

# Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior

---

Strategic management vs. Strategic analysis.  
A conceptual discussion through the case study of a  
higher education institution

Gerardo Romo Morales  
*gerardo.romo@gmail.com*

Profesor investigador titular del Departamento de Políticas Públicas del  
CUCEA-Universidad de Guadalajara, México.

**Correspondencia:** Periférico Norte n° 799, Núcleo Universitario Los Be-  
lenes, C.P. 45100, Zapopán, Jalisco (México). Oficina B-102.

Erik Márquez de León  
*erik\_md187@hotmail.com*

Maestro en Gestión y políticas de la educación superior. Universidad de Gua-  
dalajara, México.

**Correspondencia:** Centro Universitario Victoria Adolfo López Mateos. A.P.  
476 C.P. 87149, Cd. Victoria, Tamaulipas (México).

## Resumen

A partir del estudio de caso de una organización dedicada a la educación superior se presenta un análisis que relaciona críticamente las categorías de gestión estratégica y análisis estratégico. Para la primera categoría se asume de entrada que se trata de una visión prospectiva que intenta normar el comportamiento de los miembros de una organización con una intencionalidad explícita de búsqueda de eficiencia y eficacia, mientras que el supuesto para la segunda es que se trata, más bien, de una visión *ex post* que asume como estrategia la regularidad en el comportamiento de los actores. Dicha revisión crítica de las categorías se hizo a partir del análisis diagnóstico de una institución de educación superior mexicana, en las dimensiones de intencionalidad explícita y de poder y estrategia. Poniendo especial énfasis en aquellos elementos que nos permitan evidenciar la distinción conceptual sugerida arriba entre gestión estratégica y análisis estratégico.

**Palabras clave:** *gestión estratégica, análisis estratégico, instituciones de educación superior.*



## Abstract

In this paper, we propose the review of a College as a case study that allow us to present an analysis that relates critically the categories of strategic management and strategic analysis. For the first category, it is assumed at the outset that this is a prospective view that attempts to regulate the behavior of members of an organization with an explicit intention of seeking efficiency and effectiveness. While the assumption for the second is that it is rather an ex-post view that assumes strategy as the regularity in the behavior of the actors.

This critical review of the categories will be based on diagnostic analysis of a Mexican higher education institution in the dimensions: explicit intentionality, and power and strategy. Particular emphasis will be put on those elements that allow us to demonstrate the conceptual distinction suggested above between strategic management and strategic analysis.

**Keywords:** *Strategic management, strategic analysis, higher education institutions.*

---

Fecha de recepción: 26 de septiembre de 2013

Fecha de aceptación: Enero de 2014

## 1. INTRODUCCIÓN

Partiendo del supuesto de que la gestión estratégica supone la puesta en escena de la racionalidad de ciertos actores para diseñar de la mejor manera posible las estructuras y procesos de una organización en aras de la consecución de los fines explícitos de la misma, en este trabajo se contrasta teóricamente esa idea con la propuesta de una de las escuelas del pensamiento organizacional que afirma que si bien los actores de cualquier organización son racionales y, por lo tanto, estratégicos, la primera de las posibilidades será siempre limitada y el segundo rasgo solo inferible *ex post*, es decir, luego de que sucedieron los hechos mediante el análisis crítico del observador científico. En este trabajo se intentará poner en evidencia esta contratación teórica mediante el análisis diagnóstico de una organización concreta.

De esta manera, primero presentaremos, una breve reflexión sobre lo que consideramos gestión estratégica; luego señalaremos los rasgos más importantes para la finalidad aquí propuesta del análisis estratégico, y en la tercera parte nos ocuparemos del caso de estudio y buscaremos los momentos en los que la primera se ve comprometida en los hechos, y se explican las inconsistencias con argumentos de la segunda.

La revisión crítica del caso la vamos a hacer utilizando una metodología de intervención diagnóstica a partir de dos de las cuatro dimensiones posibles de una organización: la de la racionalidad explícita y la del poder y la estrategia<sup>1</sup>.

## 2. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA VS. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO. LOS ARGUMENTOS Y LA DISCUSIÓN

### 2.1 Análisis crítico de la gestión estratégica

En este apartado presentaremos los rasgos indispensables de la gestión estratégica que nos permitan evidenciarla como una propuesta de ese ra-

---

<sup>1</sup> El modelo de intervención que se utiliza supone, además de estas, la dimensión de estructura y la de contexto. Para más detalles al respecto, ver Romo Morales (2011).

cionalismo tan caro a la teoría administrativa que supone que hay una *mejor manera* de hacer las cosas.

Sabemos que es solo a partir de la segunda mitad del siglo XX<sup>2</sup> que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado. Y sabemos que se trata de poner en el centro de la visión la movilización de las personas en una organización hacia el logro de ciertos objetivos determinados.

La gestión institucional es un proceso de organización del trabajo humano para conseguir objetivos y metas. Los principios de gestión se relacionan con la voluntad de modificar, necesidad de decidir y posibilidad de regular la ejecución de las opciones en función del medio ambiente.

Es importante considerar que la gestión es un concepto que nace en los corporativos empresariales, y es considerada como una forma de organización más eficiente. El antecedente de la misma, en términos tanto históricos como teóricos, es la administración.

(...) se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. ... hasta fines de los ochenta existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual, por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y, por otra parte, se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. (Casassus, 2000, p. 5)

De esta manera, “una gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recur-

---

<sup>2</sup> ... el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. Esta idea ha seducido las mentes del fin de siglo y, sin duda, continuará ejerciendo su impacto a través del siglo XXI (Casassus, 2000, p. 3).

sos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (Fernández, 2006, p. 22)<sup>3</sup>.

En palabras de Betancourt (2007), la gestión estratégica puede ser vista como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización” (p. 106).

Es importante señalar que la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial.

Se parte de la idea de que ya no son solamente los planeadores quienes se encargan de mostrar el camino por recorrer, sino que este debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o fundamentales de la institución.

Para resumir podríamos utilizar la definición de Fred David (2008), para quien la gestión estratégica es

[El] Arte y [la] ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos. Se centra en la integración de las actividades de la gerencia, y sus áreas funcionales de recursos humanos, finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información por computadora (pág. 5).

Estas serían algunas de las visiones más tradicionales de la gestión estratégica. Pero dentro de esta corriente hay algunos autores que matizan y establecen algunos parámetros de flexibilidad en la concepción, y que, por lo tanto, establecen algunas posibilidades revisionistas de incorporación de elementos que escapan a la racionalidad absoluta. En este grupo estaría, por ejemplo, Henry Mintzberg (1997), para quien el trabajo

---

<sup>3</sup> Para una distinción de administración, política y gestión referida al espacio de lo público, ver Romo Morales (2010).

del gestor consiste en cumplir un rol interpersonal como símbolo, líder, agente de contacto; informativo, como observador, difusor, comunicador; de negociación, como árbitro, financiero o emprendedor; pero además destaca las cualidades que debe poseer un gestor, tales como la visión, paciencia, capacidad de razonamiento y de comunicación.

Sin embargo, a pesar de estos matices, no incurrimos en un exceso si decimos que para esta visión, en términos generales, las representaciones comunes de la actividad suponen la imagen de una forma correcta de llevar a cabo procesos administrativos, así como el logro de los objetivos y metas de planes, programas y proyectos de las organizaciones involucradas.

Hasta aquí la gestión estratégica. Veamos ahora la otra posibilidad considerada en este trabajo: el análisis estratégico.

## 2.2 La propuesta del análisis estratégico

En lo que sigue vamos a revisar de manera resumida una conceptualización teórica diferente que, compartiendo el supuesto de la racionalidad de los actores, así como la existencia de esfuerzos institucionales por normar prospectivamente la actuación de los sujetos dentro de la organización, asume que estos tienen una libertad que ponen en juego en la interacción cotidiana para lograr mapas de consolidación de objetivos particulares que van a estar constantemente entretejidos positivamente con los objetivos organizacionales, y que, sin embargo, en la trama final va a ser solo observable luego de transcurridos los hechos. Es decir, para esta escuela, la estrategia prospectiva no es nunca, necesariamente, la estrategia real de los actores. Para conocer esta va a ser necesario recuperar de las actuaciones reales de los sujetos los patrones de repetición ante las situaciones cotidianas o coyunturales que enfrentan en la interacción organizacional. Como lo aseguran Crozier y Friedberg (1990):

Si admitimos que en toda su organización el actor individual dispone de un margen de libertad irreductible para perseguir sus actividades, es iluso querer buscar la explicación de sus comportamientos empíricamente observables en la racionalidad de la organización, en sus objetivos, en sus funciones y sus estructuras como si se tratara de un conjunto de circuns-

tancias a las cuales los individuos no pudieran adaptarse y que acabarían por interiorizar y por conformar su conducta. (p. 39)

Tengamos presente para lo que sigue, entonces, que para esta propuesta es fundamental el hecho de que, aun en las situaciones más extremas, los actores gozan de libertad, y harán un uso estratégico de la misma para la consecución de sus intereses, en el marco restrictivo que significa la arena o juego que determina la organización o sistema de acción concreto en que se encuentren involucrados.

No se trata de que los actores no sean racionales; más bien, lo distintivo en esta propuesta es el rechazo a considerar a la organización como el “conjunto transparente” que muchos de sus dirigentes quisieran que fuera, como la arena sin bordes u obstáculos que las técnicas o manuales administrativos dan por supuesto. En este caso, más bien, se parte de la idea de que el ámbito organizacional es un ámbito de fricción y ajuste de intereses y estrategias permanentes, donde el cálculo y el regateo son lo cotidiano.

En nuestra opinión, coincidiendo con los autores más relevantes de esta escuela, dos son las simplificaciones conceptuales que dan lugar a las propuestas de la gestión estratégica: por una parte, las que suponen que las necesidades materiales y psicológicas de los individuos son las que posibilitan el arreglo sin fricciones de los sujetos; y por la otra, las que se han generado a partir del racionalismo utilitario, que asume que entre el individuo y la organización la relación básica se establece en una lógica de mercado.

Estos dos últimos argumentos no consideran, con respecto al contexto organizativo, que este

... no es ni neutro ni transparente con relación a las necesidades u objetivos de los actores que aunque ejerzan influencia sobre el comportamiento de los individuos, no constituyen fuentes de discrepancia determinantes para el funcionamiento de la organización. Ésta opone a los actores su propia opacidad, su propio “peso” y les obliga de esta manera a compromisos y a rodeos en su acción, forzándolos, cuando llegan al límite,

a hacer trampa con sus propios objetivos o también a “tergiversar” las “necesidades” de su personalidad. (Crozier & Friedberg, 1990, p. 42)

En congruencia con lo anterior, vamos a asumir, entonces, que la estrategia tiene que ver con la regularidad en el comportamiento de los actores, que esta puede ser observable de manera empírica, y que esto solo puede suceder *ex post*.

Consideramos que la regularidad en el comportamiento de los actores tiene (recuperando críticamente lo propuesto por los autores franceses que hemos citado en este apartado) cinco características:

1. Sus objetivos y proyectos serán por lo general múltiples, más o menos ambiguos, no necesariamente explícitos, y con mucha probabilidad, contradictorios.
2. A pesar de lo anterior, el comportamiento de los sujetos será siempre activo. Es decir, siempre tendrá de por medio, por lo menos, una elección.
3. El comportamiento tendrá un *sentido*<sup>4</sup>: y este será racional con respecto a oportunidades, al contexto que las define y al comportamiento de los demás actores.
4. La estrategia supondrá la combinación no necesariamente excluyente de dos posibilidades de actuación:
  - a. Ofensiva: es decir, tendiente al aprovechamiento de las oportunidades para mejorar su posicionamiento en el control de las zonas de incertidumbre en juego, y
  - b. Defensiva: elaborada sobre todo para mantener su margen de libertad y, por ende, su capacidad de actuar.

---

<sup>4</sup> *Sentido mentado* en términos de Weber (1981).



5. Y por último, se tiene que considerar que, al menos conceptualmente, no existe ningún comportamiento irracional en la interacción de los sujetos en el espacio organizacional<sup>5</sup>.

Hasta aquí nuestras propuestas teóricas. Vayamos ahora al referente empírico de contrastación.

### 3. EL CASO

A continuación presentaremos un caso concreto analizado, en el que develamos las inconsistencias de la gestión estratégica vistas desde el análisis estratégico. Se trata de la Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias Educación y Humanidades de la Universidad Autónoma de Tamaulipas en México.

Lo que hacemos es contrastar, en este caso concreto de organización de estudio (OE), los elementos de gestión estratégica con la realidad de los actores y su estrategia.

Esta OE es relevante por ser una organización pública, grande y con una antigüedad importante, que tiene rasgos de una organización plenamente formalizada, y por lo tanto, con una gestión consolidada de tipo estratégico.

La observación y recuperación de información de la organización elegida se realizó a partir de una metodología de intervención diagnóstica llamada Ruta Crítica para el Análisis Estratégico de las Organizaciones (RC-AEO)<sup>6</sup>. Esta metodología supone cuatro dimensiones posibles de análisis: intencionalidad explícita, estructura, poder y estrategia y contexto. De estas, considerando los objetivos de este artículo, solo presentaremos resultados de la primera y tercera dimensión.

---

<sup>5</sup> Excepto, por supuesto, las situaciones patológicas.

<sup>6</sup> La propuesta metodológica completa puede ser revisada en Romo Morales (2011).

### 3.1 La intencionalidad explícita

La Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias Educación y Humanidades (UAMCEH) fue elegida porque permite mediante su análisis contribuir a la discusión sobre la administración en términos de los procesos de gestión. Entendemos esta última categoría considerando dos esferas de hechos que solo son separables con fines analíticos: lo que la organización establece formalmente (por escrito) y las acciones que a partir de ese elemento los actores despliegan desde su libertad en la búsqueda de un aprovechamiento estratégico de las condiciones para el incremento de su beneficio y consecución de sus objetivos (que, como mencionamos arriba, no son necesariamente explícitos, claros y unívocos).

Iniciamos esta parte con una descripción de la OE, en la que señalaremos los rasgos de formalización que muestran con claridad la intención de gestionar, racionalidad mediante, de manera estratégica el comportamiento de los actores para la consecución de los objetivos organizacionales, tal y como se describe en la primera parte de este trabajo. Veamos.

La UAMCEH es una Dependencia de Educación Superior (DES) que forma parte de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT), y sus líneas estratégicas, procesos académicos administrativos y normatividad giran en torno a su Misión y Visión institucionales; Esta unidad académica realiza funciones de docencia (siete programas de licenciatura, dos maestrías y un doctorado), investigación y extensión.

Hablar del tamaño de nuestra OE es importante porque se asume el supuesto de la teoría de la contingencia de que a mayor tamaño, mayor formalización, y porque además permite al lector establecer un criterio acerca de la forma en que se pudiera llevar a cabo la comunicación de sus miembros, y sobre todo, sus relaciones de trabajo.

Considerando la nómina de la UAMCEH y la información proporcionada por la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional (COPLADI), se establece que la OE cuenta con 157 empleados, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

**Tabla 1.** Empleados de la UAMCEH

Personal académico	Profesores de tiempo completo	53
	Profesores de horario libre	74
Personal administrativo	Secretarías, personal de apoyo, intendencia, etc.	30
<b>Total</b>		<b>157</b>

**Fuente:** elaboración propia realizada a través de información proporcionada por COPLADI.

La UAMCEH cuenta con tres niveles de toma de decisiones: Dirección general, secretarías y áreas operativas. Tiene su sede en Ciudad Victoria (Tamaulipas). Forma parte de la Red Universitaria, que abarca diversos Centros Regionales en todo el estado de Tamaulipas; esta DES se encuentra en la Región Centro; su dirección está ubicada en el Centro Universitario Victoria.

### 3.2 Historia de la DES

De la misma manera que con el tamaño, el caso de la antigüedad de la OE es importante porque se establece la misma lógica que con el tamaño: a mayor antigüedad, mayor formalización. De esta manera, el origen de la Universidad Autónoma de Tamaulipas data del 30 de octubre de 1950, cuando se establecieron en Tampico las facultades de Derecho y Medicina, administradas por una asociación civil denominada Educación Profesional de Tampico. Poco después, el 8 de noviembre de ese mismo año, mediante un decreto dichas facultades fueron reconocidas como Escuelas Oficiales por parte del Gobierno del Estado; en ese documento sus planes de estudio fueron sujetos a los principios académicos marcados por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

La universidad fue constituida legalmente el 4 de febrero de 1956, lo cual consta en el Decreto 156 de la Legislatura, y fue instituida con personalidad jurídica, gobierno autónomo y patrimonio libremente administrado; en 1967 adoptó la autonomía universitaria y la libertad de cátedra. El funcionamiento actual de la institución se rige mediante un Estatuto

Orgánico, aprobado por la Asamblea Universitaria el 5 de noviembre de 1972, en el que se reafirma la plena autonomía de la universidad y se especifica su capacidad para autogobernarse y expedir las normas.

En 1996 la Facultad de Ciencias de la Educación y toda la universidad adoptaron el concepto de Unidades Académicas Multidisciplinarias; en este sentido, la Facultad se transformó en Unidad Académica Multidisciplinaria, de Ciencias, Educación y Humanidades, por acuerdo de la Asamblea General Universitaria celebrada el 5 de octubre de 1996, nombre que mantiene hasta la fecha.

Este cambio hizo necesario establecer formas innovadoras de organización y administración curricular; es por eso que el plan de estudios de los programas educativos que ofrece la DES han presentado diversas reformas curriculares; todas ellas para dar respuesta de manera pertinente a las necesidades y políticas educativas cambiantes del campo disciplinario y del contexto global.

### 3.3 Normatividad y planeación estratégica

La Universidad Autónoma de Tamaulipas tiene definidos marcos institucionales para el desarrollo de la docencia, la investigación, la extensión cultural, el desarrollo administrativo y la vinculación, que orientan la vida institucional; en este sentido, el Estatuto Orgánico cuenta con Reglamentos de Funcionamiento de los Órganos Colegiados, de Investigación, de Reconocimiento del Mérito Universitario y con un Manual de Procedimientos Laborales.

La UAM de Ciencias, Educación y Humanidades cuenta también con manuales de procedimientos para el desarrollo de estas actividades. Los procedimientos con documentos guía son los de:

- Contratación de Personal Docente y Administrativo
- Seguimiento y Satisfacción de Empleadores
- Actualización y Seguimiento Docente

- Investigación
- Vinculación
- Diseño, Evaluación y Actualización de Programas Educativos
- Actividades Culturales de Deportes

A nivel de la UAT, los procedimientos de operación del servicio educativo se encuentran definidos en el Estatuto Orgánico, el cual a través de diversos reglamentos establece los procedimientos de operación del servicio educativo, siendo estos explícitos, actualizados y elaborados de manera colegiada; estos son:

- Reglamento de Funcionamiento de los Órganos Colegiados
- Reglamento de Alumnos de Educación Media Superior y Superior a Nivel Licenciatura
- Reglamento de Estudios de Posgrado
- Reglamento de Servicio Social
- Reglamento de Tutorías
- Reglamento de Becas

Como podemos ver, la Universidad Autónoma de Tamaulipas se basa en documentos típicos para el funcionamiento de las instituciones de educación superior, a través de los cuales se establece las funciones de los responsables de la administración educativa, así como la asignación de derechos, obligaciones y funciones específicas.

Además, la UAM de Ciencias, Educación y Humanidades, para guiar los aspectos de gestión, cuenta con un Manual de Puestos y Perfil Académico, cuyo objeto es favorecer y asegurar la asignación clara y precisa de las funciones de cada área y facilitar la contratación eficaz del personal cuan-

do es el caso; la descripción de actividades y funciones se hace con base en el organigrama oficial, abarcando las áreas directivas, administrativas y de docencia (tiempo completo y tiempo parcial). En dicho manual se encuentran descritas las funciones de los diferentes responsables (21 unidades de dirección) de la administración educativa.

A nivel de la DES, la UAM de Ciencias, Educación y Humanidades cuenta con un Manual de Reglamentos, conformado por diferentes apartados, en los que se definen los procedimientos de operación del servicio educativo.

Adicionalmente, en la DES, dentro del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, se cuenta con documentos que indican los procedimientos para la selección, admisión e inscripción o reinscripción de alumnos, servicio social, prácticas profesionales, movilidad estudiantil, titulación, desarrollo escolar, biblioteca y laboratorios de cómputo y experimentales.

La UAM de Ciencias, Educación y Humanidades mediante el Plan Institucional de Desarrollo 2007-2010 establece las políticas que definen el rumbo académico administrativo y que orientan el logro de los objetivos estratégicos encaminados a la calidad de los programas educativos.

En este documento institucional se establecen trece políticas para fortalecer la capacidad y competitividad académica y cerrar brechas de calidad, así como políticas para impulsar la innovación académica; estas políticas, a su vez, se ven reflejadas en el contenido del Plan de Desarrollo del Programa Educativo y en las líneas generales de trabajo del Plan Institucional de Desarrollo.

De manera específica, la UAM de Ciencias, Educación y Humanidades establece en su Plan Institucional de Desarrollo 2007-2010 las líneas de trabajo y proyectos, acciones generales y específicas, objetivos y estrategias acordes con la Misión y Visión planteadas. Lo anterior en congruencia con el rumbo marcado por la Universidad Autónoma de Tamaulipas, declarado en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2006-2010, sustentado en una Misión y Visión claras, ejes estratégicos que orientan la toma de decisiones a través de objetivos, políticas y líneas de acción que sirven de guía para saber qué hacer y para qué hacerlo de acuerdo

con los valores institucionales. La Misión y Visión de la UAMCEH son las siguientes:

### **Misión**

Somos una dependencia educativa, con presencia en la región tamaulipeca, comprometidos socialmente con la educación superior en sus funciones de docencia, investigación y extensión.

Formamos profesionalmente a hombres y mujeres interesados en el desarrollo de sus capacidades, habilidades y actitudes en ambientes de aprendizaje innovadores para la generación, gestión y aplicación del conocimiento, que atienda los problemas de la región.

Realizamos y difundimos investigación científica, humanística y educativa de calidad, relevancia y pertinencia.

Fomentamos valores de respeto a la dignidad humana, el cuidado al medio ambiente, la responsabilidad social y la participación ciudadana, a través de la integración social, como las manifestaciones artísticas, deportivas y de las tradiciones y vanguardias culturales. Asimismo, favorecemos el conocimiento del patrimonio universal por medio de programas de movilidad e intercambio académico nacional e internacional.

### **Visión**

Para el año 2012, la Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias, Educación y Humanidades se distingue por su calidad y excelencia en el cumplimiento de sus funciones sustantivas en forma integral, articulada y equilibrada, que contribuyan al desarrollo social, económico y político de Tamaulipas y de la región.

Posibilita que sus egresados estén certificados y mantengan vínculos cercanos de actualización permanente, y que se distingan por sus competencias y habilidades, así como por sus valores y liderazgo en la reconstrucción del tejido sociocultural y económico, que permiten adaptarse a los cambios de su entorno.

Sus programas educativos están acreditados y se desarrollan con base en un modelo de enseñanza innovador, flexible, multidisciplinario y centrado en el estudiante, auxiliándose con el empleo de las nuevas tecnologías y alcancen estándares internacionales.

Sus docentes cuentan con estudios de posgrado y son profesionistas reconocidos en su campo de actividad, estando integrados a Cuerpos Académicos que se encuentran consolidados, forman parte de redes de intercambio del conocimiento nacional e internacional y están vinculados a los sectores económicos y sociales.

Los resultados de su investigación contribuyen a la generación y aplicación del conocimiento y tienen impacto en la solución de problemas regionales, son líderes en el campo de la investigación científica y educativa.

Mantiene una estrecha relación con los sectores sociales y educativos de la región, desarrolla estrategias para fortalecer la pertinencia de sus programas, fomenta y fortalece sus funciones sustantivas.

Para el cumplimiento puntual de la misión y visión de la UAM de Ciencias, Educación y Humanidades se ponen en marcha las siguientes estrategias:

1. Formación y actualización permanente del personal académico y administrativo.
2. Formación integral del estudiante.
3. Fomento a la difusión de la cultura y a la práctica del deporte. Aseguramiento de la calidad de los programas educativos.
4. Fortalecimiento de la capacidad académica.
5. Promover y fortalecer la vinculación con el entorno social en el ámbito regional.
6. Gestión de comunicación organizacional.



7. Aseguramiento de la calidad de la administración escolar y mejora continua de los procesos de gestión.
8. Comunicación organizacional interna eficiente y oportuna.
9. Universidad ambientalmente sustentable.
10. Mejoramiento de la planta física e infraestructura académica.
11. Tecnología de la información y la comunicación en apoyo a actividades sustantivas.
12. Aseguramiento de la calidad de la administración, transparencia y rendición de cuentas.

Respecto a la evaluación del desempeño, esta se realiza antes, durante y después de las estrategias mencionadas y acordes con los objetivos y metas compromiso. Lo anterior se da a través de reuniones con actores claves y la presentación y valoración de informe de actividades de los responsables de áreas. Existen auditorías internas y externas, tales como ISO 9001-2000, procesos de evaluación de acreditación, tales como CIEES y CEPPE.

### 3.4 Inconsistencias que se detectaron en la organización<sup>7</sup>

Cuando hablamos de “inconsistencias”, nos referimos a que, en términos estratégicos, entre lo que se plantea en los diferentes niveles de normatividad o de planeación debería haber una congruencia que permitiera un ajuste eficiente de medios a fines.

Lo que observamos al aplicar la Ruta Crítica es que eso no es así en todos los casos, y que en algunos la situación es más bien grave, en el sentido de que las fallas ponen en riesgo la posibilidad de que se cumplan los propósitos establecidos.

---

<sup>7</sup> Para este trabajo solo incluimos las inconsistencias que nos permiten evidenciar las diferencias entre lo supuesto o pretendido por los instrumentos de gestión y la realidad organizacional que se consolida a partir de la estrategia de los actores.

Aquí mostramos las inconsistencias que nos permiten evidenciar las diferencias entre lo supuesto o pretendido por los instrumentos de gestión y la realidad organizacional que se consolida a partir de la estrategia de los actores, y los señalamos de la siguiente manera:

- La misión y visión de la UAM de Ciencias, Educación y Humanidades no ha sido sometido a actualizaciones desde su creación.
- No existe misión y visión en áreas estratégicas de alto mando, mediano y bajo mando, incluyendo los programas educativos.
- La comunicación en altos mandos es fluida, sin embargo, hay deficiencias al momento de compartirla con los docentes, estudiantes y administrativos en general.
- Los procedimientos definidos en la certificación institucional no están articulados con el Plan Institucional de Desarrollo.
- No se cumplen los objetivos y metas compromiso que se establecen en los procedimientos que orientan el quehacer de las áreas estratégicas.
- Aunque el PID está disponible en la página electrónica institucional, no hay una difusión efectiva ante la comunidad educativa.
- En cuanto a integración y funcionamiento de la DES, hay poca integración de los cuerpos académicos con los programas educativos.
- Aun cuando se cuenta con recursos disponibles para cada ejercicio y proyecto programado, este nunca sobra, no es suficiente para todas las necesidades, o siempre hay nuevas líneas de atención; además, en ocasiones los tiempos y aplicaciones se encuentran desfasados con la naturaleza de las actividades y demandas propias de la institución; sin embargo, la estrecha articulación entre COPLADI, Dirección y Departamento de Contabilidad ha permitido una operación lo más oportuna posible.

- La DES establece indicadores en sus objetivos y metas comprometido, sin embargo, no monitorea el cumplimiento de estos indicadores, o por lo menos no se encontró evidencias al respecto.

#### 4. PODER Y ESTRATEGIA

Hasta aquí hemos revisado las observaciones y el análisis de la organización desde la dimensión de la intencionalidad explícita. En ella, el acercamiento ha empezado por los aspectos más formales de la organización, para hacer luego algunas inferencias sobre los aspectos intrínsecos que estos elementos generan para la relación entre los sujetos involucrados, y la de estos con respecto a las pretensiones formales de la organización. A continuación revisaremos los aspectos que tienen que ver más con lo informal de la acción organizada. Veremos, en términos concretos, las condiciones del juego entre los actores y las relaciones estratégicas entre los mismos, en las que el poder juega un papel fundamental y se hace evidente que no es necesariamente el tipo de actuaciones que se esperan a partir de lo que suponen los documentos normativos y de gestión.

Los actores principales de la Unidad Académica, hablando en términos formales, son el director y los responsables de la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional, Secretaría Académica, Secretaría Administrativa y Secretaría Técnica, los profesores de tiempo completo y de horario libre, el personal de apoyo, como lo son las secretarías o los trabajadores de intendencia, por ejemplo. Todos ellos hacen funcionar la organización y le dan sentido a través de su ideología<sup>8</sup>.

La relación formal entre ellos se da de la siguiente manera. Por una parte, el director define junto a la COPLADI la planeación, organización, dirección y control de los procesos académicos administrativos. Después de presentar y analizar la propuesta, es el director quien toma las decisiones más relevantes. Después convoca a reunión a las secretarías donde se presenta la propuesta de trabajo de la COPLADI y el director designa responsabilidades por secretaría.

---

<sup>8</sup> Nos referimos a lo que Mintzberg (1979) entiende como ideología en su descripción de las "Seis partes básicas de la organización".

Más tarde los secretarios analizan las recomendaciones del director y delegan funciones en el personal operativo. Los funcionarios de la línea media realizan las tareas asignadas por su jefe inmediato; al pasar un tiempo determinado los secretarios deben contar con la información o trabajo asignado por el director, para después entregarlo a COPLADI, que a su vez integra y presenta el resultado en una reunión de secretarios ante el director, se aprueba y se difunde entre el profesorado y el *staff* de apoyo.

Si esto es lo que formalmente se establece como el proceso ideal, lo que se observó en los hechos durante la intervención es que en las acciones se involucran actores que no están considerados con atribuciones para ello, es decir, que actúan de manera informal. Estos actores se caracterizan por una capacidad adquirida de interacción efectiva con los actores del ápice estratégico de la organización. Saben gestionar la incertidumbre y sacar provecho de esta.

Para mencionar a los actores principales desde una perspectiva no formal es necesario identificarlos como líderes, los cuales son importantes en cualquier acción organizada. Schlemenson (2002) habla del líder como aquel que en estas entidades produce un efecto cohesivo y de motivación para el resto de los miembros, a partir de un proceso en el que se les representa con características ideales y que cubren la necesidad de los actores de protección y dependencia.

Uno de los actores de la UAMCEH que cubren las características anteriores, detectado en el ejercicio de intervención diagnóstica, es el director. El cual, mediante una tercera reelección, busca consolidarse en el poder por un periodo de doce años. En la historia de esta dependencia no se registran administraciones que con un mismo liderazgo hubieran permanecido por más de ocho años.

Otros actores que controlan importantes zonas de incertidumbre y que informalmente tienen un peso importante en las decisiones de los actores y de la institución en general son el secretario técnico y el responsable de la División de Estudios de Posgrado e Investigación. Las fuentes del poder de estos actores están en su carisma, para el primer caso, a partir de su fuerte personalidad y un buen trato a los trabajadores, y en la condición

de *actor bisagra* para el segundo, como intermediario y negociador entre los diferentes grupos políticos presentes en la institución.

Para mejor entender el papel de estos actores con poder, es decir, capaces influir en las decisiones de los demás, recordemos que el comportamiento de los actores representa la expresión de una estrategia racional que intenta aumentar sus posibilidades de éxito en la consecución de sus intereses en (y a través) de la organización.

Esta estrategia implica dos aspectos contradictorios y complementarios, ya mencionados arriba: uno ofensivo y otro defensivo. En efecto, cada actor tratará simultáneamente de limitar a los otros miembros de la organización para satisfacer sus propias exigencias y de escapar a la limitación que ellos le impongan mediante la protección sistemática de su propio margen de libertad y de maniobra.

Como en cualquier otra organización, el conflicto está presente como posibilidad latente también en nuestra organización de estudio. Sin embargo, ocurre uno en especial que acapara la atención: la poca paciencia y choque de ideas entre los secretarios académico, administrativo y técnico.

Es un conflicto que se hace evidente en las reuniones de Dirección, en las que se señalan de manera frecuente los problemas y deficiencias de las secretarías, y la consecuente ineficacia en el cumplimiento de sus responsabilidades. Se instala ahí una arena de disputa entre los responsables de las secretarías, que manifiestan una estrategia de intentar simpatizar con el director y afectar la opinión que este último pueda tener sobre los otros secretarios.

Consideramos que este conflicto se podría mitigar recurriendo a instrumentos de formalización de criterios de trabajo y metas a cumplir entre unos y otros, haciendo hincapié en la absoluta responsabilidad de cada uno y la no intromisión en áreas que no les competen directamente.

Debemos tomar en cuenta que las estrategias de los actores involucrados habrán de coexistir en estas arenas organizacionales y que su puesta en práctica estará asociada a las múltiples fuentes de poder y de regateo que

ligan a los diferentes actores entre sí. Es en el *juego* que se establece con la mediación de las estrategias y objetivos inicialmente divergentes de los actores, que constituyen el marco de funcionamiento de la organización.

Debemos tener presente en este último sentido que los grupos o coaliciones de poder juegan un papel muy importante en toda organización, ya que a través de estos se conforma el específico sistema de acción concreto en el que se dirime el conflicto en equilibrio con la necesaria actitud de colaboración de los actores para la subsistencia de la organización como tal.

Es un error frecuente suponer que todo el poder se encuentra, como atributo, en la cúspide de la pirámide organizativa; se tiene que considerar que los distintos sectores o grupos de individuos interactúan con sus estrategias, a través de un complejo sistema de redes de influencia, para apoyar o ejercer resistencias a las propuestas e innovaciones que emanan de la autoridad legítima.

Teniendo presente que una de las fuentes de poder posible es precisamente la utilización de las reglas organizativas, podemos interpretar las respuestas observadas de la Dirección de nuestra OE como una estrategia para incidir en el rumbo de las acciones de sus subalternos. Consideremos que en principio las reglas están destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre, pero la paradoja reside en que no solo no las eliminan completamente sino que crean otras que pueden ser aprovechadas por aquellos a los que estas tienden a constreñir y que están consideradas como reguladoras del comportamiento.

El poder del superior es, a fin de cuentas, el poder de crear reglas con las cuales pueda jugar para obtener de los subordinados los comportamientos que él juzga convenientes.

## 5. CONCLUSIONES

Como se pudo observar, la OE de este caso de estudio tiene definidas normas y procedimientos para el quehacer de los directivos y administrativos, los cuales constituyen el marco institucional indispensable para el

desarrollo de la docencia, la investigación y las actividades de extensión. Con estos documentos como incentivos se busca incidir en el desempeño de los diferentes actores, intentando con ello lograr el mejor arreglo posible para la consecución de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, como pudimos observar, la realidad de las organizaciones es mucho más compleja y contradictoria de lo que suponen dichos documentos, y las concepciones de comportamiento y racionalidad que están detrás.

Los actores involucrados pondrán siempre en juego sus capacidades para el control de la mayor cantidad de zonas de incertidumbre, y con ello estarán configurando arenas nuevas, que no son nunca permanentes.

De esta manera, al observar la relación de los actores con esos elementos restrictivos es como podemos comprobar en los hechos que la estrategia real de los actores solo es identificable una vez sucedidos los hechos, que solo entonces, de manera *ex post*, es posible advertir las regularidades del comportamiento de los miembros de la organización.

La confirmación teórica de lo dicho hasta aquí de manera general para la mejor comprensión de las dinámicas organizacionales pudo ser observada de manera fáctica en nuestro estudio de caso a partir del análisis estratégico de sus actores.

## Referencias

- Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Edición electrónica gratuita. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm)
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Santiago de Chile: Unesco.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Madrid: Alianza.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson-Prentice Hall.

- Fernández, N. (2006). *Política, planeamiento y gestión de la educación*. Argentina: UNTREF.
- Jaques, E. (2004). *Estructura organizativa de las JRG. La Organización Requerida*. Buenos Aires: Granica.
- Jaques, E. (2004). *Prácticas de liderazgo gerencial. La Organización Requerida*. Buenos Aires: Granica.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial* (capítulos I y II). Buenos Aires: Nueva Visión.
- Mintzberg, H. (1979). *Estructuración de las organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Powell, W. & Paul, D. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ramírez, J. (2000). Teorías de la organización: metáforas y escuelas. En D. Arellano, E. Cabrero & A. Del Castillo (coords.), *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del campo gubernamental*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Romo Morales, G. (2010). La nueva gestión pública (NGP) y los gobiernos locales. En A. Valdez Zepeda et al., *Nueva Gobernanza y gestión pública local*. México: Universidad de Guadalajara.
- Romo Morales, G. (2011). Ruta crítica para el análisis estratégico de las organizaciones (RC-AEO). Propuesta metodológica para la intervención diagnóstica. En C. Gutiérrez Padilla et al. (coords), *Avatares del Estudio de las organizaciones*. Tomo I. *Perspectivas teóricas y metodológicas*. México: Fontamara-Universidad de Guanajuato.
- Schlemenson, A. (2002). *Siete dimensiones para el análisis de las organizaciones*. Mimeo.
- Simon, H. (1947). *El comportamiento administrativo*. México: Aguilar.
- Taylor, F. (1981). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos.
- Weber, M. (1981). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.