

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2026,
Volumen 10, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2

**ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, CULTURA
Y TALENTO: UNIDAD ACADÉMICA DE
PREPARATORIA**

**EDUCATIONAL ADMINISTRATION, CULTURE AND
TALENT: PREPARATORY ACADEMIC UNIT**

José Héctor Velázquez Arredondo
Universidad Autónoma de Zacatecas – México

Jorge Rubén Serrano Rodríguez
Universidad Autónoma de Zacatecas - México

Administración de la Educación, Cultura y Talento: Unidad Académica de Preparatoria

José Héctor Velázquez Arredondo¹

Jhvela530@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3728-0435>

Universidad Autónoma de Zacatecas

Unidad Académica Preparatoria

Zacatecas, México

Jorge Rubén Serrano Rodríguez

jorgeserrano@uaz.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0004-1918-1857>

Universidad Autónoma de Zacatecas

Unidad Académica de Docencia Superior

Zacatecas, México

RESUMEN

La Unidad Académica de Preparatoria de la Universidad Autónoma de Zacatecas se encuentra dentro de los Subsistemas de Educación Media Superior más importantes del Estado de Zacatecas, las políticas y objetivos irrestrictos a la filosofía universitaria, orientan las acciones de administración de la educación, la cultura organizacional y el talento del recurso humano, siguiendo los lineamientos de la Misión institucional y el logro de su Visión al asumir la responsabilidad y el compromiso institucional. El ejercicio de la evaluación es el elemento base de la Planeación Estratégica administrativa-académica, con un enfoque basado en resultados y recomendaciones reales, tangibles y alcanzables que permita una ruta innovadora hacia la pertinencia, la calidad, la excelencia de las tareas en la UAPUAZ.

Palabras clave: unidad académica, administración, planeación estratégica, evaluación y estrategia

¹ Autor Principal

Correspondencia: jorgeserrano@uaz.edu.mx

Educational Administration, Culture and Talent: Preparatory Academic Unit

ABSTRACT

The High School Academic Unit of the Autonomous University of Zacatecas is located in the most important Higher Secondary Education Subsystems of the State of Zacatecas, the policies and objectives unrestricted to the university philosophy, guide the actions of education administration, organizational culture and the talent of human resources, following the guidelines of the institutional Mission and the achievement of its Vision by assuming responsibility and institutional commitment. The evaluation exercise is the base element of the administrative-academic Strategic Planning, with an approach based on real, tangible and achievable results and recommendations that allows an innovative route towards the relevance, quality, and excellence of the tasks at UAPUAZ.

Keywords: academic unit, administration, strategic planning, evaluation and strategic

*Artículo recibido 20 marzo 2026
Aceptado para publicación: 15 abril 2026*



INTRODUCCIÓN

En el mundo actual los cambios sociales, científicos, tecnológicos y educativos plantean retos enormes y complejos para las universidades públicas. Coadyuvar a la solución de los problemas que aquejan a la sociedad y en consecuencia al desarrollo social, económico y cultural del Estado de Zacatecas y el País, a través de una educación de calidad y producción de conocimiento pertinente, nos obligan a innovar de manera constante (PDI 2021-2025).

Uno de los enfoques, que ha ganado auge en las universidades latinoamericanas es la administración estratégica entendida como el éxito en la planeación y el desarrollo de estrategias que permitan encaminar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, dentro de la cual se le está prestando especial atención a la planeación estratégica, como herramienta para orientar el rumbo institucional. La planeación estratégica se operacionaliza a través de un proceso, cuyo principal resultado es la Estrategia Institucional. Mantener altos rendimientos en la gestión de dicho proceso, exige desarrollarlo con calidad, y por tanto se necesitan acciones evaluativas, que propicien su mejoramiento continuo (López y Rivero, 2012).

En esa perspectiva surge la pregunta o preguntas que dan directriz al análisis del tema que se aborda, ¿Qué situación prevalece en la administración estratégica de la UAPUAZ? ¿Por qué la planeación y la evaluación estratégicas no llegan a buen puerto en el cumplimiento de metas y objetivos?

Por lo general la planeación estratégica en las universidades enfrenta políticas de gestión poco exitosas por ser de una concepción tradicional, articulada con pocos directivos y centralizada y en lo particular la preparatoria se enmarca en ese mismo plano.

La Unidad Académica de Preparatoria de la Universidad Autónoma de Zacatecas en su periodo de administración 2021-2025, instrumenta un Plan de Desarrollo con metas y objetivos alineados a los siguientes siete ejes estratégicos:

- Vanguardia e innovación académica
- Formación integral del estudiante
- Consolidación docente
- Investigación
- Vinculación



- Salud, Equidad, Convivencia y Cultura por la Paz
- Gestión Académica y Administrativa

Desarrollo de la investigación

Objetivo General

Conocer los impactos de la planeación y evaluación estratégicas sinónimo de administración estratégica en la educación, la cultura y en el talento humano de la Unidad Académica de Preparatoria de la UAZ.

Hipótesis

La UAPUAZ, enfrenta una planeación y evaluación poco exitosa por ser consensuada, articulada y centralizada con pocos directivos que impacta en la administración de la calidad educativa, en la cultura organizacional y en la formación del profesorado, factor clave en el proceso de cambio.

A continuación, y de conformidad al seguimiento y evaluación de cada uno de los ejes estratégicos, la Dirección de la Unidad Académica Preparatoria, por medio de las reuniones de revisión del Plan de Desarrollo, plantea el avance de cada una de las estrategias durante el respectivo periodo de gestión:

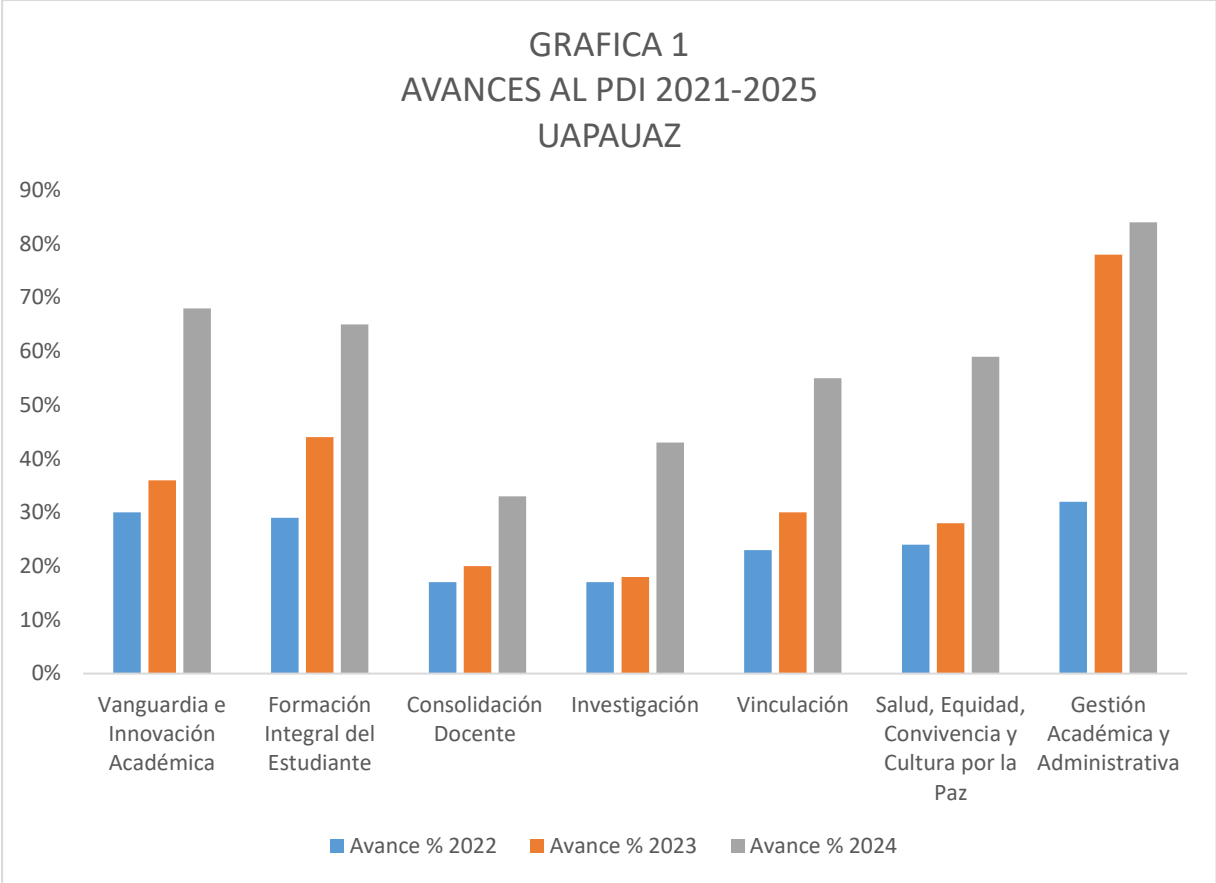
Cuadro No. 1. Avances al plan de desarrollo institucional uapuz 2021-2025

Ejes	Nombre	Avance %		
		2022	2023	2024
1	Vanguardia e Innovación Académica	30%	36%	68%
2	Formación Integral del Estudiante	29%	44%	65%
3	Consolidación Docente	17%	20%	33%
4	Investigación	17%	18%	43%
5	Vinculación	23%	30%	55%
6	Salud, Equidad, Convivencia y Cultura por la Paz	24%	28%	59%
7	Gestión Académica y Administrativa	32%	78%	84%

Fuente: Elaboración propia con datos del 1º, 2º y 3º informe de actividades 2021-2025



El sentido de la presente investigación es dar a conocer los avances del Plan de Desarrollo 2021-2025 de la Unidad Académica Preparatoria de la Universidad Autónoma de Zacatecas con respecto de cada uno de los cuatro años que tiene como duración, la gestión de cada periodo administrativo. Por lo anterior, enseguida se presentan los avances de cada uno de los objetivos estratégicos con relación a cada uno de los años transcurridos del periodo señalado previamente para su observación, análisis e interpretación:



Fuente: Elaboración propia con datos del 1°, 2° y 3° informe de actividades 2021-2025

Los datos arrojan un total general por año de avance en sus metas del 24.5%, 36.0% y 58.0% respectivamente y un promedio general en los 3 años de 39.5% de avance es decir menor al 50.0% de lo proyectado inicialmente para la mitad de la gestión y a 6 meses de que termine la actual administración 2021-2025.

El eje que alcanza mayor porcentaje de acuerdo a la gráfica 1 es gestión académica-administrativa con un promedio real general de 65.0%, en 3 años. Sin embargo, no tiene un impacto importante en los ejes transversales e integradores rectores del desempeño de la educación, el eje vanguardia e innovación



académica apenas alcanza un promedio real general de 44.6% de avance en lo que va de la administración, mientras que consolidación docente e investigación 23.3% y 26.0% respectivamente, el primero transversal y los segundos integradores.

En esta primera idea general de análisis de datos, se deduce y se corrobora la respuesta a las preguntas que direccionan el tema de la planeación y evaluación estratégicas sinónimo de administración estratégica que impactan en la educación, la cultura y el talento humano en la UAPUAZ, por enfrentar políticas de gestión poco exitosas.

La administración, planeación y evaluación de la educación, la cultura y el talento, aporta un análisis riguroso, sistemático, veraz, oportuno y fidedigno y responde a las necesidades urgentes de la Unidad Académica de Preparatoria de la Universidad Autónoma de Zacatecas. Por ello los resultados se ponen al servicio de la comunidad académica-administrativa de la UAPUAZ, en aras de contribuir a la mejora continua de la administración estratégica, toma de decisiones, planeación y evaluación estratégica y se suma ser un instrumento de análisis, e información y lectura para interesados en el tema y por supuesto para sucesivas investigaciones de la comunidad universitaria.

Fundamento teórico

La administración de la educación eficaz y eficiente es el medio oportuno para posibilitar los cambios requeridos en materia educativa; de lo contrario, se estaría al frente de una gestión en la que subyacen acciones estériles que no obedecen a ninguna política educativa ni a ningún control, de la administración del que responde a la concreción del proyecto educativo (Vargas y Delgado, 2007).

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación de estrategias implica desarrollar una Visión y Misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil (David, 2019).



A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas, pero no implementadas no sirven de nada. Las habilidades interpersonales son especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia. Las actividades de implementación afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.

La Misión y Visión de la administración preparatoriana se direcciona a desarrollar de los 7 ejes estratégicos 3 transversales: vanguardia e innovación académica; salud, equidad, convivencia y cultura por la paz y gestión académica y administrativa, su función fundamental es cruzar el Plan de Estudios de manera vertical y horizontal para atender las necesidades de la población estudiantil, académica y administrativa y 4 ejes integradores: vinculación e internacionalización; consolidación docente; investigación y formación integral del estudiante integrados en cada una de la 5 Áreas del Conocimiento: Ciencias Exactas (Matemáticas, Estadística y Probabilidad); Ciencias Naturales (Biología, Física, Química, Ciencias Experimentales, Ecología, Bioquímica, Ciencias de la Salud. Anatomía Comparada y Fisiología); Histórico Social (Ciencias Sociales, Sociedad Mexicana, Psicología, Derecho, Economía, Contaduría, Administración y Matemáticas Financieras); Comunicación y Lenguaje (Taller de Lectura y Redacción, Inglés, Teoría Literaria y Computación); Humanidades (Humanidades, Filosofía y



Modernidad); y Áreas de Orientación: Estrategias de Aprendizaje, Orientación Vocacional y Cultura Física.

Uno de los pilares fundamentales que requiere la cotidianidad de la educación, es la cultura organizacional y el talento de la preparatoria de la UAZ, presentes en cada uno de sus eje estratégicos; por ello el Proceso Integral de Reforma que desarrolla la UAPUAZ nos ofrece una radiografía de la situación que prevalece tanto en lo externo y lo interno y permite ser un generador de cambios y transformador de la educación para estar a la vanguardia en los escenarios de la globalidad y la competitividad de la educación.

Desde este punto de vista la actual administración 2021-2025 a través del eje vanguardia e innovación académica el Proceso Integral de Reforma del Nivel Medio Superior Universitario, es un compromiso institucional de cara al cambio y transformación de la preparatoria y la sociedad en materia educativa. Los puntos cruciales de este proceso es seguir sumando jóvenes, docentes y administrativos para que se involucren y participen en forma activa en las tareas de vida colegiada que caracteriza la unidad básica de trabajo escolar, sin embargo el alcance a lo proyectado no es el más alentador, a inicios de la reforma y en el papel de la participación colectiva fragmenta la posibilidad de que la mayoría de la comunidad preparatoriana se involucre en la vida colegiada; es decir se privilegia a equipos de trabajo nombrados por la autoridad, generando un ambiente de desinterés en la participación de este proceso de reforma, su impacto es de medianos alcances en la participación de actividades académicos-administrativos; así como en la actualización de la estructura curricular del Plan de Estudios.

Cuadro no.2. Planeación didáctica entregada por áreas

Áreas del Conocimiento	Semestre agosto-diciembre 2022	Semestre enero-julio 2023	+ Semestres Agosto 2023-septiembre 2024
Histórico Social	59	39	7
Ciencias Naturales	57	52	8
Ciencias Exactas	18	23	5
Comunicación y Lenguaje	74	83	3
Humanidades	14	16	4
Área de Orientación	Semestre agosto-diciembre 2022	Semestre enero-julio 2023	Semestres agosto 2023-septiembre2024
CENPOV	28	23	2
Total	250	236	29

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos del 1°, 2° y 3° informe de labores administración 2021-2025

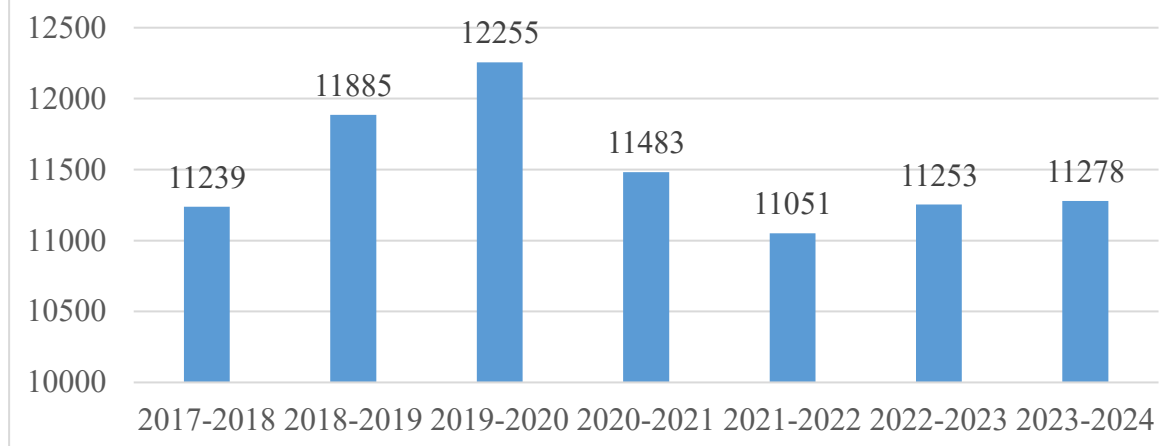


En la planeación académica por área del conocimiento refleja una situación limitada y de desinterés por participar en la vida colegiada de la preparatoria para la entrega de su planeación didáctica por semestre. Los datos del cuadro 2, así lo reflejan 250, 239 y 141 número de académicos en las 5 áreas del conocimiento y en el área de orientación; si tomamos el primer año como referente al 100% la caída de participación de docentes en las academias es de un 43.6% en lo que va de la administración, es decir la convocatoria a la invitación siempre está presente, lo que no está presente es la de practica con el ejemplo, además del poco liderazgo para conducir con veracidad y objetividad las convocatorias a la academia. Por otra parte, la participación se ve disminuida de manera importante sobre todo en el área histórico-social debido a la poca coordinación de los trabajos de parte de la administración y de la perspectiva política que se observa en los talleres de actualización y adecuación de contenidos del plan de estudios de la UAPUAZ, lo que abre largas discusiones y desacuerdos en la presentación de propuestas para lograr el objetivo, esto genera desmotivación de los docentes en la participación.

En conexión con el segundo eje estratégico, respecto a la formación integral del estudiante, es pertinente mencionar que la preparatoria de la universidad es la institución con mayor demanda estudiantil, después del Colegio de Bachilleres del Estado de Zacatecas con una matrícula al 2025 de 15,000 estudiantes repartidos en 41 planteles en todo el Estado de Zacatecas, la UAPUAZ con 11,278 estudiantes distribuidos en 13 planteles y 3 extensiones presentes en 10 municipios del Estado de Zacatecas y administrada en los tres rubros de recursos humanos, recursos financieros y recursos materiales por la administración central general de la universidad y por la propia administración central de la preparatoria.



GRÁFICA 2
MATRICULA HISTORICA 2017-2024 UAPUAZ



Fuente: Elaboración propia con datos recogidos del 1°, 2° y 3° informe de labores administración 2021-2025

Los impactos que han recibido los estudiantes de la UAPUAZ en su formación y atención estudiantil siguen una situación de altibajos por los múltiples factores que hacen que varíe de un ciclo a otro. La matrícula después de tener un incremento gradual entre 2017 y 2020 el punto más alto lo encontramos en los ciclos escolares de 2019 a 2020 con 12,255 estudiantes y se viene en picada por la pandemia del COVID-2019, hasta en un -6.46% el número de alumnos inscritos, para el ciclo escolar 2020-2021 y en -3.59% para el ciclo 2021-2022 como se aprecia en la siguiente gráfica.

Después la matrícula de la UAPUAZ de acuerdo a los concentrados de información estadística educativa del Estado de Zacatecas en el 3° informe de labores 2021-2025, se va recuperando 1% para el ciclo escolar 2022-2023, y un 2% para 2023-2024 de 11,253 y 11,278 estudiantes respectivamente, de estos 6,196 el 55 son mujeres y 5,082 el 45% son hombres. Es de destacar que la Unidad Académica de Preparatoria dentro de su oferta educativa cuenta con una modalidad semiescolarizada para dar la oportunidad a personas mayores que no cuenta con el nivel medio superior y que tengan el deseo de realizarlo, en esta importante modalidad se concentran 1,473 alumnos que representa el 13% de la matrícula de la preparatoria que sumada a la modalidad escolarizada 87% alcanza el 100%.

Los indicadores académicos o educativos, son instrumentos que permiten medir y conocer la tendencia o desviación educativa, permiten plantear previsiones sobre la evolución futura de los fenómenos educativos; en ese sentido la UAPUAZ para el ciclo escolar agosto-diciembre de 2022 y agosto-

diciembre 2023 muestra el siguiente comportamiento: el índice de aprobación para 2022 es de 86% y para 2023 de 85% es decir la aprobación pierde un 1% de un año a otro en sus 13 planteles, destacando que los programas con mayor población estudiantil son el programa II, aun considerando que para este plantel pierde un mínimo de su matrícula 2,651 para 2022 a 2,623 alumnos para el 2023, el programa III registra un mínimo crecimiento pasando de 1,723 para 2022 a 1.779 estudiantes para 2023, el programa IV crece considerablemente pasando de 1,474 para 2022 a 1,608 para 2023 y el programa I también crece mínimamente pasando de 1,214 en 2022 a 1,246 estudiantes para 2023 los 11 planteles restantes registran matrícula que va de los 81 hasta los 363 estudiantes para 2022 y de 79 a los 349 para 2023. En cuanto a los indicadores de reprobación, retención y deserción los porcentajes son de 14%, 90% y 10% para 2022 y 15%, 90% y 10% para 2023 respectivamente; es decir hay relación de la pérdida del 1% de la matrícula con la reprobación del 1% en los 2 años comparados.

Otro indicador importante que permiten medir el ingreso y egreso del nivel medio superior de la UAZ es el de la eficiencia terminal de esta manera conocemos el número de alumnos que concluyen el nivel escolar.

Cuadro No. 3. Eficiencia Terminal Uapuz 2023

Programa	Alumnos 1er semestre 2021	Alumnos egresados 2023	%
I	513	383	75%
II	1,028	766	71%
III	713	417	58%
IV	606	364	60%
V	122	72	59%
VI	105	87	83%
VII	33	27	82%
VIII	40	30	75%
IX	47	38	81%
X	21	16	76%
XI	76	59	64%
XII	125	64	51%
XIII	79	70	89%
Total	3,560	2,384	67%

Fuente: Elaboración con datos del Sistema de Información del Nivel Medio Superior de la UAPUAZ (SINMES), agosto-diciembre 2022 y octubre 2023, modalidad escolarizada.

La eficiencia terminal en los ciclos escolares de 2022 y 2023 mantienen los indicadores, comparados con la media estatal de Zacatecas del 71.6% y la propia media nacional del 75.6%. Es pertinente señalar



que en términos generales la UAPUAZ muestra un índice por abajo del promedio estatal y nacional del 67%. Sin embargo, como se aprecia en el cuadro anterior, son los planteles I, II, VI, VII, VIII, IX, X y XIII que están en el mismo rango o incluso arriba de la media estatal y nacional.

En otro sentido, la UAPUAZ contempla ser un proyecto de formación integral, centrándose en el humanismo y pensamiento crítico, busca desarrollar una educación completa y equilibrada, que permita a los alumnos ser ciudadanos responsables y comprometidos con su entorno y también busca dotarlos de las herramientas propicias para potencializar sus habilidades al siguiente paso educativo.

En ese sentido la formación integral del estudiante en la comunidad preparatoriana de la universidad se convierte en la condición fundamental para el desarrollo del talento de los estudiantes y su aprovechamiento: en ello la administración estratégica direcciona metas y objetivos, para desarrollar capacidades, habilidades, cualidades etc. que contribuyan a representar la institución en lo local, regional, nacional e internacional.

En ese plano la preparatoria promueve una serie de eventos que le permite al estudiante desarrollar sus capacidades, habilidades y talento, al iniciar con actividades de preparación y orientación académica que le permite al estudiante enfocar sus aspiraciones y deseos, por un lado a la educación superior fortaleciendo el conocimiento a través de cursos para prepararlo para el examen CENEVAL; y por el otro promover el arte y la cultura donde los estudiantes con talento destacan por ser apuestos al teatro, la pintura, el dibujo, la escritura, la música; asimismo la promoción y desarrollo de distintas disciplinas deportivas; la promoción y difusión de la ciencia y el humanismo reconocimiento a estudiantes con mejores promedios.

En el ámbito docente y de acuerdo a fuente de información del apoyo de planeación de la preparatoria para agosto de 2023, la docencia, recurso humano del proceso de enseñanza-aprendizaje en la UAPUAZ se integra por 543 profesores, 247 el 45% mujeres y 296 el 55% hombres. La relación laboral de la planta docente asciende a 373 profesores de base el 68.58% y 170 de tiempo determinado 31.31%.

La consolidación docente tercer eje y vertebrador de su práctica, adquiere el compromiso y la responsabilidad de la formación y actualización permanente que lo convierte en el agente fundamental para garantizar la eficiencia y la calidad en el desarrollo integral que trascenderá en los estudiantes. Los



pilares de la formación y la actualización de los profesores de la UAPUAZ han sido a través de los cursos de verano e invierno buscando la participación de la mayoría de la planta docente.

En el talento docente está la Medalla “Nobleza, Historia, Liderazgo” para 1 profesor; 14 profesores por su trayectoria y 25 profesores partícipes del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente.

La investigación el cuarto eje estratégico e integrador se centra en el docente-investigador y se desarrolla y fortalece por la participación del docente en Coloquios Nacionales de Formación Docente de Educación Medio Superior que se realiza anualmente por la Red Nacional de Educación Media Superior (RNEMS), de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES); al Congreso Internacional de Investigación y Docencia CIID 2023; Publicación de revistas indexadas en diversos temas.

La vinculación quinto eje estratégico se desarrolla a través de convenios institucionales, vinculación social, vinculación académica y permiten a la preparatoria estar presente en los escenarios Estatal, Regional, Nacional e Internacional.

La Salud, Equidad, Convivencia y Cultura por la Paz, términos referidos en el sexto eje estratégico, se operacionaliza a través de la consolidación de los comités de salud; acciones de promoción a la salud física y emocional; promoción de valores, prevención social, convivencia y cultura por la paz y cultura ambiental.

Y en el último eje estratégico: la gestión académica y administrativa, la planeación estratégica orienta a la academia y contribuye a la gestión y administración de los procesos y estrategias para garantizar el desarrollo efectivo a través de la evaluación y el seguimiento con estrecha comunicación hacia la dirección y las comisiones académicas-administrativas.

Con este fin, los procesos administrativos deben ser transparentes, basados en la comunicación y en la participación colectiva y tener como eje central la institucionalidad que debe ser creativa para correlacionarse en la gestión de los retos derivados de la planificación académica.

A tal efecto de este requerimiento la gestión académica-administrativa es de los ejes estratégicos que ha tenido mayor alcance 78% a partir de realizar acciones de educación continua en el área administrativa, Imagen institucional, Vinculación, Seguridad e higiene laboral, simplificación de procesos académicos-administrativos y Clima laboral.



Uno de los procesos de la gestión académica-administrativa que da cuenta de mayores acciones por eje estratégico es el de Sistema de Información del Nivel Medio Superior de la UAPUAZ (SINMES): que en Vanguardia e Innovación Académica centra el compromiso de promover y difundir las acciones del Proceso Integral de Reforma del Nivel Medio Superior; en la Formación y Atención Integral del Estudiante da a conocer a la Unidad Académica de Preparatoria en los ámbitos Estatal, Regional, Nacional e internacional para tener un alcance de mayor cobertura, manejo de información estadística e indicadores sobre la matrícula, aprobación, reprobación, abandono, retención y eficiencia terminal, apoyo y seguimiento académico; en Consolidación Docente a partir de la plataforma de internet de Comunidades Virtuales que facilita la captura de Planeación Académica del Docente; en Investigación mediante la difusión de información de minería de datos referente al abandono, retención, deserción, y promoción del estudiante, en este mismo sentido por docente; Vinculación a partir de apoyos tecnológicos para transmitir conferencias, eventos reuniones virtuales etc.; Salud, Equidad, Convivencia y Cultura por la Paz, actualización y aplicación de encuestas sobre la salud a estudiantes, inscripciones de nuevo ingreso, reporte de resultados de encuestas de salud del estudiante; en Gestión Académica y Administrativa desarrolla acciones de apoyos tecnológicos al departamento escolar, para aplicar encuestas del “Clima Organizacional de la UAPUAZ”.

La Unidad Académica de Preparatoria en la administración del recurso material cuenta con 17 escuelas para dar cobertura al 18% de la matrícula estatal. La atención y el mantenimiento de la infraestructura física y mobiliario de los planteles lo realizan por medio de acciones dirigidas a la implementación y mantenimiento de las TIC, a través de la conectividad, continuidad y actualización de servicios web, plataformas educativas, sistemas de información, y correo institucional, básicamente El mantenimiento y rehabilitación de los 17 inmuebles.

En el recurso financiero, la preparatoria de la Universidad Autónoma de Zacatecas está integrada al presupuesto otorgado a la institución por la Federación a través de la Secretaría de Educación Pública y Gobierno del Estado de Zacatecas y se administra directamente por la administración central de la universidad, para el pago de sueldos y salarios y demás prestaciones estipuladas en Contrato Colectivo de Trabajo del personal docente y administrativo de la universidad, los porcentajes de la asignación presupuestal Federal se estiman en un 75% mientras que la asignación Estatal en un 25 % del



presupuesto total para cada año aproximadamente, con posibles variaciones según el año que corresponda. (Vea siguiente cuadro).

Cuadro No. 4. Presupuesto historico de la universidad autonoma de zacatecas 2019-2025 (Pesos Mexicanos)			
AÑO	SUBSIDIO ORDINARIO	SUBSIDIO EXTRAORDINARIO	MONTO TOTAL
2025	*2,526,871,801.00	N/A	2,526,871,801.00
2024	2,422,784,658.00	N/D	2,422,784,658.00
2023	2,365,548,105.00	33,234,452.19	2,398,782,557.19
2022	2,213,584,142.00	530,000,000.00	2,743,584,142.00
2021	2,156,304,473.00	350,000,000.00	2,506,304,473.00
2020	1,940,258,046.00	500,000,000.00	2,440.258.046.00
2019	1,894,446,465.00	500,000,000.00	2,394,446,465.00
TOTAL	15,588,498,281	1,913,234,452.19	17,501,732,733.19

Fuente: Elaboración propia con información de la DGESUI-SEC 2024

*<https://dgesui.ses.sep.gob.mx/sep.subsidioentransparencia.mx/2025/subsidioordinario/universidad/UAZ>

Del total del presupuesto ordinario de la UAZ, el porcentaje destinado a la Unidad Académica de Preparatoria, varía entre 0.53% para 2022 a 0.48% para 2025 lejos de alcanzar el 1% del presupuesto, recurso que se destina para proyectos académicos y gastos operativos.

Existe en la universidad otro recurso que es generado por las Unidades Académicas. Al respecto la administración del Recurso Financiero por ingresos propios lo genera y administra directamente la administración central de la preparatoria.

Informe Financiero al 31 de agosto de 2024

La Unidad Académica de Preparatoria presenta un saldo al 1° de septiembre de 2022 de \$8, 212, 481.28; Ingresos por cota de recuperación \$13, 830,118.18 suman un total de \$22, 042,599.46. Los egresos al 31 de agosto de 2023 suman un total de \$14, 654,591.05 saldos al 31 de agosto de 2023 \$7,338,008.41, a este saldo le sumamos los ingresos por el mismo concepto en 2024, \$13,588,895.50 se tiene el total de \$20,976,895.50 menos los egresos al 31 de agosto del 2024 de \$15,589,076.54, al 31 de agosto de

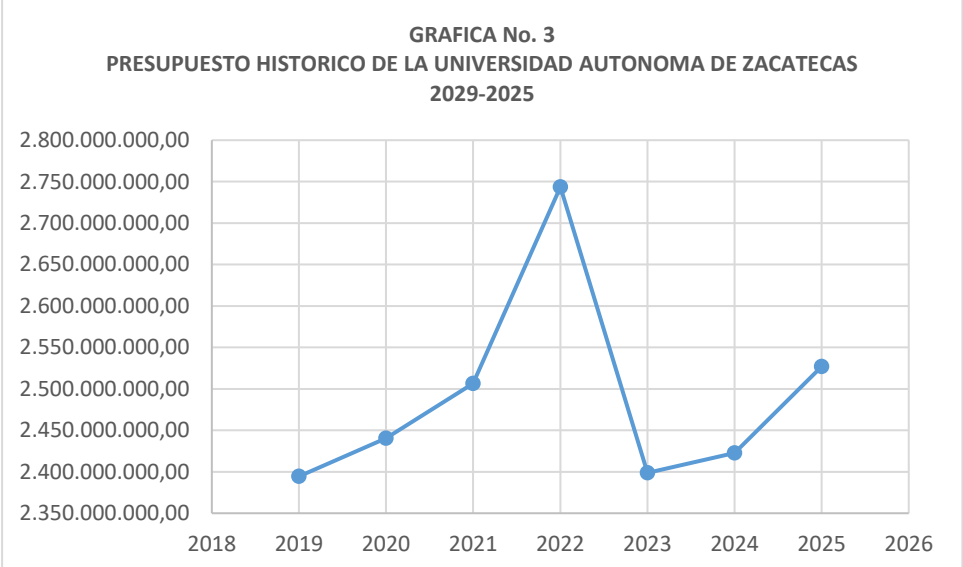


2024, el saldo a esta misma fecha es de \$5,387,82.37. \$1,950,181.10, menos que en 2023. La baja se atribuye a la caída de la matrícula por los tiempos de pandemia.

El panorama presentado da elementos para poder realizar una reflexión veraz y objetiva de la situación que prevalece en la administración estratégica de la UAPUAZ y constatar que una de las herramientas que va de la mano con la administración, es la planeación y evaluación estratégicas, que ciertamente por los problemas estructurales de fondo que enfrenta la universidad y que impactan en la preparatoria limitan el alcance para el cumplimiento de las metas y los objetivos de los ejes transversales e integradores razón de ser de la actual administración.

Desde la filosofía de la ciencia, a través de la ley de casualidad y causalidad de los fenómenos es un referente teórico, que da pauta para ir descubriendo la causa-efecto en ello es el problema de fondo que no ha dejado avanzar a la administración universitaria que deja poco éxito a la planeación y la evaluación estratégicas.

En tales circunstancias en la administración universitaria uno de los problemas fundamentales es la insuficiencia presupuestal como se puede observar en el cuadro No. 4 que da testimonio de ello. El incremento de un año respecto al otro, representa variaciones de un 1.9% a 2.5%; el más alto que habla de un 14.5% es en el año 2022. Sin embargo, la tendencia se revierte en los siguientes años pues el presupuesto de 2019 a 2025 ha crecido en términos absolutos en 132,425,336.00 esto representa el 5.5% de crecimiento en 7 años (Grafica No.3).



Fuente: Elaboración propia con datos de la DGEUI-SEC 2024-2025



[*https://dgesui.ses.sep.gob.mx/sep.subsidioentransparencia.mx/2025/subsidioordinario/universidad/UAZ](https://dgesui.ses.sep.gob.mx/sep.subsidioentransparencia.mx/2025/subsidioordinario/universidad/UAZ)

El presupuesto es de alcance limitado por ejercicio anual. Es decir, un presupuesto para 10 meses por año porque al mes octubre ya no se cuenta para cubrir los compromisos contractuales de académicos y administrativos. Por ello las políticas de gestión de recursos extraordinarios con riesgos de no tener éxito y/o poco éxito.

Sumado a lo anterior otra causal que han enfrentado las administraciones desde el 2008, a la actual administración universitaria 2021-2025, es la deuda histórica con el ISSSTE, FOVISSSTE, SAT y SAR, por retención de pagos e impuestos de los trabajadores académicos y administrativos universitarios y no enterarlos. Un ejemplo de ello es en Contribuciones Federales-Deuda Histórica 2008-2015 y 2018-2021 con el ISSSTE y FOVISSSTE que asciende a 3 mil millones de pesos; al Servicio de Administración Tributaria (SAT) 300 millones de pesos de 2020 al 2022 por concepto del ISR; al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), Contribuciones Estatales al Gobierno del Estado de Zacatecas Impuesto sobre la Nómina de los Ejercicios Fiscales 2022 y 2023 de un aproximado de 100 millones de pesos. Este panorama de crisis financiera por deuda, generan una situación de incertidumbre para la viabilidad universitaria a la planta de trabajadores académicos que asciende para toda la universidad a 2,746 siendo estos 1,599 Hombres y 1,147 Mujeres; 1,695 trabajadores administrativos, 908 Hombres y 787 Mujeres y poniendo en situación vulnerable la educación a 40,504 estudiantes distribuidos en 785 alumnos de educación media básica, 12,255 alumnos de educación media superior, 25,559 alumnos de licenciatura y 1, 876 alumnos de posgrado esto para el ciclo escolar 2019-2020.

La deuda histórica ha crecido de manera consecutiva pues para septiembre de 2025 de acuerdo a datos investigados y analizados por el Sindicato de Personal Académico de la Universidad Autónoma de Zacatecas la deuda asciende a los 4,085,456,062.35, pues al ISSSTE Asegurador la deuda asciende a 1,565,441,308.00 al RCV 2,077,605,401.82 y al FOVISSSTE 442,409,352.53. La deuda histórica de la UAZ-ISSSTE se encuentra en un 38% arriba del presupuesto ordinario asignado para 2025 que en términos absolutos son 1,558,584,261.35.

Si bien los actores de la universidad y de la preparatoria justifican el incumplimiento institucional de los procesos académicos-administrativos en el problema de la insuficiencia presupuestal y el problema de la deuda historia también existe la falta de una administración estratégica de avanzada para la educación,



la cultura y el talento de la comunidad universitaria de la preparatoria aunada a ella, la falta de direccionar una exitosa planeación y evaluación estratégicas consideradas por las siguientes causales.

I. La poca transparencia y rendición de cuenta ante las instancias federales, ha disminuido el éxito en la gestión universitaria, a razón de ello el actual gobierno de la república en aras de persuadir a las universidades en la entrega de cuentas claras utilizo el eslogan cuentas claras y chocolate espeso.

II. La falta de apego estricto a la ley y a los valores universitarios, en ocasiones violatorios, al ser utilizados para el discurso universitario.

III. La falta de seguimiento, fiscalización, evaluación y control a los recursos humanos, materiales y financieros de la universidad y la preparatoria despiertan incertidumbre en el cumplimiento de metas y objetivos del Plan de Desarrollo Institucional y los Programas Operativos Anuales.

IV. Reducida participación colectiva de la comunidad preparatoriana, en la elaboración y entrega de la planeación didáctica de las academias por área del conocimiento.

V. El Proceso Interno de Reforma del Nivel Medio Superior Universitario deja entrever la participación selecta en la conformación de delegados para el trabajo de esta reforma y sus alcances, actualmente y a vísperas de la culminación de esta administración el avance se encuentra en la autoevaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Matriz FODA).

VI. La elaboración del Plan de Desarrollo Institucional centralizado y articulado con pocos directivos.

VII. Poca promoción y difusión del Plan de Acción para la toma de decisiones en el cumplimiento de las metas y los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional y la Planeación Estratégica.

Después de que se aborda este panorama, el planteamiento de un problema y argumentado sobre algunas de las causales que hacen poco eficaz la administración estratégica en la preparatoria y poco exitosa en su gestión; es pertinente poner en contexto a la universidad como organización y plantear sobre algunas propuestas desde distintas aristas y de distintos autores de la gestión y la administración educativa, la cultura y talento: no sin antes abordar un breve antecedente del tema en cuestión.

El término administración estratégica se utiliza como sinónimo de planeación estratégica. Éste último es frecuente en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico (David, 2019).



La planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los 60 y hasta mediados de los 70. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios.

En México se vivió, a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994, una época acelerada de cambios en la educación superior. Al elaborar los análisis comparados de los sistemas de educación superior de nuestro país con respecto a Estados Unidos y Canadá, se observaron asimetrías y diferencias que plantearon al país retos muy importantes. De este diagnóstico surgió una serie de políticas públicas y programas auspiciados con fondos extraordinarios, como el Fondo para el Mejoramiento de la Educación Superior (FOMES), el Programa del Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) y una serie de otros fondos que tienen como propósito orientar recursos adicionales para propiciar la mejora en áreas estratégicas de las IES mexicanas. Es en este contexto donde, desde la Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y de la correspondiente subsecretaría de la Secretaría de Educación Pública (SEP), surge el llamado Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), que es la forma más acabada de la imposición de ejercicios de planeación estratégica a las IES (Revista de Investigación Educativa 16 enero-junio, 2013).

En la Universidad Autónoma de Zacatecas, la Administración 2016-2020 con la llegada del Programa de Fortalecimiento a la Excelencia Educativa (PROFECXE), se retoma la visión estratégica y constituye los lineamientos para la formulación de la planeación estratégica académica y de la gestión institucional (PERIODICO EL MIRADOR, 2019).

La administración de la educación como disciplina no se debe a sí misma, se debe a una sociedad en particular, a un modelo de sociedad, a sus necesidades, sueños y desafíos para lo cual requiere acompañarse de un paradigma administrativo, en concordancia con las propuestas curriculares del enfoque educativo a que se inscribe (Vargas y Delgado, 2007).



El objeto de estudio de la administración de la educación recae en la gestión de la organización educativa, y las organizaciones educativas poseen diferentes características estructurales según niveles y modalidades de educación.

Un centro educativo bien gestionado, a pesar de la adversidad que lo pueda acompañar, es capaz de producir cambios significativos en el proceso de aprendizaje. Es en este marco que la administración de la educación se vuelve estratégica desde su posición ontológica y epistemológica para la búsqueda del logro de la eficacia de sus fines particulares en las organizaciones educativas y de la eficiencia, haciendo uso racional de los recursos existentes.

En la administración de la educación, desde un enfoque de competitividad, debe estar en correspondencia con las necesidades de transformación social y económica del país; para lo que se requiere la articulación de estrategias y políticas educativas en conjunto con las políticas del estado, en lo que se desea potenciar socialmente, a partir de un enfoque de equidad social, sólo así podría el sistema educativo contribuir a producir capital humano requerido.

Cultura organizacional

Por otra parte, la administración educativa sustentada en el desarrollo de una nueva cultura organizacional es primero conocer y analizar la variable comportamiento organizacional y es conveniente primero definir sobre este concepto.

Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las Ciencias Sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas. Según su definición formal el comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones, el aprendizaje sobre comportamiento organizacional ayuda a comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas. También puede ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en los nuevos lugares de trabajo en un contexto más dinámico, cambiante, desafiante como el que se presenta hoy, así como el reto del mañana (Genesi, Margaret; Romero, Nercida; Tinedo, Yasmarili, 2011).

La cultura organizacional para Vargas y Delgado en 2007, es un sistema de valores y creencias compartidas por los miembros de las organizaciones; se manifiesta en constante interacción con los



individuos y la estructura organizacional. Es fuertemente influido por el estilo de la administración prevaleciente y se afecta por la naturaleza de la organización. La cultura organizacional se ve rodeada por una serie de variables que la determinan, como los valores individuales y organizacionales, normas y patrones de comportamiento. La interacción de estas variables, en conjunto con estilo de administración, produce una determinada cultura organizacional.

En este contexto, el principal reto de la administración es alinear su organización hacia la Misión y Visión establecida, para lograr un involucramiento organizacional inteligente, en busca de manifestaciones de la cultura organizacional de manera flexible, innovadora, dinámica, oportuna a las exigencias del entorno con un alto nivel de compromiso de las personas que la componen hacia el logro de los objetivos predeterminados (Vargas y Delgado, 2007).

En este mismo tenor y desde la administración sostenible y planificada las políticas educativas requieren para su eficiente operacionalización de profesionales en el campo de la administración con habilidades gerenciales, para darles sostenibilidad. Lo que implica procesos de formulación, ejecución, monitoreo evaluación y retroalimentación (Vargas y Delgado, 2007).

Una administración acertada de la educación requiere la capacidad de los directivos para darle sostenibilidad a los diferentes proyectos que se desarrollan en sus organizaciones educativas, sustentada en los principios de la planificación. Además, es fundamental, el control administrativo de las distintas acciones inherentes a los diferentes proyectos, con el propósito de detectar, oportunamente, debilidades para lo cual la evaluación dentro del proceso de planificación es una herramienta imprescindible.

Los gestores de la de la educación requieren elaborar estrategias de intervención apoyadas en procesos de planificación que les permitan diseñar y desarrollar diferentes proyectos para que contribuyan, desde su gestión y espacios de acción, a dar respuestas oportunas a las demandas inherentes de la educación sin perder de vista que la educación es responsabilidad de todos. No es un problema exclusivo del Ministerio de Educación, ni de los políticos, sino de todos los involucrados en distintos niveles de responsabilidad del sistema educativo.

En las condiciones organizacionales de la administración de la educación, la autonomía de los centros educativos es la facultad de tomar decisiones propias sobre la organización y desarrollo de la actividad



educativa; dicho planteamiento ha ocupado una constante presente en el debate pedagógico de las últimas décadas (Gairin, 2007).

En este mismo orden de ideas las organizaciones educativas, en sus distintos niveles de acción, para propiciar una eficiente administración de la educación requiere de mayores niveles de autonomía y descentralización de sus recursos para lo que se hace necesario mayor independencia en la toma de decisiones; siendo esta un elemento clave para los gerentes (Chiavenato, 2007).

Por ello la autonomía como herramienta de gestión de los administradores y administradoras de la educación es una condición importante para transferir poder de decisión local y sentar responsabilidades en quienes administran (Vargas y Delgado, 2007).

Otra de las condiciones fundamentales en organizaciones educativas es la coordinación y articulación del sistema educativo con la universidad en la formación del recurso humano y creación de políticas de control del talento humano.

La coordinación y la articulación entre el sistema educativo y las universidades formadoras de sus profesionales, representan un desafío valioso por considerar por parte de la administración de la educación alcanzar mejores resultados en materia educativa. Las universidades y el sistema educativo deben coordinar entre si la planificación de la formación de sus recursos humanos sustentada en los requerimientos del desarrollo social. No asumir una política integrada en esta materia genera importantes vacíos para la gestión educativa en la consecución de sus objetivos.

Talento humano

La formación profesional y los espacios de programas de capacitación son trascendentales para aspirar a un alto nivel de calidad educativa desde la administración de la educación. Una eficiente administración está articulada con la calidad del recurso humano con que cuenta, para lograr la consecución de los fines de la educación; de lo contrario, se cae en un derroche de esfuerzos sin sostenibilidad que no aporta beneficio social alguno.

Considerando al factor humano como un componente de gran valor para la organización, es lógico pensar que se hace necesario verificar, con una determinada frecuencia, si las tareas se están realizando de manera adecuada, y si los empleados han llegado a su nivel óptimo de rendimiento o. Por el contrario,



aún tienen una clara capacidad de mejora. Por ello, la inversión en procesos de selección, formación, compensación y evaluación de desempeño ha crecido en los últimos años (Rivera, 2015).

La universidad debe enfocarse en una política orientada al control del talento humano eficiente y eficaz y hacer frente al proceso de globalización, este proceso conlleva a su fortalecimiento, con el personal capacitado destinado primordialmente a satisfacer al cliente interno y externo. Debemos convencernos de que se debe tomar en cuenta el control del talento humano potencializando sus habilidades con técnicas modernas tendientes al desarrollo de sus habilidades; caso contrario, los resultados de un adecuado control interno de talento humano se verán afectados, al no conseguir la institución un mayor grado de competencia, congruencia, compromiso y sobre todo una mayor eficacia de los costos del personal (Rivera, 2015).

Los procesos y prácticas de gestión del talento humano se deben adelantar de manera articulada a la misión, visión, principios, propósitos, lineamientos y demás procesos de gestión de una institución pública o privada, y con mucha mayor razón si es una institución educativa de tal forma que su planeación y desarrollo contribuyan a la calidad educativa lo que significa para la universidad un camino de mejoramiento integrado y holístico que nunca termina, una travesía de altos propósitos con sólidos valores y la capacidad y el liderazgo de su comunidad educativa para alcanzar la excelencia.

Por último, el papel del currículo educativo es fundamental en los procesos de enseñanza-aprendizaje formadora del talento humano. El currículo es un proceso englobante de los objetivos humanos, políticas sociales, culturales y económicas encargados a la educación; supone una compleja interacción de actores y elementos que deben ser administrados. No obstante, la administración curricular supone actos de gestión, orientados a la planificación y control para el logro de los objetivos curriculares. El currículo para cumplir su función, debe ser coherente con las necesidades del desarrollo social y acompañarse de metodologías didácticas pertinentes con lo que se desea transmitir y así como poseer capacidad para ajustarse a las necesidades del contexto según las demandas (Vargas y Delgado, 2007).

Revisar la pertinencia del currículo es tarea constante; para ello es fundamental posicionarse en una visión que propicie la creatividad, la criticidad, la búsqueda del conocimiento y la innovación alejándose de paradigmas fragmentados y desarticulados de corte memorístico que así lo deja ver, el programa de Estado-Nación.



Los planteamientos curriculares y la gestión de la enseñanza y el aprendizaje deben encauzarse en forma vinculada y no dejarse guiar por intereses internos de educación desarticulados con las demandas del país (Lucio, 2005).

Gestión Administrativa

En otro orden de ideas, Juan Manuel Manes en *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*, sitúa a la educación institucional primero en un contexto de crisis haciendo una reflexión y respondiendo a algunas respuestas en su análisis; y segundo el marketing y planificación estratégica educativa, como un acuerdo de afuera hacia dentro de la educación institucional.

El citado autor inicia planteando la pregunta ¿Qué significa una crisis? Su argumento es que desde la cultura china se simbolizan la palabra crisis con dos signos, uno significa amenaza y otro, una oportunidad.

Los procesos de cambio se generan a partir de un conjunto de factores críticos que los impulsan. En el ámbito de la educación, la reforma establecida a partir de la Ley General de Educación y las nuevas funciones del directivo implican el abandono de viejos paradigmas que están “enquistados” en algunas instituciones educativas y no les permiten actualizarse para alcanzar la calidad educativa que se espera para el nuevo siglo. La reforma implica sólo un marco de referencia normativo, pero la verdadera transformación se produce en el aula, en el día a día. Los nuevos paradigmas en la educación significan auténticos desafíos para las instituciones educativas. La decisión de cambio está hoy en sus manos (Manes, 2004).

En los últimos años se viene manifestando un conjunto de problemáticas que amenazan el ámbito educativo, a saber:

a) Crecimiento de la oferta educativa

La aparición de nuevas escuelas ha provocado en ciertas zonas una saturación de la oferta educativa, sumada a la proliferación en el uso de técnicas de promoción desleales (volanteo en la puerta de las escuelas, robo de bases de datos, etcétera) y el ingreso al sector educativo de inversionistas de riesgo sin sensibilidad ni conocimiento sobre la función social de una institución educativa.



b) Descenso y retraso en la matriculación.

La crisis económica, la movilidad sociodemográfica de zonas urbanas a suburbanas, el descenso de la tasa de natalidad, han incidido en una involución de la matrícula anual de las instituciones educativas y, por consiguiente, en la aparición de una sobreoferta de vacantes, que ha producido un retraso general en la inscripción y reinscripción anticipadas de alumnos.

c) Efecto “cascada”.

Aquellas familias que han sufrido problemas económicos por la desocupación que atraviesa el tejido social, se ven obligadas a reducir sus gastos en la educación de sus hijos y cambiarlos a una institución educativa más económica en relación a la que concurrían. Este fenómeno de pases de alumnos a incrementado la matrícula en las escuelas oficiales de ciertas zonas, observándose, en forma alarmante, casos de deserción del sistema educativo.

d) Deterioro del compromiso docente.

La pauperización de los salarios docentes, su imagen deteriorada en el imaginario social, la falta de estímulo hacia la carrera del maestro, sumada a la decadencia de los instintos formadores, han provocado una paulatina pérdida de la llamada “vocación docente”.

e) Carencia de auténtico liderazgo directivo.

El papel del directivo frente al cambio se encuentra en plena crisis. Es frecuente oír hablar de la soledad del directivo, del cumulo de problemas y decisiones de deben afrontar cada día sin estrategias profesionales para el gerenciamiento institucional. Los viejos modelos conductistas y autoritarios en la actualidad no son adecuados para liderar efectivamente a docentes y alumnos; se requieren nuevas estrategias basadas en la influencia y la persuasión.

f) Desarticulación entre niveles.

Uno de los más graves problemas de fragmentación de un proyecto educativo es la falta de trabajo de articulación entre niveles y dentro de ellos. El Proyecto Educativo Institucional debe ser desarrollado por medio de reuniones plenarias de todos los niveles educativos para generar una articulación suficiente y necesaria entre los mismos. La propia globalización nos impulsa a coordinar los proyectos a nivel regional e internacional.



g) Comunicación institucional deficiente y rumores.

La desinformación normativa también ha sido un foco de conflicto en las decisiones institucionales, vinculadas al rumbo de las transformaciones y al futuro de las instituciones.

h) Poco trabajo en equipo y reuniones improductivas.

La prioridad del trabajo en equipo no es a menudo bien recibida por aquellos directivos acostumbrados a manejar su nivel como “feudos” aislados. Por otra parte, la propia resistencia ha generado reuniones improductivas que en forma desorganizada o informal produjeron un mayor deterioro en las relaciones interpersonales de directivos, docentes y personal no docente (Manes, 2004).

Por otra parte, en la visión positiva de las oportunidades Juan Manuel Manes explica que en la crisis de la educación aparecen nuevas oportunidades para la transformación que en la actualidad debe enfrentar la Dirección de una institución educativa en la tarea de gerenciamiento institucional. Analicemos estas oportunidades:

a) Profesionalización de la conducción de la institución educativa.

Es creciente el número de seminarios, cursos y carreras vinculadas a la gestión y organización educativas tanto presenciales como a distancia, que brindan la oportunidad de actualizarse en herramientas de gestión que acortan las distancias entre la dimensión pedagógica, económica política y cultural.

b) Eficiencia solidaria desde la administración escolar.

La administración escolar debe encargarse orgánicamente partiendo de los principios de coordinación, pericia, eficiencia, planificación, evaluación de ingresos y de egresos, gestión de control en morosidad de pagos y supervisión, comprendiendo que una institución educativa es una organización con fines sociales, pero que debe sobrevivir a la crisis.

c) Reorganización y redimensionamiento institucional.

Los nuevos contenidos requieren una reorganización de tareas y espacios, no siempre disponibles. Como principio de supervivencia, algunas instituciones deben recurrir a procesos de reestructuración institucional que son siempre dolorosos, pero con creatividad y cooperación resultan positivos en su conjunto.



d) Administración de los procesos de cambio.

Los procesos de cambio deben ser planificados, tratando de sincronizar los tiempos institucionales a los tiempos del cambio, y evaluando desde la ética las consecuencias de las decisiones institucionales.

e) Marketing educativo: externo e interno.

La investigación de expectativas de una comunidad educativa brinda un diagnóstico preciso y realista de algunas necesidades sociales cuyas respuestas debe brindar una institución. La comprensión y el uso de técnicas de marketing desde la escuela requiere una apertura al mejoramiento de los procesos institucionales desde el adentro hacia el afuera. Nuevas herramientas como el marketing permiten hoy asegurar con éxito estos procesos.

f) Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.

La Dirección por objetivos y valores aporta un aire renovado a modelos conductistas y autoritarios del pasado. La ejemplaridad de directivos, docentes y personal no docente es esencial desde la función educativa y formativa de la escuela. La ética en el comportamiento y en los procesos de toma de decisiones por parte de los actores institucionales es la base de una coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, y de una evaluación obligatoria del impacto sobre la comunidad educativa.

g) Elaborar el proyecto educativo institucional y actualizar la propuesta educativa.

La Planificación estratégica es una herramienta para asistir al desarrollo de un Proyecto Educativo Institucional (PEI), combinando los elementos normativos con estratégicos.

h) Trabajo en equipo y comunicación del nuevo paradigma institucional.

El verdadero líder directivo es quien promueve el trabajo en equipo, con honestidad, visión compartida, compromiso, paciencia y ejemplaridad, haciendo uso de una comunicación fluida entre todos los clientes internos y externos (Manes, 2004).

Juan Manuel Manes (1993), el marketing educativo es un proceso de investigación de las necesidades sociales tendientes a desarrollar y llevar a cabo proyectos educativos que las satisfagan, produciendo un crecimiento individual del individuo a través del desarrollo de servicios educativos acordes con su valor percibido, disponibles en tiempo y lugar y éticamente promocionadas para lograr el bienestar de los individuos y las organizaciones.



El trabajo de diagnóstico institucional es resultado de una profunda tarea de investigación que mide tanto cualitativa como cuantitativamente las expectativas; es la base para desarrollar una planificación estratégica. La misma debe conducir a sostener aquellas ventajas distintivas adquiridas y valoradas por la comunidad y a corregir aquellas problemáticas que signifiquen un deterioro de la calidad del servicio educativo (Manes, 2004).

Para desarrollar una planificación estratégica educativa explica Juan Manuel Manes que es imprescindible contar con un conjunto de elementos instituidos e información base de fuentes primarias y secundarias.

Tales ingredientes sustanciales son:

a) Evaluación del entorno

Una de las metodologías más utilizadas es el análisis denominado FODA que evalúa:

- Las oportunidades y amenazas del afuera por medio de indicadores o fuentes secundarias de información, incluso también las primarias por medio de investigaciones *ha doc* realizadas en la comunidad amplia.
- Las fortalezas y las debilidades del adentro investigando las expectativas y percepciones de la comunidad educativa. Así mismo, es posible evaluar en el adentro la cultura de la institución educativa, lo que permite establecer un diagnóstico desde la óptica metodológica del análisis institucional.

b) Visión

Es una percepción posible, deseable, realista y creíble del futuro de la institución educativa.

La visión está estrechamente relacionada con el líder; en ese sentido un líder directivo debe tener claro qué espera de la institución en un año, en cinco o diez y esa expectativa debe compartirla y consensuarla con la comunidad educativa.

La visión se convierte entonces en una creencia y compromiso con el futuro.

c) Misión

La misión de una institución educativa se manifiesta en los principios fundamentales, en el ideario, en el lema, en el himno y en todos aquellos elementos que la distinguen y le otorguen identidad propia,



d) Metas y Objetivos

Son enunciados cuantificables, con un plazo y un responsable de su cumplimiento.

El desarrollo de objetivos de responder a metas claras y consensuadas. Este es el proceso que describe la Dirección Por Objetivos realizado mediante un trabajo en equipo en el que se consensan los objetivos a alcanzar.

e) Estrategias y acciones

La estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar procesos institucionales más efectivos. Aquí nos detenemos para analizar esta definición pues, para desarrollar una estrategia, tiene que haber un objetivo a cumplir, un pensamiento creativo que desarrolle un conjunto de ideas que se articulen para alcanzar ese objetivo, un marco de eficiencia que establezca un cumplimiento del objetivo optimizado los recursos con que se cuenta y un compromiso para implementarla por medio de acciones concretas.

f) Organización y sistemas de control

La planificación estratégica debe buscar espacios de trabajo conjunto que permitan visualizar el futuro en común, consensuar objetivos y desarrollar estrategias de mejoramiento orientadas a la calidad educativa.

En el liderazgo directivo, un requisito inequívoco Juan Manuel Manes lo cita en (Kotter, 1998), como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos. El líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores; a su vez, estos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades.

En las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y alumnos. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel de los directivos una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa.



Algunos elementos esenciales para definir la capacidad del líder son:

a) Honestidad

Manes en una cita en (Crosby, 1990), el líder debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión. La conducta ética del líder es su mejor atributo para generar confianza y lograr el respeto de los demás.

b) Compromiso

El compromiso del líder es la confluencia de sus intereses personales, los intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores. Al mismo tiempo el líder requiere el compromiso de la organización en el respaldo de su gestión. El líder directivo es el puente que une los intereses institucionales con los de sus colaboradores (Manes, 1996).

c) Ejemplaridad

El mejor camino para legitimar la autoridad del líder directivo es pregonar con el ejemplo.

En tiempos democráticos los privilegios dejan de tener sentido. Por lo tanto, es el momento del consenso y la ejemplaridad.

La historia de las instituciones educativas demuestra que el paternalismo en su cultura ha generado un desentendimiento de muchos directivos en temas que en la actualidad afectan el normal desempeño institucional: caída de la matrícula, baja tasa de retención, competencia creciente, pagos y costos fuera de control.

El perfil del líder directivo no es un modelo general. Por el contrario, es un modelo particular para cada contexto institucional y las problemáticas que la caracterizan.

Cada institución debe definir los atributos de sus líderes directivos adecuados a sus realidades institucionales.

Todo líder directivo debe ejercer una función de conducción. En tanto, debe planificar, organizar, coordinar y evaluar.

En cuanto a las habilidades personales más importantes: la formación, reputación y antecedentes, su gestión de perfeccionamiento, la creatividad aplicada a proyectos institucionales y su actitud proactiva y positiva.

Manes cita en (Kotter, 1988), los requisitos que debe tener un líder efectivo:



a) Conocimientos del sector e institucionales

Hoy el líder directivo debe estar al tanto de lo que sucede en el sector de la educación (transformaciones, mercados educativos, competencia, propuestas pedagógicas, etcétera) y en la realidad de su propia institución (cultura institucional, historia, problemas y conflictos, objetivos institucionales, ideario, intereses personales, etcétera).

b) Relaciones institucionales

Las relaciones institucionales son decisivas para el trabajo de articulación con sus pares, ya sea en sus niveles educativos, los turnos, las actividades extraprogramáticas, las instancias de matriculación, etcétera.

c) Potencial y habilidades

En este sentido las aptitudes y actitudes del líder son un requisito indispensable de la evaluación a la hora de su designación. El perfil del desempeño debe relacionarse con el potencial y las habilidades del líder directivo.

d) Valores personales

La educación en los valores humanos es la base de la educación integral del individuo. El líder directivo debe enseñar a respetar esos valores con su ejemplo en la relación con sus pares, sus colaboradores y los estudiantes.

e) Motivación

La capacidad de motivar es imprescindible en la figura del líder. Para ello debe estar motivado en su tarea; así podrá motivar con auténtica energía a sus colaboradores. El reconocimiento que dé a sus colaboradores forma parte de la tarea de motivación de un líder directivo.

Desde este punto de vista Juan Manuel Manes en Crosby (1990), argumenta que es posible aprender a ser un líder directivo. Los líderes auténticos son personas:

- dispuestas a aprender,
- éticas,
- dispuestas,
- decididas,
- enérgicas,



- confiables,
- sensatas,
- modestas,
- apasionadas.
- agradables.

En una institución educativa un buen o mal líder directivo puede, en uno u otro caso, generar un espacio de construcciones múltiples o sumirla en un caos de conflictos interpersonales.

En síntesis, para el tema del líder efectivo Juan Manuel Manes expone que en la actualidad cumple un papel esencial en la gestión transaccional y transformacional que une los intereses institucionales con los intereses personales de sus colaboradores, en tal sentido, su tarea hoy debe orientarse a la conducción de grupos humanos y a la implementación efectiva de las transformaciones que definen el futuro de las instituciones educativas.

CONCLUSIONES

La administración estratégica sinónimo de la planeación estratégica facilita el logro de metas y objetivos de los procesos académicos y administrativos y los procesos de cambio en las organizaciones. Para ello, es importante analizar a fondo las propias fortalezas y debilidades, pero también diversos factores del entorno como las oportunidades que se le presentan y las amenazas que enfrenta.

Desde ese enfoque, hay avances importantes en los ejes estratégicos en la UAPUAZ, pero también no se han alcanzado a lo proyectado en el plazo de compromiso institucional 2023, y a pocos meses de iniciar el proceso de elección 2025-2029 el interés por cumplir queda en incertidumbre.

Es importante añadir a este apartado que el Proceso Integral de Reforma del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Zacatecas instrumento normativo para el cambio y la transformación del Proyecto de Educación Institucional; hoy día se encuentra en la etapa propositiva sin embargo muestra incertidumbre a la etapa del Plan de Acción y Toma de Decisiones.

La anterior presentación y argumentación objetiva y rigurosa de los indicadores y sus resultados del panorama en cuestión, reflejan limitados avances de la administración estratégica de la UAPUAZ; por lo que se cumple con la hipótesis que se formuló y le da sustento el tema de investigación y respuesta a las preguntas establecidas.



En ese sentido, es pertinente hacer a manera de propuesta la exposición de las siguientes líneas de acción para mejorar la gestión de la administración estratégica, la planeación y evaluación.

I. Incrementar los esquemas de transparencia y rendición cuenta universitaria.

II. Apego estricto a la ley y a los valores universitarios en sentido ético y compromiso institucional de los líderes de la dirección académica y administrativa.

III. Autonomía e imparcialidad en las actuaciones de la Coordinación del Órgano de Control Interno en el seguimiento, fiscalización, evaluación y control de los recursos humanos, materiales y financieros de la universidad y la preparatoria.

IV. Promover la participación colectiva de la comunidad preparatoriana, en la elaboración y entrega de la planeación didáctica de las academias por área del conocimiento.

V. Promover la participación colectiva a todos los interesados en el Proceso Integral de Reforma del Nivel Medio Superior Universitario.

VI. Convocar a la participación colectiva con ponencias y propuestas en la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional.

VII. Hacer real el Plan de Acción y la Toma de Decisiones de las metas y los objetivos de los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional, los Planes Operativos Anuales y la Planeación Estratégica.

Finalmente es importante expresar que la gestión educativa, la dirección y el liderazgo son funciones de destino institucional; por lo tanto, los responsables de estas tareas deben conocer nuevas técnicas que les permitan conducir, dirigir o gerenciar mejores proyectos educativos, eficaces desde lo pedagógico, eficientes desde lo administrativo, efectivos desde lo comunitario y trascendentes desde lo cultural (Manes, 2004).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ibarra, R. (2021). UAZ. Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025. <https://www.uaz.edu.mx/wp-content/uploads/2021/06/PDI-P21.pdf>

Colín, A. (2021).UAPUAZ. Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025. <https://uap.uaz.edu.mx/node/200>



- Rivero, J. L. A., & López, J. G. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2),72-97. <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327515006.pdf>
- Aguilar, M., & Mendoza, F. M. (2011). La Planificación estratégica como herramienta para el desarrollo y consolidación de las IES.
- Gálvez, J. R. R. (2018). La planeación estratégica y la calidad docente en la Universidad. *Revista Torreón Universitario*, 7(19), 6-17.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación.
- Ley Orgánica de La UAZ. (2001) La educación en la UAZ. <https://uap.uaz.edu.mx/node/35>
- Rivero, J. L. A., & López, J. G. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2), 72-97. <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327515006.pdf>
- Carr, W. (1993). Calidad de la enseñanza e investigación.
- García Ramos, J. M. (1999). Investigación y evaluación: implicaciones y efectos. *Revista complutense de educación*.
- Gálvez, J. R. R. (2018). La planeación estratégica y la calidad docente en la Universidad. *Revista Torreón Universitario*, 7(19), 6-17.
- Vargas, G. M. G., & Delgado, V. H. O. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación*, 31(2), 95-110. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44031207.pdf>
- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas. *Negotium*, 6(18), 102-128. Recuperado el 02/06/2024. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>
- Chiavetato, I. (2018). Parte 1 Introduccion a la Teoria General de la Administración. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=introduccion+a+la+teoria+general+de+la+administracion&btnG=
- Gairín, J. (2007). Nuevos retos y perspectivas en la administración y gestión de la educación. *Revista Electrónica de Gestión Educativa*, 1, 1-40.



https://schoar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=nuevos+retos+y+perspectivas+en+la+administracion+y+gestion+de+la+educacion&btnG=

Rivera, I. V. C. (2015). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014. *LEX-REVISTA DE LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS*, 13(15), 333-356. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/viewFile/727/841>

Lucio, G. R. (2005). In *La Gestión Educativa: Una perspectiva innovadora y de largo aliento*. Ponencia presentada en el II Congreso Internacional de Administradores de la Educación: Modelos de Gestión Educativa en la Sociedad Contemporánea porque el mundo ha cambiado, San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

DAVID, F. R. (2019). Conceptos de Administración Estratégica. <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/530/1/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica%20R.%20David.pdf>

Manes, J. M. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Ediciones Granica SA. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d2PCJ51_LwYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=gestion+estrategica+para+instituciones+educativas&ots=h9K6btdoi&sig=BC4Pk7oUZqBEWaV4aNUwg57LIm4#v=onepage&q=gestion%20estrategica%20para%20instituciones%20educativas&f=false

Manes, J. M. (1996). Liderazgo directivo. https://santic.cl/mt-content/uploads/2023/04/manes_gestion_estrategica_para_instituciones_educativa.pdf

