALES.

El tiempo es un factor de éxito, al menos así ha sido para las empresa que a través del método de estudio de caso se han presentado en las dos última ediciones del libro BACCEA. Acosa, Transconsult, Berllano, Mole Xiqueño, Gran Café de la Parroquia, 206 años de tradición y Asadero Cien, son las empresas que han sido analizadas y gracias al trabajo, visión y esfuerzo de sus dueños son modelos de negocios de gran trascendencia, nuestro agradecimiento, respeto y admiración para todos ellos.

En esta ocasión, se presentan dos casos de empresas que son pilares en la educación en Xalapa, dos instituciones que han crecido y se han mantenido a pesar de muchos factores, como la competencia, crisis económica, inseguridad, entre otros. La Universidad de Xalapa y la Universidad Anáhuac de Xalapa, nos abrieron sus puertas y permitieron conocer su historia, su funcionamiento, su administración, así como el trabajo académico, en este libro se plasma a través del estudio de caso a estas dos grandes empresas dedicadas a la educación.

La educación es sin duda una de las más nobles actividades que una empresa puede dedicarse, ofrecer servicio educativo no es una labor sencilla, se requiere una gran planeación, de años de consolidación del proyecto, del diseño tanto de un modelo educativo que distinga a la institución como de un modelo de administración educativa acorde a la necesidades de las mismas. Estas dos grande instituciones le han apostado a la seriedad, responsabilidad, honestidad y rectitud, valores que les han permitido ser reconocidas y situarlas como referentes en la educación.

Además de los dos estudios de caso, en esta obra se abordan dos temas que interés y que seguramente serán de utilidad para quienes lo consulten, me refiero a la Administración Educativa y el Síndrome del Quemado (Burnout), pues el diseño de esta serie de libros está destinado a un uso didáctico. Los dos ejemplares anteriores han sido utilizados como material de trabajo en algunas materias de Licenciatura, y estamos seguros que este material académico seguirá esa misma línea.

Estoy convencida que este libro como los anteriores, será disfrutado por los lectores, muchos de ellos podrían ser egresados de esta dos Instituciones de Educación Superior, y con la lectura evocaran grandes momentos que vivieron durante su estancia, ya sea en su formación profesional o como la actualización a través de algún posgrado cursado. Por último deseo mencionar que esta colección se irá enriqueciendo y se irán presentando más casos de Empresas Veracruzanas exitosas

RED IBAI
RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN

ISBN: 978-607-97126-8-6

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.