

## **PAUTAS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS PARA UN ENFOQUE INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO**

Javier Saldaña Almazán<sup>1</sup>

### **Resumen**

El presente trabajo constituye el objetivo central propuesto en la investigación “Planeación Estratégica y Comunicación Institucional: bases para su articulación en la Universidad Autónoma de Guerrero”. Para construir este enfoque fue necesario la implementación del estudio de los significados que la comunidad académica le otorga a los procesos de planeación, comunicación y participación, así como la percepción de los vínculos entre ellos. El trabajo se llevó a cabo durante los ciclos escolares 2010-2011 y 2011-2012 con una parte de la comunidad académica seleccionada: Directivos (de nivel central y de las Unidades Académicas de Nivel Superior y Medio Superior) y Profesores de Nivel Medio Superior y Superior.

Se empleó la perspectiva cualitativa de investigación, el Diseño de Estudio de Casos, el Método de la Etnometodología y diversas técnicas como: Grupos Focales, Entrevistas a Expertos, Observación Participante y Análisis de Contenido, cuyos resultados fueron integrados a través de la herramienta de la triangulación.

En la investigación dio como resultado el Modelo, propuesta presentada al final de este artículo, donde se demuestra la compleja red de relaciones y mediaciones existentes entre los procesos de planeación, comunicación en una institución educativa. En su esencia es perceptible la concatenación de la estrategia de planeación y la comunicación en las organizaciones constituyen en cada etapa un elemento determinante en la que todos sus actores deben implicarse de manera consciente, y asumir roles competentes y complementarios que sin duda alguna garantice el cumplimiento exitoso del plan rector general y de los programas que complementarios que a todas y a todos beneficien.

De acuerdo a estos resultados, se fundamentan las pautas conceptuales para un enfoque dirigido a crear la sinergia necesaria entre estos procesos, contenidos centrales que a continuación se describen y se refleja finalmente en un Modelo esquemático para su implementación.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de las nuevas tendencias que distinguen a la Educación Superior contemporánea, se encuentra la reformulación de las prácticas de planeación y manejo organizacional, incluyendo la gestión de comunicación, como respuesta de las universidades a la necesidad de flexibilizar su dinámica organizacional e incorporar nuevas herramientas que le permitan enfrentar las restricciones financieras y mantener estándares de eficiencia y calidad en el desempeño de sus principales funciones sustantivas.

Las actividades de planeación y comunicación que realizan las universidades contemporáneas, se desarrollan en un entorno de gran complejidad, caracterizado por la globalización, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, la centralidad del conocimiento y su gestión, y por la intensidad y dinamismo de los cambios internos y externos.

Hoy es una realidad que las universidades públicas, sobre todo en países en desarrollo, no han logrado adecuarse con la suficiente rapidez a las demandas que instaura la complejidad inherente a la sociedad del siglo XXI.

La planeación desempeña en nuestros días un rol central en la vida de las Instituciones de Educación Superior, pues se encuentra asociada de manera inseparable a la función de dirección institucional, a mecanismos evaluativos que permiten que las instituciones accedan a financiamientos extraordinarios, así como a los procesos de internacionalización y al logro de una mayor flexibilidad de su estructura organizacional.

Propiciar la participación de las comunidades académicas en las tareas de planeación del quehacer universitario supone, por una parte, el reconocimiento del valor de la experiencia y el conocimiento de los académicos en los diversos aspectos de la dinámica institucional y que, en consecuencia, los productos concretos de la planeación puedan tener una mayor riqueza conceptual.

Por otro lado, se asume que la participación del profesorado en estos procesos puede promover otros valores agregados, como la generación de un sentido de corresponsabilidad sobre las acciones plasmadas en los documentos de planeación, el incremento de la capacidad de respuesta de la institución al promover un liderazgo académico distribuido en toda la institución, una mayor posibilidad de implementación de las acciones contenidas en los planes de desarrollo institucional y un mayor compromiso e identidad con la institución, su misión y su perspectiva de desarrollo (Sevilla y otros, 2009).

En México, es a partir de la década de los setenta cuando el discurso de la planeación se hace oficialmente presente en el campo educativo.

En 1978 fue aprobado por la XVIII Reunión de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) el Plan Nacional de Educación Superior (PNES), documento que constituye el punto de partida para el establecimiento de mecanismos de coordinación -en el nivel institucional, estatal, regional y nacional- y la generación de una infraestructura de organización que propicie la realización de acciones tendientes a establecer un proceso permanente y sistemático de la planeación de la educación superior en el nivel nacional denominado Sistema Nacional Permanente de Planeación de la Educación Superior (SNPPES).

La planeación estratégica puede ser definida como el proceso de usar un criterio sistemático y riguroso de investigación para formular, implementar y controlar las expectativas de la organización. El concepto de estrategia tiene un valor principal en determinar cómo las organizaciones definen su relación con el ambiente en la búsqueda de sus objetivos.

Para alcanzar tales objetivos estratégicos, las universidades requieren del establecimiento de programas de comunicación institucional dirigidos a proponer, implementar y gestionar los procesos de comunicación relevantes para el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

No obstante, en muchos casos, la comunicación se asume como un fenómeno espontáneo al que no es necesario atender de manera particular, ni integrar en los sistemas de dirección universitaria, sin concebirla en su dimensión más integral (Trelles, 2004).

Los enfoques desarrollados desde hace varias décadas en el ámbito de la gestión universitaria han llevado a admitir la necesidad de que las instituciones universitarias y de educación superior sean conducidas anticipando, previendo y diseñando su propio futuro, a través de un proceso de planificación institucional inscrito dentro de los procesos más amplios de la planificación del desarrollo nacional y del sector de la educación.

Si bien existe un amplio cuerpo conceptual multidisciplinario sobre la Planeación y el Pensamiento Estratégico, como se comprobó en la fundamentación teórica del trabajo investigativo del que se deriva el presente trabajo, la articulación entre Planeación y Comunicación no ha sido abordada suficientemente a nivel teórico, ni en la práctica de las organizaciones, y tampoco en la investigación empírica. En ello puede incidir el hecho de que ambos procesos son abordados desde diferentes disciplinas.

En la última década, el estudio de la Comunicación Organizacional ha tenido un auge considerable, desarrollándose un cuerpo teórico sobre Comunicación Estratégica, en el que se encuentran elementos teóricos relevantes para su concepción integrada con la planeación, al considerar a la comunicación como una herramienta de gestión estratégica que contribuye decisivamente al logro de los objetivos organizacionales (Costa, 1999; Narváez y Campillo, 2006; Nosnik, 2009; Scheinsohn, 2010; Pérez, 2011). Este enfoque destaca que la planeación estratégica de la comunicación debe responder a los objetivos generales de las organizaciones, ya sean empresas, instituciones públicas u organizaciones del tercer sector. La cultura de la gestión de comunicación en las organizaciones incorpora lo mejor de su actividad económica y social.

Mirar la organización desde la comunicación implica un desplazamiento sustancial, un nuevo modelo de gestión, basado en las relaciones, el conocimiento, la gestión eficaz de la

comunicación y la información y no en el control, la autoridad y la producción (Valle, 2003).

Como muy bien enfatiza el enfoque de la Comunicación Estratégica, la comunicación es una actividad transversal a todo el quehacer de la empresa, un indicador de su madurez y por tanto, protagonista principal de la gestión organizacional (Narváez y Campillo, 2006).

En el caso de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro) donde se ubica el objeto de estudio desde el que se proyecta respecta esta investigación, podemos observar que su historia ha sido sumamente controvertida desde su fundación en 1960. El contexto socioeconómico, político y cultural en que se desenvuelve la institución, el Estado de Guerrero, destaca en el ámbito nacional por el atraso, los altos índices de analfabetismo, la dispersión geográfica, la diversidad étnica, las contradicciones y los grandes desequilibrios. Un ejemplo de la posición relegada de la entidad en el campo científico es el hecho de que, de los 14 mil 559 miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) existentes hasta el año 2008 en México, solamente 40 científicos, el 0.3% corresponden a investigadores del Estado, únicamente seguido de Nayarit, con el 0.2 por ciento (Olivares, 2009).

Al cumplir el hemicentenario de su autonomía la UAGro, un análisis crítico evidencia evidencia el predominio a lo largo de su desarrollo, del discurso sobre las acciones, lo que ha limitado el avance de la institución y su posicionamiento dentro de las universidades públicas. La politización y la excesiva ideologización han sido rasgos característicos de la universidad en los últimos 50 años, y que el actual rectorado trata de revertir.

En consecuencia, la Universidad Autónoma de Guerrero elaboró el Programa Institucional de Desarrollo Estratégico 2006-2010, con la convicción de que fuera una propuesta participativa e incluyente (Contreras y Saldaña, 2009).

El primer informe de labores de la administración 2006-2010, expresaba que la ausencia de una adecuada planeación y crecimiento institucional era una de las principales causas de la

crisis financiera de la institución, lo que determinó que el rectorado asumiera el compromiso de generar una **planeación de carácter democrático, participativa e incluyente**, no sólo en la elaboración y aprobación de planes y programas, sino en su seguimiento y evaluación.

Por su parte, en el III Informe de Labores se señala la necesidad de participación y de implementación de formas de organización propias, que permita a la comunidad académica integrarse al trabajo universitario, sin renunciar a su identidad, para enfrentar los desafíos del mundo globalizado.

De igual forma, en el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2014 (Villegas, 2010), se plantea como objetivo estratégico de la UAGRO para el período:

“Fortalecer la planeación estratégica, participativa e incluyente. La universidad participativa e incluyente tiene su razón de ser desde la planeación, en donde se discute, se reflexiona, se consensa, se toman decisiones y se acuerda el rumbo y sentido de la universidad. Para ser participativa e incluyente requiere del fortalecimiento de los órganos colegiados que tienen como facultades y atribuciones acciones explícitas o implícitas que se relacionan con la planeación, con los consecuentes impactos en el desarrollo y fortalecimiento de la universidad”.

También se señala en dicho plan el hecho de que el fortalecimiento de la planeación estratégica, participativa e incluyente conlleva a tener un modelo de planeación que institucionalice y otorgue legalidad a una cultura que se ha venido incorporando a la institución a través de múltiples ejercicios de planeación en que se ha visto involucrada la comunidad universitaria.

En virtud de los anteriores planteamientos, el presente artículo desarrolla su análisis en un aspecto central de la investigación que le antecede, en su **objetivo general** que enunciamos a continuación:

Proponer las pautas conceptuales y metodológicas de un enfoque dirigido a articular estratégicamente la Comunicación al Proceso de Planeación Institucional, capaz de generar la participación y la producción de sentidos de corresponsabilidad y pertenencia en la comunidad académica de la Universidad Autónoma de Guerrero.

Este **objetivo central** de forma parte de un cuerpo metodológico centrado desde un trabajo que se propone contribuir a la evaluación de los procesos de Planeación y de Comunicación en la UAGro pero desde una perspectiva cualitativa, desde la visión y los sentidos que en torno a estos procesos construyen los actores sociales involucrados, en este caso una parte importante de la comunidad académica: los directivos y académicos de nivel medio superior y superior. A partir de la evaluación de dichas actividades estratégicas se formulan las bases para la articulación orgánica de los procesos de planeación y comunicación universitaria.

A continuación se describen las otras categorías y los contenidos que conforman el cuerpo metodológico:

**Objetivos particulares:**

- Identificar los sentidos que otorga la comunidad académica de la UAGro al proceso de Planeación Institucional.
- Caracterizar la relación existente entre los procesos de Planeación Estratégica y de Comunicación Institucional en la UAGro.

**Preguntas de investigación:**

¿Cómo se articula la **Comunicación** de la Planeación Institucional con los **sentidos** que la comunidad universitaria le otorga a dicho proceso de Planeación?

¿Cuál es la **participación** de la comunidad académica en los procesos de **Planeación Institucional**?

**Premisas:**

□ La desarticulación entre los procesos de **Planeación Estratégica y Comunicación Institucional** limita la **participación** de la comunidad académica y le otorga un carácter formal e instrumental al Proceso de Planeación, afectando la creación de un **sentido** de corresponsabilidad.

□ Entre la Comunicación Institucional y la Planeación Estratégica se instaura un “doble vínculo”, pues por una parte, no pueden existir procesos democráticos de planeación institucional estratégica sin una comunicación horizontal que permita la participación de la comunidad académica en todo el proceso de planeación, pero por otra parte, la comunicación es imprescindible para hacer llegar el proceso de planeación y sus resultados a los actores universitarios, así como para evaluar su impacto.

□ Un enfoque de Comunicación Institucional orgánicamente articulado con los objetivos estratégicos de la institución, que propicie la participación de las comunidades académicas en las tareas de Planeación Estratégica y reconozca el valor de la experiencia y el conocimiento de los académicos y directivos sobre los diversos aspectos de la dinámica institucional permitiría generar un sentido de corresponsabilidad en torno a las acciones de planeación y una mayor posibilidad de implementación de las acciones contenidas en el plan de desarrollo institucional de la UAGro.

**Categorías analíticas:**

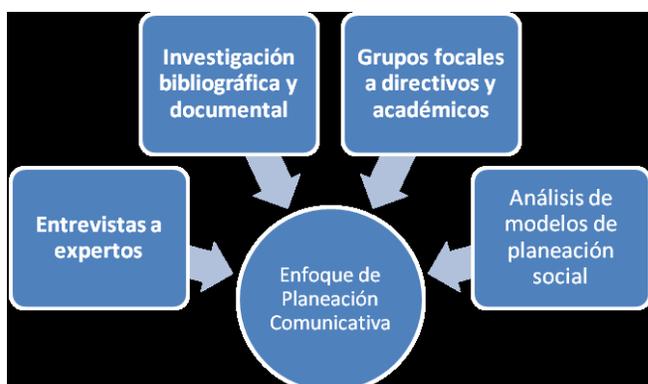
- Sentido en torno a la Planeación Estratégica
- Comunicación Institucional
- Participación

Partiendo de esta visión general del cuerpo metodológico demos pasos al tema central que nos ocupa:

## PAUTAS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS PARA UN ENFOQUE INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y COMUNICACIÓN

Si bien el presente enfoque propone la implementación de acciones puntuales o concretas, su objetivo es esencialmente de carácter conceptual-metodológico.

Para la construcción de este enfoque se realizó la triangulación metodológica (entre técnicas) y teórica (entre teorías o modelos conceptuales), según el siguiente esquema:



**Figura I**

En la bibliografía consultada existen numerosos modelos de planeación estratégica, tales como el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1997), el modelo de Gerencia Estratégica (David, 2003) o la Planeación Estratégica Aplicada (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 2005), entre cuyos principales componentes y etapas existe relativa coincidencia. Es por ello que el presente enfoque no pretende elaborar un nuevo modelo descriptivo de la planeación, sino incorporar algunos principios que permitan plasmar una diferente visión del proceso planeativo e incorporar a la comunicación como dimensión sustantiva y no instrumental del mismo.

El enfoque incluye: pautas conceptuales, bases metodológicas e instrumentación.

### **Pautas conceptuales**

Como se ha señalado, los enfoques teóricos sobre planeación dan cuenta de un proceso abierto, en construcción, que sugiere la necesidad de nuevos desarrollos (Aguerrondo, 2007).

Una de las perspectivas que se perfilan dentro de este campo interdisciplinario de las ciencias sociales es el de la Planeación Comunicativa Participativa, enfoque que se construye fundamentalmente desde el ámbito de la planeación social, del desarrollo local y urbano y no tanto desde el campo empresarial e incluso educativo.

El punto de partida del modelo o enfoque que se propone en el presente trabajo es la integración de diversos cuerpos teóricos interdisciplinarios que, si bien han realizado aportes considerables para una nueva visión de la planeación, han permanecido relativamente dispersos, lo que explica su insuficiente impacto teórico y práctico. Entre ellos se encuentran la Planeación Comunicativa de Friedmann, la Pedagogía Dialógica o Transformadora de Freire, la Comunicación Participativa, la Comunicación Estratégica o Gestión de Comunicación, el Aprendizaje Organizacional y la Investigación-Acción, entre otras.

Así, nuestro enfoque enfatiza en las corrientes que destacan las categorías de: Comunicación, Participación-Diálogo, Investigación, Aprendizaje y Conocimiento Organizacional, en su articulación con el proceso de planeación.

Los límites del presente trabajo impiden un desarrollo exhaustivo de un nuevo modelo de planeación, por lo que solo se ofrecen las **pautas conceptuales** que permiten vislumbrar el enfoque conceptual que lo sustenta, el cual debe ser objeto de un desarrollo ulterior e irse configurando en la propia práctica de los procesos planeativos.

## **a) Comunicación y Planeación**

Ya la Planeación Interactiva de Rusell Ackoff (2000:71) había conceptualizado a la planificación como “... una actividad dentro de la cual tiene lugar un desarrollo y no simplemente una actividad cuyos resultados pueden contribuir a éste”. Entre los principios de esta modalidad de planificación se encuentran la participación, la visión sistemática y un proceso continuo o permanente que enfatiza el aprendizaje organizacional.

De igual forma, John Friedmann (citado por Dapena, 2006) planteó la necesidad de alcanzar un proceso de mutuo aprendizaje a través de lo que llamó el estilo transactivo de la planificación. La planificación transactiva es concebida por este autor como aquella basada en el diálogo, enfatizando el valor humano y la reciprocidad como dimensiones de este proceso. Con ello se da un cambio epistemológico radical al valorar el conocimiento local o experiencial por encima del conocimiento de los expertos.

Este mismo autor establece una diferenciación entre la planificación racionalizadora e innovadora. Mientras que la racionalizadora tiene como tarea central la asignación racional de recursos, la innovadora constituye una aproximación al desarrollo institucional que busca producir cambios relevantes para reorientar el sistema de orientación social de una institución (Friedman, 1973).

La planificación crítica o comunicativa de Forester (1989), es otro de los escasos referentes teóricos que articulan los procesos de planeación y comunicación. Basándose en el concepto habermasiano de la acción comunicativa, este autor introduce un importante desplazamiento teórico: de la racionalidad instrumental del modelo de la planeación normativa, hacia un enfoque basado en la racionalidad comunicativa, que trabaja con una noción de planeación centrada más en aspectos cualitativos e interpretativos que en el análisis lógico deductivo, enfatizando en el carácter único de cada organización y en lo contextual, más que haciendo proposiciones generales de un planificador abstracto.

Esta perspectiva demuestra que la planeación como fenómeno complejo, solo puede comprenderse desde enfoques multidisciplinarios. En tal sentido, la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas (2007) brinda un marco conceptual para el análisis de las racionalidades de la planeación.

Para Forester (op. cit.), la planificación es primariamente una forma de escucha crítica de los otros, un modo de intervención que se basa en actos de habla, en oír y cuestionar, y en aprender a través del diálogo. El trabajo del planificador no sólo es fundamentalmente comunicativo, sino que se desarrolla en condiciones organizacionales y estructurales histórica, política y económicamente contingentes. Desde esta perspectiva, es importante el conocimiento que el planificador posee sobre el mundo organizacional en el que se desenvuelve y su habilidad para anticipar conflictos, independientemente del ámbito en el que se desempeñe (público o privado).

Según este enfoque de la Planeación Comunicativa, no basta con estimular la participación en el proceso de planificación para garantizar su democratización y la inclusión social. La esencia del trabajo del planificador está en el abordaje crítico de las dinámicas comunicativas que los procesos de planificación participativa generan y en construir estrategias adecuadas para la negociación-mediación alrededor de los asuntos organizacionales. Bajo esta perspectiva, un plan pertinente es aquel que responde a los intereses de los actores y crea beneficios conjuntos. Entre estos beneficios está el propio proceso de aprendizaje social y la creación de capital social (Rodríguez V, 2011).

La visión de la comunicación que sustenta este enfoque abandona la noción transmisiva e instrumental para concebir la interacción comunicativa en el seno de las organizaciones como intercambio de subjetividades, creación de vínculos estratégicos, circulación de sentidos y percepciones, compartir significados: compartir es la condición fundamental para enriquecer la realidad corporativa, para diseñar alternativas de desarrollo y para que un grupo humano pueda alinearse y trabajar de acuerdo a objetivos estratégicos (Manucci, 2006).

En este proceso, la cultura organizacional es básica; ella determina el funcionamiento de la organización, las estrategias, estructuras y sistemas, es la fuente intangible donde la visión adquiere su guía de acción.

La mirada cultural es imprescindible para abordar la naturaleza de las interrelaciones humanas que configuran “esa especie de red que es la organización”. Al incorporar el enfoque cultural, la organización es percibida también como construcción simbólica, y esa construcción se realiza a través de la comunicación, pues la comunicación es el sistema donde se gestan y materializan los procesos de construcción y transmisión de los significados (Trelles, 2002:96).

Un elemento central del enfoque comunicativo es la valoración del papel activo de cada sujeto o actor que interviene en los procesos de planeación, el reconocimiento del otro.

En la perspectiva de la Planificación Interactiva o Proactiva (Ackoff, 1984; 2000) se enfatiza en el hecho de que la planeación no busca solamente la supervivencia y el desarrollo de la organización, sino el autocontrol, autodesarrollo y autorrealización de los participantes.

Un interesante concepto que emerge en el marco de la Planeación Popular, es el de Etnoplanificación, noción que centra su atención en las modalidades de concebir y hacer planificación que determinadas comunidades locales han desarrollado para resolver sus problemas colectivos. Desde esta perspectiva, cualquier proceso de planificación debe partir del saber que se aprende, se practica, se recrea repetidamente y se trasmite de una generación a otra en contextos específicos (Castellano, 2004).

La etnoplanificación parte del reconocimiento de actores sociales activos, constructores, que intervienen en su realidad para modificarla, a partir de su cultura y universo simbólico particular.

Entre la gestión de comunicación o comunicación estratégica y la planeación se da una relación intrínseca. El diseño, formulación y ejecución de un plan de comunicación e información es imprescindible para alcanzar los objetivos estratégicos, debido a que la organización debe persuadir, informar permanentemente y motivar a la acción de cambio.

La relación entre la planeación estratégica y el plan de comunicación no es por tanto jerárquica, sino de complementariedad y horizontalidad. La planeación estratégica no solo **requiere** de la Comunicación en todas sus etapas, sino que es en sí misma un proceso de comunicación.

La comunicación es el eje de la gestión del cambio organizacional y aún más, impulsa el desarrollo y el aprendizaje de la organización sobre sí misma y su entorno. La gestión de comunicación e información favorece el establecimiento de vínculos estratégicos, contribuye a generar relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos que puedan perdurar en el tiempo y que le permita a la organización generar un espacio de intercambio con sus diferentes públicos (Fuentes, 2011).

El diseño, formulación y ejecución de un plan de comunicación e información es imprescindible para la planeación, debido a que la organización debe persuadir, informar permanentemente y motivar a la acción de cambio. La comunicación interactiva y la dialogicidad como formas de análisis de la realidad social y creación de representaciones sociales compartidas, constituyen elementos intrínsecos al proceso metodológico de la planeación.

## **b) Planeación y Participación**

Partiendo de los diversos modelos de la planeación y de otros enfoques teóricos de carácter interdisciplinario, la planeación participativa es abordada como un proceso socio-político y un escenario de interlocución entre actores:

(...) “como proceso, comprende una serie de dinámicas sociales y políticas en torno a la identificación de problemas y potencialidades del presente y a la formulación de apuestas de futuro. Como escenario, la planeación es una oportunidad de encuentro entre voces diferentes interesadas en construir consensos básicos sobre metas de bienestar y sobre los procedimientos, instrumentos y acciones necesarios para alcanzarlas. Es, en consecuencia, un proceso y un escenario eminentemente político que enlaza medios y fines, presente y futuro, problemas y soluciones, potencialidades y realizaciones, conocimiento y acción” (Velásquez y González, 2003: 66).

Este modelo concibe la planeación como un ejercicio descentralizado, democrático, de largo alcance, abierto e incluyente; del que nadie puede ser excluido, pues las decisiones que se toman conciernen a todos los miembros de un grupo. Se pretende que opere de la periferia hacia el centro y desde abajo hacia arriba. Por otra parte, para participar hay que estar informado, el acceso a la información es una forma de participar.

La planeación participativa es un proceso político de alta complejidad, en la medida en que quienes intervienen en él deben tomar decisiones que permitan encontrar el punto de equilibrio entre los intereses particulares y los del conjunto de la población. La complejidad del proceso está dada porque las decisiones tomadas y las acciones derivadas de ellas se fundamentan en una lectura del universo planificado que tome en cuenta sus diferentes dimensiones (espacial, económica, social, cultural, política, etc.) y en un diseño que logre la combinación ideal entre lo urgente y lo importante, entre lo inmediato y lo estratégico.

La planeación participativa no se agota en la formulación de un plan; comprende momentos previos (identificación de situaciones problemáticas, de potencialidades socioculturales, económicas y territoriales), así como acciones ligadas a la ejecución de los planes, programas y proyectos y a su seguimiento y evaluación.

Es, además, un medio para alcanzar fines que la trascienden, por ejemplo, el desarrollo, entendido como la posibilidad de que distintos sectores de la población puedan acceder a los bienes y servicios que les permitan realizar sus respectivos planes de vida.

La verdadera participación consiste en tomar parte activa sin que nadie lo imponga. La condición participante exige que las personas sean sujetos actuantes y aportantes en los procesos de construcción social (Forero, Cardona y Córdoba, 1999).

La noción de participación alude al papel activo de cada miembro de la organización en los procesos de construcción de significados compartidos, y atraviesa todos los niveles de la organización, expresándose en el acceso a la información sobre la organización y su contexto interno y el externo; así como a la reflexión y el análisis que deben anteceder a los procesos de toma de decisiones, y la participación en la acción transformadora de la realidad, desde la motivación y la conciencia (Trelles, 2002).

Para Trelles (op. cit.), el nivel superior de expresión de la participación y su rasgo distintivo es la posibilidad de todos los miembros de un grupo de intervenir en la toma de decisiones en sus diferentes fases: búsqueda de soluciones, diseño de las estrategias, ejecución y evaluación de la acción y reparto de los beneficios.

La planeación participativa se puede definir como un proceso político, en el que confluyen diferentes actores con diversos intereses, que buscan identificar problemas y potencializar las acciones realizables, con soluciones concretas que permitan trabajar por un futuro deseable. Además de ser un proceso político, la planeación participativa es un espacio de conflicto, en el que se reúnen individuos diferentes, que no siempre están de acuerdo, pero que buscan la construcción de consensos sobre los objetivos de desarrollo y bienestar y en la que se discute la manera, la forma y las acciones necesarias para alcanzarlos (Vallejo y Fuentes, 2006).

### c) **Planeación e Investigación**

Algunos enfoques teóricos han abordado la interdependencia entre investigación y planeación, otra relación dialéctica que sustenta nuestro enfoque. La valoración de la información científica como base para una adecuada planeación es propia incluso de la

planeación tradicional o normativa. Pero el tránsito a una nueva manera de concebir estos procesos, no tanto en su base técnica de apoyo a la planeación, sino como dos procesos integrados, es mucho más reciente.

Para Schiefelbein y McGinn (1992), entre la investigación y la planeación se establece una **fusión**, en las diferentes etapas de la planeación: Diagnóstico, Implementación y Evaluación. De esta forma, la investigación es una forma no solo de Retroalimentación de los resultados de la planeación, sino de Prealimentación; es tanto estratégica como de Evaluación, previa y ulterior al proceso; es decir, una dimensión trasnversal.

Son escasas las orientaciones teóricas en las que se aborda con profundidad la relación existente entre estas dos categorías. Sin embargo, puede apreciarse un desplazamiento sustancial hacia el reconocimiento de la perspectiva cualitativa en los estudios de la planeación y la comunicación organizacional (Schiefelbein y Mc Ginn, op. cit.; Saladrigas, 2005), hacia los enfoques interpretativos, y en particular hacia el empleo de los métodos de la Investigación-Acción (Méndez y Picado, 1997), la Etnografía y la Etnometodología (Castellano, 2004). Esta perspectiva cualitativa se asocia con una diferente visión de la planeación, orientada más al propio proceso planeativo que a su resultado.

La investigación acción participativa (IAP) es concebida como un proceso por medio del cual se busca trascender el protagonismo del planificador como agente externo que capacita, guía, investiga, estructura la acción y luego informa e integra a los sujetos para alcanzar los resultados esperados.

Este método es coherente con la concepción de la planeación como proceso participativo, de interacción comunicativa; controversial y conflictivo, dinámico, donde la participación persigue la transformación de la organización y sus actores y el investigador o planificador producen conjuntamente conocimientos críticos dirigidos a la transformación social (Méndez y Picado, 1997).

La IAP es en sí misma un proceso educativo, en el que la organización es protagonista del proceso de planeación, y los actores sociales se integran y organizan para:

- Promover el análisis colectivo en el ordenamiento de la información y en la utilización que de ella se realiza,
- Suscitar el análisis crítico, utilizando la información ordenada y clasificada a fin de determinar las causas de los problemas y las vías de solución para los mismos,
- Construir relaciones entre problemas individuales y colectivos, funcionales y estructurales, como parte de la búsqueda de soluciones colectivas a los problemas enfrentados (Gajardo, 1985). Los resultados de la investigación son introducidos de manera inmediata en acciones educativas, de gestión y de organización, en la realidad concreta en la que se realiza el proceso de planeación.

La fusión de la investigación y la planeación fomenta la “inteligencia investigativa” concebida como la construcción y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes hacia el conocimiento y la investigación, esto es, el conjunto de saberes, procesos, intereses y motivaciones que los sujetos aprenden y desarrollan para conocer el mundo y acercarse a éste con una mirada reflexiva, problematizadora y generar múltiples lecturas y análisis de sus características configuradoras (Pirela y Ocando, 2002).

#### **d) Planeación y Aprendizaje organizacional**

Otra perspectiva teórica de la que se nutre el presente enfoque de la planeación es la del Aprendizaje Organizacional.

Si en el management tradicional, aprender y tomar decisiones, eran concebidas como actividades separadas, en el complejo escenario de la sociedad contemporánea, el concepto de planificación se relaciona cada vez más de manera dialéctica e indisoluble con el de aprendizaje estratégico organizacional. Esta perspectiva aborda la doble relación existente entre la noción de aprendizaje organizacional como planificación y la planificación de la

estrategia organizacional mediante contextos explícitos de aprendizaje (Vega, 2006). En este sentido planear es aprender y el planeamiento es un mecanismo de aprendizaje organizacional (Lip, 2005).

El Aprendizaje Organizativo ha sido concebido como el proceso de adquisición, distribución e interpretación de la información dentro de una organización (Dimovski, citado por Aramburu, 2000).

El enfoque del aprendizaje estratégico establece una distinción entre el aprendizaje adaptativo y el generativo (generación de conocimiento). Las organizaciones que aprenden se caracterizan por definir estrategias proactivas, es decir, estrategias orientadas a modificar el entorno y no sólo a adaptarse al mismo. Este tipo de estrategias favorecen el aprendizaje a nivel "generativo", mientras que las de corte adaptativo tan sólo promueven un aprendizaje a nivel "adaptativo". Las estrategias adaptativas únicamente se dirigen al perfeccionamiento de las competencias actuales de la organización y del marco general de acción establecido por ella, pero no su transformación. Por el contrario, el aprendizaje generativo se vincula con la formulación de estrategias que permitan rediseñar el entorno, lo que conlleva implícito el desarrollo de nuevas competencias y la orientación hacia un nuevo marco de acción.

La interdependencia entre la planeación estratégica y el aprendizaje organizacional se expresa en que el factor estratégico clave para promover el aprendizaje "generativo" es la existencia de objetivos estratégicos. Aquellas organizaciones que tienen un "propósito estratégico" claro promueven en mayor medida la adquisición de información y, por consiguiente, el aprendizaje (op. cit.).

Es así que, las organizaciones competentes buscan pasar de "hacer buenos pronósticos" a "anticipar el futuro", lo que puede realizarse solamente al enfocarse en la creación de conocimiento como una actividad planeada estratégicamente (Giral, 2006:208). La planeación estratégica requiere cada vez más tanto de la gestión de información como de la

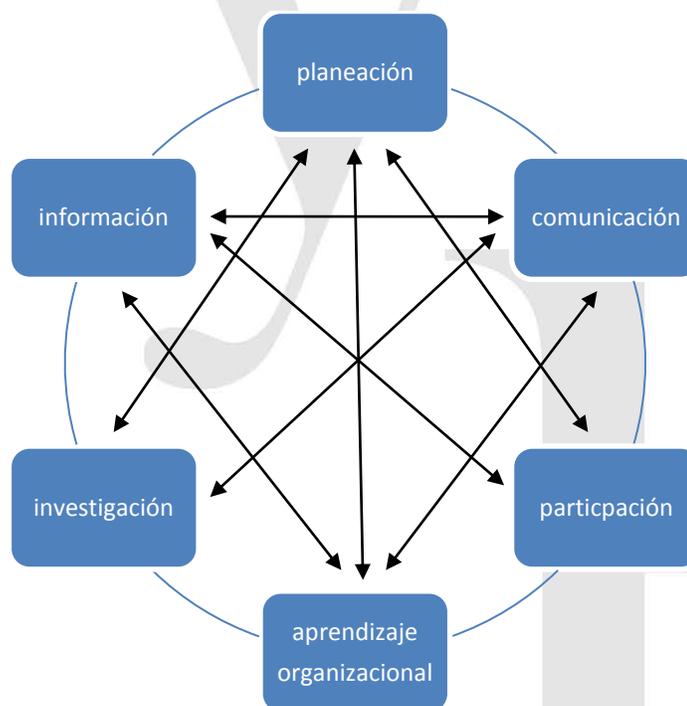
gestión del conocimiento. El conocimiento es información **procesada**, “es la capacidad para predecir con relativa seguridad los resultados de una acción” (op. cit: 209).

La gestión del conocimiento implica la documentación ordenada y actualización sistemática que permita la conservación del conocimiento de la institución y el acceso al mismo, así como la cultura de los actores para compartir sus experiencias y convertirlas en conocimiento. Gestionar el conocimiento también permite la institucionalización del mismo, ya que cuando éste activo se comparte la organización deja de depender de una sola persona.

La transferencia de conocimiento es estratégica para las organizaciones; es conocido que el conocimiento es uno de los escasos activos que no se pierde sino se multiplica cuando se transfiere; por lo que la transferencia de conocimiento debe estar integrada estratégicamente a los objetivos organizacionales.

De esta forma, las categorías conceptuales del modelo se resumen en el siguiente esquema:

**Figura 2. Categorías del enfoque conceptual.**



### **Bases metodológicas:**

El presente enfoque parte de las siguientes **bases metodológicas**:

- Metodologías, métodos e instrumentos de la planeación: estratégica, situacional, social y educativa.
- Metodología de la planeación urbana, comunitaria y del desarrollo.
- La metodología de investigación cualitativa y sus métodos, especialmente los de Investigación-acción participativa y la Etnometodología, que se expresan en la Etnoplanificación.
- Planificación de la comunicación integrada y estratégica y sus diversos enfoques.
- La evaluación constructivista
- El enfoque de sistemas

### **Instrumentación:**

El enfoque de Planeación Estratégica Comunicativa en su aspecto instrumental es un conjunto coherente y estructurado de subsistemas, principios, niveles, etapas, funciones y actores, cuya implementación:

- Constituya un instrumento de orientación y de coordinación de las diversas áreas universitarias,
- Permita integrar y armonizar de una manera sostenida los procesos de planeación de diferentes instancias y niveles,
- Fomente la participación y el aprendizaje organizacional para adquirir las capacidades necesarias de una gestión basada en el profundo conocimiento de la dinámica del entorno y de los procesos organizacionales internos.
- Posibilite integrar los procesos de comunicación organizacional y de planeación, con vistas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## **Principios del enfoque:**

**Dialógico - comunicativo:** La planeación es un proceso eminentemente comunicativo, de interlocución, capaz de fomentar vínculos estratégicos entre los diferentes agentes, integrar a la comunidad académica y generar sentido e identidad.

**Inclusión y participación:** El enfoque de la planeación busca operar de manera abierta, propiciando la participación de los diferentes actores en su construcción. No será un ejercicio cerrado, y se evitará que el lenguaje técnico restrinja el acercamiento de los actores. La participación de los diferentes sujetos, en los diferentes niveles y unidades académicas, deberá asegurarse durante el proceso de construcción del sistema.

**Autonomía- dependencia.** El proceso de planeación incorpora la revisión constante del contexto económico, social, político y cultural concreto donde se desarrolla la universidad, pero considera la autonomía relativa de la organización y su identidad.

**Retroalimentación estratégica.** La evaluación es concebida como un proceso integral y continuo, dirigido a obtener retroalimentación constante para reorientar el proceso de planificación. Este tipo de evaluación sitúa su interés no en la detección de errores o fallas del proceso, sino en propiciar la participación de todos los involucrados, para que éstos tengan la oportunidad de discutir y tomar decisiones. La dinámica de la evaluación propone que los diferentes grupos de participantes discutan, interpreten, negocien y busquen consenso. Es un modelo de evaluación que se caracteriza por incorporar como elementos esenciales, la negociación y la búsqueda de consenso entre los agentes involucrados, a partir de un proceso de negociación.

**Educación y desarrollo institucional:** El modelo busca realizar una contribución al autoconocimiento y el desarrollo organizacional, entendido como el aprendizaje común a partir de la participación en procesos continuos de planeación y la evaluación de experiencias anteriores.

### **Subsistemas que integran el enfoque:**

Planeación y Evaluación, Comunicación, Información, Investigación, Gestión del Conocimiento

### **Funciones de los diferentes subsistemas:**

#### **Planeación y Evaluación:**

- Gestionar y coordinar la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales.
- Coordinar la implementación del sistema información y de investigación para la elaboración de los indicadores institucionales.
- Asesorar e integrar la elaboración de los Planes Operativos de las unidades académicas y dependencias funcionales.
- Dirigir el proceso de capacitación y educación para la planeación.
- Apoyar el Control y Evaluación Estratégicas
- Integrar el trabajo coordinado de los diferentes subsistemas

#### **Comunicación:**

- Fomentar la integración de la comunidad universitaria a través del establecimiento de procesos de comunicación interna basados en el diálogo interactivo y participativo con sentido, y la interlocución.
- Comunicar los objetivos estratégicos de la universidad.
- Caracterizar y analizar la realidad institucional, imagen corporativa y las formas de comunicación de la organización.
- Incrementar el prestigio y la reputación de la UAGro en el ámbito local, nacional e internacional.
- Fomentar la construcción de la identidad universitaria y el sentido de pertenencia.
- Difundir la política de gestión basada en los valores institucionales.
- Integrar a la comunidad académica en torno a los objetivos y metas de la institución.
- Concertar el uso y manejo de los diferentes medios de comunicación de la universidad, y redefinir sus criterios editoriales.

- Gestionar la conformación de un clima organizacional que posibilite la alineación de las metas personales de la comunidad universitaria con los objetivos estratégicos.
- Realizar investigaciones estratégicas y de evaluación (auditorías de comunicación).

### **Información:**

- Identificar las necesidades de información de los actores y del sistema de planeación, así como sus competencias informativas para el uso de la información en el marco del sistema planeativo.
- Obtener, clasificar y organizar la información completa, actualizada, estandarizada y documentada que permita su integración y uso en los procesos de planeación en sus diferentes niveles organizacionales.
- Establecer un flujo regulado y estable de información, que asegure su disponibilidad oportuna para la toma de decisiones y evaluación de los procesos de planeación.
- Fomentar la cultura del uso de información en la toma de decisiones, entre usuarios técnicos y políticos en los procesos de planeación.
- Establecer un marco institucional que integre y articule la gestión institucional para la construcción colectiva de un sistema de información que apoye la toma de decisiones en la planeación.
- Generar el sistema de indicadores complejos e índices de desempeño, que permitan orientar y evaluar el comportamiento de la institución, sus unidades académicas y dependencias, de acuerdo a su relación con los objetivos estratégicos planteados.
- Proporcionar información que permita tanto elaborar el plan estratégico, como monitorear la adecuación de la estrategia al entorno cambiante (control estratégico).

### **Investigación:**

Asesorar, coordinar y desarrollar las investigaciones que fundamentan la toma de decisiones, con un enfoque orientado a la mejora del sistema organizativo y apoyado en la Innovación y la Gestión Tecnológica del Conocimiento.

### **Gestión del conocimiento:**

- Gestionar los activos intangibles y su reconocimiento para el mejoramiento de la cultura organizacional.
- Diseñar políticas de coordinación de los procesos y procedimientos técnicos requeridos para implementar una nueva cultura organizacional, basada en los principios de información, comunicación y gestión.

### **Actores institucionales de la planeación/Públicos de la comunicación:**

#### **Actores institucionales**

- Estudiantes
- Personal Académico e investigativo
- Personal Administrativo
- Personal Directivo
- Sindicatos
- Egresados

#### **Públicos internos**

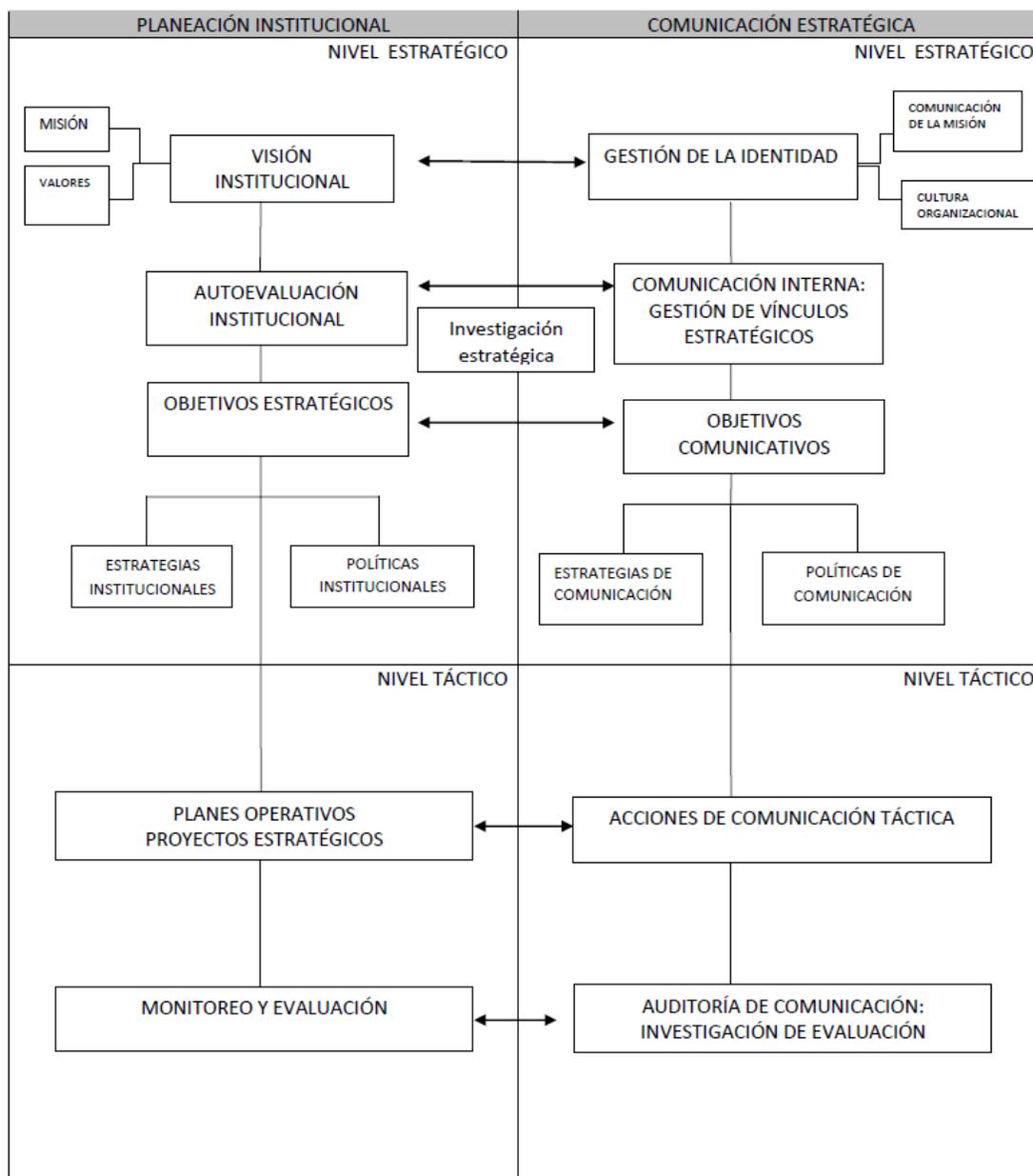
- Estudiantes de diferentes niveles
- Personal Académico e investigativo
- Personal Administrativo
- Personal Directivo
- Sindicatos

#### **Públicos Externos**

- Futuros estudiantes de la UAGro
- Medios de comunicación
- Padres de Familia
- Escuelas Incorporadas
- Otras IES
- Egresados
- Comunidades contiguas a instalaciones universitarias
- Comunidad en general
- Iniciativa privada y cámaras empresariales

- Autoridades educativas municipales, estatales y nacionales
- Autoridades municipales, estatales y nacionales

La implementación del modelo se expresa en el siguiente esquema:



Las pautas conceptuales, bases metodológicas e implementación del enfoque propuesto deberán construirse paulatinamente en la práctica de los procesos de planeación y comunicación. Es la propuesta que se propone donde las pautas conceptuales propuestas, con vistas al perfeccionamiento técnico y la institucionalización de un nuevo enfoque de la planeación basada en el rigor técnico e investigativo, sino una visión de la planeación como práctica social sustentada en una racionalidad comunicativa, capaz de dar sentido a la comunidad académica en torno a proyectos comunes y ser parte consustancial del desarrollo organizacional y personal.

### Referencias bibliográficas

Ackoff, Rusell (1970). *A concept of corporate planning*. New York, Editorial Wiley.

Ackoff, Rusell *et al.* (1984). *Guía para controlar el futuro de la empresa*. México, Editorial Limusa.

Aguerrondo, Inés (2007). *Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa)*. Buenos Aires, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, UNESCO. Disponible en: [http://www.iipe-buenosaires.org.ar/system/files/.../racionalidades\\_subyacentes.pdf](http://www.iipe-buenosaires.org.ar/system/files/.../racionalidades_subyacentes.pdf)

Aramburu, Nekane (2000). *Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. Tesis Doctoral, San Sebastián, Universidad de Deusto. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/GCasp.PDF>

Castellano, Ana María (2004). *La construcción de la planificación popular: Diálogo de saberes*. En: *Espacio Abierto*, enero-marzo, año/vol. 13, No. 001, Asociación Venezolana de Sociología. Maracaibo, Venezuela, pp. 75-96.

Contreras Gómez, Arturo (2006-2010). *I, II, III y IV Informes*. Chilpancingo, Universidad Autónoma de Guerrero, Editorial UAGro, 2006-2009

Contreras Gómez, Arturo (2010). *Cincuenta años de fundación de la Universidad para todos*, Edición conmemorativa. México, Editorial JGA.

Contreras, Arturo, Javier Saldaña, y otros (2009). *La Universidad Autónoma de Guerrero, un proyecto educativo y académico que avanza hacia la consolidación de la calidad y el cumplimiento de su compromiso histórico y social. Un balance necesario de su desarrollo institucional. 2006-2009*. Universidad Autónoma de Guerrero.

Costa, Joan (1999). La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura. Madrid, Editorial Paidós.

Dapena Rivera, Luis Fernando (2006). Núcleos de vida ciudadana: racionalidades y coyunturas en la gestión de un proyecto urbano. Bogotá Universidad Nacional de Colombia, Colección Punto aparte. Disponible en: <http://www.editorial.unal.edu.co/>

David, Fred (2003): Conceptos de Administración Estratégica. 9na Edición, México, Editorial McGraw\_Hill

Forero, Clemente, Guillermo Cardona y Carlos Córdoba (1999). Planeación Participativa, "Estrategia de paz". Bogotá, Consejo Nacional de Planeación

Forester, John (1989). Planning in the Face of Power. Berkeley, University of California Press

Fuentes Navarro, Raúl (2003). Acercamientos socioculturales a la investigación de la comunicación: el gozne metodológico. En: En: Mejía, Rebeca y Sergio Antonio Sandoval (coords.): Tras las vetas de la investigación cualitativa. Perspectivas y acercamientos desde la práctica. 3ra. Reimpresión. México, ITESO, pp. 77-100.

Gajardo, Marcela (1985). Teoría y Práctica de la Educación Popular. México, CREFAL.

Giral Barnes, José (2006). La Transformación de las organizaciones a través de la gestión del conocimiento. En: Rebeil Corella María Antonieta (Coord.). Comunicación estratégica en las organizaciones. México, Trillas-Universidad Anahuac, pp. 201- 225.

Goodstein, Leonard, Timothy Nolan y William Pfeiffer (2005). Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá, Mc Graw Hill

Habermas, Jürgen (2007). Teoría de la Acción Comunicativa, I. Racionalidad de la acción y racionalización social. México, Editorial Taurus

Inglá Mas, Àngels: La gestión integral de la comunicación en la universidad: el plan de comunicación de la Universitat Pompeu Fabra. Disponible en: [http://www.upf.edu/enoticies/0405/\\_pdf/ingla.pdf](http://www.upf.edu/enoticies/0405/_pdf/ingla.pdf)

Kaplan, Robert y David Norton (1997). Cuadro de Mando Integral. 2da Edición. Barcelona, Gestión 2000, pp. 25-29.

Lip Licham, Cesar (2005). La planificación estratégica como aprendizaje. Rev Med Hered, ene. /mar. 2005, vol.16, no.1, pp. 46-57.

Manucci, Marcelo (2006). La estrategia de los cuatro círculos, diseñar el futuro en la incertidumbre del presente. Bogotá, Editorial Norma.

Méndez, Norma y Marta Picado (1997). De la planificación normativa a la investigación acción participativa. Universidad de Costa Rica, escuela de Trabajo Social. Disponible en: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000120.pdf>

Narváez Santana, Leticia e Ignacio Campillo Suárez (2006). Transformación de las organizaciones. El papel estratégico de la comunicación. En: Rebeil Corella María Antonieta (Coord.). Comunicación estratégica en las organizaciones. México, Trillas-Universidad Anáhuac, pp 47-66.

Nosnik Ostrowiak, Abraham (2006). Globalización: el papel de la comunicación en la convergencia de las reglas organizacionales. En: Rebeil Corella, María Antonieta (Coord.). Comunicación estratégica en las organizaciones. México, Trillas- Universidad Anáhuac, pp 27-46.

\_\_\_\_\_ (2009): Presentación. En: Meyer Rodríguez, José Antonio (Coord.): Comunicación estratégica: Nuevos horizontes de estudio. México, Fundación Manuel Buendía, A. C. - Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, pp. 9-12.

Olivares Alonso, Emir (2009). "Altamente asimétrica", presencia de miembros del SNI en el país. En periódico La Jornada Digital. 28 de julio de 2009. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2009/07/28/ciencias>

Pérez, Rafael Alberto (2011). 2011: El año en que la comunicación se volvió estratégica. Revista DIRCOM, No. 93, 2011. Disponible en: [http://www.tendencias21.net/estrategar/docs/revista\\_dircom\\_93\\_issn\\_1853\\_0079\\_rafael\\_alberto\\_pdf](http://www.tendencias21.net/estrategar/docs/revista_dircom_93_issn_1853_0079_rafael_alberto_pdf)

Rodríguez V, Juan Carlos (2011). Planificación Urbana en Perspectiva: Una mirada a nuestra formación en Teoría de la Planificación Urbana. En: Quivera, vol. 13, núm. 2, julio-diciembre, 2011, pp. 232-258. Disponible en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=40119956012>

Saladrigas Medina, Hilda (2005). Coordinadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico- metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social. La Habana, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

Saldaña Almazán, Javier (2011). La Universidad Autónoma de Guerrero, un Proyecto Educativo y Académico que avanza hacia la consolidación de la calidad y el cumplimiento de su compromiso histórico y social. Un balance necesario de su desarrollo institucional 20016-2010. Toluca, UAGro, 2010.

Scheinsohn, Daniel (2010). Comunicación Estratégica. En: Cuaderno 33, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, pp. 17-22. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a02.pdf>

Schiefelbein, Ernesto y Noel McGinn (1992). Hacia una integración de la investigación y la planificación de la educación. En: Boletín No. 28, Proyecto principal de educación en América Latina y El Caribe. UNESCO, OREALC.

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

Trelles, Irene (2002). Propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en organizaciones. Tesis Doctoral. Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana.

Vallejo Zamudio, Luis E. y Javier Fuentes López (2006). De la planeación a la participativa en Colombia: una aproximación al caso del manejo de los recursos ambientales. En: Apuntes del CENES, primer semestre de 2006. Disponible en: <http://aplica.uptc.edu.co/Publicaciones/ApuntesCenes/Documentos/Vol41-5.pdf>

Vega, Rosa Lidia (2006). La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. En: Acimed 14 (6). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_6\\_06/aci09606.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci09606.htm)

Velásquez, Fabio y Esperanza González (2003). ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia? Bogotá, Fundación Corona.

Villegas Arrizón, Ascencio (2010). Plan de Desarrollo Institucional 2010-2014. Por una Universidad de calidad con compromiso social. Chilpancingo, Guerrero, Abril de 2010.

\_\_\_\_\_ (2011). Primer Informe del Rector, 2010-2011., Chilpancingo, Guerrero, Universidad Autónoma de Guerrero.

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador  
Director General de Planeación y Evaluación Institucional  
Universidad Autónoma de Guerrero