



## **EL MODELO TEÓRICO METODOLÓGICO DE PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL BASADO EN LAS TECNOLOGÍAS DE LA GESTIÓN Y LA PARTICIPACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA.**

## **THE THEORETICAL METHODOLOGICAL MODEL OF ORGANIZATIONAL PLANNING BASED ON THE TECHNOLOGIES OF MANAGEMENT AND PARTICIPATION: A CASE STUDY IN A PRIVATE UNIVERSITY.**

**ALEJANDRO URIBE LÓPEZ<sup>1</sup>.**

UNIVERSIDAD MARISTA DE GUADALAJARA <sup>1</sup>

México

Recibido el 19 de febrero 2020; Aceptado el 14 de diciembre 2020; Disponible en Internet el 31 de Diciembre 2020.

E-mail de Contacto: [alejandro.uribe.lopez@gmail.com](mailto:alejandro.uribe.lopez@gmail.com)

© Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)  
Vol.5, Nº10 Pág.59-68. ISSN: 2448-6051

Av. Gral. Francisco J. Múgica S/N  
Edificio AII C.P. 58030  
Ciudad Universitaria  
Morelia, Michoacán, México.  
Tel. y Fax (443) 3-16-74-11  
Email: [rfcca@umich.mx](mailto:rfcca@umich.mx)  
Web: <http://rfcca.umich.mx>

**Resumen**— Este artículo da cuenta de un proyecto de investigación para describir cómo se puede dar seguimiento a la planeación estratégica y operativa por medio de las tecnologías de la gestión y la participación (TGP) en el contexto de las instituciones de Educación Superior (IES). En este sentido busca describir el modelo teórico metodológico de planeación estratégica y operacional, que esta IES ha construido basándose en las TGP. Para ello se presentan inicialmente los elementos que justifican el desarrollo de la investigación, la problemática que se busca resolver con su desarrollo, los elementos teóricos pertinentes para dar cuenta de la construcción del modelo de seguimiento de la Planeación Estratégica y Operativa, los elementos metodológicos a considerar, así como la presentación de los resultados.

**Palabras Clave**— Tecnologías de la Gestión y la Participación, Planeación Estratégica, Planeación Operacional.

**Abstract**— this paper gives an account of a research project to describe how strategic and operational planning can be monitored through Management and Participation Technologies (MPT) in the context of Higher Education Institutions (HEI). In this sense, it seeks to describe the theoretical methodological model of strategic and operational planning, which this HEI has built based on the MPT. Therefore, this paper presents the elements that justify the development of the research, the problem that is sought to be solved with its process, the pertinent theoretical elements to account for the construction of the monitoring model of the Strategic and Operational Planning, the methodological elements to be presented and the results of the research.

**Keywords**— Technologies of Participation Management, Strategic Planning, Operational Planning.

## INTRODUCCIÓN

La presente propuesta busca establecer cómo las nuevas tecnologías favorecen la participación de los diversos actores internos de las Instituciones de Educación Superior en los procesos de planeación estratégico y operacional. Así mismo, se concibe qué una perspectiva que permita a las personas integrarse en procesos de construcción participativa, favorece el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las IES (De Nieves & McDonell, 2006). En este sentido, las tecnologías apoyan que la gestión de las instituciones se realice de manera que se involucren a todos sus actores institucionales.

Con lo anterior podemos decir que el uso de estas herramientas debería estar presente desde la construcción de las planeaciones organizacionales, donde las personas deberán integrarse para definir sus objetivos estratégicos, metas, acciones y presupuestos para conseguir cumplir con su Misión y alcanzar su Visión.

Este proceso de revisión del uso de las herramientas tecnológicas institucionales para la construcción de la planeación estratégica se ha llevado a cabo en una institución privada de educación superior y sus aportes se presentan a continuación.

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Con la intención de tener un proceso más participativo y práctico la Institución de Educación Superior (IES) objeto de estudio ha integrado una serie de herramientas que permiten el desarrollo y seguimiento de su planeación organizacional y estratégica. Se busca conceptualizar este sistema con el término Tecnologías para la Gestión y la Participación (TGP). Es decir, aquellas herramientas que permiten que todos sean partícipes en el cumplimiento de la planeación organizacional y por ende de la Misión de la Universidad. En vista de lo anterior el proyecto resulta relevante y trascendente para que la universidad siga evolucionando como institución. Así mismo el proyecto se articula institucionalmente al departamento de Planeación e Investigación Institucional ya que proveerá a largo plazo de información y acciones concretas que garanticen el crecimiento institucional.

Una de las problemáticas de las instituciones de educación superior tiene que ver con el seguimiento de sus procesos estratégicos y operativos con el fin de alcanzar sus indicadores y metas (López, 2016). La falta de planeación, seguimiento y evaluación de los objetivos institucionales hace que muchas veces se trabaje más sobre lo urgente y menos sobre lo importante. Aunado a lo anterior se requiere la implementación tecnológica para favorecer el seguimiento y el trabajo en conjunto. Estos elementos son centrales cuando se hace un análisis como el desarrollado por Rodríguez, Orozco, Espinosa y Morales (2014), en el que se presenta a los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional en las universidades públicas como un proceso de socialización de los resultados institucionales que permiten el seguimiento y la consolidación de las IES.

Además, se tendría que analizar si esto fomenta un tipo de cultura organizacional que tome en cuenta los hábitos individuales, que se encuentran presentes en las prácticas cotidianas y que permiten generar calidad frente a los grandes retos organizacionales (Cantú, 2011). A su vez observar como genera un sistema de gestión de la calidad que permita planificar, ejecutar, controlar y definir planes de mejora para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico y alcanzar la misión

institucional (Sanabria, Vergara, Santacruz & Lucin, 2019).

Así busca que se construya una visión compartida por parte de los docentes, directivos, y personal mediante una propuesta de trabajo colaborativo. Esto hace que se generen comunidades que aprenden y mejoran. (Uribe, Arredondo y Mayoral, 2019). El instrumento para que esto pase es la planeación estratégica como una práctica que permite la mejora continua y el desarrollo de la calidad interna de cada institución (Pozner, 2000). A su vez este proceso requiere de un diagnóstico institucional participativo, para lograr la identificación de estrategias, objetivos, metas e indicadores que permitan su implementación (Cárdenas, 2010) Estos elementos lleva a pensar que la parte tecnológica es indispensable, pero buscando que las herramientas utilizadas tengan un carácter participativo. Lo anterior, al ser un ideal de las IES, se vuelve una necesidad para garantizar su crecimiento y fortalecimiento organizacional.

La universidad objeto de estudio vivió esta necesidad como parte de su proceso de acreditación por parte de Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES). En este proceso se midió el criterio 2.2 que dice:

La institución demostrará la existencia de un proceso organizado y sistemático de planeación estratégica y operativa, el cual se apoyará en la investigación institucional y contará con los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

En la primera etapa de diagnóstico recibió la recomendación de que este proceso fuera demostrado por todos los empleados de la institución. Ante esta urgencia la Universidad comenzó una reestructuración buscando que cada eje estratégico estuviera en consonancia con su misión y visión. Además, debía de hacerlo con criterios tecnológicos como la creación de un tablón digital de indicadores y el establecimiento del cumplimiento de sus metas. Así podemos mencionar los siguientes factores como generadores de la problemática vividos por la institución:

El primer factor referido a las tecnologías organizacionales donde se encuentran categorizados la carencia de una herramienta digital que permitiera dar seguimiento y evaluación del proceso de planeación; falta de participación y coordinación de los actores sobre los elementos centrales de diseño, implementación y evaluación; la necesidad de diseñar un sistema de seguimiento y evaluación de la planeación estratégica y operativa; favorecer que el proceso sea participativo y difunda los principales logros de la planeación.

El segundo referido los procesos de planeación estratégica donde el imperativo es comenzar con el diseño de una cultura de la planeación y evaluación que tomará en cuenta los símbolos y los hábitos necesarios para su implementación en la IES; el requerimiento de comenzar con una forma de trabajo que esté orientada a la generación de planes de mejora (Tabla 1).

*Tabla 1: Factores y subfactores de la problemática en torno al proceso de planeación institucional.*

Factor A	Subfactor	Factor B	Subfactor
Tecnologías Organizacionales	Herramienta tecnológica para el seguimiento y Participación de todos los actores. Proceso de seguimiento y evaluación. La participación y difusión.	Proceso de planeación estratégica	Cultura de la planeación y evaluación. Desarrollo de planes de mejora.

*Fuente. Elaboración propia a partir de los elementos problemáticos del contexto.*

*Nota: Esta tabla da cuenta de los elementos que han sido desarrollados para entender la problemática que existe en torno al proceso de implementación de las TGP.*

### **Pregunta de investigación**

A raíz de este primer análisis contextual, se formularán las siguientes preguntas iniciales:

¿Cuáles son los elementos constitutivos de un modelo de gestión teórico-metodológico de la planeación organización con base en las TGP?

¿De qué manera la Universidad puede utilizar las tecnologías de la Gestión y la Participación para desarrollar su proceso de Planeación estratégico y operativo?

Por la pregunta planteada el estudio que se realizó fue de carácter descriptivo ya que da cuenta de cómo las Tecnologías de la Gestión y la Participación permiten el desarrollo, seguimiento y evaluación de la planeación estratégica.

## Fines de la investigación

De estas problemáticas se presentan como objetivos a desarrollar los siguientes:

### Objetivo General

Construir un modelo de gestión teórico metodológico de planeación organizacional con base en las TGP.

### Objetivo Específicos

Establecer una ruta crítica que utilice las Tecnologías de la Gestión y la Participación para la implementación, seguimiento y evaluación de la planeación estratégica.

## MARCO TEÓRICO

El marco teórico propuesto se desarrolla con base en el modelo teórico con el que se construye su planeación estratégica. En un segundo momento presenta los elementos teóricos de Tecnologías de la Gestión y la Participación (TGP) como una forma de que la universidad desarrolle de manera participativa y abierta sus procesos de gestión. Por último, se integran como los elementos centrales sobre los que se construye y evalúa el presente proyecto.

## Planeación estratégica

Los modelos de planeación estratégica tienen diversos componentes teóricos de acuerdo con el enfoque con el que se les construya. El planteamiento aquí presentado se basa en una visión humanista de las organizaciones con los siguientes componentes:

Estratégico situacional. Considera el análisis y abordaje de los problemas que se presenten para lograr el objetivo o el futuro deseado. Desde este enfoque, la realidad adquiere el carácter de situación en relación con el individuo y con la acción que plantea diversas posibilidades, generando la búsqueda de acuerdos (González, Nieto & Portela, 2009).

Modelo de calidad total. Está centrado en la identificación de los usuarios y de sus necesidades; el diseño de normas y de estándares de calidad; el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, a la mejora continua, a la reducción de los márgenes de error y al establecimiento de los compromisos con la calidad (De Nieves Nieto & McDonell, 2006).

Modelo comunicacional. En este modelo el lenguaje es el elemento de coordinación de acciones lo cual supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que estos procesos facilitarán o

no, que ocurran las acciones deseadas (Garín, 1999).

Estos elementos constituyen las características centrales del proceso de planeación estratégica que se aplica en esta universidad. Así la planeación surge de un proceso de diagnóstico de los factores internos y externos de la institución, de ahí se desarrolla la visión de la universidad junto con sus líneas estratégicas. Con ello se establecen los indicadores y metas que irá trabajando año con año en su planeación Táctica. Por último, se desciende a la planeación operativa de cada área donde se desarrollarán metas y actividades que estén en concordancia con el plan táctico o bien con las actividades propias de su área. Al final se desarrolla su seguimiento y evaluación por medio de herramientas tecnológicas como SCOPI y PLANNER. Este sistema es presentado a continuación en la ilustración 1.

*Ilustración 1: Pasos del proceso de planeación de la Institución de Educación Superior*



*Fuente: Elaboración personal a partir del proceso interno desarrollado por el área de Planeación e Investigación Institucional de la IES objeto de estudio.*

## Tecnologías de la Gestión y la Participación

El modelo teórico metodológico de la IES para realizar su planeación tiene su base en una serie de herramientas tecnológicas que permite integrar a la comunidad interna de la institución. Su potencial es tan rico que si esto se trabajará con agentes externos permitiría una construcción más participativa. Así se presenta el modelo trabajado en la universidad desde el concepto de planeación y las herramientas que se utilizan.

Tradicionalmente los procesos mediados por la tecnología buscan generar procesos informativos y comunicativos que permiten la interacción entre las diversas personas. Esta forma de entenderlas ha sido trasladada a contextos de aprendizaje, poniéndoles el apellido de Tecnologías del Aprendizaje y Comunicación (Reig & Vilches, 2013). Sus objetivos van más allá de aprender simplemente a usar las TIC pues se apuesta por explotar dichas herramientas tecnológicas al servicio del aprendizaje y de la adquisición de conocimiento. El uso de este tipo de tecnologías aplicadas a los conceptos empresariales se puede ver en el desarrollo de las tecnologías para la gestión y el aprendizaje organizacional (Pujol, 2001). Este estudio se ha planteado la pregunta de cómo las tecnologías pueden favorecer procesos de gestión que generen aprendizajes dentro de las instituciones y favorezcan su crecimiento, sin embargo se puede plantear otra posibilidad.

En términos educativos también se ha desarrollado el concepto de las Tecnologías del Empoderamiento y la Participación. Estas buscan hacer que las personas puedan fomentar sus aportaciones ciudadanas en temas políticos o sociales generando una concientización de su posición en la sociedad (Reig, 2014). Estas expresiones generalmente se traducen en acciones públicas. Bajo este principio la realización de la gestión organizacional también debería de ser un acto público y difundido entre los diversos actores. En este sentido el concepto de Tecnología de la Gestión y la Participación (TGP) busca que las personas interesadas puedan ser partícipes de los procesos que permiten el cumplimiento de la misión organizacional y su difusión con los diversos interesados. Así, las podemos definir como las herramientas tecnológicas indispensables que permiten la construcción de los procesos de la planeación estratégica de forma legitimada y, al mismo tiempo, participativa.

### **Herramientas de la Gestión y la Participación**

Algunas de estas herramientas pueden ser el Planner, OneDrive, Forms de la paquetería Office 365, herramientas digitales para el seguimiento estratégico, así como las redes institucionales de comunicación como la página web y sus redes sociales. Las herramientas, cuando permiten que todos los interesados estén informados, trabajen en equipo y expresen sus puntos de vista, generan una nueva concepción social de las instituciones y en concreto de su planeación estratégica. Así las herramientas que actualmente utiliza la universidad objeto de estudio son:

### **Planner**

Esta aplicación está pensada originalmente para ayudar al trabajo colaborativo de centros educativos y empresas. Planner simplifica el trabajo al eliminar gran cantidad de emails y comunicaciones enviadas habitualmente en este tipo de proyectos colectivos. Aporta un sitio en común con mensajería y almacenamiento de archivos en la nube. Respecto al seguimiento ofrece, a través de un cuadro de mando, información sobre el estado del proyecto, el progreso y la finalización de las tareas.

En el presente estudio se usó para dar seguimiento al progreso de las tareas que se van realizando y dar cuenta del progreso de los planes por departamento. En este sentido, permite establecer el grado de alcance de las metas de cada uno de los departamentos.

### **Herramienta Interna de la Universidad.**

La planeación estratégica es el proceso de pensar y analizar escenarios para entonces planificar acciones que permitan conquistar los objetivos deseados. En la práctica esto es un movimiento continuo y evolutivo. La herramienta de la universidad da varios instrumentos de planeación (SWOT, BSC, OKR, PDCA, FCA, entre otras). Esto, permite el seguimiento cuantitativo y la medición de los indicadores de manera puntual. Además, hace un mapeado del logro que los objetivos estratégicos en consonancia con las metas que se van alcanzando lo que permite establecer un porcentaje de alcance de los objetivos y de la visión en general.

Esta serie de herramientas ha permitido a la universidad hacer un seguimiento de su planeación operativa y estratégica, así como emprender acciones de mejora. A su vez hace que la información sea compartida entre los equipos de trabajo, por lo que podemos decir que permiten la Gestión Participativa de todos los involucrados, e interesados, en el proceso de crecimiento de la universidad.

### **METODOLOGÍA**

El tipo de investigación será de carácter mixto, definido como “aquellos que combinan los enfoques cualitativo y cuantitativo en la metodología de un solo estudio o en un estudio de multifase” (Tashakkori & Teddlie, 2003, pág. 352)

Para guiar el proceso se elige la estrategia secuencial transformadora, en ella el investigador hace uso de una teoría específica que es reflejada en los propósitos de la investigación (Creswell, 2008). Así en la primera etapa, se establecieron los elementos cualitativos de la planeación estratégica y operativa para volver su

medición cuantitativa. Posteriormente se dio seguimiento y evaluó la planeación organizacional con el uso de las TGP. En este sentido nos encontramos ante un enfoque secuencial donde primero se trabajó la descripción de la planeación de forma cualitativa, luego se cuantificó para dar porcentajes y parámetros de alcance por medio de las TGP.

La población objeto de estudio fueron los trabajadores internos de la IES. Estos eran cincuenta departamentos de las áreas administrativas, académicas, de investigación, control escolar, comunicación e imagen, desarrollo académico, desarrollo comunitario y vinculación.

Las técnicas que se utilizaron para cumplir con la recuperación de los procesos realizados para el desarrollo del proyecto se enlistan a continuación. La primera etapa que consistió en el rediseño de la Planeación Estratégica tuvo los siguientes pasos:

- Primero se realizó un análisis documental que permitió redefinir los objetivos e indicadores para volverlos cuantitativos.
- Segundo se establecieron las metas cuantitativas que irá trabajando año con año en su planeación táctica.
- Por último, se desciende a la planeación operativa de cada área, para desarrollar metas y actividades que estén en concordancia con el plan táctico, o bien con las actividades propias de su área, de ellas se definieron evidencias que permiten dar cuenta del proceso del cumplimiento de cada una de las actividades.

En la segunda etapa se desarrolló su seguimiento y evaluación por medio de las herramientas tecnológicas, como el software interno de la universidad para la planeación estratégica, y PLANNER, de la paquetería office 365 para el seguimiento de los planes operativos.

## RESULTADOS

Para poner en marcha el sistema de planeación estratégica basado en las TGP se hizo una revisión de los indicadores para volverlos cuantitativos, así se cambiaron algunos como “Redacción de un instrumento de evaluación de los programas de estudio” por él de “Cantidad de programas de estudios que han sido evaluados”. Así mismo, se establecieron metas en términos de porcentaje o cantidades, un ejemplo es el indicador anterior donde se puso como

meta “10 programas de estudio evaluados para el ciclo 2018-2019”

Luego se trabajó con la herramienta interna de la universidad especializada en la planeación estratégica, al que tiene acceso el equipo de planeación institucional de la universidad. Esta permite el seguimiento cuantitativo de los objetivos estratégicos y la medición de los indicadores de manera puntual.

Los indicadores y metas para cada objetivo estratégico son medidas por medio de la herramienta con el criterio de que si la meta es rebasada en más del 100% se pone en color azul, si se cumple al 100% se pondrá en color verde el indicador, si se alcanza más del 80% de la meta se pondrá en color amarillo y si la meta no es alcanzada por lo menos en un 80% se pondrá en color rojo. Además, enlaza los proyectos que la universidad va implementando para alcanzar sus objetivos estratégicos para el ciclo escolar. Esto se muestra en la Tabla 2:

*Tabla 2: Indicadores y proyectos en relación con el objetivo 1.3 “Garantizar que los procesos de enseñanza-aprendizaje se realicen alineados al Modelo Educativo Universitario (MEUM) e impacten en la calidad Educativa”.*

Indicadores	Nivel	Serie/ Leyenda	Meta	Realizado	Alcanzado	Proyecto	Concluido
MEUM actualizado	▲	Urgente	2018 90	0	0	Formación y docencia MEUM actualizado	0%
Porcentaje de programas académicos de licenciatura actualizados y alineados al perfil de egreso marista	▲	Urgente	2018 90	0	0	Formación y docencia plan de tutoría I	0%

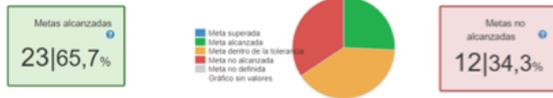
*Fuente. Elaboración a partir de la herramienta interna de gestión estratégica de la IES (2019).*

*Nota: Los colores responden a un esquema de análisis de semaforización que la herramienta provee. Así el rojo significa que no se ha alcanzado el 80% de cumplimiento en la meta, el amarillo que está dentro de la tolerancia de la meta del 80% al 99%, el verde que se ha realizado al 100% y el azul que se ha sobrepasado la meta. En la presente tabla lo realizado, alcanzado y concluido está en color rojo porque no se ha alcanzado la meta.*

La herramienta permite, por medio de esta información, hacer un gráfico de las metas que se trazaron para este ciclo, treinta y cinco en total, donde muestra que se han alcanzado el 25.7% de las metas, están dentro de la tolerancia el 40% y no se han alcanzado el 34.3%. Esto da como resultado que se

hayan alcanzado el 65.7% y se dejan como metas a replantear y desarrollar el 34.3% cómo lo muestra la Figura 2.

Figura 2: Captura de pantalla del análisis de las metas alcanzadas en el ciclo 2018-2019.



Fuente. Herramienta interna de gestión estratégica de la Universidad.

Nota: Cabe dar cuenta que el análisis de estas metas es solo un corte al mes de enero del 2019 ya que el proceso de planeación de la IES se termina hasta agosto de este año.

Este análisis ha permitido establecer que por meta se tiene una efectividad del 67%, según el alcance de metas interpretado por la herramienta, en el ciclo 2018-2019 en relación al cumplimiento de la visión para el año 2020. En relación con la medición de cada uno de los indicadores se ha logrado un alcance del 84% de la visión. Como lo demuestra la tabla 3.

TABLA 3: Alcance de la visión y los objetivos estratégicos del ciclo 2018-2019

VISIÓN			
67%	En el 2020 somos una comunidad reconocida socialmente por su calidad académica y formativa que desde el Modelo Educativo responde a las necesidades del entorno.		
OBJETIVOS			
Formación y Docencia 53%	1.1 Implementar un sistema de actualización periódica de los programas académicos orientados al logro de los perfiles de egreso, tanto profesional como marista.	1.2 Generar procesos de aprendizaje de los valores a través de los programas académicos, formativos y religiosos, diseñados e implementados de manera coordinada.	1.3 Garantizar que los procesos de enseñanza-aprendizaje se realicen alineados al Modelo Educativo Universitario e impacten en la calidad educativa.
	50%	50%	57%
	2.1. Elaborar un plan rector de	2.2. Generar proyectos de	

Investigación 75%	investigación constituido por tipos de programas de investigación y para todos los niveles educativos		investigación conforme al plan rector.
	100%		50%
Extensión y vinculación 80%	3.1. Promover la participación de la comunidad educativa, a través de proyectos de vinculación, en los diferentes sectores de la sociedad (empresarial, social, religioso, gubernamental) para fortalecer los procesos formativos.	3.2. Desarrollar programas de Educación Continua y Certificación que respondan a las necesidades de los sectores público y privado	3.3. Implementar un plan de seguimiento a egresados para establecer una comunicación constante con ellos.
	100%	100%	100
Gestión y gobierno 63%	3.4 Ofrecer al estudiante y egresado de la Universidad, opciones para ingresar al mundo laboral profesional, que les darán la oportunidad de compensar sus expectativas en la práctica profesional, mediante la vinculación con empleadores.		
	0%		
	4.1 Construir de manera colaborativa una normatividad actualizada, alineada al sistema de gestión marista, para la realización	4.2. Lograr la auto sustentabilidad económica de la institución.	4.3 Implementar un sistema de evaluación y de retroalimentación al personal.

de los procesos institucionales			
100%	100%	0%	
4.4. Generar una cultura organizacional que facilite la vivencia de los valores marista.	4.5. Lograr la acreditación de la Universidad ante FIMPES para evidenciar procesos y resultados de calidad.	4.6. Crear un sistema integral de comunicación que apoye la gestión administrativa y académica	
0%	100%	0%	
4.7. Elaborar y ejecutar por etapas un plan maestro de infraestructura que responda al desarrollo de las líneas estratégicas.	4.8. Innovar la estructura y los procesos organizacionales que permitan mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.		
100%	No se inicio		
Administración 100%	5.1. Elaborar e implementar un plan permanente de capacitación, formación y desarrollo para los colaboradores maristas.	5.2. Asegurar que todos los programas de estudio y servicios institucionales cuenten con el equipamiento y recursos requeridos.	5.3. Asegurar la calidad de los servicios institucionales.
	100%	100%	100%

Nota: Elaboración a partir de la herramienta interna de gestión estratégica de la IES, corte al mes de enero del 2019.

Con lo anterior la universidad ha planteado que sus objetivos a mejorar deberán de ser los siguientes:

3.4 Ofrecer al estudiante y egresado de la universidad, opciones para ingresar al mundo laboral profesional, que les darán la oportunidad de compensar sus expectativas en la práctica profesional, mediante la vinculación con empleadores. Para cumplir con estos objetivos se traza como meta el tener en un 50%

terminada la plataforma de bolsa de trabajo y esta se encuentra en un 35% de avance.

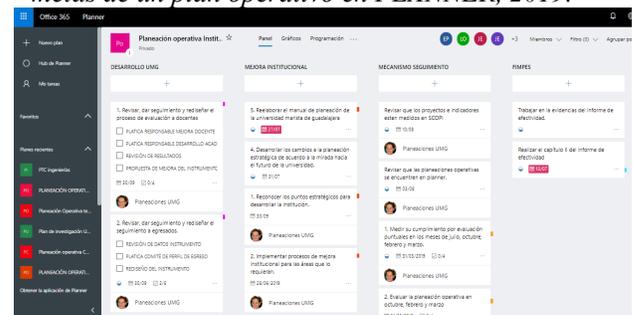
4.4. Generar una cultura organizacional que facilite la vivencia de los valores. Para ello se planteó como meta tener en un 100% un plan de mejora del clima organizacional y solo se ha llegado a un 65%.

4.6. Crear un sistema integral de comunicación que apoye la gestión administrativa y académica. Para ello se trazó como meta tener un plan integral de comunicación organizacional al 100% y solo se desarrolló en un 33%

Con estos elementos evaluados se decidió generar un plan de mejora institucional que responda a cada objetivo dando cuenta de las problemáticas que impidieron alcanzar las metas establecidas, el objetivo estratégico al que responde el plan de mejora, la estrategia a implementar, las actividades para alcanzar las metas, indicadores de logro, él o los responsables, los recursos económicos y la fecha de cumplimiento.

Aunado a lo anterior la universidad ha ido mejorando el proceso de seguimiento de las planeaciones operativas trasladando al cien por ciento estás a la herramienta PLANNER del Office 365 con el que ya cuenta la institución. (Figura 3).

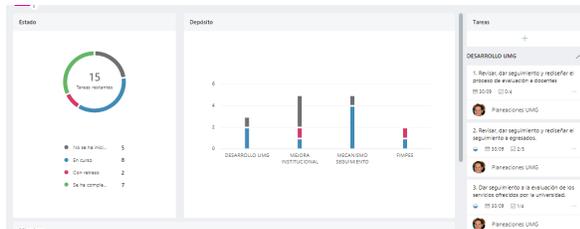
Figura 3: Captura de pantalla de las tareas y metas de un plan operativo en PLANNER, 2019.



Fuente: Herramienta Planner mostrando el plan del área de Planeación e Investigación Institucional.

Además, genera automáticamente un gráfico que da cuenta de las actividades que están en proceso, las terminadas y las que aún no se han iniciado (Figura 4) lo que posibilitará una mejora sustancial en el seguimiento de la institución.

Figura 4. Captura de pantalla de las actividades realizadas, en proceso y que aún no se inician en PLANNER, 2019.



Fuente: Herramienta Planner mostrando el plan del área de Planeación e Investigación Institucional.

A estos planes operativos, realizados por los diversos departamentos, se les ha dado seguimiento reportando la cantidad y porcentaje de realización de las actividades como lo muestra la tabla 4.

TABLA 4: Cantidad y porcentaje de acciones realizadas en los planes operativos del ciclo 2018-2019

PROGRAMAS ENTREGADOS	No se han iniciado	En curso	Con retraso	Se han completado
TOTAL 50	304	472	30	492
PORCENTAJE	23%	36%	2%	38%

Elaboración propia a partir de la herramienta Planner del office 365(2019).

Con lo anteriormente presentado se puede decir que se han tenido avances en el objetivo planteado que era construir un modelo de gestión teórico-metodológico de planeación organización con base en las TGP. En este sentido la universidad aprovecha estas dos herramientas para el seguimiento de su planeación táctica y operativa. Inclusive comienza a realizar esfuerzos para empatar las acciones que aparecen en cada uno de sus planes, es decir relacionar concienzudamente las metas, indicadores y actividades de su planeación táctica con lo que se realiza en su plan operativo.

### CONCLUSIONES

La motivación original del trabajo ha sido generar un proceso racional que permita la realización de la Planeación Estratégica. Esto ha sido desarrollado para realizar un proceso de validación interno por medio de la participación de todos los departamentos. En este sentido las herramientas presentadas permiten que la universidad se vaya consolidando como una universidad promotora de la calidad, meta final de la certificación FIMPES.

El método que se empleó fue de carácter mixto secuencial transformador, que tuvo como eje la teoría de las Tecnologías de Gestión de la Participación junto con los elementos de la planeación estratégica

situacional, calidad total y comunicacional. Estos elementos teóricos fueron desarrollados por medio de una serie de categorías cualitativas de la Planeación Estratégica de la Universidad como son los objetivos planteados, para que fueran medidos por medios cuantitativos como son las metas e indicadores, que en este caso se instaron a que sean numéricos o porcentuales para su medición. Esto se descendió hasta los planes operativos que también midió las acciones por medio de los porcentajes de realización de las actividades. Así la obtención de datos ha sido de carácter cuantitativo pero que da cuenta de los elementos cualitativos de la planeación.

El análisis de los objetivos que no alcanzaron sus metas lleva a una reinterpretación de las actividades de la universidad. Esto permite que se realicen propuestas de mejora institucional que facilitan los procesos de calidad total, o de revisión de los procesos internos para la mejora continua de estos. Pudiéramos decir que este proceso cumple con la cuadruple función de las teorías planteadas. Por un lado, es estratégico situacional porque se han generado acciones concretas que responden a los problemas que han impedido el alcance de los objetivos institucionales. Es un modelo de calidad total ya que comienza a diseñar un proceso de implementación, evaluación y mejora que está en consonancia con los estándares de calidad planteados por la IES y la acreditación FIMPES en este caso. Tiene las características de un modelo comunicacional ya que permite la integración de los diversos y su comunicación para que ocurran los planes de mejora y se alcancen los objetivos deseados. Por último, cumple con los objetivos de las Tecnologías de la Gestión y la Participación ya que su construcción y seguimiento son participativos con la intencionalidad de cumplir con la visión institucional. Por lo anterior se puede decir que responden a las preguntas sobre los elementos constitutivos del modelo de gestión, propio de la universidad objeto de estudio, y en el que se encuentran estrechamente relacionadas las TGP para fomentar la participación de todos los usuarios. Como segunda instancia responde a la manera en que se pueden utilizar estas tecnologías para el desarrollo, seguimiento, evaluación y rediseño de los procesos de Planeación Estratégica y Operativa.

Así, con los elementos anteriormente desarrollados, se hace una propuesta de proyecto ambiciosa para el futuro de la Universidad. Sin embargo, dicho proceso también requiere que cada vez se haga intencional la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria, esto incluye no solo a la gente adentro de la institución sino también a las personas que están vinculadas con la universidad como sus egresados o empleadores, para que todos se sientan implicados en

la construcción del futuro universitario. Además, se tendría que analizar si esto fomenta un tipo de cultura organizacional que tome en cuenta los hábitos individuales, que se encuentran presentes en las prácticas cotidianas y que permiten generar calidad frente a los grandes retos organizacionales. En este sentido posibles investigaciones deberían establecer si el desarrollo de este tipo de cultura y prácticas cotidianas de la organización universitaria permite generar calidad.

Otro posible análisis tiene que ver con cómo estos elementos de búsqueda de la calidad, orientados por la Planeación Estratégica, son producidos por el Isomorfismo Institucional, que orientan a que el fenómeno puede ser coercitivo, es decir que es impuesto desde arriba como una política, o mimético, que ocurre por imitación de los elementos institucionales de otras organizaciones que son vistas como ideales. Así, respecto al fenómeno se pueden mencionar tres cosas: si las IES incorporan elementos que son legítimos de manera externa, si emplean criterios de evaluación externa para corroborar la riqueza interna y como este isomorfismo permite la estabilidad de las Universidades. En este sentido la Planeación Estratégica basada en la TGP debería ser analizada, así como sus elementos constitutivos, en su relación con estos tres criterios de legitimidad, validez y estabilidad organizacional.

#### REFERENCIAS

Cárdenas, S. (2010) Administración centrada en la escuela: experiencias para su implementación. México: CIDE.

Cantú, H. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill

Creswell, J. W. (2008). Educational Research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. New Jersey: Prentice Hall.

De Nieves, C., & McDonell, L.R. (2006) Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. En X Congreso de Ingeniería de Organización.

Garín, J. (1999). Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende. Loredó Delgado, M. y otros (Coord.). Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativa. Granada: Grupo Editorial Universitarios.

González, M.T., Nieto, J. M. & Portela, A. (2009) Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Madrid: Pearson

López, G. N. (2016). Evaluación-acreditación de la educación superior en el Ecuador meta evaluación y gestión académica de calidad. Universidad Complutense de Madrid-Tesis, Madrid.

Pozner, P (2000) “Gestión Educativa Estratégica” en IPE-UNESCO (coord.), Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. UNESCO: Buenos Aires.

Pujol, A. & Navarra J. (2001) Tecnologías de Gestión y aprendizaje organizacional. Reflexiones desde un estudio de caso. Mecánica. Quinto Taller de Gestión tecnológica en la industria. La Habana, 1-18

Reig, D. (2014). Zonas de desarrollo próximo, Entornos Personales de Aprendizaje e Internet como derecho Fundamental. In Mirada RELPE: Reflexiones iberoamericanas sobre las TIC y la educación (pp. 120-122). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Reig, D., & Vilches, L. F. (2013). Los jóvenes en la era de la hiperconectividad: tendencias, claves y miradas. Fundación Telefónica.

Rodríguez, O. C., Orozco, M. M. F., Espinosa, A. B., & Morales, I. G. (2014). El PIFI en las universidades públicas: de la decisión racional a la legitimidad institucional. Revista de la educación superior, 43(169), 47-67.

Sanabria F., Vergara M., Santacruz M. & Lucin J. (2019). Influencia de la cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad: Estado del Arte. Revista electrónica Ciencia Digital 3 (1), 239-256.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. Thousand Oaks: Sage.

Uribe A. L., Arredondo, S. A. C., & Mayoral, M. A. L. (2019). Diagnóstico De Gestión Institucional: Un Estudio de Caso En Educación Básica. Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, 4(7), 9-22.