



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Desarrollo organizacional y calidad. Caso secretaría de docencia de la Universidad Autónoma de Nayarit

M. EN C. MA. ELVA ANZALDO VELÁZQUEZ¹

M.F. EDGAR ALBERTO RIVERA RIVAS²

L.A. GUSTAVO ALONSO PÍO VILLASEÑOR³

Resumen

Hablar de educación es muy complejo y extenso, no podríamos abordar todas las temáticas que están inmersas o vinculadas de alguna manera con la educación en una investigación o análisis, sin embargo se contribuye al realizar un análisis en la Secretaría de Docencia de la Universidad Autónoma de Nayarit; el cual tiene como finalidad identificar el tipo y las características del desarrollo organizacional, planeación y de liderazgo, así mismo aportar recomendaciones y contribuir a la mejora continua del las mismas.

Una vez definido el objetivo y los beneficios del trabajo, pasaremos a su contenido general; mismo que está dividido en tres capítulos, en el primero denominado marco referencial se integra por el marco conceptual y marco contextual donde se expone algunos conceptos relacionados con desarrollo organizacional, planeación y liderazgo, mismos que permiten caracterizar y explicar al objeto de análisis

Palabras clave: universidad, desarrollo organizacional, liderazgo, planeación estratégica

Abstract

Talking of education is a very complex and wide task and we could hardly cover all the topics involved or somehow related to education with research or analysis; however, by carrying out an analysis of the Teaching Secretariat of de Autonomous University of Nayarit, we've achieved an important part; such analysis aims to identifying the type of organizational development and its characteristics, planning and leadership, as well as providing advice in order to contribute in the betterment of those.

Once the target and the benefits of this work are defined, we'll move to our general content, which is divided in three chapters; the first one, named frame of reference, is integrated by both the conceptual and contextual frameworks which set out some concepts related to organizational development, planning and leadership, being these the ones that will allow to portray and explain the object of analysis.

Key words: University, organizational development, leadership, strategic planning.

¹ Profesora de la Unidad Académica de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Nayarit.

² Profesor de la Unidad Académica de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Nayarit.

³ Profesor de la Unidad Académica de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Nayarit.

Introducción

Las organizaciones que ofertan servicios educativos de nivel superior, enfrentan actualmente los mayores retos en los últimos 30 años ante la gran cantidad y rapidez de los cambios sociales, económicos, culturales y políticos, e incluso ambientales. Para darles respuesta, en particular las universidades públicas, se han visto en la necesidad de incorporarse a procesos de cambio estructural, impulsados y apoyados por las autoridades educativas nacionales, las que a través de diversas estrategias han impulsado la calidad, eficiencia y eficacia basados en la evaluación, planificación y control de sus procesos, tanto educativos como administrativos.

El desarrollo organizacional es una estrategia para el cambio poco utilizada (o al menos no denominada así) por las propias características de este tipo de organizaciones y por ser considerada sólo para el ámbito empresarial; sin embargo es la vía por excelencia en la búsqueda y logro de una mayor eficiencia organizacional, a través de la planeación y considerando, en primer lugar, las necesidades y exigencias internas. Esta condición permite orientar las acciones hacia los procesos y prácticas emanados de las interacciones del recurso humano: valores, actitudes y comportamientos, clima organizacional y relaciones interpersonales; ello implica el ejercicio de un liderazgo centrado en las personas más que en la estructura y técnicas organizacionales.

Organizaciones como la universidad, deben distinguirse por su compromiso tanto al interior como a las necesidades del entorno, el trabajo en equipo y colaborativo, por la motivación hacia el personal, y sobre todo por el aprendizaje continuo, y consecuentemente sus acciones deben ser evidencia ante la sociedad, de la calidad de los servicios que oferta y sus productos, del espíritu de trabajo del personal y la transparencia en el manejo de los recursos. Esto no es fácil pues significa cambio de mentalidades y prácticas anquilosadas y añejas, que pueden transformarse a través de un modelo de desarrollo organizacional sustentado en un diagnóstico que tome en cuenta las características de la organización.

La UAN como “institución” y “organización”

En relación con la denominación genérica que se hace de las diversas entidades educativas de nivel superior, como “institución”, este concepto hace referencia ‘a lo que la misma sociedad ha ido instituyendo’, es decir, que va dictando cómo deben ser las cosas y qué funciones cumplen dentro de la estructura social; en este sentido, la universidad debe cumplir con la finalidad de formar

profesionistas que den solución a los problemas y respuestas a las necesidades sociales. La sociedad en general es conoedora de esta función social vital de la universidad.

Desde la anterior perspectiva, la Universidad Autónoma de Nayarit sí es una ‘institución’. Esta ‘institución’, tiene a su vez una estructura organizativa y funcional, se desarrollan relaciones formales e informales y sus procesos se realizan a través de prácticas laborales ya establecidas desde la administración central; así, desde una visión de la administración educativa, es una organización, que Weber (citado por Rojas, 2003) define como “un grupo corporativo con una relación social que, o bien está cerrada hacia fuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas, que se logra porque esas reglas y órdenes se llevan a la práctica en actuación de individuos específicos y de un grupo administrativo”.

Analizando esta definición, se identifica que una organización es un conjunto de comunidades relacionadas entre sí, cimentada en las funciones que realiza cada una, cada sujeto y sus interacciones con los demás, es decir, se tiene un fin común que se encuentra representado en el sistema formal, de manera que éste “determina lo que se espera de una persona en la organización, qué funciones ha de desempeñar, qué estatus debe tener, así como qué debería recibir a cambio. El sistema escolar en una institución intentaría definir aquello que la organización espera de cada función organizativa” (ibid).

Como instituciones con un sistema escolar, el quehacer de las universidades se agrupa en tres funciones sustantivas: docencia, vinculación y extensión, e investigación, y una función adjetiva (administración – gestión). En el caso de la UAN, las primeras se llevan a cabo a partir de los lineamientos y supervisión de tres secretarías, que particularmente tienen distintas funciones, aparentemente sin relación e influyen en las prácticas de los sujetos, comités, áreas, etc., los cuales tienen funciones, responsabilidades, autoridad, métodos, tareas, objetivos, metas, propósitos, que le dan vida a la Universidad.

Por tal motivo, el cambio, transformación o mejora que una universidad tenga está en función del desarrollo organizacional, entendiéndose por ello un “proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo

que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente” (Chiavenato: 2006: 56).

Cabe mencionar que el desarrollo organizacional tiene sus implicaciones, de modo que los actores educativos involucrados deseen que haya un cambio, así como aceptar la necesidad de él y asumir un compromiso para asumirlos. Para que se desarrolle un proceso de cambio, las necesidades que se deben atender, de acuerdo a Mendoza, son las siguientes:

- *Cambios de conocimientos*; implica un permanente aprendizaje y conocer sobre la estructura organizativa y funcional, las conexiones entre sus partes, su evolución, propósitos, misión y visión, así mismo acerca de su impacto en los demás.
- *Cambios de habilidades*, lo que conlleva permanecer en la línea de educación continua, el estarse formando de acuerdo a los cambios y las necesidades institucionales, asimismo estar de manera permanente pendiente de lo que acontece en el exterior de la misma.
- *Cambios de actitudes*, el respeto por las personas y el valor que se le da al trabajo de los demás, así como la visión compartida, permitirá un mejor desarrollo.

En la UAN se han visto cambios a través del tiempo, resultantes de la transformación del entorno político, social, educativo, entre otros. Actualmente, se vive un proceso de reforma universitaria, que da cuenta de los esfuerzos por responder a las demandas del entorno para poder seguir cumpliendo con la finalidad social para la que fue creada.

Dichos cambios son evidencia de que una organización no es estática, sino dinámica. Es este dinamismo que confiere un cierto comportamiento organizacional, el cual de acuerdo a Mariano Ortega puede abordarse desde cinco dimensiones que corresponden a la manera de pensar y de actuar de sus integrantes, las cuales son: racional, relacional, estructural, política y simbólica. Cada una está constituida por 12 rubros: valores, concepciones, premisas centrales, acciones, comportamientos, planeación, evaluación, control, autoridad, liderazgo, toma de decisiones, comunicación, conflicto, cambio e incertidumbre. Brevemente se describen las cinco dimensiones:

a) **Racional.** Implica los fines de la organización donde medios y fines se articulan mediante la lógica de la eficiencia y la efectividad, con insumos y productos, en un esquema lógico de estructuración formal.

b) **Estructural.** Permite comprender la estructura y los procesos de la inserción de los individuos mediante el establecimiento de normas de conducta organizacional.

c) **Relacional.** Se considera la adecuación que existe entre las funciones de carácter formal de la organización y las necesidades de las personas, los intereses, aspiraciones, motivos, metas, así como el análisis de las interacciones informales y las normas de conducta que se deriva de tales interacciones.

d) **Político.** Se analizan la convergencia de intereses y el conflicto por la consecución de la supremacía entre individuos y grupos por la búsqueda del poder.

e) **Simbólico.** Tiene que ver con los aspectos que legitiman o confirman la pertenencia al grupo o a la organización, con los rituales y ceremonias comunitarias que dan sentido de identidad.

Estas dimensiones (paradigmas teóricos) por sí solas ninguna podría representar con precisión el comportamiento real de la organización, el cual “sería la resultante de la suma total de los rasgos contribuidos por cada una de esas dimensiones” (Ibid), es decir que lo ideal sería un equilibrio pentadimensional, ya que no hay una sola perspectiva correcta y única, es necesario la utilización de diferentes marcos interpretativos para entender las organizaciones y su comportamiento; al respecto indica que “sólo con la totalidad de las cinco dimensiones se puede pretender intentar aproximarse a la organización para entender su comportamiento y hacer hipótesis sobre su futuro” (Ibid).

El desarrollo organizacional como ya se ha mencionado antes, es el eje articulador que orienta la dinámica en los cambios y transformación de la organización, dada la magnitud e importancia de este proceso, se emplean la planeación, el liderazgo y la gestión como estrategias para facilitarlos. La planeación nos lleva a un proceso para la toma de decisiones, este proceso se constituye primeramente por el análisis situacional tomando en cuenta el pasado, el presente y el posible futuro que resulta de un diagnóstico de la organización, con base en el cual, se diseñan metas y planes alternativos para aproximarse al futuro mediante la construcción de medios para lograrlos. Una fase importante es la evaluación que permita la toma de decisiones para el logro de lo planeado. La implementación de plan la definirá la organización, realizando un monitoreo y control, para así verificar si está funcionando lo previsto, ya que el éxito de toda planeación es que todos los integrantes o actores de la organización se coordinen y se sientan identificados con el progreso del organismo, siendo participativos y comprometidos con todas las actividades planteadas en él.

Habitualmente en esta Universidad, la planeación es realizada por todos los niveles de organización mediante la integración de las actividades a todas las áreas, secretarías, departamentos y direcciones de la universidad, a partir de un marco de referencia proporcionado por la Unidad de Desarrollo

Institucional y por los manuales de procedimientos que expresan las funcionalidades de cada órgano y sujetos inmersos en ello. En el documento que contiene el Plan de Desarrollo Institucional, se pueden identificar elementos de la planeación estratégica, pero en su operación todavía se utilizan mecanismos relacionados con el inmediatismo y la toma de decisiones coyunturales.

Este enfoque también incluye la planeación táctica y operativa, que por sus particularidades en la primera su horizonte temporal es a un año o menos, en cuanto a los planes estos son específicos y se operan a un segundo nivel de organización como ejemplo tenemos el Plan de Desarrollo del Área (PDA) porque sus estrategias son más concretas que el PDI, por lo que la eficiencia es elemental para este tipo de plan debido a su temporalidad. El segundo es a corto plazo, sus planes y procesos son específicos y concretos, por lo que convierte en cifras las metas y estrategias del PDI y lo llevan a cabo los niveles más bajos o específicos en sus actividades concretas de la organización. Es preciso mencionar que la planeación normativa también es parte de la organización de la UAN, ya que con ella se norman todos los procesos de la universidad, para que haya orden en las actividades y por ende en el servicio que ofrece.

Otra planeación presente en las universidades es la racional-comprehensiva; filosóficamente está sustentada en la razón por lo que prioriza la sistematización de los procesos de planeación teniendo una metodología rigurosa y precisa por su determinismo y el excesivo control. Cabe señalar que esta rigurosidad dificulta la comprensión de la realidad porque hay factores que no se pueden medir, por lo que es una limitante para este pensamiento lineal, aunque en el diseño de indicadores y las metas es muy efectiva este enfoque para su verificación.

La planeación se ha convertido en un puntal para el desarrollo de las universidades, en este sentido la ANUIES señala que es necesario tengan un “mecanismo de coordinación con los sistemas nacionales y estatales de planeación del desarrollo”, ya que es la forma más fácil para que todas avancen como un sistema al mismo tiempo en busca de las mismas finalidades; por ello esta Asociación señala que “la planeación, como vía de previsión futura, representa para la educación la posibilidad de definir el sentido y la orientación de la acción educativa y el papel que le tocará jugar en la formación histórico-social futura”.

Esto último tiene relación con el liderazgo que la educación deberá tener en el rumbo de una sociedad, sobre todo en la actual, que a nivel mundial está inmersa en una etapa de cambios que transcurren a un ritmo sorprendente, que guían la educación hacia la búsqueda constante de

procesos que le permitan adecuarse a ese ritmo acelerado y al mismo tiempo, a asumirla como un factor de futuro para sobrevivir, con miras a la realización personal y profesional del hombre.

En cualquier organización, independientemente del ámbito, el líder es el eje principal para encaminar o dirigir el organismo hacia la calidad; y específicamente en aspectos educativos, la calidad debe estar presente en todos los procesos de las diferentes áreas de una institución. Por tanto, el proceso administrativo y la dirección están estrechamente vinculados con el liderazgo porque en él se “operativiza y ejecuta lo previsto, planeado, organizado e integrado” (Rojas, 2003:299). Entonces el liderazgo y la gestión están coordinados e integrados, porque la gestión “se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema” (Pozner, 2000: módulo 3), de ahí que se entiende por liderazgo al “conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (Ibídem). Dichos procesos se llevan a cabo por el líder cuyas habilidades y capacidades deben posibilitar tanto el logro de los objetivos de la organización como de las personas que la integran.

Al respecto se retoma la tipología de Jeri: líder de transformación y líder transaccional; quien los define de la siguiente manera: “El líder de transformación responde a las necesidades de los miembros pero busca su implicación, con lo que se establece una relación de estímulo recíproco que transforma al líder en agente moral preocupado por valores como la libertad, la justicia o la equidad”; uno de sus intereses principales es crear las condiciones para que el equipo colabore satisfactoriamente al cumplimiento de sus metas, propósitos u objetivos. Estos líderes mantienen comunicación directa o indirecta con todos los miembros de su organización para tener una visión y compromiso compartidos. En el caso del líder transaccional “comienza definiendo los objetivos que espera de los subordinados”; así mismo se caracteriza por intercambiar recompensas por un buen desempeño, de esta forma se pueden controlar las acciones afectando su motivación por medio de un estímulo.

En cuanto a la importancia del estudio de liderazgo en instituciones educativas, radica en entender y comprender la orientación de las acciones de los líderes, para impulsar, asegurar e incrementar la calidad de los servicios y los procesos que ofrece la institución.

La Secretaría de Docencia de la Universidad Autónoma de Nayarit

Actualmente, la estructura organizacional de la Universidad Autónoma de Nayarit está constituida por 4 niveles de mando, el primer nivel por el Consejo General Universitario y el segundo lo ocupa la Rectoría, la Secretaría General en el tercer nivel y el cuarto se ubican las Secretarías de Docencia, Investigación y Posgrado, Vinculación y Extensión, Secretaría Educación Media Superior, Secretaría de Finanzas y Administración, y la Secretaría de Servicios Académicos. Esta forma de organización es parte de la Reforma con el propósito de que las secretarías atiendan los asuntos y realicen las acciones que anteriormente eran responsabilidad de coordinaciones, cuyas responsabilidades no estaban muy claras originando problemas de duplicidad de funciones.

Los objetivos y funciones de esta Secretaría se obtuvieron de la propuesta de manual de procedimientos. Su objetivo es:

Dirigir, organizar y administrar las acciones tendientes al aseguramiento de la calidad de la educación superior en todos sus aspectos, programas académicos, profesores y alumnos, integración de funciones sustantivas y gestión.

En cuanto a sus funciones, se resumen en las siguientes:

- Asesorar los procesos de evaluación y acreditación de los programas.
- Establecer vínculos estrechos con organismos acreditadores y organismos de evaluación.
- Vínculo y comunicación permanente con los programas académicos.
- Coordinar las visitas de evaluación y acreditación.
- Desarrollar propuestas de nuevas ofertas educativas.
- Dar seguimiento a los comités curriculares.
- Conformar y aplicar los criterios de evaluación.
- Aplicar el sistema institucional de trayectorias escolares.
- Consolidar el programa institucional de tutorías.
- Planear los programas de capacitación.
- Desarrollar los programas de capacitación docente.
- Planear los programas de evaluación docente.
- Desarrollar los programas de evaluación docente.
- Planear los programas de formación docente.

- Desarrollar los programas de formación docente.

La estructura organizacional que se encarga de dichas funciones, está constituida de 4 niveles:

1° Secretaría

2° Staf (Sistemas, Planeación y Desarrollo, Contabilidad y Movilidad Académica)

- 3° - Coordinación de Asuntos Académicos Estudiantiles (Direcciones de: Atención Estudiantil, Evaluación Estudiantil, Trayectorias Esclares y Tutorías)
- Coordinación de Desarrollo del Profesorado (Direcciones de Capacitación Docente, Evaluación Docente, Divulgación Académica y Formación Docente)
 - Coordinación de Programas educativos (Direcciones de: Evaluación y Acreditación, y Diseño Curricular)

Metodología

El propósito del trabajo es identificar las dimensiones que prevalecen en una organización determinada, en este caso, la Secretaría de Docencia de la UAN, para sustentar la toma de decisiones sobre los modelos y procesos administrativos.

El documento es producto del análisis crítico de la recolección de datos, éstos se obtuvieron con el apoyo de las técnicas de encuesta, observación y análisis de documentos. En lo que concierne al guión de cuestionario, se utilizó la propuesta diseñada por la C. a Dr. Margarete Moeller Porras, sustentada en las dimensiones de Mariano Ortega. También se analizaron los documentos normativos para identificar coherencia, claridad, vinculación de las diferentes áreas, aportaciones de cada una al logro de los objetivos de la Secretaría, entre otros aspectos; los documentos fueron: Documento Rector, Ley Orgánica, Legislación Universitaria, programas operativos, planes de desarrollo. Otra técnica utilizada fue la observación, limitada a observar los espacios y a lo que sucedía en ellos en los momentos de aplicación del instrumento, consulta de documentos; para con la finalidad de identificar aspectos como: la dinámica de trabajo, el ambiente, las relaciones interpersonales, los grupos de trabajo, comunicación formal e informal, disponibilidad de la información, entre otros aspectos.

Resultados

Aspectos encontrados acerca de la planeación

- Se presentan los diagnósticos realizados en cada coordinación sin integrar uno para toda la Secretaría.
- El plan de desarrollo no contiene la misión, visión y objetivo general, aunque el manual de procedimientos sí contempla el objetivo general.
- Existen objetivos, metas y estrategias correspondientes en cada dirección; sin embargo, en la forma en que presentan la información se aprecia desvinculación entre las direcciones, lo cual es una muestra de insuficiente integración y consolidación al interior de la dependencia. Se entiende que los objetivos y funciones son diferentes, pero todas las acciones que se realicen al interior de la direcciones tiene un impacto sobre las demás.
- Se puede identificar que los objetivos, metas y estrategias se encaminan a coadyuvar e incrementar la calidad de la dependencia.
- ¡El buen juez, por su casa empieza! y la secretaría encargada de gestionar las condiciones que permitan la acreditación de los programas educativos que oferta la UAN, no ha definido los procesos académicos-administrativos que realiza, por tanto no es posible su certificación. Además, aún cuando no se proporcionó información acerca del recurso humano dedicado a estas tareas, es sabida la carencia del recurso humano, en toda la Universidad, orientado a propiciar la eficiencia y eficacia de los procesos universitarios.
- Se identificó que una coordinación no proporciona información sobre las acciones planificadas y realizadas.

El esfuerzo de algunas coordinaciones y direcciones, para lograr los objetivos, se evidencia con los resultados del trabajo: incremento de docentes con perfil PROMEP; diseño e implementación de cursos, diplomados y capacitaciones que impactan en la formación docente; aumento de programas educativos acreditados y otros en ese proceso y por ende de la matrícula de programas con calidad.

Aspectos encontrados como resultado del análisis de las dimensiones

De acuerdo las dos primeras partes del instrumento, las respuestas de los sujetos apuntan a la dimensión relacional, porque indican que ven a la organización como una agrupación de personas que tienen un valor intrínseco y es el satisfactor potencial de sus objetivos y necesidades, mediante la

participación plena de todos sus integrantes, ello les permite desarrollarse, evaluarse y transformarse según las necesidades, motivadores y expectativas internas y externas. La autoridad se identifica en la estructura formal, aunque en ocasiones la confiere el grupo ante el carisma, carácter y experiencia de los sujetos que la detentan; en este sentido el liderazgo se realiza a partir del compromiso e identidad con la organización, pues se trata de un líder transformacional, aunque llega a ser múltiple, según las áreas o las actividades establecidas y diferenciadas por el grupo (o por el propio líder, y aceptadas por el grupo) y es situacional en la medida en que debe responder a las necesidades cambiantes o al estado de desarrollo del propio grupo.

Su planeación es participativa y se realiza a todos los niveles, con interacciones verticales y horizontales que convierten a todos los involucrados tanto en planificadores como en implementadores, evitando la división entre unos y otros, y asegura la implementación de los planes. Aunque hay insuficiencias en este renglón, la toma de decisiones busca satisfacer, pero también optimizar, es participativa e involucra, a quienes potencialmente van a ser afectados.

Los elementos anteriores dan cuenta de un cambio gradual pero constante, basado en el aprendizaje, tanto personal como grupal y organizacional. Viniendo de adentro, tanto el individuo como el grupo y la organización hacen verdaderamente suyos esos cambios y los incorporan y reflejan en sus comportamientos y en sus procesos de socialización.

Propuesta de desarrollo organizacional

La propuesta para el desarrollo organizacional se plantea a manera de recomendaciones de mejora, y es de carácter general:

- Generar espacios de comunicación, para que la información fluya y con ello se articulen las actividades, de manera que todos los caminos se unifiquen en la misma dirección. Es concebible mejorar los flujos de comunicación, ello ofrece la oportunidad de abrir conexiones y articular las funciones.
- Desarrollar procesos de transformación implica una nueva actitud, nuevos hábitos, valores y conocimientos, es imprescindible que se parta desde la identidad de los trabajadores, tener claro desde dónde y hacia dónde van, los orígenes del lugar donde se labora, así como los procesos de

reforma que se viven actualmente. Se debe tomar en cuenta la existencia de irresponsabilidad e improvisación, el dejar las obligaciones hasta el final no es un buen reflejo de la institución. Es favorable planear mejor las actividades.

- Formar un equipo responsable de concentrar la información en bases de datos que aseguren acceder a ellos en los momentos que se necesite; así mismo dar mantenimiento a los equipos de cómputo y actualizarlos, para dar mayor seguridad a la información almacenada.
- No se puede trabajar en conjunto cuando no hay participación activa de todos, se menciona esto por la incorporación de personal propuesto por sindicatos, para ello no cabe otra opción que capacitar al personal para que se desempeñe en sus funciones de la mejor manera.
- Los factores políticos, el poder, la burocracia se proyectan en las estructuras organizacionales, las formales y las informales, más no es viable que se opere de dos maneras, con lo que se propone que se modifiquen los organigramas de acuerdo a la realidad.
- Es necesario que haya capacitación en general sobre la elaboración de planes de desarrollo, para que todos compartan una metodología que guíe esos procesos.

Finalmente, además de trazar un plan de acción para que se efectúan dichas propuestas, más bien se necesita asumir cada quien por su parte la responsabilidad y el compromiso consigo mismo, con sus compañeros, con los estudiantes, con la institución y con México que reclama una mayor calidad educativa. Esos aspectos de no atenderse quizás no pase nada, el problema será que se contribuirá al status quo, las falacias, las simulación, todo puede seguir igual o un poco peor, quién sabe, no es concebible tener una posición conformista, lo que se debe hacer es atender esos aspectos que sin duda reflejaran un mejor desarrollo organizacional, mayor comunicación y sin duda mejores relaciones.

Referencias

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mac Graw Hill.

Jeri, L. F. (s/a). Liderazgo transformador, liderazgo transaccional, liderazgo ausente. En *Liderazgo en organizaciones* (Curso). UNALM. Recuperado de: http://ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad-de-ingenieria-industrial-y-sistemas/protocolo/HS161_Protocolo_Empresarial_LO_2.pdf

Mendoza, N. (s/a). *Enfoque organizacional en las funciones de dirección y gestión educativa*. México.

Pozner, P. (2000). Módulo 3: Liderazgo. En *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*⁷. IIEP, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/pdfs/Modulo03.pdf>

Ortega, M. (1982). Dimensiones organizacionales. Hacia una comprensión del comportamiento organizacional. En *Bases para la administración en instituciones educativas*. Querétaro, México: Mimeo-Ciidet.

Rojas, R. (2003). *Fundamentos teóricos de la administración aplicados a la educación*. México: Instituto Pedagógico de Estudios de Posgrado.

Universidad Autónoma de Nayarit (2007). III Informe de Labores, Omar Wicab Gutiérrez. *Gaceta Universitaria*. Tepic, Nayarit.

----- (2004). Plan de Desarrollo Institucional 2004 – 2010. Tepic, Nayarit.