



Para citar este artículo, le recomendamos el siguiente formato:

Sevilla, J. J., Galaz, J. F. y Arcos J. L. (2008). La participación del académico en procesos de planeación y su visión institucional. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10 (2). Consultado el día de mes de año en: <http://redie.uabc.mx/vol10no2/contenido-sevillagalaz.html>

---

## **Revista Electrónica de Investigación Educativa**

Vol. 10, No. 2, 2008

### **La participación del académico en procesos de planeación y su visión institucional**

### **Faculty Participation in Planning Processes and Their Institutional Perspective**

Juan José Sevilla García (1)  
jsevilla@uabc.mx

Jesús Francisco Galaz Fontes (2)  
galazfontes@gmail.com

José Luís Arcos Vega (3)  
arcos@uabc.mx

1 Instituto de Ingeniería  
Universidad Autónoma de Baja California

Bldv. Benito Juárez y Calle de la Normal s/n.  
Insurgentes Este, 21280  
Mexicali, B.C., México

2 Facultad de Ciencias Humanas  
Universidad Autónoma de Baja California

Bldv. Castellón y Lombardo Toledano s/n.  
Col. Esperanza Agrícola, 21350  
Mexicali, B.C., México

3 Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional  
Universidad Autónoma de Baja California

Álvaro Obregón y Julián Carrillo s/n.  
Colonia Nueva, 21100  
Mexicali, B.C., México

(Recibido: 17 de agosto de 2007; aceptado para su publicación: 13 de  
septiembre de 2008)

## Resumen

En este trabajo se presentan los resultados de un análisis exploratorio de las posibles relaciones, para los académicos de tiempo completo de una universidad pública estatal mexicana, entre niveles de participación en los procesos de formulación del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y/o Programa de Fortalecimiento de la Dependencia de Educación Superior (PRODES), y los niveles de información, percepción del ambiente laboral, de la administración, de la toma de decisiones e influencia, de imagen y pertenencia institucional, y de satisfacción en el trabajo. La información se obtuvo a partir de la *Encuesta Anual de Ambiente Organizacional* (EAAO) aplicada en la institución. Los resultados expresan que los académicos que reportan mayores niveles de participación, también expresan tener, en lo general, una mejor imagen de la institución, particularmente en cuanto a ambiente laboral, niveles de información y toma de decisiones. La percepción de la administración institucional, la imagen, la pertenencia institucional y la satisfacción en el trabajo, también son mejores para los académicos que reportan niveles altos de participación, aunque las diferencias son menores. Los resultados se discuten en el contexto del valor que la planeación estratégico-contextual otorga a la participación de los actores de la organización.

*Palabras clave:* Planeación participativa, académicos, satisfacción en el trabajo, administración institucional.

## Abstract

This work took place among academicians in a public state university, it analyzes the possible relation of the academicians' level of participation in the formulation process of the Comprehensive Institutional Strengthening Program (Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, PIFI, in Spanish) and/or the Program for Strengthening High Education Institutions (Programa de Fortalecimiento de la Dependencia de Educación Superior, PRODES, also in Spanish), with their level of information, their perception of the working environment, administration, decision-making and influence, institutional image and sense of belonging, and work satisfaction. The information used for this analysis was provided by the Organizational Environment Annual Survey (*Encuesta Anual de Ambiente Organizacional*, EAAO, name in Spanish), which is applied every year to said institution. Results show that academicians who have higher levels of participation also appear to have, in general, a better image of the institution, particularly regarding working environment, level of information and decision-making. Also, those who have a better perception of the institution's administration, image and pride as well as work satisfaction

appear to have higher levels of participation, though the difference is minor. These results are discussed according to the value that the strategic and contextual planning gives to the actors of the organization.

*Key words:* Cooperative planning, faculty, job satisfaction, institutional administration.

## **Introducción**

La universidad pública mexicana ha transitado por varias etapas en la relación Estado-universidad. Desde la década de 1990, las políticas públicas buscan basar su financiamiento, más allá de un presupuesto mínimo regular, en la evaluación del funcionamiento de las instituciones de educación superior (IES) (Rodríguez, 2002).

A finales de los años 80 y durante los 90, el gobierno mexicano por conducto de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC), promovió una serie de programas especiales de financiamiento: Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES), Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), Fondo de Aportaciones Múltiples para la Ampliación, Modernización, Mantenimiento y Equipamiento de los Espacios Físicos (FAM), Programa de Apoyo al Desarrollo Universitario (PROADU), Programa para la Normalización de la Administración (PRONAD). Estos programas contaban con algunas características novedosas respecto a la formas de negociación y asignación de recursos a las IES, por ejemplo: perseguir una finalidad específica, mediante una asignación de recursos única, es decir no regularizable y que no formara parte del presupuesto anual irreductible; funcionar bajo reglas de operación establecidas por la federación, lo que implica algún mecanismo de evaluación; y participar de manera voluntaria. Como lo plantean Kent, de Vries, Didou y Ramírez (1998), establecen que estos programas pueden tener una incidencia significativa en la modificación y/o adecuación de la misión y la visión de las IES y en las formas de regulación del trabajo académico y la gobernabilidad institucional.

La intención detrás de estos programas ha sido mejorar la calidad de la educación superior, a partir de recursos, que si bien son extraordinarios y limitados, pueden propiciar un cambio institucional. Entre los temas a los que se orientan los recursos, se encuentran: mejorar el desempeño y la formación de los profesores de carrera de las IES; modernizar la infraestructura y los servicios administrativos; apoyar la investigación y la construcción y equipamiento de espacios físicos (López y Casillas, 2005).

Ante esta diversidad de programas con distintos objetivos, el Programa Nacional de Educación 2001-2006 estableció el compromiso para que las IES formularan un Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI),<sup>1</sup> que conjuntara y armonizara todas o gran parte de las acciones institucionales, con la finalidad de impulsar la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de los programas y servicios educativos que ofrecen las IES, así como de su gestión académica-

administrativa (Rubio, 2006). Para ello, el PIFI se compuso por programas de fortalecimiento de las dependencias de educación superior (PRODES)<sup>2</sup> y de un Programa de Fortalecimiento de la Gestión Institucional (PROGES). A partir de 2001, las IES que así lo decidieron, presentaron versiones sucesivas de sus PIFI, por lo que inicialmente se adoptó una nomenclatura ascendente en función de la magnitud de las modificaciones hechas a la convocatoria. En la presente administración federal (2006-2012), toma el nombre del año en que se presenta (e.g. PIFI 2008).

Si bien la aplicación de estas políticas ha sido evaluada como productiva por las autoridades correspondientes (Rubio, 2006), los resultados no son homogéneos y es conveniente estudiar con detalle los procesos implicados. Algunos de los cuestionamientos existentes estriban en lo desgastante del proceso y el enorme esfuerzo institucional invertido (Kent, 2005); en la preponderancia a la atención de los indicadores de desempeño sobre los procesos que los generan (Gil Antón, 2006); en el nivel y la calidad de la participación de las comunidades académicas en el proceso de planeación; en el incremento en las brechas de calidad entre instituciones, a pesar de ser algo que el programa busca disminuir (Navarro, 2005); en la falta de consideración a las diferentes culturas y tradiciones de cada disciplina, así como a las misiones de diversas IES. Esto tiende a homogeneizar la diversidad institucional o en su caso, al propio sistema de educación superior, y tiene repercusiones en la dificultad para cumplir un buen número de los objetivos del programa en el corto plazo (López y Casillas, 2005), porque implican cambios sustanciales que en las IES. Además, el PIFI representa a fuerzas externas que impulsan un proyecto de nación desde agencias internacionales, que en lo local pretenden cambiar a la universidad por decreto y que son parte de iniciativas motivadas económicamente, para obtener recursos externos, lo que significa una irrupción a la autonomía de las universidades y un obstáculo para la creatividad de sus comunidades en cuanto a responder a sus problemáticas específicas (Porter, 2004).

Con estas políticas de financiamiento, la planeación juega, de nueva cuenta, un papel central en la vida de las IES, ya que ahora, a diferencia del pasado inmediato, está asociada a mecanismos evaluativos que permiten que las instituciones accedan a fondos extraordinarios. El ejercicio y consecuencias financieras del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) es un claro ejemplo de estas nuevas condiciones (Rubio, 2006).

Un aspecto que el PIFI declara promover es la participación de las comunidades académicas que conforman a las IES, más específicamente, de las dependencias de educación superior (DES) (Rubio, 2006). Recientemente, el Programa Sectorial de Educación de la Secretaría de Educación Pública para el período 2007-2012, establece como uno de sus propósitos, promover que en las IES, la planeación y la formulación de programas de fortalecimiento institucional en donde se establezcan metas a corto, mediano y largo plazo, sean elaborados por medio de procesos genuinamente participativos respecto a sus actores clave (autoridades,

investigadores y docentes entre otros), y se vinculen con ejercicios transparentes de evaluación y de rendición de cuentas (Secretaría de Educación Pública, 2007).

El tema de la participación de los diferentes actores en las comunidades universitarias no sólo es importante desde la perspectiva teórica de la planeación (Peterson, 1997), también se le reconoce como central a nivel de política pública. En un futuro lleno de desafíos para la Educación Superior (ES), es indiscutible la necesidad de líderes de la IES con conocimientos y habilidades para gestionar participativamente el rumbo, frente a los riesgos por enfrentar. Esto supone, entre otras cosas, la activación de mecanismos de planeación capaces de anticipar y articular sus respuestas a estos grandes temas, y la presencia de estructuras de gobernanza<sup>3</sup> y procesos organizacionales capaces de crear políticas institucionales oportunas de manera razonablemente eficiente y que sean políticamente viables.

En el escenario de la educación superior contemporánea, se han presentado algunos temas imperativos asociados al proceso de toma de decisiones, en el esfuerzo de las IES para llevar a cabo sus misiones. Estos temas son: 1) el impulso de una gobernanza participativa; 2) la necesidad de una administración eficiente; 3) la urgencia de adaptarse al contexto cambiante; y 4) la existencia de un liderazgo efectivo. Estas cuestiones se entrelazan y en ocasiones apuntan en direcciones opuestas, como por ejemplo reconocer el valor de una amplia participación y al mismo tiempo, implementar procesos cada vez más eficientes.

Más allá del reto de ajustar una dirección frente a los desafíos de las IES (especialmente las públicas), se presenta el concebir un aparato de gobernanza apropiado. Dicho de otra forma, se trata de que las IES puedan crear mecanismos efectivos para determinar prioridades para el futuro y que sean creíbles, esto es, legítimos y aceptados por la comunidad universitaria.

La importancia de este elemento de la gobernanza no debe ser soslayada, el mejor plan y sus estrategias son de poco uso si la comunidad de una institución – especialmente el profesorado– no los encuentra genuinos. Y estos no serán respetados y legítimos si los planes y estrategias, a pesar del contenido son deficientes con respecto al proceso que los generó” (Schuster, Smith, Corak y Yamada, 1994, p.7).

Esta tensión entre las orientaciones de la planeación estratégica y la gobernanza, usualmente resultan del uso de estructuras, procesos y participantes, que actúan en forma paralela. El reto consiste en reconciliar los dos dominios, entrelazar sus diferencias y utilizar las fortalezas de cada uno y reconciliar las tensiones entre los cuatro imperativos mencionados, que presionan tanto a la gobernanza como a la planeación en la toma de decisiones de las IES.

Por otra parte, los procesos participativos dentro de las actividades de planeación institucional no son nuevos en el contexto mexicano (Guevara, Llado, Navarro y Uvalle, 1994), cada institución pone en práctica procesos de planeación participativa en concordancia con sus tradiciones, culturas y condiciones

concretas. Por ello, resulta indispensable analizar dichos procesos y sus impactos de una manera casuística para evitar caer en generalizaciones que ignoren los contextos concretos de cada IES.

La Universidad Autónoma de Baja California (UABC), es una universidad pública estatal en México, con cerca de 38,000 estudiantes en programas de licenciatura y posgrado, que para efectos del PIFI y otros aspectos académicos, está organizada en 11 DES. En ella, las actividades de planeación se remontan a principios de la década de los años 70, la planeación participativa se promovió desde los inicios de los años 80, con alcances, estrategias y resultados diversos, (Gallego, 1984). Recientemente, se reconoció el valor de este tipo de planeación por dos razones principales: promueve el enriquecimiento del contenido de los productos de la planeación, a través de la participación de los actores involucrados y porque la participación facilita la implementación de un plan a través de las personas que colaboraron en su formulación. Con estos argumentos, durante el proceso de formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2003-2006 (Universidad Autónoma de Baja California, 2003), la administración buscó, en concordancia con un esquema de planeación contextual que también enfatiza los aspectos de liderazgo compartido y participación (Peterson, 1997), que el sector académico desempeñara una función informativa y un rol participativo de liderazgo, en el sentido de ser copartícipes de la construcción del PDI. Esta misma política se trasladó a la formulación del PIFI.

La elaboración de las diferentes versiones del PIFI “mediante un proceso participativo de planeación estratégica”, no ha representado una actividad del todo ajena a las formas de planeación en la UABC hasta estos momentos. Sin que se afirme la existencia de una participación “total y absoluta” de la comunidad académica en la formulación de los planes de desarrollo institucional, los académicos y directivos tienen ya experiencia en la realización de trabajos colaborativos conducentes a la formulación de documentos institucionales centrales, como los planes de desarrollo institucional.

La formulación del PIFI en la UABC se lleva a cabo con base al trabajo colegiado de los equipos de planeación de las Dependencias de Educación Superior (DES), pero se impulsa y coordina de una manera estrecha, por la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional (CPDI). Se trabaja mediante equipos con conocimientos detallados de los programas educativos y las actividades académicas de las unidades académicas involucradas, con información de primera mano sobre el rumbo y el funcionamiento institucional, y con capacidad institucional para la toma de decisiones. Se piensa, por ello, que la formulación participativa de los Programas de Fortalecimiento de las Dependencias de Educación Superior (PRODES) ha tenido condiciones favorables para generar proyectos que responden a las necesidades detectadas y al mismo tiempo, y que son viables. Es posible que esta manera de trabajar contribuya a mejorar la comunicación al interior de la institución, a fortalecer la vida colegiada y a la implantación de una cultura de la calidad y la actitud de mejora continua. Asimismo, es factible que el nivel de apertura con el cual se trabajaron las propuestas para el PIFI, así como su

posterior difusión, fortalezcan la política de transparencia y rendición de cuentas, mejoren la identidad institucional y proporcionen un apoyo fundamental a la implementación del PDI 2003-2006 (Universidad Autónoma de Baja California, 2003).

Como resultado del seguimiento de estos procesos de elaboración del PIFI, cabría esperar que se fortalecieran ciertos comportamientos, lecturas y percepciones de la institución por parte de los actores involucrados. El estudio que aquí se reporta, explora la posible relación entre participación en procesos de planeación y la percepción de diversos aspectos institucionales, por parte de los académicos.

## **I. Método**

Para responder de una manera exploratoria la pregunta general sobre una posible relación entre participación de los académicos en procesos de planeación institucional y su percepción de ciertas dimensiones de la institución, se utilizó la información generada en la Encuesta Anual de Ambiente Organizacional (EAAO) 2006 (Universidad Autónoma de Baja California, 2007).

La EAAO 2006, como las precedentes, tuvo como objetivo general responder la pregunta básica ¿cómo percibe la comunidad universitaria, en este caso los académicos, la realidad institucional desde la posición en la que participan en ella? A un nivel más específico, se buscó información para responder la pregunta anterior y considerar el trabajo sustantivo que realizan los académicos, los servicios de apoyo, la comunicación organizacional, los servicios administrativos, las condiciones de trabajo, el clima organizacional y, por último, la percepción sobre el desempeño de los directivos y funcionarios de la institución. Asimismo, se persiguió identificar los niveles de identificación y pertenencia subjetiva de los académicos con su institución. El formato de las preguntas utilizadas consistió de afirmaciones sobre los aspectos específicos que manifestaran diferentes niveles de acuerdo, en una escala Likert de cinco puntos (DeVellis, 1991);<sup>4</sup> el contenido del cuestionario derivó de tres fuentes principales:

- Los estudios sobre académicos basados en encuestas (e.g., Gil Antón *et al.*, 1994).
- Los cuestionarios usados por diversas instancias para el estudio de sus académicos (e.g., Selfa *et al.*, 1997).
- Diversos aspectos pertinentes en el contexto del PDI vigente (UABC, 2003).

Una versión preliminar del instrumento utilizado fue piloteada con un pequeño número de profesores de la universidad y, luego de recibir retroalimentación de la mayoría de los funcionarios institucionales, se elaboró la versión definitiva del cuestionario.

La EAAO 2006 se aplicó durante los meses de abril y mayo de 2006. Para cada uno de los tres campus de la institución, se contó con un listado de académicos

independientemente de su tipo de contrato (tiempo completo, medio tiempo o de asignatura), de los que se generaron muestras para cada campus.

De un universo de 3,732 académicos de los tres campus, se seleccionaron 859. Encuestadores entrenados se encargaron de localizarlos, explicarles el propósito de la encuesta, comunicarles explícitamente que la misma era voluntaria y anónima, y les dejaron el cuestionario para regresar por él en un par de días o cuando el académico lo especificara.

Mediante este procedimiento se logró recabar las encuestas de 443 académicos, de los cuales 190 reportaron ser de tiempo completo (15.9% del total de 1,191 académicos de tiempo completo en la institución).<sup>5</sup> La información reportada en este trabajo corresponde exclusivamente a estos académicos, ya que son personal de tiempo completo, lo que potencialmente les permite involucrarse significativamente en los procesos institucionales de planeación, a diferencia del personal de asignatura y de medio tiempo. Estas características hicieron de este grupo de particular interés para nuestro propósito de explorar la relación entre participación y visión institucional.

La información de los cuestionarios se recabó mediante la lectura automática de éstos con un scanner de alta velocidad, luego de lo cual se construyó una base de datos que fue trabajada con el programa SPSS.

## **II. Análisis de resultados**

Un primer dato relevante para este reporte es el relativo a los niveles de participación en los procesos de planeación operativa relacionados con el PIFI y/o el PRODES. Como parte de la EAAO, se encuestaron a 190 académicos de tiempo completo; 15.9% de un universo de 1,191 individuos (UABC, 2007).<sup>6</sup> La pregunta fue respondida por 167 académicos, es decir, 87.9% de los encuestados; 41.3% afirmó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación "Participé significativamente en la elaboración del PIFI y/o del PRODES"; 13.2% manifestó una postura neutral al respecto; y 45.5% expresó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

Si bien hay académicos que participan en los procesos de elaboración del PIFI y/o PRODES de una manera sistemática, como parte de los grupos de trabajo responsables de los mismos, necesariamente pequeños en términos relativos, el alto porcentaje de académicos que manifiesta haber participado significativamente en estos procesos puede indicar que la participación es una forma de trabajo con diversas modalidades y que un buen número de académicos percibe que entra en contacto con dichas modalidades. La participación, entonces, no se limita a un pequeño grupo de académicos y, en esa medida, es probable que esté en proceso de formar parte de la cultura institucional.

Dado el nivel de participación en procesos de planeación reportado, la pregunta que este trabajo aborda es si dicha participación hace alguna diferencia en cuanto



a la percepción que los académicos tienen de la institución. Las cinco posibilidades de respuesta a las preguntas del cuestionario fueron agrupadas para este reporte en tres: el nivel de desacuerdo incluyó los niveles “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, el nivel neutral correspondió al mismo nivel y el nivel de acuerdo incluyó los niveles “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Para cada uno de tres niveles agregados de acuerdo con la afirmación relativa a la participación en la formulación del PIFI y/o PRODES (desacuerdo, neutral y acuerdo), se obtuvieron los porcentajes de académicos que manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con un conjunto de afirmaciones seleccionadas por ser relevantes al objeto del presente estudio.

A continuación se describen, a nivel institucional y en función del nivel de participación reportado en la formulación del PIFI y/o PRODES, las respuestas emitidas por los académicos de tiempo completo encuestados ante diversas afirmaciones correspondientes a su percepción de la institución. Estas afirmaciones se relacionan con aspectos asociados a la información, ambiente de trabajo, administración y gestión institucional, toma de decisiones e influencia, imagen y pertenencia institucional y satisfacción en el trabajo.

Como se observa en la Tabla I, los académicos de tiempo completo encuestados que afirmaron participar más significativamente en la elaboración del PIFI y/o del PRODES reportaron, al mismo tiempo y comparados con los académicos que afirmaron una no-participación, estar más informados sobre una serie de asuntos institucionales relacionados con actividades de planeación y vida colegiada.

Así, el porcentaje de académicos que reportó participar en estos ejercicios de planeación, aseguró conoce la misión y filosofía de la universidad, es mayor que el porcentaje correspondiente de los que reportaron una no-participación (94.7% vs. 84.8%), pero no de una manera significativa a 0.05, sino a 0.094, con una prueba de  $\chi^2$  (Healey, 1996).

En el mismo sentido, se presentaron diferencias mayores y significativas a 0.05 en el contexto de comparaciones respectivas,<sup>7</sup> en asuntos institucionales de distinto nivel, como conocer el PDI (86.5% vs. 56.7%), conocer los informes de rectoría (71.6% vs. 36.4%), la percepción de que la información contenida en el PDI le ha resultado útil para orientar sus actividades (82.2% vs. 50.0%), conocer el PIFI (90.5% vs. 31.3%), conocer el PRODES (81.7% vs. 32.8%), conocer el trabajo que desarrollan los grupos técnicos de planeación y seguimiento (60.9% vs. 13.4%) y conocer el trabajo que realizan las academias y otros cuerpos colegiados (77% vs. 46.0%).

Los resultados anteriores sugieren que la participación en procesos de planeación operativa, como el PIFI y el PRODES, está asociada con la presencia o posesión de mayor cantidad de información respecto a procesos de planeación institucional global, a los propios procesos de planeación operativa y, al mismo tiempo, a la actividad de diversos cuerpos colegiados de la institución. Podría afirmarse entonces, que la participación reportada por los académicos encuestados fue una

participación que parece estar asociada positivamente con información sobre los asuntos en los que se participa.

Tabla I. Porcentaje de académicos de tiempo completo encuestados que respondieron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con cada una de las afirmaciones específicas

Afirmaciones específicas organizadas por categoría	N*	<i>Participé significativamente en la elaboración del PIFI y/o del PRODES</i>		
		En desacuerdo	Neutral	De acuerdo
Aspectos de información				
Conozco la misión y filosofía de la UABC.	163	84.8	76.2	94.7
Conozco el Plan de Desarrollo Institucional 2003-2006. **	162	56.7	57.1	86.5
Conozco los informes de Rectoría. **	161	36.4	33.3	71.6
La información contenida en el PDI me ha sido útil para orientar mis actividades. **	156	50.0	42.9	82.2
Conozco el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). **	162	31.3	57.1	90.5
Conozco el Proyecto de la Dependencia de Educación Superior (PRODES) a la que pertenezco. **	160	32.8	45.5	81.7
Estoy enterado del trabajo que desarrollan los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento. **	157	13.4	28.6	60.9
Estoy enterado del trabajo que desarrollan las Academias y los cuerpos colegiados. **	157	46.0	60.0	77.0

(N = 190; 80% de 190 = 152)

\* Número de académicos encuestados que respondieron la pregunta en cuestión en la escala proporcionada, eliminando los casos en los que los encuestados respondieron "no aplica/no sé," o aquellos en los que la respuesta fue inválida o no respondieron.

\*\* En estas afirmaciones las diferencias entre las respuestas proporcionadas por académicos que reportaron distintos niveles de participación fueron significativas al menos al 0.05, con base en una prueba X<sup>2</sup>.

La Tabla II presenta los resultados asociados a varios aspectos del ambiente laboral en el que los académicos encuestados desarrollan sus actividades. En general, los académicos de tiempo completo que afirmaron participar más significativamente en la elaboración del PIFI y/o del PRODES, reportaron una percepción considerablemente más positiva y estadísticamente significativa de su ambiente laboral, que los que académicos que afirmaron no participar. Así, el porcentaje de académicos que reportó participar en los ejercicios de planeación del PIFI y/o del PRODES y opina que en la UABC las personas son lo más importante, es mayor que el porcentaje correspondiente a los que reportaron no participar (68.4% vs. 35.8%). Diferencias en el mismo sentido y de magnitud similar se encuentran entre los académicos que reportan y los que no reportan haber participado en los procesos de planeación en cuestión, respecto a otros aspectos del ambiente laboral, como considerar que el estado de ánimo de los académicos

es positivo (65.3% vs. 33.8%), que las condiciones de trabajo son buenas (72.4% vs. 48.5%), que el ambiente de trabajo es bueno (80.3% vs. 59.4%), y que en su unidad y en la institución en general, existe un sentido de comunidad (71.1% vs. 42.6%, y 78.7% vs. 61.2%, respectivamente).

Los anteriores resultados muestran que la participación de los académicos en procesos de planeación operativa está asociada, en comparación con una no-participación en tales procesos, con una percepción más positiva de su ambiente de trabajo, que incluye desde condiciones de trabajo concretas hasta aspectos de más subjetivos, como el sentido de comunidad. En particular, la asociación entre participación y el sentido de comunidad pudiera llevar a plantear que estos procesos de participación han sido, además de informados, “responsables” en la medida en que fortalecen la noción de una comunidad.

Tabla II. Porcentaje de académicos de tiempo completo encuestados que respondieron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con cada una de las afirmaciones específicas

Afirmaciones específicas organizadas por categoría	N*	Participé significativamente en la elaboración del PIFI y/o del PRODES		
		En desacuerdo	Neutral	De acuerdo
<i>Aspectos del ambiente de trabajo</i>				
En la UABC las personas somos lo más importante. **	165	35.8	45.5	68.4
El estado de ánimo de los académicos es positivo. **	165	33.8	54.5	65.3
Las condiciones de trabajo en la UABC son buenas. **	164	48.5	77.3	72.4
El ambiente de trabajo es bueno. **	167	59.4	81.8	80.3
En mi unidad existe un sentido de comunidad (objetivos y valores compartidos, compañerismo, apoyo). **	166	42.6	63.6	71.1
En la UABC en lo general existe un sentido de comunidad. **	164	61.2	63.6	78.7

(N = 190; 80% de 190 = 152)

\* Número de académicos encuestados que respondieron la pregunta en cuestión en la escala proporcionada. Se eliminaron los casos en los que los encuestados respondieron “no aplica/no sé,” o aquellos en los que la respuesta fue inválida o no respondieron.

\*\* En estas afirmaciones las diferencias entre las respuestas proporcionadas por académicos que reportaron distintos niveles de participación fueron significativas al menos al 0.05 con base en una prueba X2.

En la Tabla III se presentan los resultados de los reactivos asociados a aspectos administrativos y de gestión de la universidad; se incluye un conjunto de preguntas relativas a la participación de los académicos en la toma de decisiones y su nivel de influencia. Aunque los niveles de acuerdo con las afirmaciones relativas a la administración y gestión institucional generalmente no reflejan una opinión tan positiva como los niveles reportados para los asuntos relacionados con estar informados y con el ambiente de trabajo, los datos muestran que los académicos que reportaron participar en la elaboración del PIFI y/o del PRODES tienden a expresar una opinión más favorable de la administración institucional que los académicos que reportaron una no-participación.

Así, el porcentaje de académicos que reportó participar en estos ejercicios de planeación y aseguró que su unidad académica está bien administrada, es mayor que el porcentaje correspondiente a los que reportaron no participar (54.7% vs. 33.8%); esta diferencia no es estadísticamente significativa en el contexto de la comparación de las respectivas distribuciones de respuesta. Diferencias en el mismo sentido y de magnitud parecida se reportaron también respecto a la percepción de los académicos respecto a la presencia de una buena comunicación en su unidad (65.8% vs. 37.3%; significativa), a la existencia de claridad en la distribución de los recursos financieros (56.2% vs. 20.6%; significativa) y la consideración de que el discurso oficial es congruente con las decisiones y acciones que se toman (58.1% vs. 30.3%; significativa). No obstante lo anterior, la diferencia es menor en cuanto a cómo perciben la eficiencia con que la administración apoya el trabajo sustantivo de académicos y estudiantes (33.8% vs. 21.2%; no significativa), que de cualquier manera es baja para ambos grupos.

La opinión acerca de la administración y gestión institucional se ve considerablemente matizada por los niveles de participación que dicha comunidad reporta tener en procesos de planeación operativa como el PIFI y el PRODES. Los niveles de opinión favorable no llegan a ser tan altos como los que se dan en cuanto a estar informados, pero la conclusión en el sentido de que se presenta una relación positiva se mantiene.

En la Tabla III se presentan los resultados de tres reactivos relacionados con la percepción que tienen los académicos sobre su participación en la toma de decisiones y su nivel de influencia en el ámbito de su unidad y de la institución como un todo. Específicamente, un mayor porcentaje de los académicos que reportaron participar significativamente en la formulación del PIFI y/o del PRODES, también afirmó estar más satisfecho con el grado de involucramiento de los académicos en las decisiones relacionadas con su trabajo, con respecto a quienes afirmaron no haber tenido tal tipo de participación (69.7% vs. 17.2%; significativa).

Esta diferencia se presentó también en relación con la influencia que los académicos perciben tener en la toma de decisiones en el ámbito de sus respectivas unidades académicas (82.5% vs. 23.4%; significativa) y de la universidad en su conjunto (41.1% vs. 10.6%; significativa).

Los resultados parecen indicar que la participación de los académicos en los procesos de planeación operativa fue percibida por ellos como significativa en el sentido de percibir que tuvieron un impacto en los productos generados, aunque el mismo fuera percibido considerablemente menor a nivel institucional, comparado con su unidad académica. Por otro lado, esto puede considerarse algo natural en tanto que los académicos, sobre los hechos, participan en la formulación de los PRODES en los que sus unidades académicas están involucradas. Con estos resultados es posible hablar de una participación informada, responsable y significativa.

Tabla III. Porcentaje de académicos de tiempo completo encuestados que respondieron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con cada una de las afirmaciones siguientes específicas

Afirmaciones específicas organizadas por categoría	N*	Participé significativamente en la elaboración del PIFI y/o del PRODES		
		En desacuerdo	Neutral	De acuerdo
<i>Aspectos administrativos y de gestión</i>				
Mi unidad académica está bien administrada.	165	33.8	54.5	54.7
Existe una buena comunicación en mi unidad. **	164	37.3	47.6	65.8
La administración apoya eficientemente el trabajo sustantivo de académicos y estudiantes.	161	21.2	42.9	33.8
Existe claridad en la distribución de los recursos financieros. **	156	20.6	45.0	56.2
En la UABC el discurso oficial es congruente con las decisiones y acciones que se toman. **	162	30.3	36.4	58.1
<i>Aspectos de toma de decisiones e influencia</i>				
Estoy satisfecho con la participación de los académicos en la toma de decisiones asociadas a nuestro trabajo. **	160	17.2	40.0	69.7
Influyo en las decisiones que se toman en mi unidad. **	157	23.4	52.4	82.5
Influyo en las decisiones que se toman en la Institución. **	160	10.6	28.6	41.1

(N = 190; 80% de 190 = 152)

\* Número de académicos encuestados que respondieron la pregunta en cuestión en la escala proporcionada, eliminando los casos en los que los encuestados respondieron "no aplica/no sé" o aquellos en los que la respuesta fue inválida o no respondieron.

\*\* En estas afirmaciones las diferencias entre las respuestas proporcionadas por académicos que reportaron distintos niveles de participación fueron significativas al menos al 0.05 con base en una prueba X<sup>2</sup>.

Por último, en la Tabla IV se presentan los resultados de un grupo de reactivos relacionados con el sentido de identidad y pertenencia institucional que manifestaron los académicos encuestados, así como con su nivel de satisfacción laboral en general. En contraste con la mayoría de aspectos previamente comentados, las opiniones expresadas por los académicos que reportaron participar significativamente en los procesos de planeación del PIFI y/o del PRODES, y por los que no reportaron tal participación, no presentan grandes diferencias entre sí, aunque en todos los casos las opiniones más favorables corresponden a los primeros.

Así, el porcentaje de académicos que reportó participar en estos ejercicios de planeación y aseguró sentirse parte del crecimiento y desarrollo de la UABC, es mayor que el porcentaje correspondiente de los que reportaron una no-participación (92.1% vs. 84.1%; no significativa). Una diferencia en el mismo sentido pero menor, se da en relación con la percepción de que la UABC tiene una buena reputación académica (92.0% vs. 89.9%; no significativa), pero la diferencia es mayor en cuanto a la percepción de que la UABC es reconocida como líder de opinión (86.5% vs. 75.4%; no significativa). Finalmente, los académicos

participantes en los procesos de planeación PIFI y/o PRODES, expresaron un mayor nivel de satisfacción con su trabajo como académicos que los no-participantes (97.4% vs. 92.8%; no significativa); la diferencia no es grande y ambos grupos reportan niveles excelentes de satisfacción en el trabajo.

Los resultados anteriores sugieren que la imagen y pertenencia institucional medida a través de los reactivos reportados, así como la satisfacción general en el trabajo, no dependen exclusivamente de los niveles de participación que mantienen los académicos en la institución, pueden contribuir factores capaces de impactar a todos los académicos, independientemente de su nivel de participación en actividades de planeación, como el reconocimiento público y el otorgado por diversos organismos que esta institución y sus programas educativos han recibido en los últimos años (Premio SEP-ANUIES 2005, Premio SEP-AMEREIAF [Asociación Mexicana de Responsables de la Estandarización de la Información Administrativa y Financiera] 2006). Asimismo, tal vez resulta más importante el grado de involucramiento de los académicos con sus actividades de docencia e investigación y el nivel de autonomía en el desarrollo de las mismas (Galaz, 2002).

Tabla IV. Porcentaje de académicos de tiempo completo encuestados que respondieron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con cada una de las afirmaciones específicas

Afirmaciones específicas organizadas por categoría	N*	<i>Participé significativamente en la elaboración del pifi y/o del prodes</i>		
		En desacuerdo	Neutral	De acuerdo
<i>Imagen y pertenencia</i>				
Me siento parte del crecimiento y desarrollo de la UABC.	167	84.1	90.9	92.1
La UABC tiene una buena reputación académica.	166	89.9	86.4	92.0
La UABC es reconocida como líder de opinión.	161	75.4	72.7	86.5
<i>Satisfacción en el trabajo</i>				
Estoy satisfecho con mi trabajo como académico.	166	92.8	85.7	97.4

(N = 190; 80% de 190 = 152)

\* Número de académicos encuestados que respondieron la pregunta en cuestión en la escala proporcionada, eliminando los casos en los que los encuestados respondieron "no aplica/no sé," o aquellos en los que la respuesta fue inválida o no respondieron.

### III. Conclusiones

Propiciar la participación de las comunidades académicas en las tareas de planeación del quehacer universitario supone, por una parte, el reconocimiento del valor de la experiencia y el conocimiento de los académicos en los diversos aspectos de la dinámica institucional y que, en consecuencia, los productos concretos de la planeación pueden tener una mayor riqueza conceptual. Por otro lado, se asume que la participación del profesorado en estos procesos puede promover otros valores agregados, como la generación de un sentido de corresponsabilidad sobre las acciones plasmadas en los documentos de

planeación, el incremento de la capacidad de respuesta de la institución al promover un liderazgo académico distribuido en toda la institución, una mayor posibilidad de implementación de las acciones contenidas en un plan de desarrollo institucional y un mayor compromiso e identidad con la institución, su misión y su perspectiva de desarrollo.

Otra consecuencia podría ser que los académicos participen de una manera informada, responsable y significativa en las tareas de planeación, seguimiento y evaluación y mejoren la percepción que las comunidades académicas tengan sobre la administración y gestión de sus unidades académicas en particular, y de su institución en general.

El análisis en este trabajo evidencia que para el caso de la UABC, la generalidad de los académicos que reportó haber participado en un proceso de planeación de la importancia del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y sus Programas de Fortalecimiento de las Dependencias de Educación Superior (PRODES), tiene una mejor percepción de la Universidad. Más específicamente, son miembros de la comunidad universitaria mejor informados de la misión institucional, del funcionamiento de la universidad y de la vida colegiada universitaria. Asimismo, estos académicos opinan favorablemente de su ambiente de trabajo, lo que incluye sus condiciones de trabajo, y expresan una mayor confianza en cómo se administran la universidad y sus unidades académicas, aún cuando se traten temas polémicos como la distribución de los recursos financieros, o la congruencia entre el discurso oficial y las acciones emprendidas. No obstante esta buena apreciación general, no reportan una opinión alta en cuanto al apoyo que la administración proporciona al trabajo sustantivo de académicos y estudiantes. Finalmente, manifiestan tener una mayor influencia en la toma de decisiones en la universidad, aunque con matices distintos, en función del nivel institucional del que se trate (unidad académica versus universidad en su conjunto).

Un estudio previo (Galaz, 2002), mostró que los profesores de tiempo completo de esta universidad, se declararon en general poco satisfechos con su participación en la toma de decisiones a nivel institucional. Los resultados aquí presentados clarifican la diferencia, según el ámbito de influencia del profesor (mayor a nivel de unidad que a nivel de universidad en su conjunto). Esto supone un espacio de mejora, particularmente en el ámbito institucional, para lo cual no debería soslayarse la contribución de la estructura de gobernanza de la universidad, así como su funcionamiento.

Por otro lado, los resultados muestran que la manifestación de una identidad y pertenencia institucional, lo mismo que el nivel de satisfacción en el trabajo, no están asociados directamente con la participación de los académicos en procesos de planeación. En el caso particular de la UABC, tales niveles son altos, y pudiera ser que el margen de mejora no permita observar una posible asociación más fuerte.

El esfuerzo que una institución de educación superior debe invertir para facilitar procesos de participación de sus académicos en los ejercicios de planeación es siempre considerable, particularmente si se considera que los tiempos y las formas de procesos como el PIFI y los PRODES, se convierten en factores de presión para todos los participantes. Pueden existir diversas motivaciones para que los académicos participen en este tipo de procesos (por cumplir, para quedar bien con la autoridad, por presiones de la misma, por obligación, para obtener recursos para proyectos personales o de grupo, por intereses futuros, etc.), no obstante, los datos aquí presentados señalan que estos esfuerzos, además de ayudar en la presentación de propuestas financiadas significativamente, pueden tener consecuencias positivas adicionales en cuanto a la percepción que los académicos tienen de su institución y, en esa medida, pueden propiciar un mayor nivel de "ciudadanía organizacional" en los mismos (Organ, 1990).

Los resultados presentados tienen algunas limitaciones señalar. Aunque la muestra obtenida presentó un margen de error aceptable, es recomendable replicar el estudio con una muestra mayor; la información presentada se refiera a una IES muy específica y, por lo tanto, los resultados pueden no ser generalizables. Por otro lado, es conveniente que este tipo de estudios se complementen con análisis cualitativos sobre la participación de los académicos en los procesos de planeación: ¿cómo es que los académicos llegan a involucrarse en estos procesos?, ¿qué dinámica se da al interior de los grupos de trabajo?, ¿qué autoridad ejercen los coordinadores de los grupos de trabajo?, ¿qué relaciones se establecen entre los académicos que participan y los no-participantes? ¿qué condiciones existen para una participación significativa por parte de los académicos? Estas son algunas preguntas que convendría intentar responder para comprender el impacto que tienen las actividades de participación en la planeación sobre los académicos y su actividad profesional dentro de las IES.

Así pues, y con base en la información presentada, se considera relevante propiciar la presencia de espacios de participación como los que se han dado en esta institución, así como ampliarlos de manera innovadora y eficiente, de tal suerte que esta actividad se dé bajo condiciones adecuadas para que el trabajo académico sustantivo no se vea mermado y que cuente con las condiciones para generar los resultados que coadyuvan a la mejora de la gestión institucional. A un nivel más general, los resultados presentados podrían ser considerados por otras instituciones de educación superior para reflexionar sobre los procesos mediante los cuales formulan planes operativos de alcance intermedio como el PIFI y el PRODES, pero que no se limitan a ellos.



## Referencias

DeVellis, F. R. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.

Galaz, J. F. (2002). La satisfacción en el trabajo de académicos en una universidad pública estatal. *Perfiles Educativos*, 24 (96), 47-72.

Gallego, M. (1984). *La planeación para el desarrollo de la UABC: Objetivos, metas y políticas institucionales, 1984-1987*. Mexicali, BC: Universidad Autónoma de Baja California.

Gil Antón, M. (2006). ¿Cómo arreglar un coche? De los indicadores a la calidad, o de la calidad a los indicadores. *Foro Nacional sobre Calidad en la Educación Superior*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior-Universidad Autónoma Metropolitana.

Gil Antón, M., Grediaga Kuri, R., Pérez Franco, L., Rondero López, N., Casillas Alvarado, M.A., de Garay Sánchez, A., et al. (1994). *Los rasgos de la diversidad: Un estudio sobre los académicos mexicanos*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco.

Guevara, J. L., Lladó, D. M., Navarro, A. y Uvalle, A. N. (1994, enero-marzo). Desarrollo de un sistema de planeación participativa. *Revista de la Educación Superior*, 23 (89), 135-144.

Healey, J.F. (1996). *Statistics: A tool for the social research*. Belmont, CA: Wassworth.

Kent, R. (2005). *Recepción de las políticas públicas de educación superior: El PIFI y el PIFOP*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Kent, R., de Vries, W., Didou, S. y Ramírez, R. (1998). *El financiamiento público a la educación superior en México: la evaluación de los modelos de asignación financiera en una generación, en tres décadas de políticas de Estado en la Educación Superior*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

López, R., y Casillas, M. A. (2005). El PIFI. Notas sobre su diseño e instrumentación. En Á. Díaz y J. Mendoza (Coords.), *Educación Superior y Programa Nacional de Educación 2001-2006* (pp. 37-74). *Aportes para una discusión*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Morduchowics, A. y Arango A. (2007). *Gobernabilidad, gobernanza y educación en Argentina*. Buenos Aires: UNESCO-Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

Navarro, M. A. (2005). El PIFI: Acotar la planeación, acotar el futuro. En Á. Díaz Barriga y J. Mendoza Rojas (Coords.), *Educación Superior y Programa Nacional de Educación 2001-2006. Aportes para una discusión* (pp.75-90). México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. En B. W. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CO: JAI Press.

Peterson, M. W. (1997). Using contextual planning to transform institutions. En M. W. Peterson, D. D. Dill y L. A. Mets (Eds.), *Planning and management for a changing environment: A handbook on redesigning postsecondary institutions* (pp. 127-157). San Francisco: Jossey-Bass.

Porter, L. (2004). La planeación de la autoridad. La planeación de la libertad. Inconsistencias e incompatibilidades del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9 (22), 585-615.

Rodríguez, R. (2002). Continuidad y cambio en las políticas de educación superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* 7 (14), 133-154.

Rubio, J. (Coord.) (2006). *La mejora de la calidad de las universidades públicas en el periodo 2001-2006. La formulación, desarrollo y actualización de los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional: Un primer recuento de sus impactos*. México: Subsecretaría de Educación Superior.

Schuster, J. H., Smith, D. G, Corak, K. A y Yamada, M. M. (1994). *Strategic Governance. How to make big decisions better*. Phoenix: American Council on Education-The Oryx Press.

Secretaría de Educación Pública (2007). *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*. México: Autor.

Selfa, L. A. Suter, N., Myers, S., Koch, S., Johnson, R., Zahs, D., Kuhr, B., y Abraham, S. (1997). *1993 National Study of Postsecondary Faculty NSOPF-93: Methodology Report*. Washington, DC: US Department of Education, National Center for Education Statistics.

Universidad Autónoma de Baja California (2003). *Plan de Desarrollo Institucional 2003-2006*. Mexicali: Autor.

Universidad Autónoma de Baja California (2007). *Encuesta Anual de Ambiente Organizacional 2007 (Cuaderno de Planeación No. 10)*. Mexicali, BC: Autor.

<sup>1</sup> El modelo se concibe como Planeación Estratégica Participativa.

<sup>2</sup> Las Dependencias de Educación Superior (DES) son agrupaciones de unidades académicas que comparten intereses disciplinarios; pueden responder o no a la estructura formal de las IES.

<sup>3</sup> Los términos gobernabilidad y gobernanza frecuentemente son motivo de confusión. En un principio, se vinculó al primero con las dificultades que afrontaban las democracias para hacer frente a las crecientes demandas sociales, para derivar posteriormente en otras cuestiones relacionadas con la gobernabilidad pero sustancialmente distintas a ella, como la eficacia. La preocupación se centraba en la efectividad con la cual los actores políticos arribaban a decisiones y en la capacidad institucional y gubernamental para aplicarlas. La gobernabilidad era un atributo sistémico, en principio, del poder ejecutivo del gobierno y más ampliamente, del gobierno en su totalidad y del sistema político en su conjunto. Sin embargo, la discusión actual sobre la gobernabilidad ha dejado atrás la concepción de que las decisiones estatales son el factor principal que define las condiciones de legitimidad y eficacia, para aceptar la existencia de otras importantes influencias. Surge entonces el concepto gobernanza, como el conjunto de instituciones, patrones, estructuras y reglas de juego que condicionan y posibilitan la acción política y social. De este modo, muy lejos de establecer una estructura jerárquica, la diversidad de participantes pueden obstaculizar o cooperar con la formulación e implementación de las políticas públicas (Morduchowics y Arango, 2007).

<sup>4</sup> La Encuesta Anual de Ambiente Organizacional (EAAO) de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) es en realidad un conjunto de encuestas, estrechamente relacionadas entre sí que se aplican a todos los actores universitarios (estudiantes, académicos, funcionarios, personal administrativo y personal de servicios) anualmente desde 2004. Las particularidades de la misma pueden encontrarse en el último de los reportes correspondientes (UABC, 2007).

<sup>5</sup> Para el tamaño del universo considerado de 1191 académicos de tiempo completo una muestra con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 5% tendría que ser de 291 académicos. No obstante que no se logró la muestra buscada, la muestra obtenida de 190 tiene un margen de error, con el mismo nivel de confianza, de alrededor de 6.5%.

<sup>6</sup> En este grupo de académicos no se incluyó a los que, en ese momento, desempeñaban labores administrativas. Estos fueron considerados como funcionarios y como tales fueron encuestados (UABC, 2007).

<sup>7</sup> Estas diferencias significativas se refieren a que las distribuciones de respuestas dadas a las preguntas que se comparan, están relacionadas de acuerdo con la prueba utilizada y no con la diferencia entre dos datos particulares. Se enfatizan los datos de ciertas comparaciones porque son las relevantes para este trabajo.