

# Cuadernos de posgrado

Cuaderno 4. *De estudiante a estudiante. Casos de actividad de aprendizaje en un curso teórico presencial*

Cuaderno 5. *Benchmarking del área de planeación de las instituciones de educación superior*

Elia Marúm Espinosa

María Guadalupe Villaseñor Gudiño

Ma. Lucila Robles Ramos

*Coordinadoras*



# Cuadernos de posgrado

*Cuaderno 4. De estudiante a estudiante. Casos de actividad de aprendizaje en un curso teórico presencial*

*Cuaderno 5. Benchmarking del área de planeación de las instituciones de educación superior*

## *Presentación institucional*

La serie Cuadernos de Posgrado tiene como finalidad central dar a conocer los trabajos escolares de investigación aplicada que realizan estudiantes de la Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior, bajo la guía de profesoras y profesores responsables de los distintos cursos del plan de estudio. Este programa educativo, por su reconocida calidad académica, está incluido en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), por tanto, los trabajos presentados por los estudiantes son desarrollados con rigurosidad académica y solidez teórica y conceptual y avalados por sus docentes. Sus resultados son materiales didácticos que pueden ser útiles para quienes se están formando en este campo, así como para quienes están a cargo de diseñar y gestionar políticas, programas y proyectos institucionales, aportando elementos que les permitan una mejor toma de decisiones. Los temas que se incluyen en esta serie tienen como ejes conductores el análisis de las políticas públicas sectoriales y en especial para la educación superior, la planeación sectorial e institucional en este nivel educativo, así como la gestión de dichas políticas y la gestión de las instituciones de educación superior

*Bertha Yolanda Quintero Maciel*

Coordinadora Académica de la Maestría  
en Gestión y Políticas de la Educación Superior

# Cuadernos de posgrado

*Cuaderno 4. De estudiante a estudiante.  
Casos de actividad de aprendizaje en un curso  
teórico presencial*

*Cuaderno 5. Benchmarking del área de planeación  
de las instituciones de educación superior*

ELIA MARÚM ESPINOSA  
MARÍA GUADALUPE VILLASEÑOR GUDIÑO  
MA. LUCILA ROBLES RAMOS  
(Coordinadoras)



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA  
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas  
Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior

P/PIFI-2013-14MSU001OZ-07 Fortalecimiento de los proyectos de estudio de licenciatura y posgrado, los cuerpos académicos que los sustentan y la formación integral del estudiante en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

Primera edición 2016

D.R. © 2016, Universidad de Guadalajara  
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas  
Periférico Norte N° 799,  
Núcleo Universitario Los Belenes,  
C.P. 45100, Zapopan, Jalisco, México.

**ISBN: 978-607-742-584-7**

Impreso y hecho en México  
*Printed and made in Mexico*

Queremos dedicar esta publicación a la memoria de Francisco Javier Bañuelos González (1/NOV/1985 a 5/AGO/2014), quien participó en los dos cuadernos de posgrado que se integran en esta edición, Javier dejó de existir físicamente, pero sigue vivo en nuestro recuerdo y en el de muchos de sus alumnos, donde dejó sembrados sus valores e inquietudes de joven profesor e investigador en búsqueda del conocimiento y compartiendo siempre: de estudiante a estudiante, de profesor a alumno, y con sus compañeros de trabajo sus conocimientos y entusiasmo en beneficio de un proceso formativo de calidad y mejora continua.

En tu memoria Javier como una constancia de que tú esfuerzo sigue inspirándonos.



# *Índice general*

PRÓLOGO.....	9
--------------	---

## CUADERNO 4.

De estudiante a estudiante. Casos de actividad de aprendizaje en un curso teórico presencial.....	11
<i>Agradecimientos</i> .....	13
<i>I. Introducción</i> .....	13
<i>II. Génesis del proyecto</i> .....	14
<i>III. Fundamentación</i> .....	16
<i>IV. Objetivos de la actividad de aprendizaje</i> .....	20
<i>V. El proyecto “De estudiante a estudiante”</i> .....	20
<i>VI. Logística, desarrollo y dinámica del evento</i> .....	21
<i>VII. Resultados. Numeralia y análisis estadístico</i> .....	25
<i>VIII. Observaciones del equipo</i> .....	30
<i>IX. Bibliografía</i> .....	32

CUADERNO 5.

Benchmarking del área de planeación

de las instituciones de educación superior .....	33
<i>Introducción</i> .....	35
<i>Justificación</i> .....	35
<i>Metodología</i> .....	36
<i>Objetivo de la comparación</i> .....	36
<i>Diagnóstico por comparación (benchmarking)</i> .....	37
<i>Instituciones comparables</i> .....	38
<i>Resultados del diagnóstico por comparación</i> .....	42
<i>Información complementaria</i> .....	49
<i>Universidad de Guadalajara</i> .....	49
<i>Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo</i> .....	52
<i>Universidad Autónoma de Nayarit</i> .....	54
<i>Universidad de Guanajuato</i> .....	57
<i>Universidad Autónoma de Aguascalientes</i> .....	60
<i>Universidad de Colima</i> .....	64
<i>Conclusiones y estrategias</i> .....	67
<i>Bibliografía</i> .....	69

## *Prólogo*

En esta edición se integran dos cuadernos de Posgrado ya que sus temáticas y objetivos son complementarios al presentar ejemplos de cómo se fomentan los valores que forman parte del pensamiento estratégico dentro del proceso de planeación estratégica, compartiendo las vivencias de solidaridad y compromiso social de estudiante a estudiante, y los estudios o diagnósticos por comparación (benchmarking), como complemento metodológico al diagnóstico estratégico que se realiza en la planeación a largo plazo dentro del proceso de planeación estratégica, elemento central del curso de Planeación Estratégica, con el objetivo de aplicar los conocimientos adquiridos en los cursos impartidos, a una labor social benéfica para la comunidad universitaria. Los estudios o diagnósticos por comparación (benchmarking) proveen información adicional a la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales, y son un instrumento que permite observar, de manera panorámica, la situación de una institución en relación con las principales instituciones que pudieran ser comparables con ella, con el propósito de contar con un marco de referencia más amplio para la toma de decisiones estratégicas, para mejorar el funcionamiento institucional, uno de los objetivos del curso de Gestión y Políticas de la Educación Superior, y asegurar así el cumplimiento de la misión con la calidad educativa y el compromiso que actualmente demanda la sociedad.



CUADERNO 4.

***De estudiante a estudiante***  
*Casos de actividad de aprendizaje*  
*en un curso teórico presencial*

María Guadalupe Villaseñor Gudiño<sup>1</sup>  
Elia Marúm Espinosa<sup>1</sup>  
Francisco Javier<sup>†</sup> Bañuelos González<sup>2</sup>  
Andrea Liliana Carrillo Bonales<sup>2</sup>  
Nadia Grisell de Jesús Espinoza<sup>2</sup>  
Francisco Javier Díaz Aguirre<sup>2</sup>  
Teolinda Rosa Gómez Figueredo<sup>2</sup>  
Angélica Macías Morales<sup>2</sup>  
María del Rayo Mariscal Cárdenas<sup>2</sup>  
Pedro Ramírez Hernández<sup>2</sup>  
Manuel Alejandro Robles Ramos<sup>2</sup>  
Shaila Yolosuchitl Ruiz Soto<sup>2</sup>

*Apoyo técnico académico: Aurelio Sandoval Romo*

- 
1. Profesora-Investigadora del CUCEA.
  2. Alumnos de la Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior. Generación 2009-2011, becados por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt).



## ***Agradecimientos***

Para la realización de esta actividad contamos con el apoyo de nuestra profesora la doctora Elia Marúm, quien en todo momento trató de fomentar en nosotros un alto sentido de responsabilidad social, cuestionó por qué no utilizábamos nuestros recursos personales en nuestros proyectos, y nos orientó en la planeación de difusión del evento; muchas gracias doctora.

También agradecemos el apoyo del doctor Abel Mercado, quien estuvo al pendiente de que contáramos con el mobiliario adecuado.

Nuestra gratitud también para la Coordinación de Posgrado, quienes nos facilitaron materiales para la difusión del programa.

Así como a la Coordinación de Extensión, quienes nos permitieron difundir nuestra actividad.

Finalmente, y no por ello menos importante, a cada una de las personas que en ese día contribuyeron con nuestra formación educativa, al hacernos crecer en aspiración de ideales por compartirnos sus inquietudes, dudas y comentarios, muchas gracias compañeros: estudiantes y maestros.

## ***I. Introducción***

Los estudiantes de la Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guadalajara, como alumnos de un posgrado que forma parte del Padrón Nacional de Posgrados de Calidad, nos formamos en un modelo educativo semiflexible, centrado en el aprendizaje y que busca impulsar el paso de la teoría a la práctica de los conocimientos construidos, así como fortalecer habilidades, actitudes y valores coincidentes con el ideario universitario. Por ello, además de la alta exigencia académica de los cursos teóricos, se realizan actividades de aprendizaje en ambientes múltiples, y se busca propiciar el contacto y la inmersión de las y los alumnos en la realidad social; es en este contexto donde se ubica la experiencia extracurricular que denominamos “Feria de estudiante a estudiantes” cuyo objetivo fue aplicar los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos en el curso de Gobierno y Gestión de la Educación Superior, dirigido por la doctora Elia Marúm Espinosa, en una actividad

con sentido de labor social y de contacto directo con la realidad, así como de reciprocidad con la sociedad, la cual debíamos ser nosotros, como grupo quienes definiéramos y diseñáramos, de acuerdo con los lineamientos generales de la planeación académica del mencionado curso. Es por ello que de forma colaborativa y conjunta, las y los alumnos decidimos realizar una feria de asesorías profesionales, en donde desde nuestras áreas disciplinares e inquietudes personales cada integrante del grupo pudiera compartir con otros aquel bagaje que pudiera ser de utilidad y beneficio para su proceso formativo.



Consideramos que en una primera etapa estaría dirigido a estudiantes del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas, en el cual nosotros como estudiantes de la Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior nos desarrollamos.

En el presente trabajo se encontrarán manifestados los fundamentos de nuestra inquietud, la forma en que llevamos a cabo la actividad de aprendizaje solicitada así como el recuento de nuestra experiencia y de los resultados obtenidos.

Es nuestro interés que esta experiencia sea un caso exitoso que anime e ilustre la forma de realizar actividades de aprendizaje más allá del aula, en cursos escolarizados.

## ***II. Génesis del proyecto***

El martes 15 de diciembre de 2009 es una fecha inolvidable para las y los alumnos del primer semestre de la Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA), quienes tuvimos una grata y profunda experiencia de aprendizaje.

El proyecto se inicia en el curso de Gestión y Políticas de la Educación Superior, cuya responsable y profesora es la doctora Elia Marúm

Espinosa, quien nos plantea como uno de los requisitos para acreditar su curso, realizar un trabajo colaborativo y en equipo para definir, diseñar y realizar una actividad que nos permitiera enfrentar exitosamente el reto de organizar un evento de proyección y reciprocidad social que vinculara nuestros conocimientos profesionales, experiencias y nuestras vivencias como estudiantes de posgrado en beneficio de otras personas, con el objetivo de aplicar los conocimientos adquiridos en el curso impartido por ella, a una labor social benéfica para la comunidad universitaria.

Es por ello que decidimos realizar una “feria de asesorías profesionales”, que en su primera etapa estuvo dirigida a estudiantes del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas. Actividad en la cual nosotros como estudiantes de la Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior y con perfiles multidisciplinares, brindamos asesoría legal, psicológica, educativa, sobre trámites administrativos en el CUCEA, técnicas de relajación, estrategias de aprendizaje, promoción del posgrado que cursamos, etcétera.

Esta actividad fue realizada el martes 15 de diciembre de 2009, de las 09:00 a 14:00 hrs.

Lo que empezó como una exigencia académica de trabajo de fin de semestre, se convirtió en un proyecto social de interés personal y grupal: ayudar a otros estudiantes como nosotros, en sus diferentes necesidades e inquietudes que surgen en el día a día, en tanto que sus vidas se desplazan en los ambientes de la universidad donde transcurren la mayor parte de su tiempo mientras se forman para el campo laboral, y hacerlo desde nuestros perfiles profesionales.

Sabíamos que en unas horas no íbamos a cambiar el mundo, pero sí a ayudar a nuestros compañeros, quienes necesitan ser escuchados y atendidos por un equipo multidisciplinario (psicólogos, abogados, educadores, una contadora, administrador y comunicadora social), también alumnos que conocen en carne propia los avatares de ser estudiante.

El Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA) como siempre amaneció activo, más a días de terminar el semestre y más soleado que nunca —quizás como presagio de lo que se viviría—. Entre corridas y vueltas, cientos de alumnos apurados, preocupados y nerviosos se desplazan entre los pasillos y aulas en procura

de cumplir con los trabajos, exámenes y exposiciones finales. El desplazamiento de los estudiantes era incesante.

Algunos se detenían para coordinar, comer, despedirse... en estas circunstancias, el grupo se pregunta si el proyecto tendría aceptación.

Alguien dice: “están tan ocupados que no querrán escucharnos, sólo vienen a los exámenes, dejar trabajos y se van”. El tiempo demostraría su error. Instalamos los módulos de servicios, nos ubicamos frente al núcleo de auditorios y empezamos.

### ***III. Fundamentación***

Según Rogers (1980) en la escuela tradicional “el maestro es el poseedor del conocimiento, el estudiante es el recipiente”; esto conlleva una problemática importante para el educando, ya que toma una posición pasiva que poco o nada le permite desarrollar sus propias estrategias de frente al conocimiento que le es “conferido”; además, esto pone de manifiesto otra de las características mencionadas por este autor: “el mecanismo de introyección de dichos conocimientos es la conferencia, así como el examen es la forma de medirlo”; privilegiando la actividad memorística y desconociendo la importancia de la creación de aprendizajes significativos; el alumno, pues, aprende para conseguir una nota satisfactoria que le permita acreditar las asignaturas, pero poca o nula transferibilidad tendrán los conocimientos.

Las limitaciones de la escuela tradicional se basan en el supuesto de que aprender es un asunto puramente intelectual. Sólo se necesita la cabeza; el resto del cuerpo bien se podría dejar a la entrada de la clase. El resultado era un ambiente pasivo de aprendizaje. Esta perspectiva explica por qué el énfasis en matemáticas y desarrollo verbal sobre todo lo demás (Senge, 2002).

La mayoría de los estudiantes desde niveles básicos e incluso egresados de niveles superiores tienen enormes lagunas en los conocimientos básicos. Lo que es peor, no usan lo que saben. No podemos retener, ni comprender, ni usar activamente el conocimiento tal como lo deseáramos. Necesitamos un aprendizaje reflexivo, necesitamos escuelas en

donde predomine el pensamiento y no sólo la memoria; necesitamos el alfabetismo de la reflexión (Rexford Brown).

Por su parte, Perkins (2003) señala que

[...] el problema se reduce a lo siguiente: no aplicamos nuestros conocimientos. En la escuela de los barrios residenciales, en la del centro de la ciudad, los maestros enseñan y los alumnos aprenden como hace 20 ó 50 años. En la era de los discos compactos, las videocasetas, las comunicaciones vía satélite y los ordenadores portátiles, la educación permanece apegada a las prácticas tradicionales.

Esto nos permite reconocer con amplitud el espectro del problema que se posa sobre el joven discípulo que se aventura por la selva académica y que “es devuelto” después de varios años a una vida social y laboral que le demanda aplicar los conocimientos que permitan resolver los conflictos concretos que aquejan la vida cotidiana de los miembros de la sociedad. Siguiendo a este último autor, se requiere el uso de conocimiento generador, el cual “es la idea conjunta de retención, comprensión y uso activo del conocimiento. Es decir, conocimiento que no se acumula sino que actúa, enriqueciendo la vida de las personas y ayudándolas a comprender el mundo y a desenvolverse en él”. A través de estos meses de educación, análisis y estudio nos hemos percatado, como lo ya lo señalaba Carlos Pallán (1978) en uno de sus trabajo pioneros, que

[...] las limitaciones que encuentra la universidad actual, contempla una universidad que no ha logrado despojarse totalmente del pasado negativo, continúa bajo la asimilación acrítica de modelos y la desvinculación con su medio social, las consecuencias son un estancamiento en las estructuras organizacionales.

Nos falta como universitarios tomar la batuta en la resolución de aquellas situaciones conflictivas que aquejan a nuestros conciudadanos, nos requiere nuestro entorno para encontrar soluciones y debemos darnos cuenta de ellos; la realidad nos demanda crear programas, planes, organizar estrategias que solventen esas necesidades y así promover el

incremento del nivel de calidad de vida de todas las personas de nuestras comunidades. Decimos los universitarios porque

Los alumnos y maestros le dan vida y estilo propio a la institución, son quienes deben garantizar el logro de las variables escolares y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad o de un grupo social determinado (Cons, 1994).

No debemos como estudiantes quedarnos al margen en el aguardo de nuestro egreso, o continuar esperando a que la “solución” sea una iniciativa exclusiva de quienes se encuentran en puestos de poder; somos nosotros, todos los que formamos parte de la comunidad educativa los responsables de darle vida al conocimiento, ya que como dice Senge (2002):

La escuela es un punto de apoyo para el cambio educativo y social. Se puede rehacer, revitalizar y renovar en forma sostenida, no por decretos, órdenes ni por reglamentos, sino tomando una orientación de aprendizaje. Que cada miembro de la comunidad educativa tome conciencia y desarrolle junto con los otros sus capacidades. Las aulas sólo pueden mejorar si mejoran las escuelas.



Estudiantes solicitando información y servicios.

Es importante que para nuestra formación educativa se considere lo que la UNESCO (1996) plantea:

La educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento: aprender a conocer (adquirir los instrumentos de la comprensión), aprender a hacer (para poder influir sobre el propio entorno), aprender a vivir juntos (para participar y cooperar con los demás) y por último aprender a ser (proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores). En cualquier sistema de enseñanza estructurado, cada uno de esos pilares del conocimiento debe recibir una atención equivalente a fin de que la educación sea para el ser humano, en su calidad de persona y de miembro de la sociedad, una experiencia global y que dure toda la vida en los planos cognoscitivo y práctico.

Sólo reconociendo con claridad cada dimensión que conforma nuestra persona se puede brindar una atención concreta a cada esfera; privilegiar la esfera del saber teórico frente a las otras tres desvirtúa el equilibrio que de manera innata poseemos en nuestra naturaleza humana. Debemos tener en cuenta muy claro que

La Misión de la Universidad se amplía a un compromiso social con todos los sectores, no principalmente con el productivo, así como con la mejora permanente de las condiciones de vida de toda la población y con la garantía de interdependencia razonable y manejable, de equidad y justicia sustentables en alternativa para todos los que requieran educación, más allá del mérito (Marúm, 2006).

Consideramos que de persona a persona es como se puede verificar un vínculo verdadero que nos permita incidir positivamente en el otro; parte de esta filosofía nos orientó en nuestra actividad “De estudiante a estudiante”, ya que pudimos acercarnos a nuestros compañeros sin posturas, poses, sin consideraciones de grado o disciplina, sino como personas que se enfrentan en un mismo medio a situaciones e intereses similares, que contamos ambos con una gran riqueza de experiencias, y

que reconocerla nos permite acompañarnos en este caminar de manera cercana y fraterna, más cálida y amable.

#### ***IV. Objetivos de la actividad de aprendizaje***

1. Promover el cambio de estructura mental de los estudiantes, mediante la realización de una actividad de persona a persona (“Feria de estudiante a estudiante”), en donde desde las diversas áreas disciplinares y bagaje de experiencia personal sean acompañados en su realidad significativa, para contribuir con ello a la mejora de nuestro entorno social.
2. Proyectar con nuestra experiencia personal el proceso en la Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior.
3. Brindar elementos de referencia a los estudiantes del CUCEA de acciones socialmente responsables.
4. Cuestionar la creencia velada de los estudiantes de que su posibilidad de incidir positivamente en su sociedad le es conferida con el egreso de la institución.

#### ***V. El proyecto “De estudiante a estudiante”***

Luego de largas conversaciones y propuestas, el grupo decide apoyar el proyecto presentado por Tabata. Otra historia fue buscarle un nombre que reflejara nuestro sentir e identificación... todos coincidimos en “de estudiante a estudiante”, la estrategia: ser como somos, sin posturas, y dispuestos a ayudar a nuestros compañeros, de igual a igual.

Los días transcurrieron entre coordinaciones, comisiones y equipos de trabajo, permisos y reuniones en casa de Rayo y los ambientes de CUCEA. Nuestro reconocimiento y gratitud a la Coordinación de la Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior, pues sin su apoyo logístico no hubiera sido posible darles a nuestros compañeros la comodidad y privacidad que requerían en su atención. Finalmente, llegó el día. Lo demás, ya es historia conocida.



Equipo de alumnos de la Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior celebrando tras la ardua labor del proyecto “De estudiante a estudiante”.

En tiempos donde desborda el individualismo y competencia, aun en los ámbitos universitarios ver muestras de trabajo en equipo y servicio desinteresado causa asombro, curiosidad y suspicacia. Sólo el tiempo y la constancia de acciones como éstas producirán cambios y transformarán vidas. A nosotros nos pasó. Decídete a vivir una experiencia similar, no te arrepentirás...

### ***VI. Logística, desarrollo y dinámica del evento***

El evento tuvo una duración de aproximadamente cinco horas. La logística y la dinámica se realizaron de la siguiente manera:

Frente al Núcleo de Auditorios colocamos los *stand* con la información pertinente y necesaria y se colocaron carteles alusivos a la feria y obras de pintura de gran calidad y atractivos para los transeúntes; todos nosotros teníamos definidos nuestros roles y canalizábamos a las personas con el coordinador correspondiente; el evento estuvo muy concurrido, donde los alumnos se acercaban en primer momento para

observar de qué se trataba y después que les explicábamos se interesaban y comenzaron a preguntar.

En el *stand* se brindó un acompañamiento personal a los estudiantes que así lo admitieron, desde diversas áreas:



- Asesoría de acceso al CERI.
- Asesoría legal.
- Asesoría para trámites de intercambio escolar.
- Asesoría psicológica.
- Funcionalidad del CUCEA (trámites y procesos internos).
- Habilidades artísticas y su vinculación con la educación.
- Información acerca de la Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior.
- Orientación vocacional.
- Técnicas de relajación.

#### *a) Logística*

La logística requirió la realización de actividades tanto previas a la actividad de aprendizaje como a lo largo de las mismas y al final de ellas. A continuación se describen éstas:

Fase previa al evento:

1. Realización del proyecto documentado.
2. Solicitar por escrito:

- a) Permiso para la utilización de un espacio dentro de las instalaciones del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
- b) Mobiliario (mesas, sillas, mamparas).
3. Elaboración de lonas, carteles y flayers.
4. Solicitud de material a la Coordinación de Posgrados.
5. Invitación en los blogs de OrguYo CUCEA y Soy CUCEA.
6. Invitación vía electrónica a los profesores y administrativos del CUCEA por parte de la Coordinación de Extensión.

Fase durante el evento:

1. Arribamos puntualmente a las 9:30 a.m.
2. Colocamos el mobiliario y material de publicidad.
3. Atendimos a los compañeros estudiantes y maestros.
4. Ordenamos el mobiliario para su entrega.
5. Nos reunimos para compartir experiencia y observaciones.
6. Repartimos comisiones para el informe.

Fase posterior al evento:

1. Recoger el *stand* y los carteles y entregar el mobiliario.
2. Repartir el trabajo de edición del video de la actividad.
3. Acordar la forma de redactar el informe final de la actividad.
4. Entregar el informe final de la actividad a la profesora.
5. Hacer un boletín de prensa para la difusión de la feria y de sus resultados.
  - a) Desarrollo de la actividad. Conocimiento y servicio deben ir de la mano.

La respuesta no se hizo esperar. Fueron llegando de a poco, algunos por curiosidad, por ganarse un premio —hubo regalos: lapiceros, golosinas y recuerdos con imágenes de la maestría y del CUCEA— y otros, buscando ayuda y ser escuchados.

Tabata y Shaila (psicólogas) atentas a los compañeros que necesitan de sus servicios. Alejandro (psicólogo) interesado en brindarles ayuda en la lucha contra el estrés. Garantizadas las técnicas de relajación en un ambiente natural —los jardines de CUCEA— rodeado de verdor, frondosos

árboles y música natural matizada por el trinar de las diversas avechillas que viven en estos jardines.



Técnicas de relajación en el jardín de cucea

Nadia (psicóloga y educadora) y Javier (licenciado en Recursos Humanos) dispuestos a brindar información y orientación sobre los trámites académicos, ingresos a maestrías, becas Conacyt y los requisitos que se necesitan para acceder a la Maestría en Gestión y Políticas de la Educación.

Angélica (contadora) dispuesta a compartir recomendaciones sobre inversión, ahorro y *tips* tan necesarios en estos tiempos de crisis —todo consejo es bienvenido cuando hay que estirar el dinero—. Rayo y Francisco (abogados) interesados en brindarles asesoramiento legal, conocimientos de sus deberes y derechos, no sólo como estudiantes sino como ciudadanos.

Rosa (comunicadora social) y alumna de intercambio internacional informando sobre la movilidad académica y becas internacionales —es mejor saber de alguien que ya pasó por el proceso—, señala Ismael de 19 años, III semestre de Negocios Internacionales con promedio 90, interesado a mediano plazo en ser alumno de intercambio y llegar a Canadá.

Andrea (educadora) y Pedro, el artista del grupo (creador de los diseños, ambientación y decoración de los módulos de servicios), atentos en orientar a los interesados y dirigirlos al área de servicio adecuado a su necesidad.

Transcurre el tiempo, los resultados son positivos. Los estudiantes se sienten cómodos, satisfechos con el servicio. Juan Carlos, estudiante de Mercadotecnia de III semestre manifiesta su gratitud, y resalta la necesidad de que se replique en otra oportunidad —es bueno compartir con quienes ya han pasado por lo mismo.

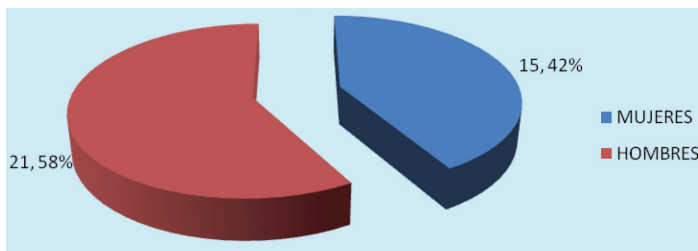
El entusiasmo del grupo es contagiante. Dos compañeros se animan y bailan al son de la música que se ha colocado para ambientar el momento. Muchos nos observan, algunos sonrían, murmuran.

### ***VII. Resultados. Numeralia y análisis estadístico***

Como toda actividad de gestión, debíamos evaluar tanto el desarrollo de la actividad como el logro de los objetivos planteados. Para realizar el análisis de la pertinencia, aceptación y buen funcionamiento del evento decidimos aplicar una encuesta rápida a aquellas personas que recibirían alguna de las asesorías antes mencionadas.

De todas las personas que se acercaron, 36 solicitaron asesoría y mostraron gran interés, 21 eran hombres (58% del total) y 15 mujeres (42%) (Véase gráfica 1).

Gráfica 1. Estudiantes que solicitaron asesoría

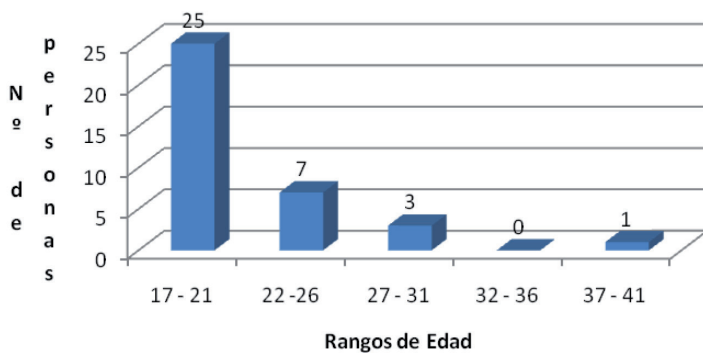


Fuente: Encuesta aplicada, CUCEA 2009.

Los interesados oscilaban entre los 17 y 40 años de edad, 25 estaban en el rango entre los 17-21 de edad; siete entre los 22-26; tres entre 27-31; en el rango de los 32-36 no se registró ninguna persona, y del grupo de entre los 37-41 hubo una persona (véase gráfica 2).

Rango de edad	Núm. de personas
17-21	25
22-26	7
27-31	3
32-36	0
37-41	1

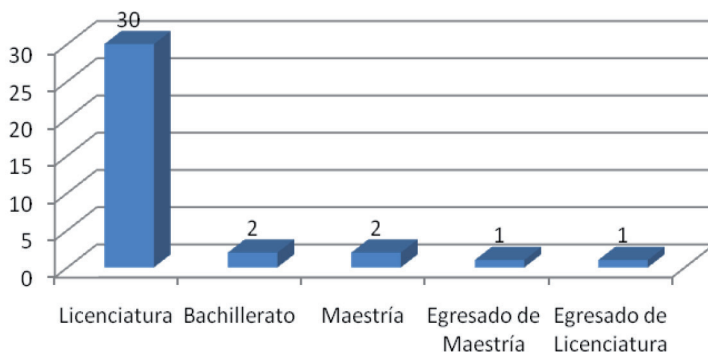
Gráfica 2. Número de personas por rango de edad



Fuente: Encuesta aplicada, CUCEA 2009.

Del total de personas que se acercaron a recibir el servicio profesional de nuestra parte, 30 eran de licenciatura, dos de maestría, dos de bachillerato, un egresado de licenciatura y un egresado de la maestría (gráfica 3).

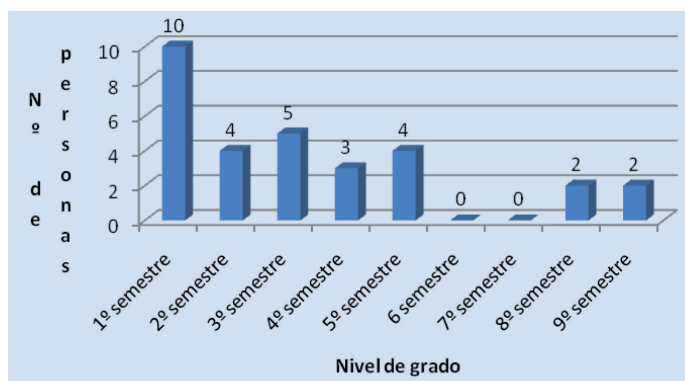
Gráfica 3. Estudios que cursan los asistentes



Fuente: Encuesta aplicada, CUCEA 2009.

De los alumnos que cursan en licenciatura aquí en el CUCEA, 10 estudiantes son de primer semestre, cuatro de segundo semestre, cinco de tercer semestre, tres de cuarto semestre, cuatro del quinto semestre, dos de octavo semestre y dos de noveno semestre (véase gráfica 4).

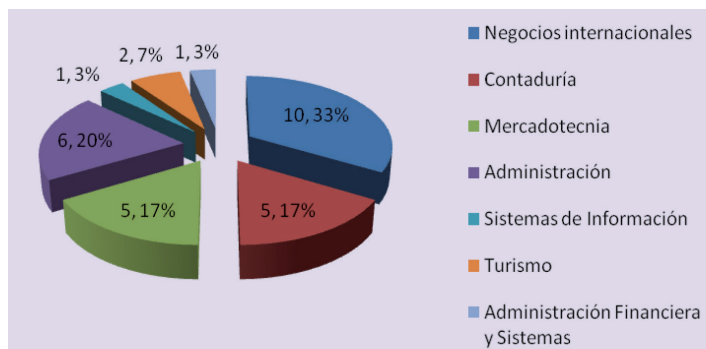
Gráfica 4. Nivel de grado de licenciatura



Fuente: Encuesta aplicada, CUCEA 2009.

De estos mismos alumnos 10 eran de Negocios Internacionales, cuatro de Contaduría, cinco de Mercadotecnia, seis de Administración, uno de Sistemas de Información, dos de Turismo y uno de Administración Financiera y Sistemas (véase gráfica 5).

Gráfica 5. Número de estudiantes por licenciatura que solicitaron asesoría

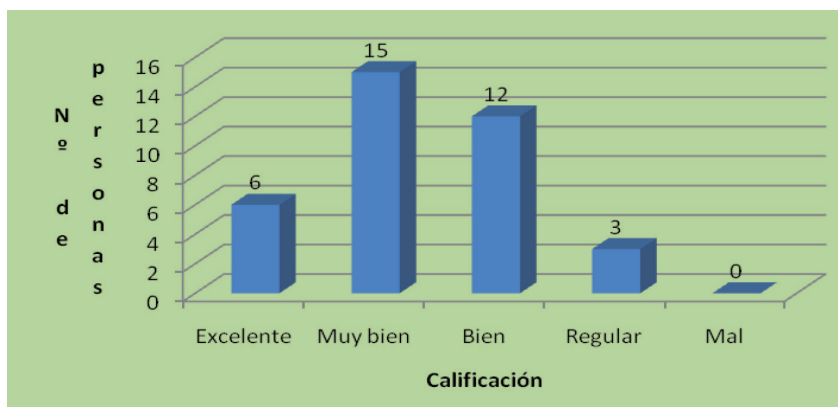


Fuente: Encuesta aplicada, CUCEA 2009.

Por último se les preguntó a los chavos que habían recibido la asesoría y la información que requirieron, cómo se les había hecho la actividad de “Estudiante a estudiante”. Los resultados fueron los siguientes (gráfica 6):

Calificación de la feria	Núm. de personas
Excelente	6
Muy bien	15
Bien	12
Regular	3
Mal	0
Total	36

Gráfica 6. Calificación de la actividad



Fuente: Encuesta aplicada, CUCEA 2009.

Al parecer el evento fue del agrado de muchas personas por cuantos asistieron a pedir información y los que pasaban a ver de qué se trataba el evento; para una mejor comprensión del impacto que causó entre los jóvenes estudiantes este evento, es conveniente citar algunos comentarios que ellos realizaron al respecto:

Están muy bien informados los chicos y lo hacen ver muy llamativo.

Tienen muy buena atención y brindan atención personalizada. ¡¡Felicidades!!

Excelente el contexto manejado por las personas que dan la información y la temática de la maestría es muy interesante, una buena opción.

Creo que hizo falta más difusión, pero la actividad es buena y existe la información y preparación necesaria.

Excelente, ya que orientan en diversos temas de interés social, académico y profesional.

Está muy bien que nos orienten sobre nuestras dudas para seguir estudiando.

Me parece muy bien la actividad de ofrecer estos medios de información, porque la verdad me aclaró muchas dudas.

Excelente, así se da a conocer lo que el Centro ofrece.

### ***VIII. Observaciones del equipo***

- Hubo afluencia también de docentes, exclamando sorpresa, interés y agrado ante la actividad.
- El módulo de “Asesoría para trámites de intercambio escolar” fue el tema de mayor interés, seguido por el requerimiento de información acerca de las becas.
- Un desconocimiento en general de la existencia del programa de la Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior (o cualquier otro programa).
- Las dudas expresadas iban encaminadas a la posibilidad de poder programar a largo plazo alguna estancia o movilidad.
- Se percibió como necesidad la vinculación entre los alumnos de diferentes grados y áreas disciplinares.
- A pesar de que nos planteábamos la poca afluencia de personas por el tiempo final del semestre, tuvimos proporcionalmente mucha participación de la comunidad educativa.
- Percibimos un buen ambiente entre cada uno de los miembros del equipo.
- Procuramos asistir con ropa que nos distinguiera (camiseta blanca).
- Tuvimos la oportunidad de descubrir habilidades, actitudes, destrezas de nuestros compañeros que desconocíamos.
- Entre nosotros mismos percibimos una actitud constante de servicio y creemos que eso es lo que proyectamos.
- Ha sido una oportunidad para convivir entre nosotros en un ambiente libre más allá de lo que vivimos dentro del aula.

- Motivó la afluencia la posibilidad de ofrecer un regalito (dulces, volantes, carpetas, lápices, plumas).
- Consideramos que logramos realizar la actividad de manera grupal, colaborando efectivamente desde nuestras habilidades responsablemente.
- Hubo cohesión de grupo.
- Tuvimos oportunidad de trabajar aspectos emocionales, la actividad fue muy satisfactoria.
- Pudimos reconocer que lo que sabemos puede tener alguna utilidad práctica e impacto social.
- Hay mucha necesidad de ser escuchados y de encontrar la información adecuada.
- Se les proporcionaron volantes a algunos intendentes, éstos miraban con extrañeza y amabilidad; sin embargo no se acercaron.
- Recibimos felicitación de varias personas, entre ellas el coordinador de nuestra Maestría.
- Manifestaron que en algunas instancias no se encuentra la información de manera tan pertinente como pudieron obtenerla a través de nuestra experiencia.
- El gasto generado por la actividad fue de dos mil pesos.
- Es un desperdicio el desconocer los recursos con los que contamos en el Centro Universitario, ya que no los utilizamos para realizar más eficazmente nuestros eventos.
- Encontramos entre los docentes disponibilidad para colaborar en la mejora de nuestros proyectos; incluso hubo un docente que se ofreció para brindarnos cursos de planeación de actividad y gestión de recursos.
- Las actividades extracurriculares son importantes para nuestra formación.

## ***IX. Bibliografía***

### *Libros*

- Pallán Figueroa, Carlos. (1978). *Bases para la administración de la educación superior en América Latina: El caso de México*. México: INAP.
- Perkins, David. (2003). *La escuela inteligente. Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. Madrid: Gedisa.
- Rexford Brown, en: Perkins, David. (2003). *La escuela inteligente. Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. Madrid: Gedisa.
- Rogers, Carl. (1980). *El poder de la persona*. México: Manual Moderno.
- Senge, Peter M., Nelda Cambron-McCabe y otros. (2002). *Escuelas que aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Colombia: Grupo Editorial Norma, pp. 17-71.
- UNESCO. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jaques Delors. París: UNESCO.

### *Material virtual*

- Cons Rodríguez, Néstor. (2004). La administración de la institución educativa. *Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones libres*, IV(117), julio. México: UNESCO. Recuperado 09 de julio, de: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html>
- Marúm Espinosa, Elia. (2006). *Reformas en la universidad mexicana: Entre el funcionamiento industrial estandarizado y la innovación para las sociedades del conocimiento*. Ponencia presentada en el panel “Hacia una nueva Gestión Social” en el XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Ciudad de Guatemala, Guatemala, 7-10 de noviembre. <http://www.clad.org.ve/fulltext/0055802.pdf>

CUADERNO 5.

***Benchmarking del área de planeación  
de las instituciones de educación superior***

Elia Marúm Espinosa<sup>1</sup>

Ma. Lucila Robles Ramos<sup>2</sup>

Francisco Javier Bañuelos González<sup>†3</sup>

Nadia Grisell De Jesús Espinoza<sup>3</sup>

Angélica Macías Morales<sup>3</sup>

María del Rayo Mariscal Cárdenas<sup>3</sup>

Manuel Alejandro Robles Ramos<sup>3</sup>

*Apoyo técnico académico:* Aurelio Sandoval Romo

- 
1. Profesora-Investigadora del CUCEA.
  2. Profesora-Investigadora del CUCEA y Becaria del Conacyt. Doctorado en Gestión de la Educación Superior del cucea de la UdeG.
  3. Alumnos de la Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior. Generación 2009-2011, becados por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt).



## ***Introducción***

La interrelación e interdependencia que imponen los cambios en el entorno hacen que las instituciones de educación superior, como instituciones formadoras, necesiten identificar las principales tendencias de estos cambios para incorporarlos de manera anticipada en sus programas de desarrollo, y para enfrentarlos con éxito. También se requiere conocer el posicionamiento estratégico que la institución guarda en el sistema nacional de educación superior y en el ámbito internacional, a fin de identificar las mejores prácticas y las instituciones que están alcanzando los mejores resultados. Ello, con el propósito de contar con un marco de referencia más amplio para la toma de decisiones estratégicas, para mejorar el funcionamiento institucional y asegurar el cumplimiento de la misión con la calidad que actualmente demanda la sociedad.

Los estudios o diagnósticos por comparación (*benchmarking*) proveen esta información y son un instrumento que permite observar, de manera panorámica, la situación de una institución en relación con las principales instituciones que pudieran ser comparables con ella. Por ello, ofrece elementos complementarios a los derivados de los diagnósticos realizados en cada universidad, como parte de otros procesos de planeación estratégica.

## ***Justificación***

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) está formada por 152 universidades e instituciones de educación superior distribuidas por toda la República Mexicana, tanto públicas como particulares.

Las instituciones de educación superior (IES) afiliadas a la ANUIES están organizadas en regiones, las cuales son: Noroeste, Noreste, Centro, Centro-Occidente, Zona Metropolitana, Centro-Sur y Sureste.

Cada zona cuenta con un consejo regional, que es una instancia colegiada de coordinación del trabajo regional de las instituciones asociadas.

Con la finalidad de poder establecer parámetros de comparación con la Universidad de Guadalajara (UdeG), se decidió tomar como marco la organización de la ANUIES y centrar el estudio en la región Centro-Occidente por ser la región a la que pertenece la Universidad de

Guadalajara. En el mismo tenor, se determinó que se estudiarían solamente las universidades públicas. De alguna manera son universidades que persiguen objetivos similares, conexos o complementarios en razón del contexto geográfico al que pertenecen, por lo que la información que se obtenga podrá ser de gran utilidad al Consejo Regional de la zona Centro-Occidente, para contribuir a consolidar la planeación estratégica como elemento indispensable en la organización de la educación pública en la zona. De esta manera las universidades que fueron incluidas en el estudio son:

- Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Universidad de Guadalajara.
- Universidad de Colima.
- Universidad de Guanajuato.
- Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Universidad Autónoma de Nayarit.

Dichas universidades son representativas de la región, son públicas, autónomas, cuentan con características similares, razones que permiten determinar las principales fortalezas y las brechas de desempeño más importantes en relación con la institución líder.

### ***Metodología***

La metodología utilizada combina la propuesta de Robert Camp (1993) en cuanto al tipo y etapas del diagnóstico por comparación, así como la propuesta de M. Spendolini (1995) en cuanto a la construcción de una matriz de ponderación de indicadores, combinación que resulta original en la utilización de este tipo de herramienta para el diagnóstico en instituciones educativas del nivel superior.

### ***Objetivo de la comparación***

Conocer el posicionamiento estratégico que la Coordinación General de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara (Copladi) guarda en relación con otras universidades similares, a fin de identificar las mejores prácticas y las instituciones que están alcanzando

los mejores resultados. Ello, con el propósito de contar con un marco de referencia más amplio para la toma de decisiones estratégicas.

Con el presente estudio se espera obtener elementos para determinar la posición en la que se encuentra la Copladi en relación con las universidades seleccionadas, así como determinar las principales fortalezas y las brechas de desempeño más importantes en relación con la institución líder.

El presente diagnóstico por comparación permite analizar los objetivos y estrategias a fin de identificar aquellos que sean necesarios para mejorar el desempeño de la Coordinación General de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara (Copladi).

### ***Diagnóstico por comparación (benchmarking)***

En el caso de las áreas de planeación, se optó por realizar un *benchmarking* genérico o funcional entre las instituciones seleccionadas, con el enfoque del *benchmarking* externo, debido a que la información que se tomaría en cuenta sería únicamente la que aparece en la página web de las propias instituciones.

#### *Objetivos del benchmarking*

Las funciones de la Copladi son, entre otras, proponer políticas generales en materia de planeación, programación, presupuestación y evaluación, con base en los resultados de los estudios que se realicen en la institución; coordinar los procesos de planeación, programación y evaluación en la Red Universitaria; coordinar la integración del Plan de Desarrollo Institucional, etc. Para el cabal cumplimiento de sus funciones, es necesario conocer y mejorar los procesos de planeación y programación actuales y asegurar una mejora en su funcionamiento.

El objetivo central de este diagnóstico es, entonces, ubicar el área de planeación universitaria líder y determinar las brechas o diferencias de desempeño que pudiera tener la Copladi en relación con la misma. En caso de no resultar la líder, diseñar estrategias y determinar acciones que conduzcan a disminuir o eliminar estas diferencias.

El tipo de *benchmarking* que se utilizó para realizar la comparación entre las instituciones de educación superior seleccionadas, es el

denominado funcional o genérico, que de acuerdo con Spendolini (1995), compara organizaciones reconocidas por ser las más avanzadas en productos, servicios o procesos.

### *Etapas del benchmarking*

La realización del *benchmarking* sigue un proceso de varias fases.

De acuerdo con Robert Camp (1993), este proceso comienza con la fase de planeación, donde se establece el objetivo de la comparación, se definen las instituciones que formarán parte de dicha comparación, así como la información que se utilizará, las fuentes y la forma en que se obtendrá la información a fin de garantizar su comparación. Esta fase concluye con la determinación de la organización líder y la identificación de las brechas de desempeño respecto a la misma.

La siguiente fase es la de integración de los resultados obtenidos, en ella se fijan objetivos operacionales de mejora para cerrar las brechas detectadas, con lo que se definen compromisos de trabajo para las diferentes áreas de la organización, se elaboran las propuestas estratégicas y se valoran los posibles cursos de acción.

La última fase del proceso es la de acción, que consiste básicamente en: a) la puesta en marcha de las estrategias y las acciones determinadas en la fase de integración de resultados, y b) la obtención del respaldo de los directivos y de los responsables de las áreas involucradas para llevar a la práctica las acciones concretas que permitan acortar o eliminar las brechas de desempeño en relación con la institución líder.

El presente estudio se enfocará sólo en la primera etapa, esto es, la de planeación que concluye con la determinación de la institución líder en planeación y desarrollo institucional, y a manera de conclusión se tratará de fijar objetivos operacionales de mejora para cerrar las brechas de desempeño detectadas.

### ***Instituciones comparables***

Para realizar este *benchmarking* se tomaron como instituciones comparables las que cumplieron con las siguientes características, que a su vez fueron consideradas como criterios de exclusión: ser la institución pública autónoma de educación superior de la región Centro Occidente de acuerdo con la ANUIES.

Las instituciones consideradas comparables, e incorporadas en el *benchmarking* con base en el criterio especificado son las siguientes:

- Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Universidad de Guadalajara.
- Universidad de Colima.
- Universidad de Guanajuato.
- Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Universidad Autónoma de Nayarit.

#### *Áreas o criterios a comparar*

Para la realización del estudio se elaboraron seis categorías con diferentes indicadores. Categorías utilizadas:

1. Posición dentro del organigrama general.
2. Grado académico del responsable del área de planeación.
3. Presupuesto asignado.
4. Número de personas que trabajan en el área.
5. Grado académico de las personas que trabajan en el área.
6. Reglamento del área de planeación.
7. Página web.

Las categorías seleccionadas que se utilizaron en este diagnóstico se decidieron especialmente considerando aquellas que reflejaran el modelo ideal de organización del área de planeación, pero que también pudieran ser indicadores para los que fuera factible obtener información pública y accesible.

Así, las categorías seleccionadas fueron las siguientes:

Categorías	Asignación %	Valores óptimos
1. Posición dentro del organigrama general.	14.29	6
2. Grado académico del responsable.	14.29	6
3. Presupuesto asignado.	14.29	6
4. Número de unidades de apoyo con la que cuenta el área de planeación.	14.29	6
5. Grado académico de las personas que trabajan en el área.	14.29	6
6. Reglamento del área de planeación.	14.29	6
7. Página web.	14.29	6
Total	100.00	42

### *Descripción y puntaje asignado a los indicadores*

Los rangos y los valores asignados a cada uno de los indicadores buscan determinar el modelo ideal del área de planeación de las instituciones de educación superior. Para realizar esta valoración se consideró la propuesta de Spendolini (1995) de asignar el mayor valor a aquellos resultados que muestren mayor acercamiento al modelo ideal o a las condiciones esperadas.

Así, por ejemplo, se asignó un mayor puntaje al área de planeación que se encuentra en un nivel más alto dentro del organigrama general de la institución.

Se trata de un elemento que determina la importancia que tiene la planeación para la institución. Por su parte, también se otorgó mayor peso al grado académico de las personas que trabajan en el área; el presupuesto otorgado, la calidad de los profesionales que trabajan en dicha área y la información que se encuentra en la página web o portal de cada universidad, como un indicador de organización y transparencia.

Rangos de puntuación asignada para los distintos indicadores

<b>I. Posición dentro del organigrama general</b>	<b>Total %</b>	<b>Puntaje máximo a obtener: 6 puntos</b>
<i>Indicador</i>	<i>Rangos</i>	<i>Puntos por indicador</i>
a) Nivel alto	14.29	6
b) Nivel medio	7.15	3
c) Nivel bajo	2.38	1

<b>2. Grado académico del responsable</b>	<b>Total %</b>	<b>Puntaje máximo a obtener: 6 puntos</b>
<i>Indicador</i>	<i>Rangos</i>	<i>Puntos por indicador</i>
a) Doctorado	14.29	6
b) Maestría	9.52	4
c) Licenciatura	4.76	2
d) Técnico	2.38	1

<b>3. Presupuesto asignado al área de planeación</b>	<b>Total %</b>	<b>Puntaje máximo a obtener: 6 puntos</b>
<i>Indicador</i>	<i>Rangos</i>	<i>Puntos por indicador</i>
a) Más del 5% del total del presupuesto	14.29	6
b) Del 0.1 al 4.9% del total del presupuesto	7.15	3
c) No se conoce	2.38	1

<b>4. Número de unidades de trabajo que dependen del área de planeación</b>	<b>Total %</b>	<b>Puntaje máximo a obtener: 6 puntos</b>
<i>Indicador</i>	<i>Rangos</i>	<i>Puntos por indicador</i>
a) 6 unidades de apoyo o más	14.29	6
b) De 3 a 5 unidades de apoyo	7.15	3
c) Menos de 2 unidades de apoyo	2.38	1

<b>5. Grado académico de los responsables de las unidades de trabajo del área de planeación</b>	<b>Total %</b>	<b>Puntaje máximo a obtener: 6 puntos</b>
<i>Indicador</i>	<i>Rangos</i>	<i>Puntos por indicador</i>
a) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con doctorado	14.29	6
b) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con maestría	7.15	3
c) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con licenciatura o menor grado	2.38	1

<b>6. Reglamento propio</b>	<b>Total %</b>	<b>Puntaje máximo a obtener: 6 puntos</b>
<i>Indicador</i>	<i>Rangos</i>	<i>Puntos por indicador</i>
a) Tiene reglamento propio	14.29	6
b) La reglamentación de la planeación aparece sólo en la normatividad institucional	7.15	3
c) No se conoce o no está en existencia la reglamentación para planeación	2.38	1

<b>7. Página web</b>	<b>Total %</b>	<b>Puntaje máximo a obtener: 6 puntos</b>
<i>Indicador</i>	<i>Rangos</i>	<i>Puntos por indicador</i>
a) La información es suficiente sobre la universidad	14.29	6
b) La información es básica y limitada de la universidad	7.15	3
c) La información es deficiente y baja sobre la universidad	2.38	1

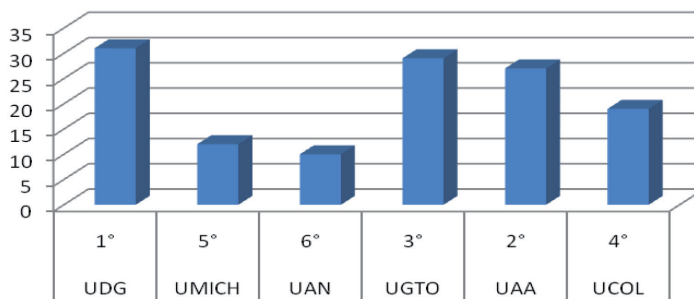
### ***Resultados del diagnóstico por comparación***

Lugar que ocupan las instituciones sujetas a comparación:

1. Universidad de Guadalajara (UDG).
2. Universidad de Guanajuato (UGTO).
3. Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA).
4. Universidad de Colima (UCOL).
5. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMICH).
6. Universidad Autónoma de Nayarit (UAN).

<i>Datos totales</i>						
<i>Universidad</i>	<i>UDG</i>	<i>UMICH</i>	<i>UAN</i>	<i>UGTO</i>	<i>UAA</i>	<i>UCOL</i>
Lugar	1°	5°	6°	3°	2°	4°
Puntaje	31	12	10	29	27	19
Rango	73.81%	28.58%	23.81%	57.14%	64.29%	45.24%

Lugar que ocupan las instituciones de educación superior comparables



De acuerdo con las categorías e indicadores utilizados, y con base en la información encontrada en las páginas web de las instituciones, los resultados indican que la *Universidad de Guadalajara* obtiene el primer lugar en la comparación, resultando ser la Coordinación de Planeación de Instituciones Públicas de Educación Superior de la zona Centro-Occidente con una puntuación total de 31 puntos.

		Pts	Pts	Pts	Pts	Pts	Pts
Categorías	Indicadores	UDG	UMICH	UAN	UGTO	UAA	UCOL
1. Posición dentro del organigrama general (6 pts)	a) Nivel alto (6 pts)	6			6	6	6
	b) Nivel medio (3 pts)		3	3			
	c) Nivel bajo (1 pts)						
2. Grado académico del responsable del área (6 pts)	a) Doctorado (6 pts)						6
	b) Maestría (4 pts)	4			4		
	c) Licenciatura (2 pts)			2		2	
	d) Técnico (1 pt)						
3. Presupuesto asignado (6 pts)	a) Más del 5% del total del presupuesto (6 pts)						
	b) Del 0.1 al 4.9% del total del presupuesto (3 pts)	3					
	c) No se conoce (1 pt)		1	1	1	1	1
4. Número de unidades que dependen de la coordinación (6 pts)	a) 6 unidades de apoyo o más (6 pts)	6	6			6	
	b) De 3 a 5 unidades de apoyo (3 pts)				3		
	c) De 2 o menos unidades de apoyo (1 pt)						1
5. Grado académico de los jefes de unidad (6 pts)	a) Sí la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con doctorado (6 pts)						
	b) Sí la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con Maestría (3pts.)	3				3	
	c) Sí la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con Licenciatura o menor grado (1pt.)				1		1

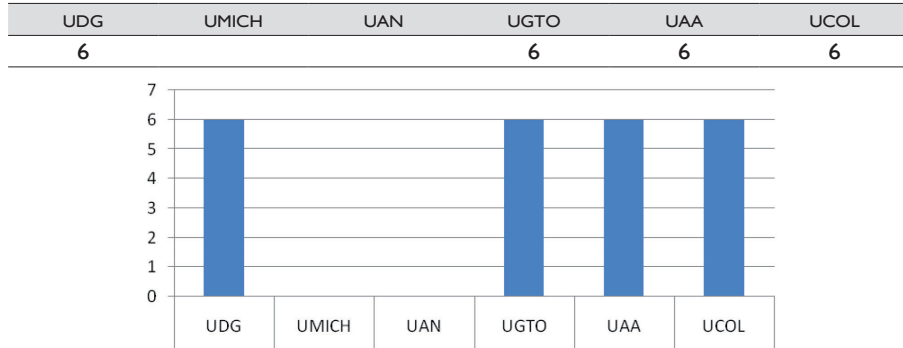
		Pts	Pts	Pts	Pts	Pts	Pts
Categorías	Indicadores	UDG	UMICH	UAN	UGTO	UAA	UCOL
6. Reglamento del área de planeación (6 pts)	a) Tiene reglamento propio (6pts)						
	b) La reglamentación de la planeación aparece solo en la normatividad institucional. (3 pts)	3		3	3	3	
	c) No se conoce o no esta en existencia la reglamentación para planeación (1 pt.)		1				1
7. Página Web	a) La información es suficiente sobre la Universidad (6pts.)	6			6	6	
	b) La información es básica y limitada de la Universidad (3 pts)						3
	c) La información es deficiente y baja sobre la universidad (1 pt)		1	1			
	Totales	31	12	10	24	27	19

### *Resultados de la comparación y detección de brechas de desempeño institucional*

Dado que el objetivo del diagnóstico por comparación (*benchmarking*) era determinar a la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional de Instituciones Públicas de Educación Superior de la región Occidente líder y detectar las diferencias entre el desempeño de la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional de la líder, con la Universidad de Guadalajara, y como esta misma es quien ostenta el liderazgo, se realizará únicamente la comparación entre los resultados de cada criterio y sus indicadores, para encontrar las brechas de desempeño parcial.

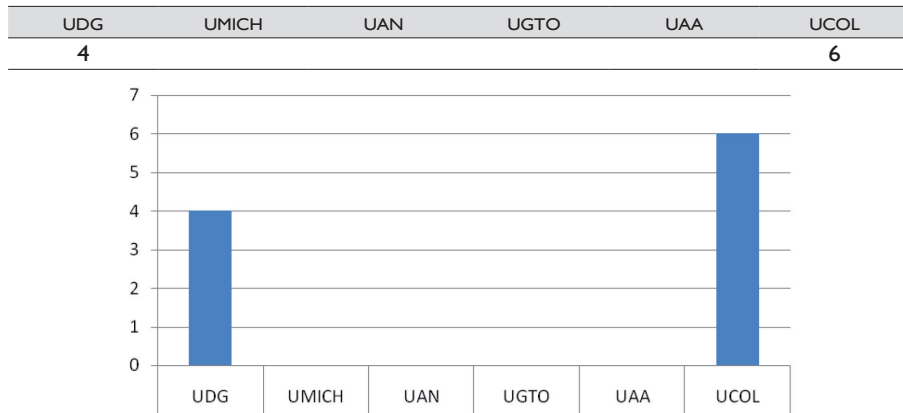
En lo que respecta a la posición que tiene el área de planeación de las distintas universidades en el organigrama general, encontramos que la Universidad de Guadalajara obtiene el puntaje mayor, está a la par con la Universidad de Guanajuato, la de Aguascalientes y la de Colima.

## Posición dentro del organigrama



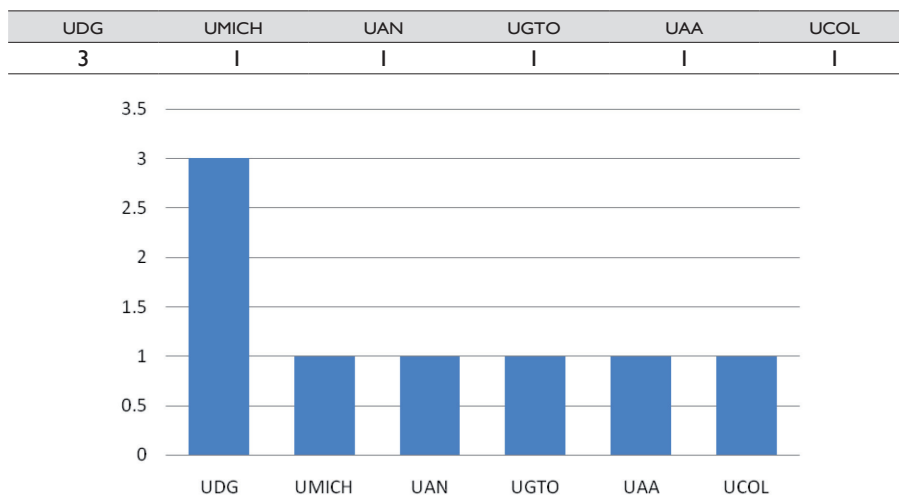
En el indicador del grado académico del responsable del área de planeación de cada universidad se encontró que la Universidad de Colima obtuvo el mayor puntaje, a pesar de que la Universidad de Guadalajara es la líder.

## Grado académico del responsable



Sobre el presupuesto asignado al área de planeación, la Universidad de Guadalajara obtuvo el puntaje mayor sobre las demás, ya que en las otras universidades se desconoce el presupuesto asignado al área o coordinación de planeación.

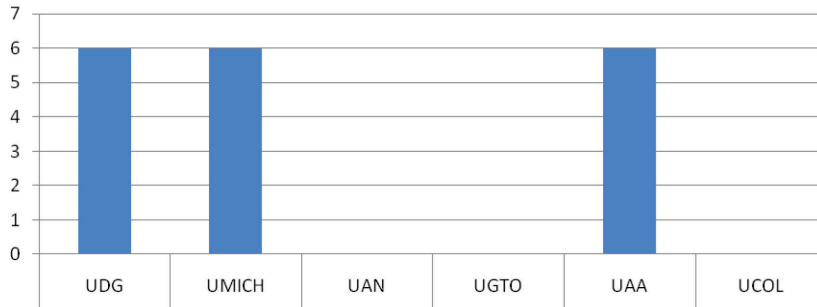
Presupuesto asignado



En el indicador de cuántas unidades de apoyo están en el área de planeación, se observa que la Universidad de Guadalajara obtuvo el puntaje máximo junto con la de Michoacán y la de Aguascalientes.

## Número de unidades que dependen del área

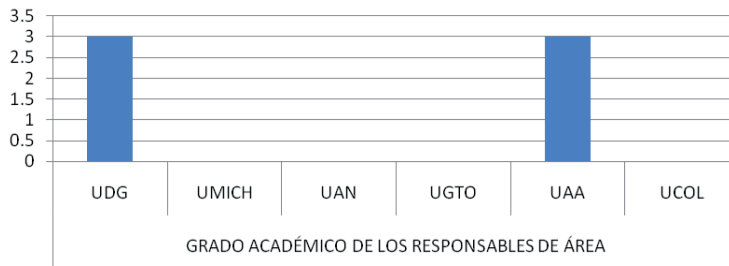
UDG	UMICH	UAN	UGTO	UAA	UCOL
6	6			6	



En lo que respecta al grado académico de los responsables de las unidades de apoyo al área de planeación, se nota que la Universidad de Guadalajara obtuvo el puntaje medio junto con la Universidad de Aguascalientes, ya que ninguna logró obtener el puntaje máximo.

## Grado académico de los responsables de área

UDG	UMICH	UAN	UGTO	UAA	UCOL
3				3	

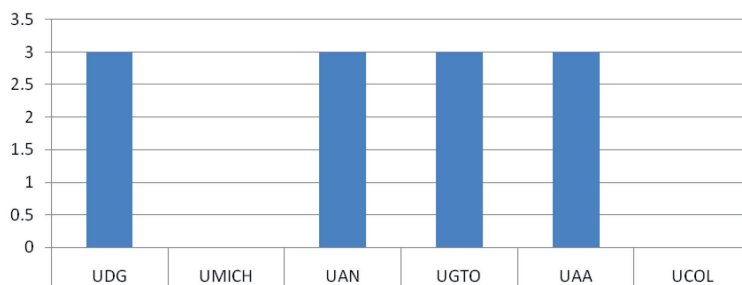


Visto que ninguna de las universidades cuenta con un reglamento propio sobre el área de planeación, o por lo menos no es extensivo, las

universidades que están de líder en este indicador son: la UDG, la UGTO, la UAA y la UCOL.

### Reglamento del área

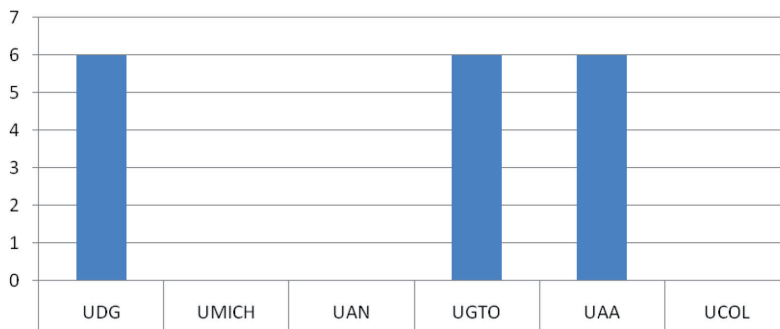
UDG	UMICH	UAN	UGTO	UAA	UCOL
3		3	3	3	0



Por último, un indicador clave para este análisis es identificar quién era la líder en cuanto a su página web o portal, obteniendo los puntajes máximos la UDG, la UGTO y la UAA.

### Página web

UDG	UMICH	UAN	UGTO	UAA	UCOL
6			6	6	

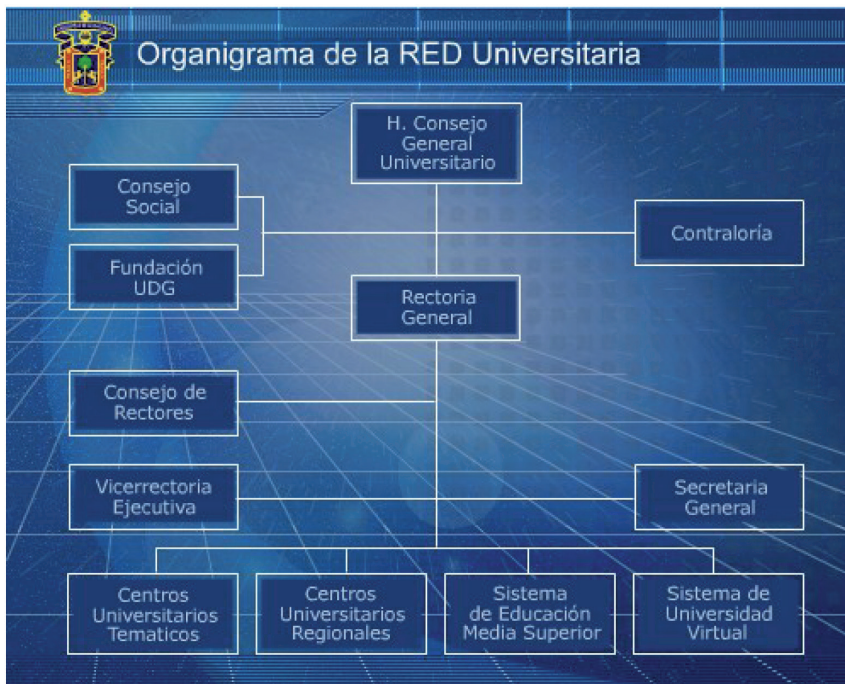


### *Información complementaria*

#### *Universidad de Guadalajara*

##### *Indicador 1: posición dentro del organigrama general*

La Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional depende directamente de la Vicerrectoría Ejecutiva, por lo que se considera que su posición dentro del organigrama general es de nivel alto (véase organigrama general en anexos).



##### *Indicador 2: grado académico del responsable del Área de Planeación*

La Coordinación General de Planeación y Desarrollo Institucional está a cargo de la maestra Carmen Enedina Rodríguez Armenta, con grado de maestría.



### *Indicador 3: presupuesto asignado*

El total del presupuesto 2010 de la Universidad de Guadalajara es de \$7,484'709,631.00 (siete mil cuatrocientos ochenta y cuatro millones setecientos nueve mil seiscientos treinta y un pesos 00/100 M. N.) y la cantidad que se le asigna a la Coordinación de Planeación y Desarrollo es de \$11'676.885.00 (once millones, seiscientos setenta y seis mil ochocientos ochenta y cinco pesos 00/100 M. N.), lo que representa un .1560% del total del presupuesto.

### *Indicadores 4 y 5: número de unidades que dependen de la Coordinación y grado académico de las personas responsables*

En la página web sólo aparece la siguiente información:

- Un coordinador general de Planeación y Desarrollo Institucional, maestría.
- Un secretario de Coordinación, maestría.
- Cuatro jefes de unidad, tres con maestría y uno con licenciatura.

Del resto del personal no se obtiene información en la página web.

### *Indicador 6: reglamento del Área de Planeación*

El artículo 99 de la ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara señala que la organización y funcionamiento de la Coordinación de Planeación

y Desarrollo Institucional se regulará a través del Reglamento Interno de la Administración General de la Universidad de Guadalajara, por lo que no tiene reglamento propio e independiente; la reglamentación de la planeación aparece sólo en la normatividad institucional.

*Indicador 7: página web*

A continuación se señala la información que se encontró dentro de la página web de la Universidad:

1. Posición dentro del organigrama general.
2. Grado académico del responsable del Área de Planeación.
3. Presupuesto asignado.
4. Número de unidades de trabajo que dependen del Área de Planeación.
5. Grado académico de los jefes de las unidades del Área de Planeación.
6. Reglamento del Área de Planeación.

Tabla de puntajes

<b>Universidad de Guadalajara</b>		
<i>Categorías</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Puntos</i>
1. Posición dentro del organigrama general (6 pts)	a) Nivel alto (6 pts)	6
	b) Nivel medio (3 pts)	
	c) Nivel bajo (1 pts)	
2. Grado académico del responsable del área (6 pts)	a) Doctorado (6 pts)	4
	b) Maestría (4 pts)	
	c) Licenciatura (2 pts)	
	d) Técnico (1 pt)	
3. Presupuesto asignado (6 pts)	a) Más del 5% del total del presupuesto (6 pts)	3
	b) Del 0.1 al 4.9% del total del presupuesto (3 pts)	
	c) No se conoce (1 pt)	
4. Número de unidades que dependen de la Coordinación (6 pts)	a) 6 unidades de apoyo o más (6 pts)	6
	b) De 3 a 5 unidades de apoyo (3 pts)	
	c) De 2 o menos unidades de apoyo (1 pt)	

<b>Universidad de Guadalajara</b>		
<i>Categorías</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Puntos</i>
5. Grado académico de los jefes de unidad (6 pts)	a) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con doctorado (6 pts)	3
	b) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con maestría (3 pts)	
	c) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con licenciatura o menor grado (1 pt)	
6. Reglamento del Área de Planeación (6 pts)	a) Tiene reglamento propio (6 pts)	3
	b) La reglamentación de la planeación aparece sólo en la normatividad institucional (3 pts)	
	c) No se conoce o no está en existencia la reglamentación para planeación (1 pt)	
7. Página web	a) La información es suficiente sobre la Universidad (6 pts)	6
	b) La información es básica y limitada de la Universidad (3 pts)	
	c) La información es deficiente y baja sobre la Universidad (1 pt)	
Totales		31

### *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*

#### *Indicador 1: posición dentro del organigrama general*

- H. Consejo Universitario.
- Rectoría.
- Secretaría General.
- Secretaría Académica.
- Secretaría Administrativa.
- Secretaría de Difusión y Extensión Universitaria.
- Secretaría Auxiliar.
- Coordinación de la Investigación Científica.
- Comisión de Planeación Universitaria.
- Directorio de Funcionarios.

*Indicador 2: grado académico del responsable del Área de Planeación*  
No se tiene el dato.

*Indicador 3: presupuesto asignado*

No tiene información disponible dentro de su página.

*Indicadores 4 y 5: número de unidades que dependen de la Coordinación y grado académico de las personas responsables*

Se tiene en cuenta que el número de personas que trabajan en la Comisión de Planeación son seis. Tomando en consideración cada una de las áreas que la integran, debido a que no se especifica el total de personal. No se tiene el dato del grado académico del personal.

Del indicador 5 no se cuenta con información.

*Indicador 6: reglamento del Área de Planeación*

No cuenta con reglamento propio.

*Indicador 7: página web*

A continuación se señala la información que se encontró dentro de la página web de la Universidad:

1. Posición dentro del organigrama general.
2. Número de unidades de trabajo que dependen del Área de Planeación. Sí se encontró información.

Tabla de puntajes

<b>Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo</b>		
<i>Categorías</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Puntos</i>
1. Posición dentro del organigrama general (6 pts)	a) Nivel alto (6 pts)	3
	b) Nivel medio (3 pts)	
	c) Nivel bajo (1 pt)	
2. Grado académico del responsable del área (6 pts)	a) Doctorado (6 pts)	
	b) Maestría (4 pts)	
	c) Licenciatura (2 pts)	
	d) Técnico (1 pt)	
3. Presupuesto asignado (6 pts)	a) Más del 5% del total del presupuesto (6 pts)	
	b) Del 0.1 al 4.9% del total del presupuesto (3 pts)	
	c) No se conoce (1 pt)	

<b>Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo</b>		
<i>Categorías</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Puntos</i>
4. Número de unidades que dependen de la Coordinación (6 pts)	a) 6 unidades de apoyo o más (6 pts)	6
	b) De 3 a 5 unidades de apoyo (3 pts)	
	c) De 2 o menos unidades de apoyo (1 pt)	
5. Grado académico de los jefes de unidad (6 pts)	a) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con doctorado (6 pts)	
	b) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con maestría (3 pts)	
	c) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con licenciatura o menor grado (1 pt)	
6. Reglamento del Área de Planeación (6 pts)	a) Tiene reglamento propio (6 pts)	1
	b) La reglamentación de la planeación aparece sólo en la normatividad institucional (3 pts)	
	c) No se conoce o no está en existencia la reglamentación para planeación (1 pt)	
7. Página web	a) La información es suficiente sobre la Universidad (6 pts)	1
	b) La información es básica y limitada de la Universidad (3 pts)	
	c) La información es deficiente y baja sobre la Universidad (1 pt)	
Totales		12

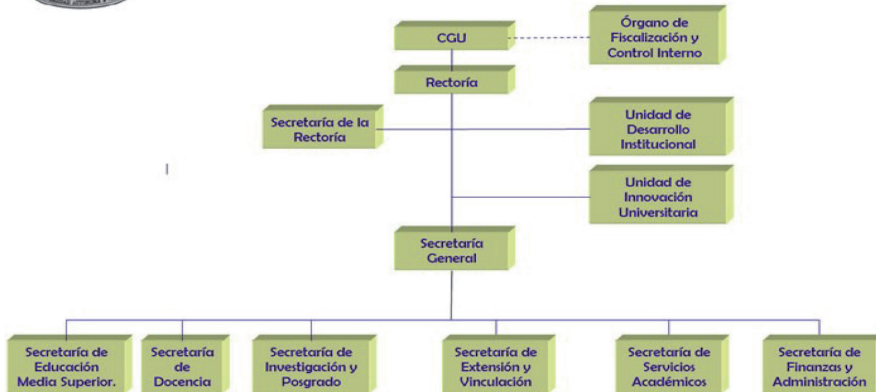
### *Universidad Autónoma de Nayarit*

#### *Indicador 1: posición dentro del organigrama general*

Es importante hacer notar que en el organigrama no aparece la Dirección de Planeación y Evaluación; sin embargo, según la información que se maneja en la página web oficial, esta dirección se encuentra ubicada dentro de la Secretaría de Financiamiento y Administración, que a su vez depende de la Secretaría General.



## Universidad Autónoma de Nayarit Organigrama de la Administración Central



Cd. de la Cultura Amado Nervo a 23 de Febrero de 2005.

Nota: Esta estructura es en base al dictamen de la Comisión Permanente de Legislación Universitaria del H. Consejo General Universitario.

*Indicador 2: grado académico del responsable del Área de Planeación*

La persona responsable del Área de Planeación cuenta con el grado académico de licenciatura

*Indicador 3: presupuesto asignado*

Información no encontrada.

*Indicadores 4 y 5: número de unidades que dependen de la Coordinación y grado académico de las personas responsables*

Información no encontrada.

*Indicador 6: reglamento del Área de Planeación*

La reglamentación de la planeación aparece sólo en la normatividad institucional.

*Indicador 7: página web*

A continuación se señala la información que se encontró dentro de la página web de la Universidad:

1. Posición dentro del organigrama general.
2. Grado académico del responsable del Área de Planeación.
3. Reglamento del Área de Planeación.

Tabla de puntajes

<b>Universidad Autónoma de Nayarit</b>		
<i>Categorías</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Puntos</i>
1. Posición dentro del organigrama general (6 pts)	a) Nivel alto (6 pts)	3
	b) Nivel medio (3 pts)	
	c) Nivel bajo (1 pts)	
2. Grado académico del responsable del área (6 pts)	a) Doctorado (6 pts)	2
	b) Maestría (4 pts)	
	c) Licenciatura (2 pts)	
	d) Técnico (1 pt)	
3. Presupuesto asignado (6 pts)	a) Más del 5% del total del presupuesto (6 pts)	1
	b) Del 0.1 al 4.9% del total del presupuesto (3 pts)	
	c) No se conoce (1 pt)	
4. Número de unidades que dependen de la Coordinación (6 pts)	a) 6 unidades de apoyo o más (6 pts)	
	b) De 3 a 5 unidades de apoyo (3 pts)	
	c) De 2 o menos unidades de apoyo (1 pt)	
5. Grado académico de los jefes de unidad (6 pts)	a) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con doctorado (6 pts)	
	b) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con maestría (3 pts)	
	c) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con licenciatura o menor grado (1 pt)	
6. Reglamento del Área de Planeación (6 pts)	a) Tiene reglamento propio (6 pts)	3
	b) La reglamentación de la planeación aparece solo en la normatividad institucional (3 pts)	
	c) No se conoce o no esta en existencia la reglamentación para planeación (1 pt)	

7. Página web	a) La información es suficiente sobre la Universidad (6 pts)	
	b) La información es básica y limitada de la Universidad (3 pts)	
	c) La información es deficiente y baja sobre la universidad (1 pt)	1
Totales		10

### *Universidad de Guanajuato*

#### *Indicador 1: posición dentro del organigrama general*

La Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional depende directamente de la Vicerrectoría Ejecutiva, por lo que se considera que su posición dentro del organigrama general es de nivel alto.



*Indicador 2: grado académico del responsable del Área de Planeación*

La Coordinación General de Planeación y Desarrollo Institucional está a cargo de una persona con grado de maestría.

*Indicador 3: presupuesto asignado*

Se desconoce el monto presupuestario asignado a la Dirección de Planeación de la UGTO, ya que la información no está disponible en su página web.

*Indicadores 4 y 5: número de unidades que dependen de la Coordinación y grado académico de las personas responsables*

Se cuenta en la Dirección de Planeación con cinco elementos de recurso humano:

- Directora (maestría).
- Secretaría de la Dirección (técnico).
- Secretaria de la Dirección (técnico).
- Jefe del Departamento de Información y Estadística (licenciatura).
- Jefe del Departamento de Organización y Métodos (licenciatura).

*Indicador 6: reglamento del Área de Planeación*

La ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato señala que la organización y funcionamiento de la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional se regulará a través del Reglamento Interno de la Administración General de la Universidad, por lo que no tiene reglamento propio e independiente; la reglamentación de la planeación aparece sólo en la normatividad institucional.

*Nota:* no existe reglamento específico para el caso de la Comisión de Planeación, se especifica en el:

Estatuto orgánico de la Universidad de Guanajuato:

- *Artículo 58.* Corresponde a la Comisión de Planeación y Evaluación del Desarrollo Institucional dictaminar sobre:
- El programa de planeación y desarrollo institucional formulado por el Rector General;
- La creación, modificación o supresión de Campus;

- Los planes del desarrollo de los Campus y del Colegio del Nivel Medio Superior;
- La creación o supresión de Divisiones, Departamentos y Escuelas de Nivel Medio Superior u otras modalidades de organización académica; y
- El desempeño integral de los Campus y del Colegio del Nivel Medio Superior, cada cuatro años o en un plazo menor cuando dichas entidades lo soliciten.

#### *Indicador 7: página web*

A continuación se señala la información que se encontró dentro de la página web de la Universidad:

1. Posición dentro del organigrama general.
2. Grado académico del responsable del Área de Planeación.
3. Presupuesto asignado. Sí se encontró información.
4. Número de unidades de trabajo que dependen del Área de Planeación.
5. Grado académico de los jefes de las unidades del Área de Planeación. Sí se encontró información.
6. Reglamento del Área de Planeación.

Tabla de puntajes

<b>Universidad de Guanajuato</b>		
<i>Categorías</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Puntos</i>
1. Posición dentro del organigrama general (6 pts)	a) Nivel alto (6 pts)	6
	b) Nivel medio (3 pts)	
	c) Nivel bajo (1 pt)	
2. Grado académico del responsable del área (6 pts)	a) Doctorado (6 pts)	4
	b) Maestría (4 pts)	
	c) Licenciatura (2 pts)	
	d) Técnico (1 pt)	
3. Presupuesto asignado (6 pts)	a) Más del 5% del total del presupuesto (6 pts)	1
	b) Del 0.1 al 4.9% del total del presupuesto (3 pts)	
	c) No se conoce (1 pt)	
4. Número de unidades que dependen de la coordinación (6 pts)	a) 6 unidades de apoyo o más (6 pts)	3
	b) De 3 a 5 unidades de apoyo (3 pts.)	
	c) De 2 o menos unidades de apoyo (1 pt)	

<b>Universidad de Guanajuato</b>		
<i>Categorías</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Puntos</i>
5. Grado académico de los jefes de unidad (6 pts)	a) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con doctorado (6 pts)	1
	b) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con maestría (3 pts)	
	c) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con licenciatura o menor grado (1 pt)	
6. Reglamento del área de planeación (6 pts)	a) Tiene reglamento propio (6 pts)	3
	b) La reglamentación de la planeación aparece sólo en la normatividad institucional (3 pts)	
	c) No se conoce o no está en existencia la reglamentación para planeación (1 pt)	
7. Página web	a) La información es suficiente sobre la Universidad (6 pts)	6
	b) La información es básica y limitada de la Universidad (3 pts)	
	c) La información es deficiente y baja sobre la universidad (1 pt)	
Totales		24

### *Universidad Autónoma de Aguascalientes*

#### *Indicador 1: posición dentro del organigrama general*

La Dirección General de Planeación y Desarrollo es la encargada de realizar todos los estudios e investigaciones necesarias tendientes a la formulación y actualización de planes a corto, mediano y largo plazos para la Universidad, y de coordinar todos los procesos de planeación institucionales.

Al nacer la Universidad ya contaba con un Plan de Desarrollo, aunque técnicamente elemental y desde entonces las funciones de planeación correspondieron a la llamada Dirección General de Orientación Institucional. El nombre de Dirección General de Planeación y Desarrollo fue el oficial a partir del año 1977.

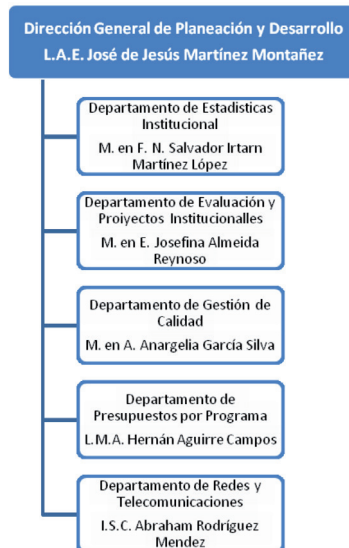
La Dirección participa también en los planes a corto plazo, al coordinar los presupuestos por programa, realizando también

con la colaboración de la comunidad universitaria y al realizar sistemas y procedimientos de operación para el funcionamiento de las áreas. Esta Dirección apoya también a las diferentes áreas de la Universidad en el diseño y utilización de sistemas de cómputo y en la emisión y recepción de la información interna y externa. Actualmente la Dirección está conformada por los siguientes departamentos: Estadística Institucional, Evaluación y Proyectos Institucionales, Gestión de Calidad, Presupuesto por Programa y Redes y Telecomunicaciones.

Según el artículo 14 del Estatuto general de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, para la mejor realización de las funciones de los centros y dependiendo jerárquicamente de la Rectoría, a la Dirección General de Planeación y Desarrollo se le considera unidad de apoyo de primer nivel dentro del organigrama general (véase organigrama en anexos).

*Indicador 2: grado académico del responsable del Área de Planeación*

La Dirección General de Planeación y Desarrollo está a cargo del LAE José de Jesús Martínez Montañez, con grado de licenciatura.



*Indicador 3: presupuesto asignado*

El total del presupuesto 2010 de la Universidad de Aguascalientes es de \$132' 800,380.00 (ciento treinta y dos millones, ochocientos mil trecientos ochenta pesos 00/100 M. N.) y la cantidad que se le asigna a la Dirección General de Planeación y Desarrollo, de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, no aparece en la página web.

*Indicadores 4 y 5: número de unidades que dependen de la Coordinación y grado académico de las personas responsables*

En la página web sólo aparece la siguiente información:

El director general de Planeación y Desarrollo (licenciatura).

- Un jefe del Departamento de Estadísticas Institucional (maestría).
- Un jefe del Departamento de Evaluación y Proyectos Institucionales (maestría).
- Jefe del Departamento de Gestión de Calidad (maestría).
- Jefe del Departamento de Presupuestos por Programa (licenciatura).
- Jefe del Departamento de Redes y Telecomunicaciones (ingeniería).

Del resto del personal no se obtiene información en la página web.

*Indicador 6: reglamento de la Dirección General de Planeación y Desarrollo*

El artículo 32 del Estatuto de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, emitido el 04 de enero de 2010, en su título segundo, “De la estructura de la Universidad”, en su capítulo IV, “De las unidades de apoyo central”, señala que la organización y funcionamiento de la Dirección de Planeación y Desarrollo se regulará a través de éste, por lo que no tiene reglamento propio e independiente; la reglamentación de la planeación aparece sólo en la normatividad institucional (para mayor información véase la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, disponible en: <http://docsgc.uaa.mx/transparencia/ley%20organica%20y%20estatuto.pdf>).

*Artículo 32.* La Dirección General de Planeación y Desarrollo se encargará de:

- I. Realizar los trabajos de formulación y actualización de planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazos para la Universidad, así

- como de las actividades de investigación y evaluación institucional que se requieran para ello;
- II. Manejar los sistemas de estadística institucional;
  - III. Efectuar los trabajos de diseño de sistemas y otros estudios organizacionales que se requieran para que la estructura y sistemas de la Universidad funcionen en forma eficiente;
  - IV. Coordinar el proceso de formulación de los presupuestos de operación anuales, de acuerdo con los criterios de la Institución;
  - V. Desarrollar las actividades de auditoría administrativa;
  - VI. Diseñar, supervisar y mantener los sistemas de información institucionales; y
  - VII. Administrar los espacios físicos institucionales que no sean asignados a otra unidad orgánica en particular.

*Indicador 7: página web*

A continuación se señala la información que se encontró dentro de la página web de la Universidad:

1. Posición dentro del organigrama general.
2. Grado académico del responsable del Área de Planeación.
3. Número de unidades de trabajo que dependen del Área de Planeación.
4. Grado académico de los jefes de las unidades del Área de Planeación.
5. Reglamento del área de planeación, dentro de la normatividad.

Tabla de puntajes

<b>Universidad Autónoma de Aguascalientes</b>		
<i>Categorías</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Puntos</i>
1. Posición dentro del organigrama general (6 pts)	a) Nivel alto (6 pts)	6
	b) Nivel medio (3 pts)	
	c) Nivel bajo (1 pt)	
2. Grado académico del responsable del área (6 pts)	a) Doctorado (6 pts)	2
	b) Maestría (4 pts)	
	c) Licenciatura (2 pts)	
	d) Técnico (1 pt)	

<b>Universidad Autónoma de Aguascalientes</b>		
<i>Categorías</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Puntos</i>
3. Presupuesto asignado (6 pts)	a) Más del 5% del total del presupuesto (6 pts)	1
	b) Del 0.1 al 4.9% del total del presupuesto (3 pts)	
	c) No se conoce (1 pt)	
4. Número de unidades que dependen de la Coordinación (6 pts)	a) 6 unidades de apoyo o más (6 pts)	6
	b) De 3 a 5 unidades de apoyo (3 pts)	
	c) De 2 o menos unidades de apoyo (1 pt)	
5. Grado académico de los jefes de unidad (6 pts)	a) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con doctorado (6 pts)	3
	b) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con maestría (3 pts)	
	c) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con licenciatura o menor grado (1 pt)	
6. Reglamento del Área de Planeación (6 pts)	a) Tiene reglamento propio (6pts)	3
	b) La reglamentación de la planeación aparece sólo en la normatividad institucional (3 pts)	
	c) No se conoce o no está en existencia la reglamentación para planeación (1 pt)	
7. Página web	a) La información es suficiente sobre la Universidad (6 pts)	6
	b) La información es básica y limitada de la Universidad (3 pts)	
	c) La información es deficiente y baja sobre la universidad (1 pt)	
Totales		27

### *Universidad de Colima*

#### *Indicador 1: posición dentro del organigrama general*

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional es una dependencia staff de Rectoría, creada en 1979, cuya función central es la coordinación de los procesos de planeación del desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazos, que definen la direccionalidad de la institución; fijando objetivos y trazando trayectorias para la consecución de tales objetivos (véase organigrama en anexos).

*Indicador 2: grado académico del responsable del Área de Planeación*

La Dirección General de Planeación está a cargo de la doctora Martha Alicia Magaña Echeverría, cuyo grado académico es doctorado.

*Indicador 3: presupuesto asignado*

En la página web no está establecido el presupuesto que se la asigna.

*Indicadores 4 y 5: número de unidades que dependen de la Coordinación y grado académico de las personas responsables*

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional cuenta con dos áreas: la Secretaría General y la Jefatura de Sistemas, en ambos puestos los responsables cuentan con el grado de licenciatura.

*Indicador 6: reglamento de la Dirección General de Planeación y Desarrollo*

Por ser una dependencia staff de Rectoría no cuenta con reglamento particular ni está establecido dentro de la ley orgánica de la institución.

*Indicador 7: página web*

A continuación se señala la información que se encontró dentro de la página web de la Universidad:

1. Posición dentro del organigrama general.
2. Grado académico del responsable del Área de Planeación.
3. Número de unidades de trabajo que dependen del Área de Planeación.
4. Grado académico de los jefes de las unidades del Área de Planeación. Sí se encontró información.

Tabla de puntajes

<b>Universidad Autónoma de Colima</b>		
<i>Categorías</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Puntos</i>
1. Posición dentro del organigrama general (6 pts)	a) Nivel alto (6 pts)	6
	b) Nivel medio (3 pts)	
	c) Nivel bajo (1 pt)	
2. Grado académico del responsable del área (6 pts)	a) Doctorado (6 pts)	6
	b) Maestría (4 pts)	
	c) Licenciatura (2 pts)	
	d) Técnico (1 pt)	
3. Presupuesto asignado (6 pts)	a) Más del 5% del total del presupuesto (6 pts)	1
	b) Del 0.1 al 4.9% del total del presupuesto (3 pts)	
	c) No se conoce (1 pt)	
4. Número de unidades que dependen de la Coordinación (6 pts)	a) 6 unidades de apoyo o más (6 pts)	1
	b) De 3 a 5 unidades de apoyo (3 pts)	
	c) De 2 o menos unidades de apoyo (1 pt)	
5. Grado académico de los jefes de unidad (6 pts)	a) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con doctorado (6 pts)	1
	b) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con maestría (3 pts)	
	c) Si la mayoría de los responsables de las unidades del área cuentan con licenciatura o menor grado (1 pt)	
6. Reglamento del Área de Planeación (6 pts)	a) Tiene reglamento propio (6 pts)	1
	b) La reglamentación de la planeación aparece sólo en la normatividad institucional (3 pts)	
	c) No se conoce o no está en existencia la reglamentación para planeación (1 pt)	
7. Página web	a) La información es suficiente sobre la Universidad (6 pts)	3
	b) La información es básica y limitada de la Universidad (3 pts)	
	c) La información es deficiente y baja sobre la Universidad (1 pt)	
Totales		19

### ***Conclusiones y estrategias***

Las brechas de desempeño institucional y las metas necesarias para cerrarlas son elementos fundamentales para la toma de decisiones que aseguren, por una parte, mejorar los servicios educativos en el nivel superior y, por otra, el liderazgo de la Universidad de Guadalajara en este nivel.

Del análisis de la información proporcionada por los colaboradores de este equipo se desprende que la Universidad de Guadalajara resulta tener la Coordinación de Planeación líder.

Sin embargo, como resultado del análisis encontramos que a pesar de contar con la Coordinación de Planeación líder, existen algunas brechas de desempeño en las cuales es necesario trabajar para cerrarlas y lograr con esto los objetivos de excelencia y calidad que se pretenden alcanzar.

De esta forma, a manera de conclusión se plantean las siguientes estrategias, en un humilde intento por poner un granito de arena para la mejora de la Coordinación de Planeación de la Universidad de Guadalajara.

#### ***Estrategia 1***

Esta estrategia va dirigida a cerrar la brecha de desempeño encontrada en el indicador 2 del *benchmarking*, grado académico del responsable del área, que es el de maestría, siendo la Universidad de Colima la líder, pues el responsable del Área de Planeación cuenta con un nivel de doctorado.

El reto, por supuesto, implica elevar el grado académico del responsable del área. La misma Universidad de Guadalajara deberá proporcionarle los elementos necesarios para que el actual responsable se integre a alguno de los programas doctorales o, en su defecto, en la próxima designación al cargo tomar en cuenta este elemento.

#### ***Estrategia 2***

Esta estrategia va dirigida a cerrar la brecha de desempeño encontrada en el indicador 3, el presupuesto asignado. La Universidad de Guanajuato resultó ser la líder en este indicador, y aunque las dimensiones de una y otra no son comparables, en el porcentaje obtenido la líder está muy por arriba que todas las demás, demostrando la importancia que se le está dando a la planeación en esa universidad.

Será necesario dentro de la Coordinación de Planeación de la Universidad de Guadalajara que se estudie con mucho cuidado su presupuesto anterior y la planeación de sus actividades; necesariamente habrá cosas que quedaron por hacer por falta de recursos, por lo que se debe pugnar por recibir más presupuesto.

### *Estrategia 3*

Esta estrategia va dirigida a cerrar la brecha de desempeño encontrada en el indicador 5, grado académico de los jefes de unidad. La Universidad de Guadalajara junto con la Universidad de Aguascalientes obtuvieron los puntajes más altos en este indicador, pero eso no quiere decir que hayan obtenido la máxima calificación. Nuevamente el tema del grado máximo de estudios se hace presente, y aunque casi todos los jefes de unidad que integran esta Coordinación cuentan con maestría, hay uno que sólo tiene licenciatura.

De igual manera se insta a la propia Universidad de Guadalajara a contribuir a cerrar esta brecha de desempeño con el ideal, proporcionando las facilidades para que los jefes de unidades se integren a programas doctorales o de maestría, con el fin de estar en las mejores condiciones de alcanzar un óptimo desempeño de sus puestos.

### *Estrategia 4*

Esta estrategia va dirigida a cerrar la brecha de desempeño encontrada en el indicador 6, la reglamentación de la Coordinación de Planeación. Cuatro universidades se encuentran en el mismo nivel, que no es el grado óptimo, y son la de Nayarit, la de Guanajuato, la de Aguascalientes y la de Guadalajara. Las cuatro obtuvieron como máximo tres puntos, lo que equivale a contar con una reglamentación pero incluida en la Reglamentación General de la Universidad.

La estrategia irá dirigida a contar con una reglamentación propia, aprobada por el H. Consejo Universitario, en donde se establezca claramente la forma en que se ha de llevar a cabo la planeación.

No se puede concluir este trabajo sin hacer los siguientes señalamientos, en aras de contribuir a un mejor entendimiento de los resultados:

1. Algunos datos pueden resultar imprecisos o incluso contradictorios si se consultan fuentes diversas. La información necesaria para analizar el desempeño de las áreas de planeación se obtuvo directamente de las páginas web de las propias instituciones, por lo que los datos pueden variar.
2. La información se encuentra fragmentada y reducida al mínimo de indicadores cuantitativos, razón por la cual la imagen de las instituciones educativas del nivel superior escogidas puede no reflejar la realidad, dejándolas en una posición de desventaja simplemente por no incluir la información completa en su página web.

La información que sustenta este diagnóstico y que aparece en la información complementaria, proviene de las páginas web de cada institución, y fue proporcionada de la siguiente manera:

1. Autónoma de Aguascalientes: datos proporcionados por Javier.
2. Universidad de Guadalajara: datos proporcionados por Rayo.
3. Universidad de Colima: datos proporcionados por Alejandro.
4. Universidad de Guanajuato: datos proporcionados por Angélica.
5. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo: datos proporcionados por Nadia.
6. Universidad Autónoma de Nayarit: datos proporcionados por Nadia.

### ***Bibliografía***

- Camp, Robert C. (1993). *Benchmarking. La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*. México: Panorama Editorial. Cap. 1.
- Spendolini, Michael J. (1995). *Benchmarking*. México: Norma. Caps. 1 y 6.
- Villa Rivera, Enrique, *et al.* (2004a). *Diagnóstico por comparación (benchmarking) aplicado a instituciones de nivel medio superior de México*. México: IPN, Col. Materiales para la Reforma, núm. 2.
- . (2004b). *Diagnóstico por comparación (benchmarking) aplicado a instituciones de educación superior de México*. México: IPN, Col. Materiales para la Reforma, núm. 3.

- . (2004c). *Diagnóstico por comparación (benchmarking) aplicado a instituciones de investigación y nivel de posgrado de México*. México: IPN, Col. Materiales para la Reforma, núm. 5.

*Páginas web*

Universidad de Guadalajara. (2010). [www.cucea.udg.mx](http://www.cucea.udg.mx)

Universidad Autónoma de Aguascalientes. (2010). <http://www.uaa.mx/>

Universidad de Colima. (2010). <http://www.ucol.mx/>

Universidad de Guanajuato. (2010). <http://www.ugto.mx/sitioug/espanol/estructura/index.asp>

Universidad Autónoma de Nayarit. (2010). <http://www.uan.edu.mx/>

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. (2010). <http://www.umich.mx/>



*Cuadernos de posgrado*  
se terminó de imprimir en agosto de 2016  
en los talleres de Ediciones de la Noche  
Madero #687, Zona Centro  
Guadalajara, Jalisco

[www.edicionesdelanoche.com](http://www.edicionesdelanoche.com)

# Cuadernos de posgrado

Cuaderno 4. *De estudiante a estudiante. Casos de actividad de aprendizaje en un curso teórico presencial*

Cuaderno 5. *Benchmarking del área de planeación de las instituciones de educación superior*

Es de nuestro interés que la experiencia resultado de la “Feria de estudiante a estudiante relacionada con las asesorías profesionales” como caso exitoso anime e ilustre la forma de realizar actividades de aprendizaje más allá del aula, en cursos escolarizados donde se fomente la solidaridad social, iniciando por la solidaridad entre pares estudiantes. En este volumen se presentan también los estudios o diagnósticos por comparación (*benchmarking*) que proveen información adicional al diagnóstico estratégico y son un instrumento que permite observar, de manera panorámica, la situación de una institución en relación con las principales instituciones que pudieran ser comparables con ella. Por ello, ofrece elementos complementarios a los derivados de los diagnósticos realizados en cada universidad, como parte de otros procesos de planeación estratégica.

Los trabajos aquí presentados, realizados por estudiantes de la Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior, posgrado reconocido en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y por profesores investigadores del Centro para la Calidad e Innovación de la Educación Superior (CCIES) del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara (UdeG), enfrentan este reto desde la planeación estratégica y desde el compromiso social de la educación superior.

Centro Universitario de Ciencias  
Económico Administrativas



ISBN: 978-607-742-584-7



9 786077 425847