



S.E.P. TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Tuxtepec

**"DISEÑO DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA UNIVERSIDAD DE
JALAPA DE DÍAZ, OAXACA"**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO (A) EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Silverio José Juárez

NUM. DE CONTROL

M19350002

ASESOR:

Dra. Isabel Lira Vázquez

San Juan Bautista Tuxtepec, Julio de 2021



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO.

Instituto Tecnológico de Tuxtepec
Subdirección Académica

Autorización de Presentación Electrónica de Tesis

San Juan Bautista Tuxtepec, Oax., **19/Noviembre/2021**

No. de Oficio 4390

C. SILVERIO JOSÉ JUÁREZ
EGRESADO DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON NÚMERO DE CONTROL M19350002
PRESENTE

POR MEDIO DE LA PRESENTE ME PERMITO COMUNICARLE QUE EL COMITÉ TUTORIAL INTEGRADO POR LOS CC. ISABEL LIRA VÁZQUEZ, DIONICIO PARRA VALIS, ROSA EUGENIA DÍAZ MENÉNDEZ Y ÁLVARO DÍAZ AZAMAR, REVISÓ Y APROBÓ EN SU TOTALIDAD EL TRABAJO PROFESIONAL DENOMINADO "DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIVERSIDAD DE JALAPA DE DÍAZ, OAXACA". PRESENTADO POR USTED COMO PRODUCTO DE TESIS DE ACUERDO AL LINEAMIENTO DE TITULACIÓN CORRESPONDIENTE, PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

POR LO ANTERIOR Y DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES SE LE DA TRÁMITE LEGAL PARA QUE PROCEDA A LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL.

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica.

JULIÁN KURI MAR
SUBDIRECTOR ACADÉMICO

ccp. Depto. Servicios Escolares
Archivo
M19350002/ndom*



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTEPEC

**SUBDIRECCIÓN
ACADÉMICA**



Calzada Dr. Víctor Bravo Ahuja Num. 561, Col. Predio el Paraíso,
C.P. 68350, Sn. Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca.
Tels. (287) 875-10-44, 875-18-80 ext. 131
email:profesional@tuxtepec.tecnm.mx, contacto:





Carta de Cesión de Derechos Autorales

Título de la Tesis	DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIVERSIDAD DE JALAPA DE DÍAZ, OAXACA.
Autor principal	Silverio José Juárez
Email de contacto	jalapiux@hotmail.com
Segundo autor	Dra. Isabel Lira Vázquez
Tercer autor	Dr. Dionicio Parra Valis
Cuarto autor	Mtra. Rosa Eugenia Díaz Menéndez
Quinto autor	Dr. Álvaro Díaz Azamar
Registro ISBN / ISSN (Cuando aplique)	

Tuxtepec, Oaxaca **24/SEPTIEMBRE/2021**

Por este conducto manifiesto que es mi libre voluntad el ceder los derechos patrimoniales relativos a la obra literaria de la cual soy el autor, a favor del Tecnológico Nacional de México / Campus Tuxtepec; para que sea publicada, sin más límites que los establecidos en la Ley Federal del Derecho de Autor.

Extiendo la presente para los fines legales a que haya lugar.

Atentamente

Autor1: Silverio José Juárez

Autor2: Dra. Isabel Lira Vázquez

Autor3: Dr. Dionicio Parra Valis

Autor4: Mtra. Rosa Eugenia Díaz Menéndez

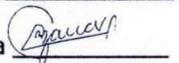
Autor5: Dr. Álvaro Díaz Azamar

Firma 

Firma 

Firma 

Firma 

Firma 

Agradecimientos

Gracias a Dios por la vida.

Gracias Dres. Dionisio Parra Valis, Álvaro Díaz Azamar, Zulema Olguín Jácome e Isabel Lira Vázquez, Responsables de la Maestría en Administración del Tecnológico Nacional de México, sede Tuxtepec, Oaxaca., por su loable labor.

Dedicatoria

A Elia, mi compañera de vida y equipo de trabajo, quien me forja como esposo. A mis hijos, Frida, Lizandro y Eliel, que me forman como padre. A mis estimadas alumnas y alumnos universitarios que me hacen ser Maestro.

Ing. Silverio José Juárez

Resumen

La presente investigación parte de un análisis del funcionamiento actual de la Universidad de Jalapa de Díaz, perteneciente al sistema de Universidades del Bienestar Benito Juárez García, a cuatro años de su puesta en marcha. El propósito es la elaboración de una propuesta de planeación estratégica, como una herramienta indispensable para la resolución de problemas organizacionales. Se establecen misión, visión y valores, se formulan objetivos y estrategias orientadas a diseñar planes, para disminuir o evitar, lo más que se pueda, acciones de administración reactiva o acciones improvisadas. Se retoma el pensamiento estratégico, entendido como un proceso que trae beneficios si está bien estructurado e implementado por la organización, con el fin de posicionar la escuela en el ramo educativo como un referente en la región y el país. La investigación es cualitativa de teoría fundamentada, con muestras no probabilísticas, se utilizó la recolección y análisis de los datos a través de encuestas, entrevistas y observación directa a tres grupos de interés: docentes, alumnos y personas de la sociedad civil.

El alcance de la investigación es exploratoria y descriptiva, se hace particular énfasis en la detección de amenazas y debilidades, pero resaltando también las oportunidades y fortalezas, dando como resultado una construcción dialógica, entre los grupos de interés y las bases filosóficas sobre las que descansa este sistema de universidades.

Palabras clave:

Planeación, estrategia, universidad de Jalapa de Díaz.

Abstract

This research is based on an analysis of the current operation of the University of Jalapa de Díaz, belonging to the Benito Juárez García Welfare University system, four years after its launch. The purpose is the development of a strategic planning proposal, as an indispensable tool for solving organizational problems. Mission, vision and values are established, objectives and strategies are formulated aimed at designing plans to reduce or avoid, as much as possible, reactive management actions or improvised actions. Strategic thinking is retaken, understood as a process that brings benefits if it is well structured and implemented by the organization, in order to position the school in the educational market and as a benchmark in its field in the region and the country. The research is qualitative based on grounded theory, with non-probabilistic samples, the collection and analysis of data was used through surveys, interviews and direct observation of three interest groups: teachers, students and people from civil society.

The scope of the research is exploratory and descriptive, it is done with particular emphasis on the detection of threats and weaknesses, but also highlighting the opportunities and strengths, resulting in a dialogic construction between the interest groups and the philosophical bases on which this system of universities rests.

Keywords:

Planning, strategy, University of Jalapa de Díaz.

Contenido

Agradecimientos	ii
Dedicatoria	iii
Resumen	iv
Abstract.....	v
Índice de figuras	viii
Índice de tablas	ix
Introducción.....	10
I. Problema de investigación	11
1.1 Antecedentes.....	11
1.1.1 Los mitos del fracaso de la planeación estratégica.....	13
1.1.2 Estrategias para el éxito	15
1.2 Justificación.....	18
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo General.....	20
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
II. Marco teórico.....	21
2.1 Planeación.....	21
2.1.1 Origen del concepto	21
2.1.2 Su importancia	22
2.1.3 Los principios de la planeación.....	22
2.1.4 Elementos de la planeación.....	24
2.1.5 Técnicas de Planeación	24
2.1.6 Enfoques de la planeación.....	25
2.2 Estrategia	26
2.2.1 Origen del concepto.....	26
2.2.2 Adecuación del concepto a la administración.....	27
2.2.3 Evolución del concepto de estrategia	28
2.3 La Planeación Estratégica	30
2.3.1 La planeación del Plan Estratégico.....	33
2.3.1.1 Intensión estratégica.....	39
2.3.1.2 Misión organizacional.....	40
2.3.1.3 Visión organizacional.....	42

2.3.1.4	Principios y valores.....	44
2.3.1.5	Los grupos de interés	45
2.3.1.6	Propuesta de valor.....	46
2.3.1.7	Los objetivos organizacionales	47
2.3.1.8	Las estrategias.....	48
2.3.1.9	Diagnóstico interno y externo.	49
2.3.2	Implementación del plan estratégico.	53
2.3.2.1	Plan Táctico	55
2.3.2.2	Plan operativo	55
2.3.3	Evaluación del plan estratégico.....	55
2.3.3.1	Significado de Evaluación.....	56
2.3.3.2	Características de un sistema de evaluación.....	56
2.3.3.3	Control estratégico y control administrativo	57
2.4	La planeación estratégica en las universidades	58
2.4.1	Características de la producción del servicio.....	61
2.4.2	El currículo	62
2.4.3	Flexibilidad académica.....	63
2.4.4	Ambiente o contexto.	63
III.	Metodología.....	66
3.1	Tipo de investigación	66
3.1.1	Perspectiva de la investigación.....	66
3.1.2	Alcance de la investigación.....	66
3.2	Materiales e instrumentos.	67
3.3	Métodos o procedimientos	68
3.4	Rigor de la investigación.....	74
IV.	Resultados.....	77
4.1	Dimensiones.....	77
4.2	Respuestas, recurrencia e interpretaciones	77
	Conclusiones.....	107
	Recomendaciones	113
	Bibliografía.....	114
	Anexos.....	116

Índice de figuras

Ilustración 1 El proceso del plan estratégico	33
Ilustración 2 Mapa conceptual. Primera fase de planeación o formulación de estrategias.....	35
Ilustración 3 Matriz FODA O SWOT.....	51
Ilustración 4 Análisis prospectivo.....	53
Ilustración 5 El proceso de evaluación/control.....	58
Ilustración 6 Etapas del procedimiento de investigación.....	68
Ilustración 7 Esencia del muestreo cualitativo.....	72

Índice de tablas

Tabla 1 Elementos de la planeación.....	24
Tabla 2 Evolución del concepto de estrategia.....	28
Tabla 3 Evolución del proceso de la planeación estratégica.....	32
Tabla 4 Los conceptos del plan estratégico relacionados	38
Tabla 5 Características de un sistema de planeación.....	56
Tabla 6 El proceso de la elaboración de la acción empresarial (planteamiento informacional)...	60
Tabla 7 Tipos de preguntas en las entrevistas cualitativas	70
Tabla 8 Respuestas de los docentes. Indicador, actividades de mayor impacto	77
Tabla 9 Respuestas de los alumnos. Indicador, actividades de mayor impacto	78
Tabla 10 Respuestas de la sociedad civil. Indicador, actividades de mayor impacto.....	79
Tabla 11 Respuestas de los docentes. Indicador, misión.....	81
Tabla 12 Respuestas de los alumnos. Indicador, misión	81
Tabla 13 Respuestas de la sociedad civil. Indicador, misión.....	82
Tabla 14 Respuestas de los docentes. Indicador, planeación participativa.....	83
Tabla 15 Respuestas de los alumnos. Indicador, planeación participativa	84
Tabla 16 Respuestas de la sociedad civil. Indicador, planeación participativa	85
Tabla 17 Respuestas de los docentes. Indicador, visión	86
Tabla 18 Respuestas de los alumnos. Indicador, visión.....	87
Tabla 19 Respuestas de la sociedad civil. Indicador, visión.....	88
Tabla 20 Respuestas de los docentes. Indicador, metas.....	89
Tabla 21 Respuestas de los alumnos. Indicador, metas.	90
Tabla 22 Respuestas de la sociedad civil. Indicador, metas.	91
Tabla 23 Respuestas de los docentes. Indicador, valores.	93
Tabla 24 Respuestas de los alumnos. Indicador, valores.....	93
Tabla 25 Respuestas de la sociedad civil. Indicador, valores.	94
Tabla 26 Respuestas de los docentes. Indicador, fortalezas.	95
Tabla 27 Respuestas de los alumnos. Indicador, fortalezas.....	96
Tabla 28 Respuestas de la sociedad civil. Indicador, Fortalezas.....	97
Tabla 29 Respuestas de los docentes. Indicador, debilidades.....	98
Tabla 30 Respuestas de los alumnos. Indicador, debilidades.	99
Tabla 31 Respuestas de la sociedad civil. Indicador, debilidades.	100
Tabla 32 Respuestas de los docentes. Indicador, oportunidades.	101
Tabla 33 Respuestas de los alumnos. Indicador, oportunidades.....	102
Tabla 34 Respuestas de la sociedad civil. Indicador, oportunidades.....	103
Tabla 35 Respuestas de los docentes. Indicador, amenazas.	104
Tabla 36 Respuestas de los alumnos. Indicador, amenazas.....	105
Tabla 37 Respuestas de la sociedad civil. Indicador, amenazas.....	106
Tabla 38 Metas a corto, mediano y largo plazos de la universidad de Jalapa de Díaz.....	109

Introducción

¿Cómo se puede posicionar una nueva universidad pública, que oferta nuevos perfiles profesionales de tipo superior, en un medio social en que existen otras ofertas educativas?, se considera que, administrándola de la mejor manera, y ¿cómo se administra de la mejor manera? se supone que con una excelente labor de gerencia, con experiencia, conocimientos, habilidades, herramientas eficientes, capital humano capacitado, además de sapiencia, para que el éxito sea sostenible.

Es todo un reto, y no uno fácil, administrar una universidad, perteneciente a un sistema nuevo de universidades públicas, como lo es la universidad de San Felipe Jalapa de Díaz, perteneciente al Sistema de Universidades para el Bienestar Benito Juárez. Implica visualizarlo en dos entornos, el macro, porque es una política pública nacional recién implementada, y a nivel micro porque se aterrizan en regiones con características particulares.

Por lo mismo el tema de este trabajo es, a través de una investigación cualitativa con muestras no probabilísticas, hacer una revisión del funcionamiento de la universidad de Jalapa de Díaz, a cuatro años de su fundación, desde la dimensión docente, estudiantil y personas de la sociedad civil. Para analizar, reflexionar y proponer una de las técnicas de la administración: la elaboración de la planeación estratégica, para establecer misión, visión y valores, formular objetivos y estrategias orientadas a diseñar planes de acción para el posicionamiento de la misma. Todo esto, adecuándose las bases filosóficas contenidas en sus documentos de creación, con las propuestas y puntos de vista de los grupos de interés encuestados. Con ello se busca atender a la institución educativa como un sistema, con elementos fundamentales, como los recursos humanos, económicos y tecnológicos; gestionarlos de la mejor manera y establecer muy claros los propósitos, las estrategias, los plazos y las metas, para posicionarla entre las mejores.

I. Problema de investigación

Hablando de manera general, y refiriéndose al pensamiento del mexicano ¿Por qué casi no se planea? Más que la ausencia de planeación, es la falta de hábito para sistematizar la planeación. No siempre se atiende la parte mecánica de la administración, es decir que casi no se plasma en un papel la parte teórica, donde no deben faltar los objetivos y revisar su cumplimiento. Porque de alguna u otra manera se espera un futuro, el detalle es que repetidamente no se organiza la forma de llegar a él y simplemente se llega, y es que cuando no se planea, se corre el riesgo de caer en los planes de otros que al final son otros planes.

Lo que se busca distinguir en el presente trabajo es que no es lo mismo esperar un futuro de manera individual, por ejemplo, metas personales, que esperar un futuro de manera colectiva, como grupo de trabajo de una organización. La universidad en sí, como sistema es influenciado e influye en el medio social en que se asienta, está subdividida en partes y se requiere conocer esas partes para organizarlas de la mejor manera.

El presente trabajo se basa en la idea que, una de las mejores herramientas para administrar una escuela de nivel superior, es la planeación estratégica, para evitar caer lo más que se pueda en la improvisación o en la administración reactiva.¹

1.1 Antecedentes

La planeación y la estrategia han estado desde siempre en las actividades del ser humano, desde que el hombre aprendió a discernir. Estos dos términos han evolucionado y actualmente al

¹ Por citar un ejemplo, la administración reactiva de los recursos humanos se genera cuando se toman decisiones para resolver problemas del personal. La administración proactiva se lleva a cabo cuando se anticipa a los problemas y se toman acciones correctivas antes de que estos surjan.

fusionarse se integran y conforman una definición, que cobra gran importancia en el ámbito administrativo. Aunque no hay una definición aceptada de manera general, hay varias aproximaciones teóricas. En el presente trabajo se tomará como referencia la siguiente:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Gómez, 2008)

Según (Lesmes, 2010), se entiende que las herramientas, teóricas y metodológicas, de la planeación estratégica provienen de un enfoque multidisciplinario, y se considera un instrumento eficaz de planeación para organizaciones públicas y privadas, sean empresas de producción o de algún servicio. Este proceso estratégico, se concreta en tres etapas: la planeación, la aplicación y el control. La planeación estratégica, es esencial, pues se identifican las necesidades de la organización, propósitos y objetivos para encaminar las actividades hacia el logro de la visión a través de estrategias. La etapa de aplicación, desarrolla las acciones previstas en la planeación. La tercera etapa, evalúa los resultados obtenidos y controla las posibles alteraciones.

Algunos autores afirman que, desde hace cinco décadas, se ha implementado la práctica de la planeación estratégica, en algunas organizaciones. Por citar un país de América latina, en Colombia iniciaron utilizando la planeación estratégica en universidades en la década de los ochenta. Aunque los resultados en su mayoría fueron pobres, sirvió de base para un profundo análisis reflexivo frente a las críticas soportadas en la revisión bibliográfica y el estudio de las recomendaciones sugeridas por los expertos, como fuente de aprendizaje de una de las herramientas más usadas de apoyo a la gestión. (Lesmes, 2010)

1.1.1 Los mitos del fracaso de la planeación estratégica.

La mayoría de los autores coinciden en que la planeación no es una herramienta de administración infalible. Existen estudios que afirman que al no saber manejar este instrumento se cae repetidamente en errores. Para Mintzberg, Quinn y Voyer (citados en Lesmes, 2010), Especifican que los modelos de planeación estratégica están decididos por el aparato burocrático de la organización, quien planea y organiza las estructuras, los sistemas y los planes. Estos planes algunas veces no tienen fundamentos en el contexto interno y externo, y con esos detalles se formula el conjunto de estrategias que se consideran son las acertadas. Continuando con este orden de ideas, Les Bell (citado por Lesmes 2010), describe tres debilidades en el soporte de la planeación estratégica. Estas falacias generan falsos presupuestos acerca del liderazgo y la dirección de instituciones, de la planeación como una técnica de dirección y de las definiciones de efectividad de la organización. El error o falacia es cuando se considera que el rector es la fuente experta de la gestión y el responsable de la planificación. No responde a propósitos comunes ni al trabajo en equipo, más bien se presenta al rector como un solitario superhéroe. La segunda, la falacia predictiva, se refiere a la conceptualización de la planeación estratégica, en sí misma. Predice los escenarios presentes y futuros, la administración despliega los recursos a su mando para enfrentar las situaciones previstas. Whipp 1988. La tercera, la falacia de la eficacia, existe todo un discurso sobre la necesidad de lograr organizaciones educativas eficaces, el problema es que el discurso de eficacia en educación y mejoramiento escolar exagera la planeación que pueda alcanzar.

Respecto del tema de la administración estratégica en las universidades existen varios señalamientos, el más frecuente se refiere al desconocimiento del mismo, por parte de todos los miembros de la universidad, lo cual conduce a la desacreditación del proceso. Según Moreu y

Vilana (citado por Lesmes 2010), los factores que explican esta situación, son:

1. La planeación estratégica es, por lo general, “propiedad de la alta dirección universitaria”, y no es de profesores y funcionarios. La propuesta no es de dominio colectivo pues permanece estática en documentos sobre los anaqueles de las oficinas directivas.
2. Es frecuente encontrar, una planeación estratégica que describe el “qué”, es decir, sus objetivos, pero no el “cómo”, que demanda la identificación de acciones planificadas con fuentes de financiación para asegurar los resultados en coherencia con los objetivos estratégicos.
3. La identificación de responsables, el periodo de tiempo para la ejecución de acciones y el tiempo proyectado para alcanzar el objetivo, en muchos casos no son claros o se encuentran ausentes.
4. El documento formal de la planeación estratégica termina siendo un pliego de “buenas intenciones y excelentes voluntades”, sin una estrecha relación con los recursos financieros y un firme compromiso con los resultados esperados.
5. Con frecuencia, la planeación estratégica se concentra en la “institución” y no en el “negocio”, el proceso se centra en la reestructuración y el mejoramiento de la calidad, el recurso humano, la identidad corporativa, la organización de áreas, las relaciones con el entorno, entre otras, todas encaminadas al modelo organizacional, más que en el soporte de la institución (mercado, aspirantes, padres de familia, portafolio de servicios, etc.).
6. El periodo proyectado para la ejecución del plan estratégico se fija con claridad, pero hasta su cumplimiento no presenta seguimiento riguroso, convirtiéndose en un proceso predictivo y poco previsorio.
7. Otro factor importante, es la poca paralelidad entre la planeación estratégica y la

cotidianidad, esto significa que la proyección responde a las necesidades del cuerpo directivo bajo condiciones y entornos particulares, distantes y en otras direcciones respecto a las necesidades y las expectativas de la comunidad académica en general, las familias, de los empleadores y la sociedad en general.

Finalmente, otra crítica fundamental a la planeación estratégica [...] es la falta de liderazgo. Es necesario analizar el liderazgo institucional como herramienta para orientar un serio proceso de planificación, ejecución y seguimiento. Machado, Taylor y Peterson, (Citado por Lesmes 2010), plantean la necesidad de articular la planeación estratégica con un efectivo liderazgo institucional y un proceso realista de asignación de recursos.

1.1.2 Estrategias para el éxito

En el apartado del planteamiento del problema se menciona que, más que no planear, el mexicano se distingue con la cultura de esperar que todo suceda bien, que se haga al ahí se va, porque de que algo va a pasar, va a pasar. Es decir, culturalmente, no se tiene el hábito de planear, y menos de llegar a la excelencia. Para ilustrar esta idea, existe esa trillada metáfora de los cangrejos mexicanos en la cubeta, que se aferran al que sobresale para evitar que suba y salga del bote que lo limita. Sin embargo, las universidades no pueden ser entes donde se caiga en la rutina o navegar sin norte o mapas de destino, porque son organizaciones con un compromiso social de, con conocimientos evolucionar el presente para mejorar el futuro. Es una obligación que las universidades tengan un rumbo y sepan a donde están posicionadas. El mundo actual cambia constantemente y las escuelas de nivel profesional deben de hacerlo sincrónicamente con él. Por eso, las mejores universidades del mundo fundamentan su desarrollo en sus procesos de planeación estratégica. Declaran públicamente sus objetivos generales y formulan los planes para alcanzarlos, lo que les permite tomar decisiones soportadas en información suficiente y veraz, de

modo que logran anticiparse a las consecuencias de mediano y largo plazo. (Lesmes 2010) Es decir siempre será mejor planear que no planear, más si se hace de manera estratégica, la clave entonces es saber cuál es la forma efectiva de llevar a cabo sus tres fases: planeación, dirección y evaluación, de modo que se establezcan sólidas conexiones para alcanzar las metas institucionales

Guillaumín et al (2003), plantean que el proceso de planeación constituye una experiencia enriquecedora para el conocimiento que las comunidades universitarias. Sarabia (2004), la planeación es un elemento inherente a la función de dirección universitaria, ya que se constituye en la carta de navegación de la organización, la cual se orienta hacia el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. O sea que la planeación siempre es necesaria, pero se debe ser disciplinado para conocerla, elaborarla, direccionarla y evaluarla.

Serna (2008), plantea seis componentes fundamentales de la planeación estratégica: los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica. Los cuales si se plantean y ejecutan de manera exhaustiva aseguran el éxito de la misma.

Un experto en el tema, Porter (citado por Lesmes 2010), señala la relevancia de contar con un pensamiento planificador de avanzada, el cual facilita la integración de interpretaciones útiles para la toma de decisiones. Con este fin, identifica tres ejes: el primero hace referencia a la autoevaluación, en donde resalta la importancia de conocer a fondo la institución educativa para poder identificar de manera objetiva sus realidades. El segundo, es el de contextualización, como la habilidad de asumir la problemática para negociar y concretar acuerdos sin descartar la participación de otros, y el tercero de los ejes, consiste en la capacidad de proyecto en respuesta a la lectura del contexto externo, es decir con la posibilidad latente de abandonar la ruta del plan

estratégico formal y transformarlo en el plan de dirección universitaria.

Sevilla, Galaz y Arcos (2008), conciben un modelo de Planeación Estratégica Participativa, en donde propician la participación de la comunidad académica, exaltando el valor de la experiencia y el conocimiento de los académicos en los diferentes procesos de la dinámica universitaria, lo que redundará en una mayor riqueza conceptual de los productos concretos de la planeación. Asimismo, reconocen que la participación de los profesores proporciona valores agregados, como la generación de un sentido de corresponsabilidad en la formulación de los planes, el desarrollo o la consolidación de la capacidad de respuesta institucional a través de un liderazgo compartido a diferentes niveles, la celeridad para implementar acciones propuestas en conjunto y un mayor compromiso e identidad con la misión, los objetivos y las metas institucionales.

Aranda (2006), quien plantea el uso de la planeación estratégica bajo un modelo de gestión administrativa, fundamentado en procesos de mejoramiento continuo en busca de la calidad, el cual es viable para su implementación en instituciones universitarias pues permite la participación de profesores de forma informada, responsable y activa en las acciones de planeación, seguimiento y evaluación. Entre otras virtudes de este esquema se encuentra la facilidad para la gestión de procesos operativos, además de conferir a la comunidad académica en general una mirada integral de las metas que se desean alcanzar, permite mejorar de manera significativa los indicadores de desempeño y responder a los requerimientos del entorno externo e interno.

Es por todo esto, que la planeación estratégica de las universidades debe implementarse, para propiciar una cultura de gestión flexible al cambio y a la innovación, pero rigurosa en el monitoreo y el control de sus programas, de tal manera que sea correspondiente a los tiempos y

los cambios que la modernidad trae consigo.

Asimismo, toda universidad debe trabajar disciplinadamente en la generación de conocimiento como estrategia en el desarrollo de la capacidad de innovación, con una comunidad académica comprometida cuyo plan de vuelo, sean la misión, la visión, los valores y los objetivos institucionales que sostengan a la institución en el tiempo.

1.2 Justificación

El presente trabajo es importante, porque es un estudio en un contexto geográfico y social en particular. El sistema de universidades recientemente implementado por el gobierno federal, es un nuevo universo para estudios y generación de conocimientos. En la universidad de Jalapa de Díaz, no existe de manera física ningún plan, a mediano o a largo plazo, escrito particularmente para la administración de la misma. Es importante este trabajo porque la institución recién está emergiendo y con ella las oportunidades de hacer estudios, poner en uso herramientas de la administración, implementar técnicas y estudiar qué tanto pueden estas técnicas aportar al buen funcionamiento y al sostenimiento en el tiempo de la misma.

Se realiza este trabajo para contrastar en la práctica los conocimientos emanados en la disciplina de la administración; es decir implementar una de las técnicas de planeación, desarrollo y control, para habituarse a ser sistemáticos en la administración de la escuela.

La información que se vaya a obtener de este proyecto será nueva, sienta precedentes en cuanto a la planeación, la organización sistemática, el orden, la disciplina, el trabajo en equipo, el manejo de la institución como un sistema en el cual todos aprenden de todos, y todos aportan para posicionar a la universidad. Se establecen qué metas y objetivos se persiguen y sobre todo los tiempos y los recursos necesarios para lograrlos.

Son contados los centros educativos que cuentan con una planeación estratégica, y aun

teniéndola, es común que los mismos no tengan muy clara la misión, visión y valores. El organigrama solo sirve de referencia, y es recurrente que a veces se desconozcan las tareas, responsabilidades y obligaciones concretas., esto implica que no se tenga conciencia clara de las delimitaciones de cada puesto, que falle la comunicación o que no se sepa distinguir los trabajos individuales de los colectivos, porque no hay un seguimiento sistemático del funcionamiento de la organización.

El presente trabajo busca resolver éstas problemáticas, estableciendo misión, visión y valores claros, formulando los objetivos y estrategias a seguir con planes de acción específicos y definiendo políticas y pronósticos con los presupuestos asignados, para conseguir posicionar a la universidad de Jalapa de Díaz como una de las mejores escuelas de nivel superior, de la región y del sistema de Universidades para el Bienestar Benito Juárez García

La pertinencia de este trabajo radica en que es posible y viable, toda vez que, su único fin es la obtención de conocimientos en la implementación de una técnica de administración en un centro educativo, con el fin de llevarlo y mantenerlo en una posición de éxito.

Si bien es cierto que la planeación estratégica tiene ciertos elementos que homogeneiza a la institución académica, al final también uno de los retos es saber, tener en claro, lo que no se quiere ser como universidad, lo que se debe evitar, lo que no se debe implementar, no como una forma de competencia con las demás escuelas, sino como afirmación del ser, desde la base filosófica con la que nace este sistema de universidades.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar la planeación estratégica de la Universidad de Jalapa de Díaz, Oaxaca, para posicionarla en el mercado educativo.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Adecuar el plan estratégico (misión, visión y valores) de la Universidad de Jalapa de Díaz.
2. Formular objetivos y estrategias orientadas a diseñar planes de acción para el posicionamiento de la Universidad de Jalapa de Díaz.
3. Definir las políticas y pronósticos, con los presupuestos asignados la Universidad de Jalapa de Díaz.

II. Marco teórico

2.1 Planeación

En este apartado vamos a analizar y reflexionar el origen de este término, su evolución hasta nuestros días y, sobre todo, las aportaciones teóricas en la disciplina de la administración.

2.1.1 Origen del concepto

La fuente de los conceptos plan y planeación es la palabra latina *planus-i* que quiere decir *igual, nivelado* (plano o llano). La definición proviene de los trazos, bosquejos o diseños que hacían los ingenieros civiles y arquitectos en planas u hojas grandes, de las obras que en el futuro iban a construirse. (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014)

La planificación (planeación o planeamiento) es una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias. Dicho en otras palabras, la planificación analiza dónde estamos, establece dónde queremos ir, y señala qué vamos a hacer para llegar ahí y cómo lo vamos a hacer. (Peralta, 2021)

Contextualizando el término de planeación en la disciplina de la administración (Ponce, 2017) afirma que mientras la previsión estudia “lo que puede hacerse”: “prevé” las condiciones en que deberá desarrollarse la futura acción administrativa con base en esas previsiones, la planeación fija con precisión “lo que va a hacerse”. Es decir, consiste en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números

necesarias para su realización.

Goetz, mencionado por Ponce (2017), ha dicho que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”; continúa diciendo, que equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción.

2.1.2 Su importancia

Ponce (2017) afirma que planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- b) Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es “hacer a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d) Todo plan tiende a ser económico; desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e) Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- f) La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

2.1.3 Los principios de la planeación.

Según Ponce (2017) son seis los principios de la planeación, a continuación, se retoma la

idea de la esencia de cada uno.

El principio de la precisión. “Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.”

El principio de la flexibilidad. “Dentro de la precisión – establecida en el principio anterior – todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya que, en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”.

El principio de la unidad de dirección. “Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general”.

El principio de consistencia. Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

El principio de rentabilidad. Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

El principio de participación. Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. Algunos autores llegan a considerar como incompletas u obsoletas todas las técnicas de administración, mientras no exista una participación total tanto en la gestión como en la propiedad de los bienes de producción.

2.1.4 Elementos de la planeación.

Los elementos de la planeación son aquellos que se encuentran en el desarrollo de su proceso: Objetivos, programas, políticas, procedimientos, presupuestos y proyectos, teniendo impacto en la planeación estratégica, planeación táctica y planeación operacional.

Tabla 1

Elementos de la planeación.

Planeación	Estratégica	Táctica	Operacional
Tiempo	Largo (1-5 años)	Mediano-corto (1 semana- 1 año)	Corto
Nivel	Corporativo o alta dirección	Directivo o ejecutivo	Operativo
Etapas	<ul style="list-style-type: none"> · Misión y visión · Propósitos · Objetivos · Estrategias · Políticas · Presupuestos · Pronósticos (todos con aplicación general)	<ul style="list-style-type: none"> · Objetivos · Políticas · Presupuestos · Programas · Procedimientos · Pronósticos (todos con aplicación departamental)	<ul style="list-style-type: none"> · Objetivos · Políticas · Presupuestos · Programas · Procedimientos · Reglas (todos con aplicación operacional)

Nota. Tomado de Münch y García (2009). Fundamentos de administración. México: Trillas.

2.1.5 Técnicas de Planeación

Según Ponce (2009), las técnicas de la planeación son:

Manuales de procedimientos. Son documentos administrativos (en forma de carpetas, libros o folletos) que muestran en forma explícita la historia, estructura o forma de realizar una función y/o actividad. Se tiene, por ejemplo, los manuales de bienvenida de las empresas, los manuales de organización y procedimientos, etcétera.

Gráficas de Gantt. Es una técnica de planeación y control, que consiste en una gráfica de barras que muestra los requisitos de tiempo para ejecutar diversas tareas, funciones, programas y

proyectos.

Diagramas de Proceso. Son representaciones gráficas de un hecho o situación por medio de símbolos convencionales. Por ejemplo, OTIDA (operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento), el diagrama de flujo que utiliza cinco símbolos específicos: un círculo para operación, flecha para transporte, cuadrado para inspección, una media luna en forma de D para demora y un triángulo al revés para almacenamiento.

Redes de Programación. También llamadas métodos Modernos de Evaluación de Trayectorias en Redes de Actividades (METRA), permiten tanto la programación como el control de proyectos voluminosos que exigen un mejor manejo de recursos, así como generar métodos que permitan reducir tanto el tiempo como el costo en el desarrollo de proyectos y trabajos.

Técnicas de control financiero. Las organizaciones utilizan comúnmente las herramientas presupuestarias: el ingreso, la hoja de balance y la declaración de flujo de efectivo.

2.1.6 Enfoques de la planeación.

Según Ackoff citado por Menéndez & Becerril, (2005) manifiesta la presencia de cuatro enfoques a partir de los cuales se puede concebir la planeación; reactiva, inactiva, preactiva y la proactiva. La primera tiene que ver con aquella planeación en donde las compañías temen al cambio, por lo que prefieren centrarse en el pasado en espera de que regresen los buenos tiempos; bajo este tipo de planeación la compañía no innova, solo sobrelleva la situación.

La planeación inactiva es aquella en que las compañías permanecen estáticas, no tienen proyectos y sólo responden a lo que el tiempo apremia; por su carácter no previsor la compañía presenta un alto riesgo al no tener una visión de futuro. La planeación preactiva por su parte es la

más usada por las compañías, éstas determinan la forma de su futuro y de sus operaciones, el futuro se ve como si fuera un hecho, por lo que las compañías trabajan en el presente para dar solución al futuro que se crearon.

Finalmente, la planeación proactiva o interactiva es el tipo de planeación más desafiante; bajo este tipo de planeación las compañías trabajan con la convicción de que el futuro se puede crear, por lo que, se va trabajando poco a poco en conseguir o formar el propio futuro de la organización.

2.2 Estrategia

Existe una vasta teoría respecto del concepto de estrategia, aquí vamos a conocer el origen y la aplicación de este término en el tema de la administración.

2.2.1 Origen del concepto.

El término “estrategia” (del griego *strátēgos*) proviene de dos palabras griegas: *stratos* (ejército) y *ago* (en griego antiguo, liderar, guiar, cambiar de dirección). En la antigua Grecia, la estrategia inicialmente se refería a una posición (el general al mando de un ejército). Más adelante pasó a designar “el arte del general”, es decir, la manera como este aplicaba sus competencias en el ejercicio de sus funciones (arte militar) cuando lideraba a diferentes agrupamientos (unidades) en múltiples frentes, lo cual implicaba varias batallas a lo largo del tiempo. El general y la orquestación afrontaban el desafío de la visión del conjunto. Los grandes generales piensan en el todo. En tiempos de Pericles (450 a. C.), la estrategia designaba las habilidades generales para la administración, el liderazgo, la oratoria y el poder. Con Alejandro Magno (330 a. C.) significaba emplear a las fuerzas para vencer al enemigo. En las guerras helénicas, a pesar de la insuficiencia de recursos, la estrategia constituyó una fuente inagotable de triunfos militares frente a un oponente más fuerte. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

2.2.2 Adecuación del concepto a la administración.

En la década de 1980 se reconoció que el estudio de la estrategia militar ofrecía un vasto conocimiento construido a lo largo de cientos de años y que había sido poco analizado. Este reconocimiento despertó un gran interés por los libros que abordaban la estrategia militar, convirtiéndolos en éxitos inmediatos entre los estrategas de las organizaciones. Además de los libros antes mencionados, como el Arte de la guerra, de Sun Tzu, Sobre la guerra, de Clausewitz, El libro rojo de Mao Tse-Tung fue un gran éxito en esa década. Sun Tzu legó el aspecto táctico de la estrategia, Clausewitz la dinámica y la imposibilidad de prever la estrategia militar y Mao Tse-Tung aportó los principios de la guerra de guerrilla. Por su parte, Philip Kotler defiende el planteamiento de las estrategias de guerra aplicadas a los planes de marketing. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

El antiguo concepto militar “estrategia” se define como “la aplicación de fuerzas a gran escala contra un enemigo”. En términos organizacionales, la “estrategia” es “la movilización de todos los recursos de la organización, con miras a alcanzar objetivos de largo plazo”. La táctica es un esquema específico para emplear los recursos dentro de una estrategia general. En el plano militar, la movilización de una tropa es una táctica dentro de una estrategia más amplia. En términos organizacionales, la táctica se refiere a un componente de la organización (cada departamento o unidad, de forma aislada) y trata de alcanzar objetivos departamentales. El plan administrativo, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones son planes tácticos dentro de una estrategia global de largo plazo. Una guerra requiere una o varias estrategias; cada estrategia necesita de multitud de medidas tácticas o acciones. La planeación quinquenal de la empresa demanda una estrategia a la que vayan ligados los planes tácticos de cada año, comprendido en ese periodo. Lodi, citado por Chiavenato (2017)

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento. (Contreras, 2013)

Según (Tamayo, 2016) la estrategia, como término de expresión general, nos señala la forma como debemos actuar para conseguir un resultado positivo; previo análisis interno, y del entorno en el cual vamos a interactuar.

2.2.3 Evolución del concepto de estrategia

Steiner citado por Ponce (2017), distingue entre “estrategias maestras” – las que define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas – y “estrategias de programas”, que se relacionan con la “adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos. Koontz y O’Donell citado también por Ponce (2017) conciben la estrategia como “un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios”. La Estrategia, más que un elemento aislado, parece una combinación de varios de ellos frente a una condición particular con lo que se enfrenta una organización; una combinación de objetivos, políticas y, sobre todo, programas concretos de acción.

Tabla 2

Evolución del concepto de estrategia.

Periodo	Evolución del concepto de estrategia
Antiguo	Uno de los primeros usos del término estrategia lo hizo hace aproximadamente 3.000 años el estratega chino Sun Tzu, quien afirmó que todos los hombres pueden ver las tácticas a través de las cuales son conquistados, pero lo que nadie puede ver es la estrategia desde la cual las grandes victorias son obtenidas. En Occidente, la estrategia

	adquirió el significado de habilidades empleadas para vencer a un oponente y crear un sistema unificado en la época de Alejandro (330 a.C.)
Siglo 18	Durante este período, el término estrategia también se utilizó mucho en el sentido militar, teniendo como actor principal al general francés Napoleón Bonaparte, quien es considerado uno de los más grandes estrategas de todos los tiempos por las victorias que conquistó. En esta etapa, la estrategia ya estaba asociada al dinamismo y la creatividad.
Años 40	La estrategia ya no se usa solo como una virtud para comandar y dirigir ejércitos, sino que gana aplicación en el mundo organizacional impulsado por la Teoría de Juegos de Von Neuman y Morgenstern (1948).
Años 50	Luego de la Segunda Guerra Mundial y la imposición de nuevos escenarios políticos, ambientales y económicos, comenzó a estudiarse en las universidades e implementarse en las empresas con cierta celeridad.
Años 60	En esta fase, se adoptó la convención de planificación estratégica o empresarial. Surge el significado de orientar los recursos de la empresa hacia la consecución de objetivos a largo plazo.
Años 70	La planificación estratégica está ahora muy extendida en la literatura como una herramienta indispensable para la resolución de problemas organizacionales, analizando factores tanto internos como externos a la empresa. En esta década el estilo de planificación se basa en la previsibilidad del futuro
Años 80	Las organizaciones estadounidenses muestran poco desinterés por la estrategia durante este período, y las empresas japonesas siguen los pensamientos de Sun Tzu. El estilo de visión de los años 80 entiende que el futuro es impredecible y la dirección del pensamiento y la acción viene dada por lo que se considera posible. Existe una preocupación por la generación de riqueza para los accionistas y los modelos estratégicos de Porter.
Años 90	Se retoma el pensamiento estratégico, entendido como un proceso que trae beneficios si está bien estructurado e implementado por la organización de acuerdo al contexto en el que se inserta. El estilo de aprendizaje de los 90 se basa en mapear y afrontar el futuro entendiendo el momento actual. Surgen varias herramientas y metodologías de gestión de planificación estratégica, incluido el Cuadro de Mando Integral (BSC).

Siglo XXI La flexibilidad y el aprendizaje organizacional son el foco de los nuevos modelos de planificación. Además, es necesario que toda la organización comprenda la estrategia y sus consecuencias. Muchos consideran que la implementación de la estrategia es la etapa más delicada e importante del proceso de planificación estratégica.

Nota. Adaptado de Battistella (2006), citado en Zanin et al., (2013), retomado por Chiavenato (2017)

Ponce (2017), en su libro de administración moderna, en la página 253, sugiere distinciones entre los conceptos de lo estratégico y las estrategias, dice lo siguiente: “creemos que debe hacerse una distinción entre el concepto de *lo Estratégico*, en la forma en que lo hemos empleado al hablar de una clasificación de los objetivos, y *las Estrategias*, tomadas como un elemento más de la Planeación”. y continua, lo estratégico – como adjetivo que especifica a un elemento de la Administración – implica: a) Lo que es característico de un mando supremo – del griego *strategós*: el general –; b) lo que es, por lo mismo, de una amplitud mucho mayor en cuanto a los campos que abarca o en los que se aplica: prácticamente en todos; c) lo que es, por la misma razón, de la máxima importancia o influencia; d) lo que, como una consecuencia, se refiere a un periodo de tiempo más largo – a largo plazo –. Lo opuesto a lo estratégico “lo táctico” u operativo tiene las características opuestas.

2.3 La Planeación Estratégica.

Según (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014) en la literatura sobre el tema se encuentran términos como, plan estratégico, dirección estratégica, administración estratégica e incluso políticas estratégicas de negocios. Proceso por el cual los miembros que sirven de guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo, se concentra más en el proceso que en el plan mismo. Goodstein y otros (2001)

citado por (Menéndez & Becerril, 2005) ²

De acuerdo con (Contreras, 2013) toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera.

Para Drucker, citado por Chiavenato (2017) “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

Según (Tamayo, 2016) El planeamiento estratégico, como concepto y método de aplicación, ha evolucionado en las últimas seis décadas. En consecuencia, se cuenta con bastante literatura disponible sobre los diferentes enfoques, escuelas, modelos y metodologías. Continuando con el mismo autor, nos dice que, si consideramos que el planeamiento estratégico se aplica para resolver problemas del tipo consecución, es decir, aquellos problemas que surgen porque no alcanzamos objetivos predeterminados debido a los diferentes obstáculos que existen y otros que surgen normalmente en la gestión; entonces, estructuralmente (por las diferentes

² Menéndez Ramírez, José Juan, Becerril Sánchez, Teresa Planeación Estratégica: técnicamente gerencial aplicada en la administración pública. *Espera. Revista de Estudios Territoriales* [en línea]. 2005, 7(2), 160-178[fecha de Consulta 1 de Mayo de 2021]. ISSN: 1405-8626. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40170207>

propuestas posibles en los objetivos y/o en las formas de actuar sobre los obstáculos), surgen varias soluciones divergentes (planes estratégicos).

En el ámbito mundial, las universidades, especialmente las públicas, presentan deficiencias en su gestión, improvisación, ausencia de cohesión de equipos bien integrados en pro del desempeño de las funciones que favorezca el logro de sus objetivos, como es la de proporcionar profesionales capacitados de acuerdo a los requerimientos que la presente demanda. Universidad del Valle (2003), citado por (Vilardy, plata, & Moraima, 2010)

Tabla 3

Evolución del proceso de la planeación estratégica.³

Eficiencia es	Eficacia es	Efectividad es
Hacer las cosas con certeza. Resolver problemas.	Hacer las cosas pertinentes. Producir alternativas creativas.	Poder sostenerse dentro del entorno. Presentar resultados globales positivos a largo plazo.
Cuidar los recursos que se asignan.	Maximizar el aprovechamiento de los recursos.	Coordinar esfuerzos y energías de forma sistemática.
Cumplir con las obligaciones. Reducir costos.	Obtener resultados. Aumentar las utilidades.	

Nota. Recuperado de Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones, de Chiavenato Idalberto y Sapiro Arao; México. 2017. Pag 28. Mc Grawll Hill Education.

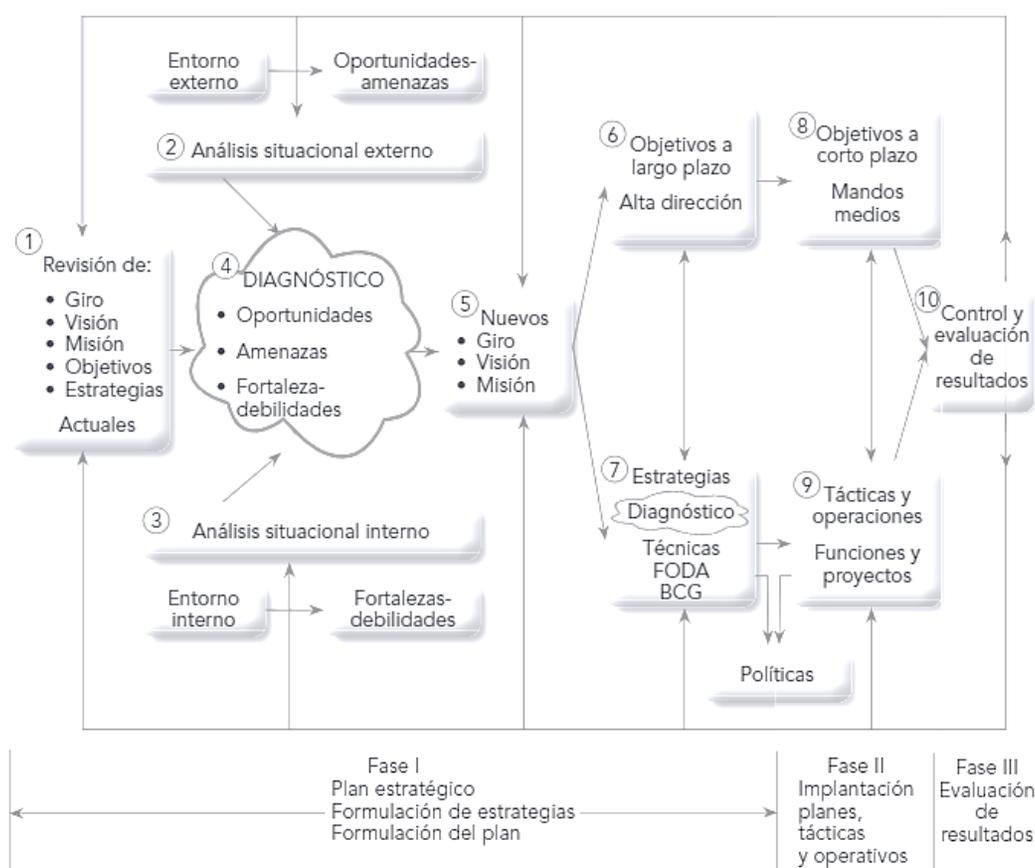
³ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Editora Atlas, 2001, p. 46.

2.3.1 La planeación del Plan Estratégico.

Las etapas de la planeación estratégica están divididas generalmente en tres momentos, planeación, aplicación o implantación con enfoque multidisciplinario y control, donde se evalúan los resultados y controlan posibles alteraciones. (Sánchez Hernández & et al, 2016)⁴

Ilustración 1

El proceso del plan estratégico.



Nota. Retomado de Torres Hernández & Torres Martínez. Ebook Planeacion y control. 2014. México D. F. Pág. 137

⁴ Sánchez Hernández, Ernesto, Medina Pavón, Marianela, Moreno Reyes, Julio César, Ferrer Bell, Dagmaris, Hodelín González, Magalis. La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. *MEDISAN* [en línea]. 2016, 20(3), 302-309 [fecha de Consulta 1 de Mayo de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368445188005>

Para (Torres, 2014), la planeación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos.

Las tres fases principales son:

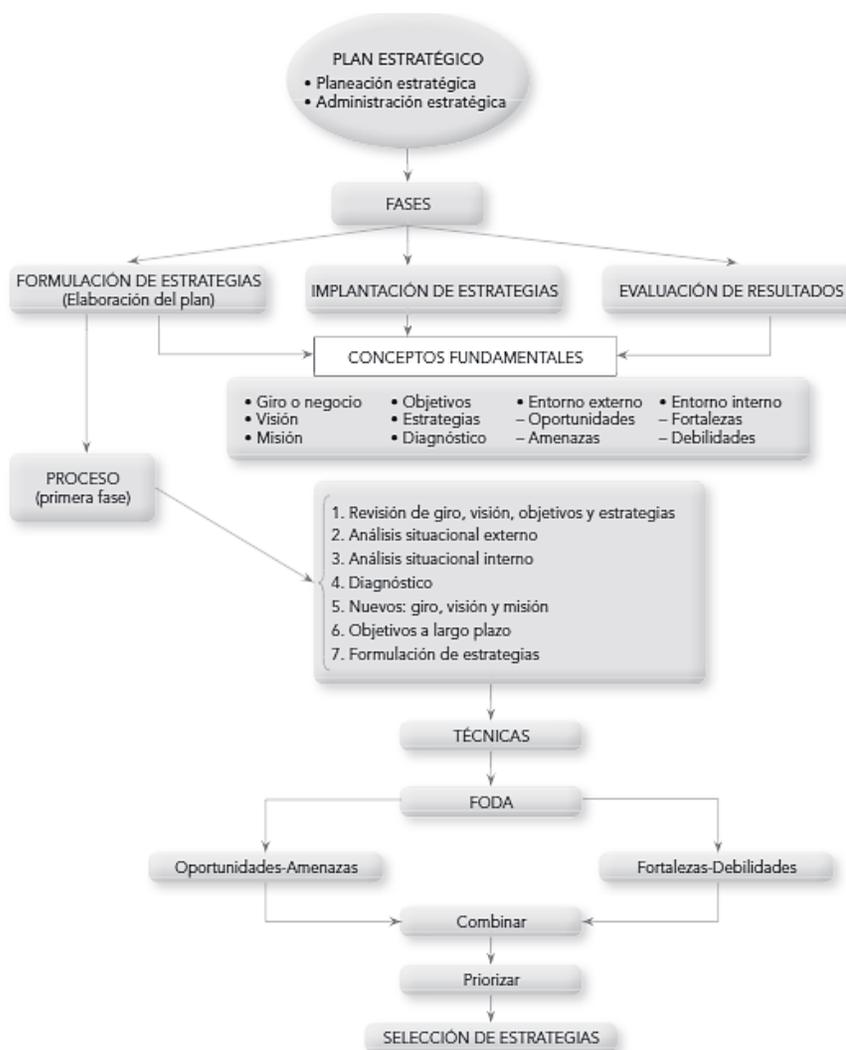
Fase I. Es la parte del proceso que se lleva hasta la definición de los objetivos y la formulación de las estrategias.

Fase II. Corresponde a la implantación de las estrategias para alcanzar los objetivos. Es el conjunto de operaciones y acciones para lograr los resultados del plan. Es pasar de las palabras a los hechos.

Fase III. Se refiere al seguimiento de todas las acciones para verificar que, efectivamente, los objetivos se están alcanzando con las estrategias que fueron formuladas; de lo contrario, es el momento para hacer los ajustes correspondientes.

Ilustración 2

Mapa conceptual. Primera fase de planeación o formulación de estrategias.



Nota. Retomado de Torres Hernández & Torres Martínez. Ebook Planeacion y control. 2014. México D. F. Pág. 131

Para (Chiavenato & Sapiro, 2017) El proceso de la planeación estratégica tiene por objeto crear el mapa o el camino que se seguirá hasta que se definan los resultados deseados y, por medio de la administración estratégica, se guían los esfuerzos para concretar esos resultados. La primera actividad del proceso de la planeación estratégica consiste en reflexionar acerca de la intención estratégica de la organización, a partir de algunas preguntas básicas, a saber:

1. *Misión organizacional*: ¿Cuál es el negocio de la organización?
2. *Visión organizacional*: ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro?
3. *Valores organizacionales*: ¿Qué es lo importante para la organización?
4. *Stakeholders o grupos de interés*: ¿Quién tiene interés en obtener esos resultados? ¿Cuáles son los grupos de interés estratégicos de la organización?
5. *Propuesta de valor*: ¿Quiénes son los clientes y qué consideran valioso de los productos y servicios de la organización?
6. *Objetivos organizacionales*: ¿Cuáles son los resultados que se esperan de la organización?

Acle (1994) citado por (Aranda Barradas & Salgado Manjarrez, 2005) también propone, como Chiavenato, los dos primeros elementos *_Misión y Visión_* en la planeación estratégica, pero del tercer al séptimo elemento propone:

Los diagnósticos de estado de la organización, y menciona que del diagnóstico debe obtenerse un comparativo sobre las funciones que en la actualidad realiza cada parte de la organización con respecto a las que teóricamente debería efectuar. Esto permite que se hagan los ajustes pertinentes tanto en el plano teórico como en las funciones prácticas que corresponden a cada parte de la organización social, además de que permite localizar las funciones no efectuadas de forma óptima.

Los objetivos de la organización. Los objetivos expresan una puntualización, en el plano teórico, de los logros que se persiguen dentro de la organización social y de los que la organización social persigue en relación al entorno. La formulación de los objetivos sintetiza y

explicita los contenidos de la misión, al tiempo que resalta las áreas en las que la organización social debe replantear o reforzar sus funciones.

La identificación de metas y recursos disponibles de la organización. Las metas derivan de los objetivos a lograr planteados para la organización social. Las metas reflejan la manera en que la organización buscará cumplir los objetivos, con la consideración explícita de los recursos disponibles, incluyendo al recurso tiempo. Las metas por lo regular se expresan en términos de logros cuantificables.

La elaboración del plan estratégico o de acciones delineadas en la organización social. Las acciones proyectadas se desprenden de la definición de metas, son la interfase entre los planes hechos por el grupo directivo de la organización social y los resultados que se esperan de los equipos de acción de la organización, que en rigor son los que realizan el trabajo.

El seguimiento del plan estratégico. Antes de emprender las acciones para el logro de metas y objetivos, es conveniente establecer algunos lineamientos de evaluación y seguimiento del plan estratégico. El propósito de las evaluaciones no es generar tensión en las personas responsables de la ejecución de las acciones (equipos de acción), sino verificar objetivamente que el plan estratégico se desarrolle conforme a lo previsto, y para adoptar las medidas de ajuste necesarias en atenuación de imponderables con el fin del buen logro de la misión.

Goodstein, Noland y Pfeiffer citados por (Menéndez & Becerril, 2005) en su trabajo *Planeación Estratégica Aplicada* establecen el modelo de planeación del mismo nombre que contempla nueve etapas; planeación para planear, monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación; búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia; auditoría del desempeño y análisis de brechas; integración de los planes de acción, planeación de

contingencias e implementación; bajo este esquema denotan la importancia de cada uno de estos pasos para llegar a una verdadera aplicación de la planeación estratégica.

Tabla 4

Los conceptos del plan estratégico relacionados.

Fase	Elementos de la administración clásica	Elementos del plan estratégico	Forma en que se opera
I	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación 	Formulación del plan <ul style="list-style-type: none"> ● Actuales (Revisión) <ul style="list-style-type: none"> -Giro -Visión -Misión -Objetivos -Estrategias ● Diagnóstico <ul style="list-style-type: none"> -Análisis situacional externo -Análisis situacional interno ● Nuevos <ul style="list-style-type: none"> -Giro -Visión -Misión ● Objetivos a largo plazo ● Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan estratégico ● Responsabilidad de la alta dirección
II	<ul style="list-style-type: none"> ● Organización ● Integración ● Dirección (Liderazgo) 	Implantación de estrategias <ul style="list-style-type: none"> ● Objetivos a corto plazo <ul style="list-style-type: none"> -Funciones -Proyectos -Tácticas -Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planes Tácticos y operativos ● Responsabilidad de los mandos medios y personal operativo
III	<ul style="list-style-type: none"> ● Control 	Evaluación de resultados <ul style="list-style-type: none"> ● Seguimiento ● Medición ● Evaluación ● Acciones correctivas o reforzadoras ● Realimentación 	

Nota. Retomado de Torres Hernández & Torres Martínez. Ebook Planeacion y control. 2014. México D. F. Pág. 138-139.

2.3.1.1 Intención estratégica.

Según (Chiavenato & Sapiro, 2017) La palabra “intención” viene del latín (intentione) y significa “el fin que se persigue”, pero refleja también una voluntad o deseo, tal vez un pensamiento secreto y reservado. En Teología, “intención” significa “algo que ha sido formulado anteriormente y que es válido”, aun cuando no perdure en la conciencia del agente durante la acción. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

Toda organización tiene una intención estratégica, que puede comunicar de manera explícita, velada u oculta. Aun cuando sea vaga, difusa y superficial, la intención estratégica permite a todas las personas de la organización creer firmemente en su producto o servicio y en su habilidad para tener un mejor desempeño que el de los competidores.⁵

Para Hamel y Prahalad, citado por Chiavenato y Sapiro (2017) la intención estratégica de una organización vuelve tangible la capacidad de soñar y crear, porque permite sustentar una posición competitiva de largo plazo. Para ello es necesario que la alta gerencia transmita a las personas:

- *Un sentido de dirección:* Las personas deben saber hacia dónde se dirige la organización o, de lo contrario, empezarán a preocuparse exclusivamente por el corto plazo y lo inmediato.
- *Un sentido de descubrimiento:* Los individuos deben tener la posibilidad de recurrir a su curiosidad y capacidad creativa y de aplicarlas.
- *Un sentido de destino:* Las personas deben saber cuál es el futuro que están ayudando a crear.

⁵ HEIJDEN, KESES van der. Planejamento de cenários – a arte da conversação estratégica. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 16. citado por Chiavenato & Sapiro, (2017)

2.3.1.2 Misión organizacional

La misión de la organización Según Chiavenato & Sapiro (2017) es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir.

La misión de la organización debe definirse en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio.

La misión organizacional debe considerar los siguientes aspectos:

1. La razón de ser de la organización
2. El papel de la organización en la sociedad
3. La naturaleza del negocio de la organización
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés
5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

En términos más apegados al medio universitario según (Aranda Barradas & Salgado Manjarrez, 2005) La misión es una declaración que clarifica la esencia, la razón de ser y el propósito de la organización. Es producto de la reflexión del grupo administrativo responsable de la organización social y, expresada en términos claros y concisos, debe incrementar la identificación de todos los miembros de la organización; es decir, debe contribuir a intensificar la integración y la identidad de la organización social.

Formulación de la declaración de la misión de la organización

Continuando con Chiavenato & Sapiro (2017) La declaración de la misión (mission statement) de la organización es un llamado general a la acción y debe partir del supuesto de que la organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión. Es la causa por la que se debe luchar y la razón de ser de la organización, en el entendido de que se extinguirá a medida que la intención estratégica se concrete y, cuando eso ocurra, sus líderes tendrán que concebir un nuevo sueño, una especie de reinención de los negocios, que asegure la evolución sostenida de la organización.

Importancia de la declaración de la misión.

Para Chiavenato & Sapiro (2017) establecer una misión y formular su declaración formal tiene muchas consecuencias importantes:

1. Ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas en una sola dirección, debido a que presenta los principales compromisos de la organización de forma explícita.
2. Evita el riesgo de que se persigan propósitos contradictorios y también el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico.
3. Fundamenta la asignación de los recursos al tenor de la mira que establece la misión.
4. Establece una actitud de responsabilidad en la ejecución del plan estratégico porque define las categorías de las tareas que se cumplirán.
5. Hace coincidir la formulación de las políticas con la definición de los objetivos de la organización.

2.3.1.3 Visión organizacional

Según Chiavenato & Sapiro (2017) “Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o hacen negocios.

Premisas para elaborar la visión. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

La visión de los negocios debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble. Por tanto, la visión de los negocios debe cumplir con estas premisas:

1. Adherencia a los hechos reales: Las situaciones soñadas deben ser posibles.
2. Descripción concisa, pero potente: La visión de los negocios debe tener un enfoque definido.
3. Equilibrio de todos los grupos de interés: La visión de los negocios debe favorecer a todos los grupos de interés.

Elaboración de la visión

Para Chiavenato & Sapiro, (2017) el proceso exige un claro autoconocimiento (quiénes somos, qué valoramos, qué anhelamos). Esto supone la acción de un liderazgo abierto, decidido y capaz de estimular que esos sentimientos surjan en todas las personas de la organización.

Las etapas del proceso de elaboración de la visión de los negocios son:⁶

⁶ KOTTER, J.P. Liderando mudanças. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, p. 81. Citado por Chiavenato & Sapiro (2017)

1. *Primer esbozo*: El proceso comienza con la declaración inicial presentada por su fundador o director general, que refleja sus sueños y las demandas del mercado.

2. *Etapa de coalición*: El primer esbozo se va modelando con el transcurso del tiempo en razón de la colaboración de los responsables de la organización o de sus directivos, gerentes y otros grupos de interés.

3. *Dinámica de grupo* (conversación estratégica): La elaboración descriptiva de la visión de los negocios exige una conducción profesional del trabajo en equipo; muchas veces se requiere un aislamiento, fuera del lugar de trabajo, para poder descubrir de manera explícita las emociones y las ansiedades que son repercusiones de la formulación de la visión de los negocios.

4. *Desalineación del proceso*: Es imposible esperar que el proceso de la elaboración de la visión de los negocios avance de forma lineal. Se registrará un avance, pero siempre dando dos pasos hacia adelante, uno hacia atrás y, a veces, caminando de lado.

5. *Duración*: Después de que se concibe el primer esbozo, el asunto no acaba en una sola reunión y se espera que ocurra un proceso disciplinado y prioritario que durará meses.

6. *Producto final*: El resultado del proceso es un curso viable, enfocado, flexible y fácil de entender y de comunicar que conducirá hacia el futuro.

2.3.1.4 Principios y valores

Según (Chiavenato & Sapiro, 2017) “Ideología” (del griego idea, idea + logos, tratado) significa la “forma de pensar” que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores.

Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes apreciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medioambiente.

Consolidación de filosofía organizacional.

Continuando con (Chiavenato & Sapiro, 2017) dicen que de nada sirve elaborar una filosofía corporativa, compuesta por principios, valores nobles y objetivos audaces de la misión, si la organización no cuenta con la competencia para implementarla. Por tanto, se deben definir mecanismos prácticos para consolidar la filosofía corporativa. Algunos de esos mecanismos son:

- Programas de adoctrinamiento que enseñen los valores, las normas, la historia, las tradiciones, la visión de los negocios y los criterios de decisión para los empleados y los proveedores.
- Actividades de liderazgo que motiven e inspiren a los subordinados.

- Divulgación de la mitología de la organización que relate los hechos heroicos de los fundadores, cómo superaron los desafíos y llevaron a la organización al lugar donde se encuentra ahora (comprobada con testimonios de clientes y proveedores).
- Implementación del repertorio propio con términos que producen la sensación de pertenencia e identidad.
- Ceremonias y simbología ideológica para destacar los triunfos obtenidos, por medio de materiales de divulgación, cuadros de líderes respaldados por la organización, encuentros del personal de diferentes áreas o entre gerentes.
- Recompensas, premiaciones, concursos y reconocimiento público a aquellos que explícitamente apoyan y practican la ideología central. En sentido opuesto, sanciones; o en el último de los casos, despidos.
- Preparación de un escenario simbólico que, por ejemplo, sea ejecutado en proyectos que tienen lugar en las instalaciones de la organización, y que recuerde y refuerce continuamente los compromisos asumidos con la misión organizacional.

2.3.1.5 Los grupos de interés

Torres y Hirsch (2015) mencionan que los principales stakeholders (grupos de interés) de la universidad son los alumnos, el personal docente e investigador (profesorado), el personal de administración y servicios, las empresas y la sociedad, aunque hacen hincapié que existen otros grupos. (López-Noriega, Zalthen-Hernández, & Carrillo-Marín, 2016)⁷.

⁷ López - Noriega, Myrna Delfina, Zalthen - Hernández, Lorena, Carrillo - Marín, Antonia Margarita LA GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD, UNA PERSPECTIVA DE SUS GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS. *Ra Ximhai* [en línea]. 2016, 12 (6), 215-225 [fecha de Consulta 24 de Mayo de 2021]. ISSN: 1665-0441. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46148194014>

Vallaey et al., (2009) También, mencionan que existen actores sociales que son indirectamente afectados por el desempeño de la universidad: los padres de los alumnos, los familiares de los empleados, los colegios profesionales, los sectores del Estado que se vinculan con la universidad, y por supuesto, las generaciones futuras, pues su existencia y bienestar depende también de lo que se enseña e investiga hoy en esas instituciones

2.3.1.6 Propuesta de valor

Las Instituciones de Educación Superior (IES), al igual que las empresas, están expuestas a los cambios organizacionales y a la superación de los efectos sociales, por lo que la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es una política de gestión de calidad ética y moral que busca formar personas con valores y compromisos sociales mediante el logro de las políticas institucionales establecidas como comunidad universitaria. Se reconoce que el origen de la RSU se ubica en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), especialmente su preocupación por las consecuencias ambientales y sociales de la actividad humana o de las organizaciones, por lo que no puede quedar al margen de la adopción de este concepto para optimizar la gestión universitaria. Vallaey et al., (2009) citado por (López-Noriega, Zalthen-Hernández, & Carrillo-Marín, 2016).

Para Porter y Kramer (2011), citado por (Urcid-Puga & Rojas, 2020)⁸ el valor compartido consiste en “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”

⁸ Urcid-Puga, Rodrigo, Rojas, Juan Carlos. Modelo sinérgico entre planeación estratégica, valor compartido y flexibilidad curricular. *Revista Electrónica Educare* [en línea]. 2020, 24(3), 387-403 [fecha de Consulta 1 de Mayo de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194165186019>

2.3.1.7 Los objetivos organizacionales

Para (Chiavenato & Sapiro, 2017) la misión organizacional y la visión de los negocios son eficaces en la medida en que estén asociadas a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a lo largo del tiempo. El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende alcanzar. Cuando alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado esperado, y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En este sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee.

Los objetivos organizacionales tienen varias funciones, a saber:⁹

1. Sirven de patrones que utilizan los grupos de interés de la organización para evaluar su éxito, eficiencia y rendimiento en relación con los objetivos trazados.

2. Sirven de unidad de medida que usan los grupos de interés para medir y comparar la productividad y el éxito de la organización, ya sea en el tiempo, o en relación con los competidores.

3. Empleados como aglutinantes de esfuerzos, es decir, como elementos de convergencia de actividades y de direccionamiento de esfuerzos para que los distintos grupos de interés se puedan integrar de forma coordinada.

Los objetivos organizacionales son unidades simbólicas e ideas que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad. La definición de los objetivos organizacionales

⁹ ETIZIONI, A. *Modern Organizations*, Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1964, pp. 13-35. Citado por Chiavenato & Sapiro (2017)

siempre es intencional, pero no necesariamente racional, pues es un proceso de interacción entre la organización y su entorno.

Ejemplo de objetivos según (Arce Burgoa, 2010)

Un objetivo tiene cuatro componentes:

1. Un atributo, o sea una dimensión específica que lo define.
2. Una escala de medida.
3. Una norma o un umbral
4. Un horizonte temporal

Deseo: mejorar la rentabilidad.

Objetivo: Elevar la tasa de rentabilidad del patrimonio al 20%.

1. Atributo: rentabilidad.
2. Escala de medida: tasa de rentabilidad neta del patrimonio (ROE).
3. Umbral: 20% (se supone que en este sector industrial, el estándar o “norma” es inferior al umbral fijado).
4. Horizonte: un año

Continuando con (Arce Burgoa, 2010) una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada.

2.3.1.8 Las estrategias.

Es un patrón de acciones y de recursos diseñados para alcanzar los objetivos de la organización. Son los medios para lograr los resultados. (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014) Un hecho que a nadie le gusta admitir: la mayoría de los ejecutivos es incapaz de sintetizar de manera simple y clara el objetivo, el propósito y la ventaja de la empresa. Y si el líder no

puede hacerlo, nadie más podrá. Es necesario transformar la estrategia en conceptos sencillos para que todos puedan entenderla con facilidad. La intención estratégica constituye el punto de partida para una visión y una acción estratégicas de la organización. No obstante, a pesar de que moviliza a las personas e impulsa a la organización, no es suficiente para el momento actual. Se debe convertir en una planeación estratégica por medio del análisis de las condiciones del entorno (diagnóstico externo de la organización), de las condiciones organizacionales (diagnóstico interno de la organización) y de sus repercusiones futuras (construcción de escenarios), para poder establecer los objetivos que pretende la organización, y definir las estrategias para alcanzarlos correctamente. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

2.3.1.9 Diagnóstico interno y externo.

Diagnóstico es un término que se utiliza en el campo de la medicina y significa conjunto de signos (Síntomas y señales) que fijan el carácter peculiar de una enfermedad. Este concepto se adoptó en el lenguaje de la administración, en el que significa describir la situación actual y anterior de una organización. Indica cómo se encuentra esta organización, con particular énfasis en los problemas que existen (amenazas-debilidades), pero resaltando también las oportunidades y fortalezas que se manifiestan, las primeras para eliminarlas y las segundas para fortalecerlas y consolidarlas. El diagnóstico, generalmente, se realiza con dos componentes: un análisis situacional externo para conocer las oportunidades y amenazas y un análisis situacional interno para detectar las fortalezas y debilidades. (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014)

Continuando con Torres Hernández & Torres Martínez (2014) el entorno externo o medio ambiente externo, es el espacio o ciberespacio que se encuentra más allá del control de la organización. En este espacio se hallan y generan los hechos y las tendencias que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Para su estudio se

dividen en: a) Oportunidades. Son hechos o tendencias que podrían beneficiar significativamente a la organización en el futuro. Por ejemplo, la revolución de las computadoras, la aparición de la internet, las tecnologías de la información y comunicación. b) Amenazas. Son hechos o tendencias que podrían perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Por ejemplo, el cambio climático, nuevas enfermedades, un país hegemónico.

El entorno interno, o medio ambiente interno, es el espacio que pertenece a la organización, que está bajo su control y sobre el cual puede actuar y decidir. Para su estudio se divide en: a) Fortalezas. Son los quehaceres que la organización puede controlar y desempeña bien o muy bien, mejor que los competidores. Por ejemplo, el sistema de distribución, la capacidad para innovar, prestigio con clientes y proveedores. b) Debilidades. Son los quehaceres que la organización puede controlar y desempeña mal o muy mal, peor que sus competidores. Por ejemplo, sueldos y salarios por debajo de la competencia, uso de tecnología obsoleta (Procesos, máquinas), etc. (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014)

El análisis FODA, es quizá la técnica más conocida, que consiste básicamente en que una vez conocidas las oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades, se combinan las fuerzas externas y los factores funcionales claves (internos) para que surjan las estrategias.

Ilustración 3

Matriz FODA O SWOT



Nota. Tomado de (Torres, 2014). Planeación y control. Editorial Patria. México D. F. Pág. 163

Método para obtener las estrategias institucionales.

1. Tomando como base el formato de la figura anterior, tener presente los conceptos institucionales, en todo el proceso que se sigue para obtener las estrategias.
 2. Definir los factores claves externos y los factores claves internos
 3. Obtener las estrategias del cuadrante FO
- Se refiere a combinaciones de fortalezas y oportunidades para obtener estrategia que se escribe en la celda.

- puede ser resultante de combinar una fortaleza con una oportunidad, la combinación de una fortaleza con más de una oportunidad, o bien, la combinación de varias fortalezas con varias oportunidades
- Se recomienda utilizar subíndices en cada fortaleza y oportunidad para expresar la lógica en que se sustenta cada una de las estrategias obtenidas
- por ejemplo, si se combinara la fortaleza uno con la oportunidad uno, la estrategia se escribiría como F₁O₁. Si fuera la fortaleza dos con las oportunidades tres y cinco, se escribiría F₂O_{3,5}, y así sucesivamente.

El número de estrategias así generados, en los cuadrantes DO, FA y DA, puede ser muy grande y todas son opcionales. No es una selección de estrategias, ni una determinación de cual es mejor, por tanto, no todas las estrategias que se desarrollan en la matriz FODA se elegirán para su implantación. (Torres, 2014)

Construcción de escenarios

Según Serrano, Bravo, & Amante, (2013), nos dicen que, Berger el padre de la prospectiva, considera que el futuro es la razón de ser del presente y, por lo tanto, que esta debe rechazar los procedimientos de análisis basados en el hábito y la rutina, para adentrarse en un análisis profundo que identifique los factores realmente determinantes, derivados de un proceso de análisis de la organización y su entorno competitivo, y de la comprensión de las influencias que este ejerce en ella.

Tamayo (2016) menciona que la prospectiva es un método de planificación que se inicia con el análisis de los escenarios futuros a mediano y largo plazo. Luego elige un escenario posible y deseable, a partir del cual se regresa al presente para establecer el plan estratégico de mediano y corto plazo. El plan establece las acciones necesarias que debemos realizar hoy y

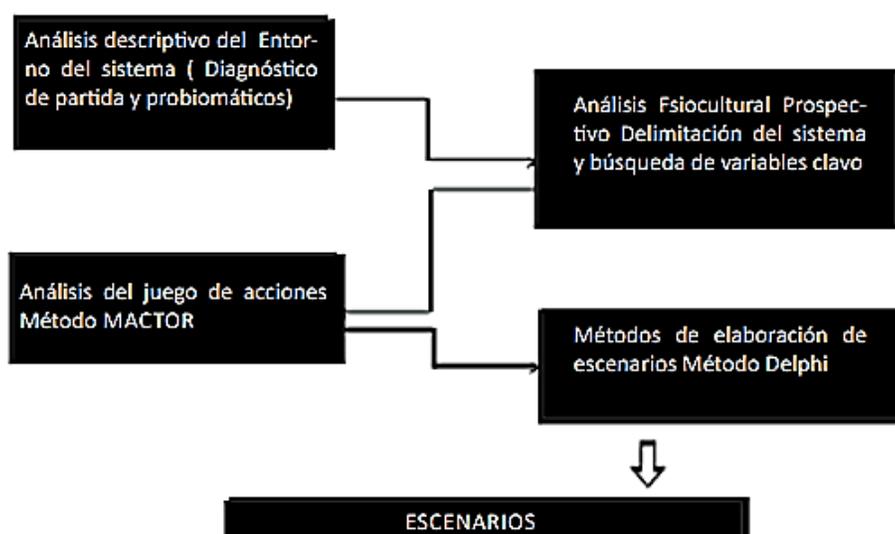
mañana, para llegar a ese escenario futuro elegido.

Las preguntas básicas para el análisis prospectivo son:

- ¿Qué puede ocurrir? Escenarios
- ¿Qué puedo hacer? Estrategias
- ¿Qué voy hacer? Planes
- ¿Cómo lo voy hacer? Tácticas/Programas/Proyecto

Ilustración 4

Análisis prospectivo.



Nota. Tomado de NAVARRETE 2009, con base en la caja de Herramientas de Godet, citado por (Tamayo, 2016).

2.3.2 Implementación del plan estratégico.

Esta segunda fase es pasar de lo escrito y descrito a lo puesto en práctica, es decir de la transición del pensamiento estratégico a la acción estratégica.

Según A. Thompson y A. J. Strickland, citados por Torres (2014), la implantación es una tarea administrativa práctica, cerca de la escena. Tiene que ver con el ejercicio administrativo de llevar a cabo una estrategia recién elegida, donde la ejecución de la estrategia se refiere al

ejercicio administrativo de supervisar su logro actual, de hacer que funcione, de mejorar las competencias con que se realiza y de demostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos. Incluye aspectos como:

- Distribuir los recursos, de tal suerte que las unidades encargadas de las actividades críticas de la estrategia y de la puesta en práctica cuenten con suficiente personal y fondos para hacer su trabajo de manera exitosa.
- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.
- Motivar al personal para que se apasione por los objetivos y, de ser necesario, modifique sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa.
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.
- Crear una cultura empresarial conducente a la ejecución exitosa de la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación para que el personal desempeñe sus roles estratégicos de manera efectiva y cotidiana.
- ejercer el liderazgo interno para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en que se está ejecutando la estrategia.

Continuando con Torres (2014) En términos generales, la práctica de implantación se puede acotar a los siguientes pasos:

- 1.- Definir las prácticas y las tareas más relevantes
- 2.- Evaluar las capacidades de la organización
- 3.- Desarrollar una agenda de implantación o de planes de acción.

4.- Crear un plan de implantación.

2.3.2.1 Plan Táctico

Según Nahmias, S. (2007) citado por Torres (2014) un plan táctico es el medio a través del cual el administrador traduce los planes estratégicos en objetivos específicos para áreas determinadas de la organización.

2.3.2.2 Plan operativo

Según Nahmias, S. (2007) citado por Torres, Z. (2014) un plan táctico es el medio a través del cual el administrador centra su atención en el corto plazo y traduce los planes tácticos en objetivos y acciones específicas para pequeñas unidades de la organización.

Políticas

Las políticas son sustentos relevantes para hacer que las estrategias y las tácticas funcionen. D. Hampton (1989) citado por Torres (2014) dice que las políticas, son pautas para la toma de decisiones. La política contiene un objetivo y guía a los gerentes y empleados a su obtención en situaciones que exigen discreción y sensatez. Gracias a la política aumentan las probabilidades de que diferentes empleados y ejecutivos tomen decisiones semejantes cuando afrontan de forma independiente situaciones parecidas.

2.3.3 Evaluación del plan estratégico

Esta fase es de guardián o vigía del cumplimiento de la primera fase (formulación de estrategias) del plan estratégico, e instrumento valioso de la segunda fase (implantación de estrategias). Un principio de calidad dice que “todo lo que no se mide no se puede controlar, y todo lo que no se puede controlar no se puede mejorar”. Ciertamente medir-controlar-mejorar es un trinomio inseparable que involucra vigilancia y seguimiento de actividades, así como

evaluación (comparación) de resultados, que toma particular importancia con la realimentación, que consiste en “ver hacia atrás” para valorar la situación en que se encuentran los eventos programados (Torres, 2014)

2.3.3.1 Significado de Evaluación

Palabra compuesta del prefijo *e* o *eu* que significa bien o bueno o del verbo latino *valuare* que quiere decir valorar o dar valor. Por tanto, evaluar sería igual a estimar, apreciar el valor de las cosas. En el contexto de control estratégico, evaluar es: comparar las mediciones de la implantación de las estrategias: las planeadas y las obtenidas., en el contexto de control administrativo, evaluar es: una etapa del proceso de control, que tiene como antecedente la medición de los resultados esperados, que se comparan con la medición de los resultados reales u obtenidos. (Torres, 2014)

2.3.3.2 Características de un sistema de evaluación

Según (Torres, 2014) en esta fase se aplica también el concepto control administrativo, entendido como vigilancia o seguimiento de acciones; y el concepto evaluación, aplicado como medición y comparación de resultados obtenidos contra resultados esperados. Es indispensable que todas las actividades para controlar y evaluar estrategias reúnan las siguientes características:

Tabla 5

Características de un sistema de planeación.

Características	Comentario
1.- Económica	Sin exceso, pero sin escasez de información
2.- Con sentido	Relacionado con objetivos
3.- Proporciona información útil	En tiempo y forma
4.- Presenta una verdadera imagen de lo que está ocurriendo	Objetivo, sin sesgo

5.- Refleja la situación con equidad	De manera imparcial en cuanto a presentación de hechos, problemas y resultados
6.- Facilita la acción	Dirigido a personas que deben actuar
7.- Simplicidad	Ni demasiado oneroso ni demasiado restrictivo
8.- Orientación.	Controles orientados a la acción

Nota. Tomado de (Torres, 2014). Planeación y control. Editorial Patria. México D. F. Pág. 248.

2.3.3.3 Control estratégico y control administrativo

Según Torres (2014) los sistemas de control, en un sentido amplio, pueden verse como si tuvieran dos funciones básicas:

- Control estratégico. Los administradores se preguntan: ¿Nuestra estrategia es válida? En ambientes cambiantes su pregunta sería ¿Nuestra estrategia es aún válida, y si no, como se tendría que cambiar?
- Control administrativo. Los administradores se preguntan de manera general: ¿es probable que los empleados se comporten de acuerdo con lo esperado? esta pregunta se podría desglosar en otras más específicas como, ¿los empleados han comprendido lo que se espera de ellos, se les ha explicado atinadamente? o bien, ¿los trabajadores se esfuerzan consistentemente y tratarán de hacer lo que se espera de ellos? Esto es, ¿ejecutarán la estrategia organizacional como se les instruyó? una tercera pregunta específica sería: ¿los trabajadores tienen las competencias para hacer un buen trabajo? Finalmente, si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es no, entonces, ¿Qué puede hacerse para resolver esos problemas de control administrativo? Todas las organizaciones deben confiar en sus trabajadores, pero deben capacitarlos y (o) actualizarlos cuando el problema sea de falta de habilidades, o motivarlos cuando se trate de actitudes.

Ilustración 5

El proceso de evaluación/control



Nota. Tomado de (Torres, 2014). Planeación y control. Editorial Patria. México D. F. Pág. 253

2.4 La planeación estratégica en las universidades

Tal como lo expresa Misas, citado por (Serrano, Bravo, & Amante, 2013), la educación superior cumple un papel estratégico en los proyectos de desarrollo económico, social y político de los países, razón que motiva a contar con universidades que estén en capacidad de formar nuevas generaciones, que asuman de manera competente y responsable los compromisos que demanda la construcción de una nueva sociedad. Para cumplir con este propósito, es necesario que la universidad construya una visión de futuro, que logre orientar los esfuerzos del sistema educativo hacia el desarrollo y consolidación de programas de formación e investigación estratégicos, para alcanzar las metas fijadas por la sociedad.

En muy pocos casos se reporta en la literatura los procesos de reflexión crítica y de direccionalidad de la acción creativa que los universitarios emprenden en los trabajos de planeación educativa. De esta forma, se desconocen las tareas sistémicas de dirección y aplicación de políticas operativas institucionales que incluyen el análisis del futuro de las decisiones actuales. Asimismo, existen limitados reportes sobre marcos metodológicos estratégicos que refieran el conocimiento y participación de los individuos para contribuir al cambio institucional como parte de procesos de desarrollo organizacional Davies, 2006 citado por (Pablo, Jaqueline, & Álvarez, 2008).

Según Heelen y Junger,¹⁰ citado por Chiavenato (2017) Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciarse con preguntas tan simples como estas: 1. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores? 2. Si no se aplica cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años? 3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos implicarían?

¹⁰ Heelen, Thomas y Hunger, J. David. Strategic Management and Business Policy. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002, p. 4.

Tabla 6

El proceso de la elaboración de la acción empresarial (planteamiento informacional).

	Entrada	Salida
MEDIO AMBIENTE (Externo)	Análisis de las oportunidades y amenazas del medio ambiente actual y futuro de la empresa	Investigación de mercadeo
EMPRESA (Medio ambiente interno)	Análisis de las capacidades de la empresa. Identificación de sus Fortalezas y debilidades	Diagnóstico estratégico
ESTRATEGIA	Aprendizaje de los conceptos, técnicas y herramientas de la estrategia empresarial	Acción empresarial

Nota. Recuperado de “Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales, de Arce Burgoa, L G. Revista Perspectivas núm. 25, 2010, pp. 191-201

Según Vilardy (2003), citado por (Vilardy, plata, & Moraima, 2010) para producir cambios de calidad en las organizaciones universitarias, no basta con que cada funcionario tenga conocimientos sobre planificación estratégica, o domine técnicas específicas; sino que deben darse cambios sustantivos y permanentes, además de, una transformación integral a nivel de la organización. Es decir, la capacitación de los trabajadores es necesaria, pero no suficiente para lograr innovaciones significativas y duraderas. Se necesita que los gerentes universitarios cuenten con estrategias y herramientas administrativas para visualizar la gestión desde la perspectiva de la gerencia universitaria, donde conozcan el nivel de innovación con que cuentan las instituciones, y así el modelo de enseñanza – aprendizaje tenga aceptación dentro de la comunidad académica.

En términos generales, la planeación estratégica es el proceso estructurado por el cual una organización social —tal como una institución educativa— define su razón de ser en el entorno donde realiza sus actividades, vislumbra su estado deseado en el futuro, y desarrolla los objetivos

y las acciones concretas para llegar a alcanzar el mencionado estado deseado. El propósito global de la planeación estratégica es tener una visión clara de hacia dónde dirigir los recursos y las acciones, al tiempo que mantiene la flexibilidad necesaria para incorporar factores indeterminables o inciertos del entorno, incrementando la probabilidad de conseguir el estado que se busca en la organización social y en el propio entorno. (Aranda Barradas & Salgado Manjarrez, 2005)

2.4.1 Características de la producción del servicio.

Según Barreda, (2010) la producción y gestión del servicio educativo tiene características muy particulares, que ameritan una nueva rama de la teoría de gestión. Por ejemplo:

- Los “resultados” de la producción del servicio acumulado, sólo se observan a muy largo plazo (18 años o más). Incluye la Educación Inicial, Básica y Superior.
- La estabilidad de los profesionales que producen y administran el servicio –docentes y empleados-, contrasta con la alta rotación de profesionales que gestionan la producción del servicio educativo -Decanos, Directores, Jefes-. Así como con la permanencia temporal de las autoridades nacionales, que son las que generan políticas y reformas educativas.
- Los resultados del servicio educativo son intangibles, “el objeto de la gestión es la formación de seres humanos” Casassus (2001). El mismo autor destaca que “no está claro si existe un producto en educación, y si es que lo hubiera, no está claro cuál es ese producto”.
- Los atributos del receptor del servicio educativo (alumno) son determinantes para los resultados del servicio profesional educativo. Los alumnos además de partir de condiciones diferentes en cuanto a su capacidad de aprendizaje. Tienen percepciones

individualizadas, sobre los conocimientos comunes impartidos por el Docente.

- Los resultados del proceso de enseñanza - aprendizaje, dependen simultáneamente de la capacidad y actitud de ambos actores (docentes y alumnos), en sus respectivos roles de interacción. A diferencia de otros servicios profesionales, el alumno tiene un rol activo en los resultados del proceso. No solo recibe un servicio, sino que también lo procesa y genera un resultado para sí mismo. Esta característica implica que la Gestión Educativa no sólo debe ser sobre los docentes, sino que también se debe gestionar a los alumnos.
- La Educación es un largo y múltiple proceso de producción, de un servicio profesional. Es producido para personas, mediante personas, y gestionado por personas. Su complejidad es directamente proporcional al número de actores involucrados durante todo el proceso, sus diferencias individuales y su velocidad de cambio.
- Además de la diversidad de alumnos y docentes; hay diversidad de contextos, contenidos educativos, y metodologías pedagógicas. Así como la intervención de otros actores indirectos. Todo lo cual, hacen muy compleja su gestión real.

2.4.2 El currículo

Según González (1999) citado por (Aranda Barradas & Salgado Manjarrez, 2005)¹¹, con la intención de reducir omisiones e incrementar la implementación exitosa del currículo, es posible abordar el diseño curricular en tres etapas: la planeación, la operación y la evaluación del currículo. La primera etapa de planeación en el diseño curricular, consiste en la conformación del currículo en el plano teórico; la segunda es la operación del currículo, esto es la activación del

¹¹ Aranda Barradas, Juan Silvestre y Salgado Manjarrez, Edgar El diseño curricular y la planeación estratégica. Innovación Educativa. 2005; 5 (26):25-35.[fecha de Consulta 1 de Mayo de 2021]. ISSN: 1665-2673. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421475003>

documento teórico generado en la planeación; la tercera etapa, de evaluación, busca establecer las diferencias entre la operatividad y la planeación del currículo, con la intención de detectar errores estructurales o de ejecución.

2.4.3 Flexibilidad académica.

La flexibilidad académica se entiende como una condición básica para fomentar la interactividad entre estudiantes y docentes de distintas vertientes disciplinarias. Así, la importancia de la flexibilidad curricular radica en los distintos procesos de aprendizaje y enseñanza que se esperan por parte del estudiantado; por ello, este fenómeno conlleva una autonomía y autogestión de no solo el tiempo, sino de la forma en que el estudiantado universitario ha de adquirir diferentes conocimientos; esto, claro está, aunado a la creación y aplicación de diversos cursos en función del estudiantado. Oliva-Figueroa et al., (2014) citado por (Urcid-Puga & Rojas, 2020)

2.4.4 Ambiente o contexto.

La presente investigación se llevó a cabo en la Universidad de Jalapa de Díaz, la cual pertenece al sistema de Universidades para el Bienestar Benito Juárez García, siglas UBBJG. La clave de la Institución es 200255, también cuenta con una Clave de Centro de Trabajo que es 20UBBJ0135. Está ubicada en Arroyo cerca, sección primera, con código postal 68460, en San Felipe Jalapa de Díaz.

La institución educativa es nueva, a cuatro años de su creación ha pasado por 2 etapas. La primera fue la de su fundación. El día lunes 3 de julio del año 2017, una asociación civil conformada por siete elementos de la población y coordinada por un Programa de Escuelas Universitarias PEU, ingresaron la documentación en las oficinas centrales de la Secretaría de

Educación Pública en la Ciudad de México, para iniciar una escuela de nivel superior en el ciclo 2017-2018, en Jalapa de Díaz. El primer día de clases fue el martes 1º del mes de agosto del año 2017. La segunda etapa es cuando este programa se convierte en un sistema universitario. El sistema universitario es un organismo público descentralizado, denominado Organismo Coordinador de las Universidades para el Bienestar Benito Juárez García, creado por decreto presidencial el día 29 de julio de 2019 y publicado en el Diario Oficial de la Federación, el día 30 de julio de 2019.¹² En este proceso la escuela quedó integrada como la sede Jalapa de Díaz, al Sistema de Universidades Para el bienestar Benito Juárez García. El sistema UBBJG, en el presente año 2021, promueve 37 distintas carreras en 140 planteles distribuidos en los 31 estados de la República Mexicana.¹³

El giro de la universidad de Jalapa de Díaz es de servicio, porque brinda un servicio educativo a la comunidad; sin fines de lucro, porque no tiene costo económico alguno para los usuarios; pertenece a un organismo público descentralizado, los recursos monetarios para su constitución son del sector público, es decir provienen del gobierno federal.

La infraestructura de la universidad de Jalapa de Díaz es nueva, apenas se ha construido su primera fase. Consta de cuatro salones, un auditorio, un espacio de oficinas, baños para damas, y baños para caballeros. La primera fase, tiene una capacidad inicial de albergar, de 10 a 150 estudiantes como mínimo y 320 como máximo. En caso de crecimiento existe una segunda fase, que se divide en dos etapas, la primera contempla ocho aulas, la capacidad mínima es de 151 a 400 estudiantes y capacidad máxima 640., la segunda etapa, de esta segunda fase, contempla doce aulas para una capacidad mínima de 401 a 600 estudiantes y 960 como máximo.

¹² Decreto de creación del sistema de Universidades para el Bienestar Benito Juárez García

¹³ <https://ubbj.gob.mx/sedes#>

En caso de que se requiera, se tiene prevista una tercera fase, con veinte salones, para atender de 601 hasta 1600 estudiantes.¹⁴

Hasta el mes de junio de 2021, la universidad de Jalapa de Díaz cuenta con noventa y seis alumnos activos repartidos en siete grupos. Un grupo de octavo semestre con 23 alumnos, quienes representan la primera generación que egresará en julio de 2021., un grupo de sexto semestre con 8 alumnos, un grupo de quinto semestre con 7 alumnos, un grupo de cuarto semestre con 17 alumnos, un grupo de tercer semestre con 10 alumnos y dos grupos de segundo semestre con 31 alumnos. En total hay 96 alumnos de los cuales 51 son mujeres y 45 hombres.

El personal que labora en esta universidad es un colectivo conformado por quince personas, en total son nueve mujeres y seis varones. El personal de la administración la conforman una coordinadora académica, un asistente académico, una asistente administrativa, una contadora, y un encargado de centro de cómputo. La plantilla docente está conformada por siete docentes, seis mujeres y un varón. El personal administrativo y docente cuentan con un perfil de nivel universitario y/o maestría, así como tres años como mínimo de experiencia dando clases. Finalmente, el personal de apoyo está conformado por un intendente, un encargado del mantenimiento general y un velador.

¹⁴ Lineamientos para la instalación/rehabilitación y equipamiento de las sedes educativas del Programa Universidades para el Bienestar Benito Juárez García en el Programa Presupuestal U083, correspondiente al Organismo Coordinador de las Universidades para el Bienestar Benito Juárez García. pg 4.

III. Metodología

3.1 Tipo de investigación

Para alcanzar los objetivos de la investigación el método utilizado es de tipo cualitativo. Como señala (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) El método cualitativo se ha empleado más bien, en disciplinas humanísticas como la Antropología, la Sociología y la Psicología social. Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

3.1.1 Perspectiva de la investigación

La perspectiva fundamental desde la cual se realiza este trabajo es desde la disciplina de la administración. El diseño o marco de abordaje es de teoría fundamentada, pues la indagación teórica busca responder preguntas sobre procesos y relaciones entre conceptos que conforman un fenómeno y la información que proporciona, son categorías del proceso o fenómeno y sus vínculos. Además, el propósito es desarrollar teoría basada en datos empíricos aplicados en un área específica de la administración (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.1.2 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es exploratoria y descriptiva. Exploratoria porque se explora el tema de la administración estratégica en las universidades; descriptiva porque investigando información de reconocidos autores en el tema, se describen, situaciones, contextos y sucesos provocados estudiados desde el tema de la administración estratégica. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.2 Materiales e instrumentos.

Las fuentes de investigación son libros en físico y formato digital, revistas, artículos en la red, y tesis, sitios web, en línea, en buscadores y en repositorios profesionales en la red de la Internet. Así como, diversas fuentes diseñadas para tal fin, la entrevista, registros de reuniones, observaciones, y actividades universitarias internas.

Los materiales que se utilizan son:

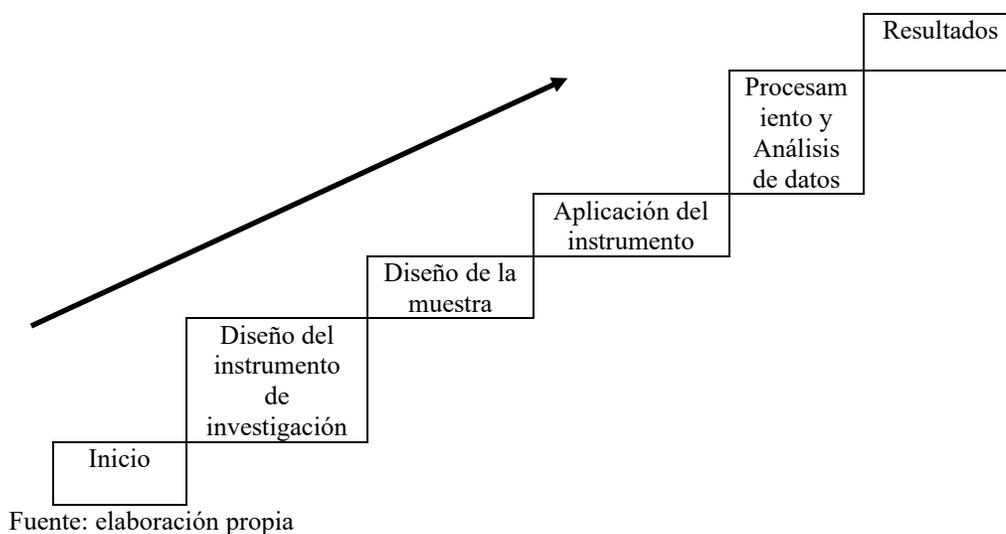
- Computadora.
- Red de Internet
- Material de lectura. Libros en físico y formato digital, revistas, artículos en la red, y tesis, consultados en físico, sitios web, en línea, en buscadores y en repositorios profesionales.
- Tiempo, disposición y actitud de querer hacerlo
- Entrevistas
- Observaciones
- Libreta de notas
- Registro de reuniones
- Observaciones de campo
- Pláticas ordinarias

3.3 Métodos o procedimientos

Primeramente, se partió de un análisis de la realidad de la universidad en dos aspectos, en lo administrativo y en lo pedagógico. Se decidió abordar una investigación de tipo cualitativo, para, mediante un diagnóstico, conocer cuáles son las debilidades y fortalezas en el aspecto administrativo. Para este fin se elaboró un cuestionario para entrevista, con diez preguntas. La finalidad fue conocer el planeamiento, organización y actividades de la organización educativa. Se eligió una muestra no probabilística conformada por tres grupos de interés, cinco docentes, cinco alumnos, y cinco personas de la población. Se aplicó la encuesta de manera virtual, se pidieron respuestas en formato digital, se explicaron las preguntas vía telefónica a los entrevistados. Se realizó un procesamiento y análisis de los datos mediante la técnica de la triangulación, se concentraron los tres distintos puntos de vista, y se clasificaron por indicadores. En un concentrado se registraron las respuestas y su recurrencia y finalmente se hizo un ejercicio de interpretación.

Ilustración 6

Etapas del procedimiento de investigación.



a) **Inicio.**

Primeramente, se parte de la identificación de la problemática, mediante una lluvia de ideas con el apoyo de un esquema en la cual se reúnen sus causas y consecuencias.

La fórmula es:

“P” y “CC” en “Q” de “A”

P= Es el problema que las personas, animales, cosas, máquinas o procesos identificadas tienen. Es la llamada VARIABLE MADRE.

P= La improvisación en la administración, o la administración reactiva en el manejo de la escuela

CCA= Es la segunda variable que pudo haber salido de la CAUSA, de la CONSECUENCIA o del APORTE.

CCA=Planeación estratégica

Q= Son las personas, animales, cosas, máquinas o procesos que tienen el problema.

Q = Personas que administran

A= Es el lugar donde el estudio se ha llevado a cabo. Es la empresa o institución que se encuentra en la ciudad, municipio, estado o país.

A= Jalapa de Díaz, Oaxaca

Una vez que se analizan los datos, se construye el planteamiento del problema, enseguida los objetivos, general y específicos.

b) Diseño del instrumento de investigación

Entrevistas

La entrevista se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. Hernández-Sampieri (2014)

Tabla 7

Tipos de preguntas en las entrevistas cualitativas.

n/p	Tipo	Ejemplo
1.	De opinión	¿Considera usted que haya corrupción en...? ¿Cuál cree que sea el problema en este caso? ¿Qué piensa de esto?
2.	De expresión de sentimientos	¿Cómo se siente con respecto al alcoholismo de...? ¿Cómo describiría lo que experimenta sobre...?
3.	De conocimientos	¿Cuáles son los candidatos a...? ¿Qué sabe usted de las causas que provocaron el alcoholismo de?
4.	Sensitivas (relativas a los sentidos)	¿Qué género de música le gusta escuchar más cuando se encuentra estresado? ¿Qué vio en la escena del crimen?
5.	De antecedentes	¿Cuánto tiempo participó en la guerra cristera? ¿Después de su primer alumbramiento sufrió depresión posparto?
6.	De simulación	Suponga que usted es el alcalde de... ¿Cuál sería el principal problema que intentaría resolver?

Nota. Martens (2010) citado por Hernández-Sampieri (2014). Libro Metodología de la investigación 2014. México. D. F. p 404.

En este caso se elaboró una entrevista con diez preguntas abiertas (Ver anexo 1). Las preguntas fueron para docentes, para alumnos y para personas de la población donde funciona la institución. Las notas en una libreta personal donde se registran las reuniones también sirvieron para análisis, así como las pláticas informales entre personal que labora en la institución.

Observación

Durante la observación en la inmersión inicial podemos o no utilizar un formato. A veces puede ser tan simple como una hoja dividida en dos: de un lado se registran las anotaciones descriptivas de la observación y del otro las interpretativas (Cuevas 2009) Citado por Hernández-Sampieri (2014).

Conforme avanza la inducción podemos ir generando listado de elementos que no podemos dejar fuera y unidades que deben analizarse. Día con día el investigador decide qué es

conveniente observar o qué otras formas de recolección de los datos es necesario aplicar para obtener más datos, pero siempre con la mente abierta a nuevas unidades temáticas. Hernández-Sampieri (2014).

La capacidad de intuición del observador es muy importante, la lectura del lenguaje corporal, los gestos, son también elementos que aportan información a la investigación. El tono de voz, la formas de mirar de las personas, también denotan profundos sentimientos de satisfacción o insatisfacción, dudas, desesperanza, preocupación, etcétera., todos estos detalles enriquecen las observaciones que registra el observador. Por ejemplo, al recibir las encuestas, de las personas que lo hicieron de manera física es decir presencial, se notaron algunas exclamaciones que también dan a conocer opiniones y sentimientos profundos.

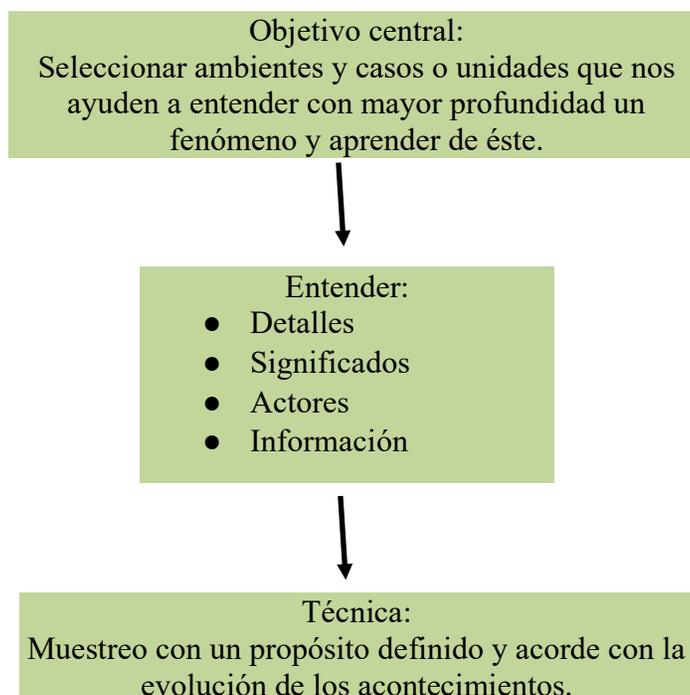
c) Diseño de la muestra.

Muestra. En el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia. Hernández-Sampieri (2014).

En los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es la profundidad. Hernández-Sampieri (2014).

Martens (2010) citado por Hernández-Sampieri (2014) señala que en el muestreo cualitativo es usual comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos y, finalmente, de individuos.

Ilustración 7

Esencia del muestreo cualitativo.

Nota: adaptado de Mertens (2010) citado por Hernández-Sampieri (2014) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México D. F. Pág. 386.

Dimensión escolar. Se trabajó con dos grupos de interés interno. Para la muestra no probabilística, en este tipo de muestra el investigador decide quienes serán los objetos de estudio en función de las características requeridas para la obtención de datos. Se eligieron al primer grupo de cinco personas que cumplieran con los requisitos de ser docentes frente a grupo, que impartieran dos o más materias y tuvieran uno o más años dando clases en la universidad. El segundo grupo para la muestra la conformaron cinco alumnos, se abarcaron todos los grupos, se eligieron desde el segundo hasta el octavo semestre, estos últimos próximos a egresar.

Dimensión social. El tercer grupo de la muestra fueron personas honorables y participativas de la población, con el perfil de ser del centro de la población, mayores de edad, sexo indistinto y tuvieran conocimiento de administración ya porque fueran emprendedores o

porque contaran con un negocio. Aunque este grupo de personas no tienen una participación directa dentro de la organización, para fines de análisis se toma en cuenta su punto de vista. Este estudio los considera un grupo de interés porque interactúan con los universitarios. Como proveedores de servicios tienen contacto directo con el alumno y en esta interacción dialógica se crean significados acerca de la licenciatura, los docentes, los alumnos y la universidad en general.

Aplicación del instrumento.

Se le llamó por teléfono a cada persona encuestada, se le explicó la dinámica y la finalidad del ejercicio, y se le preguntó si quería participar en la actividad, ya que accedían, se les facilitaba a cada uno de ellos, en formato digital a través de correo electrónico o vía la App de Whatsapp, el cuestionario de 10 preguntas. Se les pidió que contestaran con honestidad y tenían hasta dos días para hacerlo. De la misma manera se recopilaron las respuestas en formato digital y se sistematizaron una vez que se recabaron los datos.

A esta técnica de tener varias fuentes de información se le llama triangulación. En la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de varios actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección. (Hernández-Sampieri, 2014)

d) Procesamiento y análisis de datos

Los propósitos centrales del análisis cualitativo son: 1) Explorar los datos, 2) Imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías), 3) describir las experiencias de los participantes, según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido,

interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, 6) construir hechos e historias, 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y 8) generar una teoría fundamentada en los datos. Hernández-Sampieri (2014).

En la mayoría de los estudios cualitativos se codifican los datos para tener una descripción más completa de estos, se resumen, se elimina la información irrelevante y se realizan análisis cuantitativos elementales; finalmente, se trata de entender mejor el material analizado. En la codificación cualitativa los códigos surgen de los datos (más precisamente de los segmentos de datos): los datos van mostrándose y los “capturamos” en categorías [...] Los códigos son etiquetas para identificar categorías, es decir, describen un segmento de texto, imagen, artefacto u otro material. La esencia del proceso reside en que a segmentos que comparten naturaleza, significado y características, se les asigna la misma categoría y código, los que son distintos se ubican en diferentes categorías relevantes de los datos. (Hernández-Sampieri, 2014)

3.4 Rigor de la investigación.

Dependencia. La dependencia es una especie de “confiabilidad cualitativa”. Guba y Lincoln (1989) la denominaron *consistencia lógica*, aunque Mertens (2010) considera que equivale más bien al concepto de *estabilidad*. Saumure y Given (2008b) y Franklin y Ballau (2005) la definen como el grado en que diferentes investigadores que recolecten datos similares en el campo y efectúen los mismos análisis, generen resultados equivalentes. (Hernández-Sampieri, 2014)

Credibilidad. También se llama “Máxima Validez” (Saumure y Given, 2008b), y se refiere a si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, particularmente de aquellas vinculadas con el planteamiento del problema. La pregunta a responder es: ¿hemos recogido, comprendido y transmitido en profundidad y con amplitud los significados, vivencias y conceptos de los participantes? Savin-Baden y Major (2013), James (2008) y Coleman y Unrau (2005), citados por (Hernández-Sampieri 2014) efectúan las siguientes recomendaciones para incrementar la “credibilidad”:

- Evitar que nuestras creencias y opiniones afecten la claridad de las interpretaciones de los datos cuando deben enriquecerlas.
- Considerar importantes todos los datos, particularmente los que contradicen nuestras creencias.
- Privilegiar a todos los participantes por igual (a favor y en contra de un postulado).
- Estar conscientes de como influimos a los participantes y cómo ellos nos afectan.
- Buscar evidencia positiva y negativa por igual (a favor y en contra de un postulado).

Transferencia (aplicabilidad de resultados). Este criterio no se refiere a generalizar los resultados a una población más amplia, ya que ésta no es una finalidad de un estudio cualitativo, sino que parte de ellos o su esencia puedan aplicarse en otros contextos (Savin-Baden y Major, 2013; Morse, 2012; y Williams *et al*, 2005). Mertens (2010) también la denomina “traslado”. Sabemos que es muy difícil que los resultados de una investigación cualitativa particular puedan transferirse a otro contexto, pero en ciertos casos, pueden dar pautas para tener una idea general del problema estudiado y la posibilidad de aplicar ciertas soluciones en otro ambiente. (Hernández-Sampieri, 2014)

Confirmación y confirmabilidad. Este criterio está vinculado a la credibilidad y se refiere a demostrar que hemos minimizado los sesgos y tendencias del investigador (Mertens, 2010, y Guba y Lincoln, 1989), citado por Hernández-Sampieri (2014). Implica rastrear los datos en su fuente y la explicitación de la lógica utilizada para interpretarlos.

Con estos indicadores mencionados, se tiene la certeza que la presente investigación cumple cada una de ellas. Al ser una investigación cualitativa, se tiene la conciencia que es inductiva, las personas entrevistadas conocen del tema y forman parte de algún grupo de interés interno o externo a la universidad. Las respuestas reflejadas son válidas y dan rigor al presente trabajo investigativo.

IV. Resultados

4.1 Dimensiones

La dimensión escolar o interna, estuvo conformada por dos grupos de interés, cinco catedráticos que cumplen con los requisitos de ser docentes frente a grupo, que impartieran dos o más materias y tuvieran uno o más años dando clases en la universidad y cinco alumnos elegidos de la población estudiantil en general. La dimensión social o externa, fueron personas honorables y participativas de la población, elegidas por el investigador con el perfil de ser del centro de la población, mayores de edad, sexo indistinto y tuvieran conocimiento de administración, ya porque fueran emprendedores o porque contaran con un negocio.

4.2 Respuestas, recurrencia e interpretaciones

Dimensión Administrativa

Indicador: Actividades de mayor impacto

Pregunta: 1.- ¿Cuáles son las actividades de la universidad en las que participa de manera frecuente?

Con esta pregunta se buscó que los docentes expresaran de manera libre y abierta las actividades en las que más participan en la universidad, después de la actividad primordial de dar clases.

Tabla 8

Respuestas de los docentes. Indicador, actividades de mayor impacto.

Entrevistado	Pregunta 1.- ¿Cuáles son las actividades de la universidad en las que participa de manera frecuente?
1	La planeación didáctica, desfile cívico del 16, visitas a los diferentes Ayuntamientos, entre otras.
2	Reuniones plenarios, Elaboración de planeaciones, Servicio comunitario

- 3 Tequios, Conferencias, Visitas comunitarias, Visitas a las autoridades municipales y agrarias.
- 4 Ayudo documentando el proceso de construcción de la universidad. Soy parte del equipo de promoción de la universidad., y elaboro pequeños videos promocionales.
- 5 Reuniones de academia, muchas improvisadas, el punto es que somos avisados de un día para otro.

Fuente: elaboración propia

Recurrencia. De los docentes encuestados, el 60% refirió que los trabajos que hacen de manera frecuente, además de dar clases, son los trabajos extracurriculares como: eventos cívicos y culturales, servicio comunitario, tequios, visitas a las autoridades municipales y agrarias, entre otras. Un docente que representa el 20%, documenta el proceso de construcción de la universidad y otro, que también representa el 20%, refirió que participa en reuniones de academia, muchas improvisadas, “somos avisados de un día para otro” acotó.

Interpretación. Por lo antes descrito, se infiere que las actividades en que más invierten tiempo los docentes, después de dar clases, son las actividades de planeación didáctica y actividades extracurriculares, le sigue las actividades de publicidad y reuniones convocadas de un día para otro.

De la misma manera, y para contrastar las respuestas, con esta pregunta se buscó que los alumnos expresaran de manera libre y abierta las actividades en las que más participan con la universidad, después de la actividad primordial de tomar sus clases.

Tabla 9

Respuestas de los alumnos. Indicador, actividades de mayor impacto.

Entrevistado	Pregunta 1.- ¿Cuáles son las actividades de la universidad en las que participa de manera frecuente?
1	La Feria del Tamal y la propaganda de la universidad.

- 2 Viajes de estudio, Asistimos al H. Ayuntamiento de la ciudad de Oaxaca y conocer las áreas administrativas que existen dentro de ella. Conocimos el congreso de Estatal.
Concursos de oratoria, dentro de la universidad.
Interacción con la sociedad de manera directa, por medio de encuestas o entrevistas y promoción de la universidad en preparatorias
- 3 Trabajos de campo para entrevistas, recorrido a arroyos contaminado, para conocer el deterioro del ecosistema.
- 4 Trabajos de campo dependiendo de cada docente.
- 5 En las salidas a algún ecosistema de la región, así como a comunidades y conferencias organizadas por la institución.

Fuente: elaboración propia

Recurrencia. El 20 % mencionó que participa en actividades de publicidad de la universidad y el 80% dijo que en actividades extracurriculares como “la feria del tamal”, proyecto comunitario, concursos de oratoria, encuestas o entrevistas a la población, recorridos a arroyos, conferencias, tequios, viajes de estudio a palacios municipales y al congreso estatal.

Interpretación. Los alumnos coinciden con los docentes en las respuestas, opinan que participan en variadas actividades extracurriculares y, muy poco, en actividades de publicidad de la escuela.

Con esta pregunta se buscó tomar en cuenta a la sociedad, como un grupo de interés externo, que participara de manera libre y abierta comentado las actividades en las que ha participado con la universidad para medir el impacto de estas.

Tabla 10

Respuestas de la sociedad civil. Indicador, actividades de mayor impacto.

Entrevistado	Pregunta 1.- ¿Cuáles son las actividades de la universidad en las que ha participado?
--------------	---

-
- | | |
|---|---|
| 1 | He asistido a una feria de gastronomía típica de la población, desconozco si han hecho otros eventos. |
| 2 | Por el momento no he participado en ninguno |
| 3 | Sinceramente no he participado en ninguna actividad de la universidad y de igual manera no recuerdo alguna actividad importante que hayan llevado a cabo. |
| 4 | Formar parte del comité de administración para el proyecto de construcción de la Universidad Bienestar Benito Juárez sede Jalapa de Díaz. |
| 5 | Hasta el momento en ninguna sinceramente. |
-

Fuente: elaboración propia

Recurrencia. El 60% de las personas de la población que fueron encuestados no han participado en ninguna actividad, 20% en una actividad cultural, (feria de gastronomía típica) y uno que representa el otro 20% forma parte del comité de administración del proyecto de construcción de la Universidad.

Interpretación. Las personas de la población comentan que no han participado en ninguna actividad con la institución. Lo que sugiere que no en todas las personas del centro de la población, o al menos no en la mayoría, impactan las actividades universitarias que se promueven después de desarrollar las clases.

Dimensión Administrativa

Indicador: misión

Pregunta 2: ¿Cuál considera que es la razón de ser de la universidad?

Con la pregunta número dos se buscó indagar si los docentes han leído el decreto de creación del sistema de universidades para el bienestar Benito Juárez, donde se maneja el propósito de creación de las mismas, que viene siendo la misión, pero también se les dio la oportunidad que aportaran libremente sus ideas.

Tabla 11

Respuestas de los docentes. Indicador, misión.

Entrevistado	Pregunta 2.- ¿Cuál considera que es la razón de ser de la universidad?
1	Se crea con la finalidad de dar oportunidad a jóvenes y adultos que se encuentran en situación de pobreza, de estudiar la licenciatura en Administración Municipal y Políticas Públicas y al egresar se integren al campo laboral con la finalidad de apoyar a su gente buscando la prosperidad y el bien común.
2	Capacitar en competencias teóricas y prácticas a nuestros alumnos, para orientarlos al servicio público con profesionalismo y entrega.
3	Formar profesionistas responsables los cuales sean ejemplo para los jóvenes de su comunidad.
4	Fue creada para atender a los pobres, aquellos que no tienen la oportunidad para estudiar.
5	Otorgar educación a jóvenes en zonas marginadas.

Fuente: elaboración propia

Recurrencia. El 60% de los docentes afirma que la razón de ser de la universidad es, darles la oportunidad de una carrera universitaria a personas de escasos recursos y de zonas marginadas, el 40% dice que la misión es formar profesionistas competentes y responsables.

Interpretación. Los docentes no tienen unificado el criterio de la misión de la universidad, la mayoría opina que, es brindar la oportunidad a los jóvenes de escasos recursos y de zonas marginadas y el resto dice que es formar profesionistas.

De la misma manera y para contrastar las respuestas, con esta pregunta se buscó que los alumnos expresaran la idea que tienen respecto de la misión de la universidad.

Tabla 12

Respuestas de los alumnos. Indicador, misión.

Entrevistado	Pregunta 2.- ¿Cuál considera que es la razón de ser de la universidad?
--------------	--

1	Forjar jóvenes capaces y con conocimiento para afrontar las necesidades del entorno laboral, con ganas de superación y líderes con espíritu de servicio.
2	Formar profesionistas para ayudar al pueblo a salir adelante.
3	Formar profesionistas para servir a la población y darle solución a los problemas, que verdaderamente realice cambios a la sociedad.
4	Preparar profesionistas comprometidos con la sociedad, que tengan la capacidad de mejorar su entorno a través del aprendizaje obtenido en la universidad.
5	Preparar personas capacitadas para identificar los problemas públicos y presentar soluciones que involucren a la sociedad.

Fuente: elaboración propia

Recurrencia. El 80% de los alumnos opina que, la razón de ser de la universidad es formar profesionistas o profesionales para darles un servicio a la sociedad, el otro 20% dijo que la esencia es formar líderes con espíritu de servicio y ganas de superación.

Interpretación. Los alumnos coinciden, casi todos, que la razón de ser de la universidad es la de formar profesionistas con espíritu de servicio hacia la sociedad, aquí se nota que los alumnos piensan que van de la mano superación personal con el servicio a la sociedad.

Se buscó también la opinión de la sociedad, como un grupo de interés externo, que participara de manera libre y abierta respecto de la misión de la universidad.

Tabla 13

Respuestas de la sociedad civil. Indicador, misión.

Entrevistado	Pregunta 2.- ¿Cuál considera que es la razón de ser de la universidad?
1	Considero que la razón de ser es el apoyo a los jóvenes facilitando el acceso a la educación media superior sin muchas dificultades.
2	Formar profesionistas capaces de comprender la problemática sociocultural y buscar soluciones.
3	Formar profesionistas con la mayor capacidad posible de ejercer las finanzas públicas del municipio, para buscar un mejor desarrollo socio-

- económico, seguridad y bienestar, coordinando el sector público y privado.
- 4 Dar oportunidad a todos los jóvenes que deseen estudiar el nivel de licenciatura sin distinción de nivel socioeconómico en la región.
 - 5 Formar profesionistas para el futuro.

Fuente: elaboración propia

Recurrencia. El 60% de las personas piensan que la razón de ser de la universidad es la formación de profesionistas o profesionales capacitados, el otro 40% opina que la razón de ser de la universidad es facilitar el acceso a la educación superior.

Interpretación. La mayor parte de la sociedad opina que formar profesionistas es la misión de la universidad, y la otra parte piensa que es facilitar el acceso a la educación superior. Los docentes y la sociedad advierten dos vertientes similares.

Dimensión Administrativa

Indicador, planeación participativa.

Pregunta 3.- ¿De qué forma ha participado en la planeación de actividades de la universidad de Jalapa?

Con la siguiente pregunta se buscó que los docentes opinaran la forma en que participan en la planeación de actividades de la universidad, para saber qué tanto inciden o participan en la toma de decisiones.

Tabla 14

Respuestas de los docentes. Indicador, planeación participativa.

Entrevistado	Pregunta 3.- ¿De qué forma ha participado en la planeación de actividades de la universidad de Jalapa?
1	Sólo en las modificaciones de las planeaciones didácticas de las asignaturas que imparto.

- 2 Organizando actividades como: la feria del tamal, concurso de oratoria, proyectos comunitarios de tal forma que exista el contacto de los jóvenes con la comunidad para ir formando sus competencias profesionales.
- 3 De ninguna manera, solo acatando órdenes.
- 4 No intervengo.
- 5 Apoyando de acuerdo a mi perfil profesional en las tareas, no en la planeación.

Fuente: elaboración propia

Recurrencia. El 20% de los docentes menciona que la planeación didáctica es la actividad en la que participan, otro 60% opina que no participan en la planeación de actividades, es decir solo siguen indicaciones, solo el 20% de los docentes participa en la planeación de actividades extraescolares.

Interpretación. Es fácil incidir, por las respuestas de docentes, que las actividades son planeadas por y desde la administración, no se incluyen a todos los docentes.

Con esta pregunta se quiso saber si es tomada en cuenta la aportación del alumnado en la planeación de actividades de la universidad.

Tabla 15

Respuestas de los alumnos. Indicador, planeación participativa.

Entrevistado	Pregunta 3.- ¿De qué forma ha participado en la planeación de actividades de la universidad de Jalapa?
1	No hay participación del alumnado.
2	En las propagandas de la universidad.
3	No he participado ninguna.
4	Por el momento no he participado
5	No participo en planeación.

Fuente: elaboración propia

Recurrencia. 80% de los alumnos opinó que, no son tomados en cuenta en las planeaciones de las actividades de la universidad. el otro 20% expresó que participa en las actividades de planeación de la publicidad.

Interpretación. No se toma en cuenta las aportaciones que puedan dar los alumnos en las planeaciones de las actividades de la universidad. Lo que se planea en la escuela deriva desde la administración, no existen aportaciones de los alumnos en este rubro.

Se les preguntó a las personas de la población para conocer si eran tomados en cuenta en la planeación de las actividades como un grupo de interés externo a la escuela.

Tabla 16

Respuestas de la sociedad civil. Indicador, planeación participativa.

Entrevistado	Pregunta 3.- ¿De qué forma ha participado en la planeación de alguna actividad de la universidad de Jalapa?
1	De ninguna forma
2	De manera indirecta, haciendo la invitación a los alumnos que egresan del nivel medio superior a que se integren en la universidad.
3	No he participado en ninguna planeación de la universidad
4	Asistiendo a reuniones del proyecto de construcción de la universidad.
5	Me reservo la respuesta ya que no tengo vínculo directo con la universidad.

Fuente: elaboración propia

Recurrencia. El 60% de las personas afirman que no participan. Solo una persona, que representa el 20%, dice hacerlo de manera indirecta, invitando a los bachilleres a seguir estudiando la carrera, el otro 20% restante lo representa la respuesta de una persona que es parte de la comisión de supervisión de la construcción de la universidad.

Interpretación. No existen aportaciones de la sociedad de manera directa en la planeación de actividades de la universidad ya sean escolares o extraescolares.

Dimensión administrativa

Indicador, Visión.

Pregunta 4.- ¿Cómo visualiza la universidad en el futuro?

Con la pregunta cuatro, se buscaba develar si los docentes han leído el decreto de creación del sistema de universidades para el bienestar Benito Juárez, donde se maneja algo similar a la visión de las mismas, a la vez que aportarán sus ideas de como visualizan ellos la institución en un futuro.

Tabla 17

Respuestas de los docentes. Indicador, visión.

Entrevistado	Pregunta 4.- ¿Cómo visualiza la universidad en el futuro?
1	Como una de las mejores universidades de nuestro país.
2	Una institución con bases sólidas en la preparación de profesionales en el servicio público.
3	Con un gran futuro para seguir formando buenos profesionistas.
4	Con cupo lleno. Los alumnos que egresen en los próximos años serán quienes promocionen la universidad con su desempeño en el ámbito laboral. Con cátedras de muy alto nivel. Instalaciones completas y equipadas
5	Necesita apoyo en materia presupuestal para crecer.

Fuente: elaboración propia

Recurrencia. El 80% visualiza a la universidad con cupo lleno, como una de las mejores en su modelo y con un gran futuro, mientras que el 20% deja entrever que esperan verla fortalecida con mayor presupuesto.

Interpretación. La mayoría de los docentes visualizan la universidad, con cupo lleno, mejor posicionada en la región y esperando que haya mayor presupuesto.

De la misma manera y para contrastar las respuestas, con esta pregunta se buscó que los alumnos expresaran la idea que tienen respecto de la visión, es decir cómo se imaginan la universidad en un futuro.

Tabla 18

Respuestas de los alumnos. Indicador, visión.

Entrevistado	Pregunta 4.- ¿Cómo visualiza la universidad en el futuro?
1	Con una mejor planeación y organización, involucrando tanto a padres de familia, alumnado y sociedad.
2	Con muchos estudiantes, más amplia, y que sea reconocida ante varios lugares.
3	La mejor universidad, con actividades académicas de calidad y bien planeadas y organizadas.
4	Como una universidad influyente en la región y en el Estado con la capacidad de crear profesionistas competentes.
5	Una universidad mejor organizada y que tome en cuenta a los demás.

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. El 60% de los alumnos esperan que mejore la planeación en general, que sean tomados en cuenta y elevar la calidad del servicio, El 40% esperan que su universidad sea influyente en la región y en el estado, la ven mejor posicionada en el futuro.

Interpretación. Los alumnos esperan ver la universidad mejor organizada con una la planeación inclusiva y elevar la calidad en el servicio., también ven a su universidad con mayor posicionamiento en el mercado educativo a nivel región.

Se buscó también la opinión de la sociedad, como un grupo de interés externo, que opinara de manera libre y abierta de cómo se imaginaban a la universidad en cinco o diez años.

Tabla 19

Respuestas de la sociedad civil. Indicador, visión.

Entrevistado	Pregunta 4.- ¿Cómo visualiza la universidad en el futuro?
1	Considero que será una de las universidades importantes de la región con instalaciones competentes para una amplia comunidad estudiantil.
2	Con mayor cantidad de estudiantes e integrando otras carreras.
3	Sinceramente la visualizo con poco impacto social en nuestro municipio si no complementan la carrera actual con alguna de mayor impacto
4	Con altibajos, primero porque tal vez es muy prematuro evaluar la universidad, no ha salido la primera generación, para ver en qué campo laboral se encuentran.
5	Sin el afán de menospreciar el trabajo actual, pero si se continúa con una sola carrera, posiblemente no logre consolidarse.

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. El 60% de las personas encuestadas no le ven un futuro mejor que el que ya tiene la universidad, se lo atribuyen a la limitada oferta educativa., el 40% la ven crecer, es decir con más estudiantes y visualizan una universidad con mayor importancia en la región en el futuro.

Interpretación. Parte de la sociedad coincide con algunos docentes y alumnos, visualizan un mejor futuro, aunque la mayor parte de la sociedad no le ven mejor futuro si no implementan otras carreras.

Dimensión administrativa

Indicador, Metas.

Pregunta 5.- ¿Cuáles considera que deben ser las metas a corto y a largo plazo, de la institución?

Con esta pregunta se buscó investigar si los docentes sabían las metas de la institución donde laboran, si tenían una idea del rumbo y destino del barco en que navegan., pero también

para empoderarlos y pedirles su opinión de las metas que ellos visualizan alcanzar en un futuro.

Tabla 20

Respuestas de los docentes. Indicador, metas.

Entrevistado	Pregunta 5.- ¿Cuáles considera que deben ser las metas a corto y largo plazo, de la institución?
1	<p>Corto plazo: Realizar promoción a través de las redes sociales para captar más jóvenes, terminar la construcción de la Universidad y mantener nuestro alumnado.</p> <p>Largo plazo: Establecerse como una de las mejores universidades de la región, otorgando educación integral y ver a nuestros egresados desempeñándose en el campo laboral.</p>
2	<p>Corto plazo: Mejorar la calidad institucional y educativa, respetando criterios y reglamentos para estructurar una disciplina institucional.</p> <p>Largo plazo: Ampliar las expectativas de servicio</p>
3	<p>Corto plazo. Ser más estrictos con los estudiantes.</p> <p>Largo plazo. Mejorar en la planeación y organización, para no caer en las improvisaciones.</p>
4	<p>Corto plazo: Mayor difusión y promocionar las instalaciones. Urge capacitación a docentes.</p> <p>Largo plazo: contar con un equipo altamente capacitado en planear el funcionamiento de la universidad, tanto académico como en funcionamiento.</p>
5	<p>Corto plazo: Colegiar decisiones, mejorar la comunicación, perfeccionar el liderazgo.</p> <p>Largo plazo: Planeación estratégica, programas educativos, trabajar por objetivos.</p>

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. El 20% de los docentes cree que las metas a corto plazo es mayor publicidad, evitar la deserción manteniendo la plantilla actual de alumnos y capacitación

docente., y en el largo plazo planear el funcionamiento de la universidad, tanto académico como en funcionamiento., el otro 30 % opina que en el corto plazo, mejorar la calidad institucional y educativa con mayor disciplina, y en el largo plazo mejorar en la planeación y organización, para no caer en las improvisaciones, y ampliar las expectativas de servicio, refiriéndose a la oferta educativa.

Interpretación. Todas las metas son muy importantes, los docentes esperan en el corto plazo Mayor publicidad, mejor disciplina y perfeccionar el liderazgo., y en el largo plazo mejorar la planeación de las actividades con criterios y lineamientos específicos para posicionar a la institución con más licenciaturas.

También se quiso saber de los alumnos si contaban con información, y mediante un análisis aportaran ideas de las metas de la universidad donde estudian.

Tabla 21

Respuestas de los alumnos. Indicador, metas.

Entrevistado	Pregunta 5.- ¿Cuáles considera que deben ser las metas a corto y largo plazo, de la institución?
1	Corto plazo: hacer acuerdos con alguna dependencia municipal o estatal para prácticas profesionales. Largo plazo: egresados dirigiendo alguna dependencia de gobierno, dándole el prestigio a la universidad.
2	Corto plazo: Nueva infraestructura Largo plazo: Tener egresados con buenos cargos dentro de una empresa o dependencia pública y ser una universidad de buen prestigio.
3	Corto plazo. instalación educativa concluida Largo plazo. tener más carreras
4	Corto plazo: campañas para publicitar la universidad Largo plazo: ampliar las formaciones académicas.

- 5 Corto plazo: Tener la oportunidad de hacer mi servicio social en alguna institución de gobierno
Largo plazo: Que crezca en número de alumnos y que trabajen en dependencias de gobierno.

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. Los alumnos dan más expectativas que los docentes, el 40% espera en el corto plazo mayor vinculación de la escuela con otras dependencias, y en el largo plazo posicionar a los egresados en el campo laboral; el 40% espera en el corto plazo nuevas instalaciones terminadas y en el largo plazo, ampliar la oferta académica; y el 20% un opina que en el corto plazo hay que publicitar más la universidad y en el largo plazo posicionar mejor la universidad en la población.

Interpretación. En el corto plazo los alumnos esperan, tener las instalaciones nuevas, fortalecer la formación académica, mayor vinculación con otras dependencias y mayor publicidad., mientras que a largo plazo esperan verse como egresados trabajando en dependencias y, a la universidad ofertando varias carreras para posicionarse mejor en la región, piensan en sí mismos y en su escuela.

Se quiso saber la opinión de la población respecto de cuales pudieran ser las metas de la universidad, estas fueron sus respuestas.

Tabla 22

Respuestas de la sociedad civil. Indicador, metas.

Entrevistado	Pregunta 5.- ¿Cuáles considera que deben ser las metas a corto y largo plazo, de la institución?
1	Corto plazo: contar con las instalaciones adecuadas Largo plazo: ampliar la oferta de licenciaturas
2	Corto plazo: tener mejores instalaciones y mejorar la publicidad Largo plazo: implementar Diplomados y maestrías

- 3 Desconozco su visión y misión por lo tanto no podría opinar a ciencia cierta sus metas a corto y largo plazo.
- 4 Corto plazo: consolidar la licenciatura que imparte
Largo plazo: aperturar otras licenciaturas de mayor demanda. Implementar posgrados e inglés obligatorio.
- 5 Corto plazo: seguir el objetivo trazado
Largo plazo: crecer en alumnos y en carreras

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. El 80% de personas de la población opinan que en el corto plazo, la universidad debe contar con instalaciones adecuadas y consolidar la licenciatura actual, y en el largo plazo, ofrecer otras carreras, diplomados y maestrías. El 20% no opinó argumentando que no conoce la planeación estratégica de la escuela.

Interpretación. Para las personas de la población en el corto plazo, debe ser prioridad consolidar la licenciatura actual, contar con instalaciones adecuadas, y planear sus objetivos para seguirlos, mientras que en el largo plazo coinciden en que se debe ampliar la oferta educativa e incluir diplomados y/o posgrados.

Dimensión administrativa

Indicador, Valores

Pregunta 6.- ¿Con qué valores cree que se identifica más la universidad?

Con la pregunta siguiente se quiso saber si los docentes tienen identificado cada uno de los valores que distingue al sistema de universidades para el bienestar y si trabajan bajo sus premisas, pero también fue darles la oportunidad al docente que aportara al análisis.

Tabla 23

Respuestas de los docentes. Indicador, valores.

Entrevistado	Pregunta 6.- ¿Con qué valores cree que se identifica más la universidad?
1	Respeto, Solidaridad y Honestidad
2	Solidaridad y Responsabilidad
3	Responsabilidad, Honestidad, Respeto, Solidaridad
4	Servicio. Ese es el alma de la UBBJ.
5	Inclusión, rescatando los valores de los pueblos originarios.

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. El 60% dijo que la solidaridad, el respeto, la honestidad y la responsabilidad y el otro 40% mencionó que la inclusión y el servicio.

Interpretación. Los docentes coinciden en algunos como la solidaridad, el respeto, la inclusión y la honestidad, pero solo uno hace una propuesta acertada de uno de los valores que distinguen a las universidades para el bienestar, el servicio a los demás.

Con la pregunta a los alumnos, se investigó si en la escuela se fomentan algunos valores por encima de otros, la importancia que se les da y si se trabaja con ellos regularmente.

Tabla 24

Respuestas de los alumnos. Indicador, valores.

Entrevistado	Pregunta 6.- ¿Con qué valores cree que se identifica más la universidad?
1	Compromiso, igualdad, solidaridad, y ética profesional.
2	Ética, honradez y honestidad.
3	Respeto, Disciplina e igualdad
4	Disciplina y perseverancia
5	El respeto y la Igualdad

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. Los alumnos variaron sus respuestas, el 60%, mencionó que el respeto, la disciplina, la perseverancia y la igualdad, son los valores más distintivos de la universidad, 20%

dijo que la ética, la honradez y la honestidad, y el 20% mencionó que el compromiso, la igualdad, solidaridad y ética.

Interpretación. Los alumnos hacen aportaciones variadas como el respeto, la disciplina y la tolerancia, no dejan pasar por alto la ética, el compromiso y la solidaridad.

A las personas de la población se les inquirió hablar de valores distintivos de la universidad para conocer si la institución los promueve en la sociedad civil.

Tabla 25

Respuestas de la sociedad civil. Indicador, valores.

Entrevistado	Pregunta 6.- ¿Con qué valores cree que se identifica más la universidad?
1	Apoyo, igualdad, respeto.
2	Es una universidad humanista, con espíritu de servicio y liderazgo
3	No tengo ni idea de sus valores, pero ojalá puedan formar alumnos que se vuelvan ciudadanos con honestidad y humildad para generar bienestar en nuestro municipio.
4	Le falta establecer Misión, Visión y Valores. Ya que esto es básico para saber hacia dónde se dirige la universidad.
5	Culturales y étnicos: por las actividades que han realizado y promovido de la población de jalapa de Díaz, oax. como son: gastronomía y ropa típica

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. Las opiniones de las personas fueron variadas el 20% mencionó que apoyo, igualdad y respeto, 20% dijo que humanismo, servicio y liderazgo, 20% honestidad y humildad, 20% dijo que valores culturales y étnicos y el 20 restante que a la universidad le falta establecer Misión, Visión y Valores, ya que esto es básico para saber hacia dónde se dirige.

Interpretación. Los habitantes de la población no coincidieron en sus aportaciones de los valores que según distinguen a la universidad, cada uno mencionó algo distinto, pero uno remató

(el que es parte del comité de construcción) que la universidad no cuenta con una planeación estratégica que mencione los valores que distinguen a la misma.

Dimensión administrativa

Indicador, Fortalezas

Pregunta 7.- ¿Qué aspectos considera que son la Fortaleza de la Institución?

Con esta pregunta se quiso investigar si los docentes conocen con seguridad cuáles son las fortalezas del sistema de universidades para el bienestar, sobre todo de la sede Jalapa de Díaz, con el propósito de descubrir entre todos los distintos vértices del objeto de estudio, que en este caso es la escuela.

Tabla 26

Respuestas de los docentes. Indicador, fortalezas.

Entrevistado	Pregunta 7.- ¿Qué aspectos considera que son la Fortaleza de la Institución?
1	a) Es una institución que ofrece educación superior gratuita. b) Promueve el desarrollo de los pueblos indígenas. e) Ofrece becas a todos los estudiantes.
2	La responsabilidad del personal
3	El trabajo en equipo.
4	Hemos formado un equipo interno. Los que saben más de cierto tema, aportan sus conocimientos
5	La carrera es gratuita, y ofrece becas a todos los estudiantes

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. El 60% de los docentes cree que la fortaleza de la universidad radica en el trabajo en equipo de todos los trabajadores, el otro 40% dicen que las condiciones de gratuidad y la beca para estudiar la carrera.

Interpretación. Los docentes creen que una de las mayores fortalezas radica en el trabajo en equipo y por otro lado señalan que la gratuidad y las becas para estudiar la carrera, también son parte de la fortaleza institucional.

La finalidad de la pregunta fue, saber si los estudiantes hacen su propio análisis acerca de las fortalezas que tiene la universidad donde estudian, para que aportaran propuestas derivadas de ese análisis. Las respuestas fueron las siguientes.

Tabla 27

Respuestas de los alumnos. Indicador, fortalezas.

Entrevistado	Pregunta 7.- ¿Qué aspectos considera que son la Fortaleza de la Institución?
1	Docentes muy bien preparados.
2	Maestros capacitados, Infraestructura nueva de la institución.
3	La carrera Universitaria es gratuita. Las becas que ofrecen, nos dan la oportunidad de seguir estudiando y cubrir las necesidades.
4	El liderazgo y compromiso de parte del personal docente.
5	La fortaleza de la institución es la cercanía que se tiene con la comunidad estudiantil para realizar las actividades, la comprensión de los maestros hacia los alumnos.

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. El 80% de los alumnos refiere que la fortaleza de la institución radica en la profesionalidad docente, el otro 20% creen que la fortaleza radica en la gratuidad de la carrera y las becas que da el sistema a todos los alumnos.

Interpretación. Los alumnos creen que la fortaleza de la universidad es el profesionalismo de la plantilla docente, y el proceso de enseñanza aprendizaje, por la cercanía que existe entre el docente con el alumnado.

Con la intención de conocer el punto de vista de la sociedad y la manera en que ven a la

universidad desde afuera, se les preguntó acerca de las ideas que tienen respecto de las fortalezas de la institución.

Tabla 28

Respuestas de la sociedad civil. Indicador, Fortalezas.

Entrevistado	Pregunta 7.- ¿Qué aspectos considera que son la fortaleza de la Institución?
1	Desconozco la información, pero considero que para ello la comunicación y el trabajo en equipo.
2	El trabajo con las comunidades
3	No conozco la universidad
4	El plan y programas de estudios de la universidad, y las becas a alumnos
5	El trabajo en equipo fundamentalmente y un enfoque de mejora continua

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. El 40% de las personas encuestadas creen que la fortaleza es la organización interna y el trabajo en equipo, el 20% dice que no sabe, porque no conocen la organización, 20% dice que los trabajos con las comunidades y, el 20% restante que el plan de estudios y las becas a los alumnos.

Interpretación. Algunas de las personas de la sociedad creen que la fortaleza de la universidad radica en la organización interna y el trabajo en equipo, otros no saben porque no conocen la organización y una persona opinó que los proyectos comunitarios. Estas opiniones son como fotografías tomadas desde la perspectiva externa.

Dimensión administrativa

Indicador, Debilidades.

Pregunta ¿Qué aspectos considera que son las debilidades de la Institución?

Con la pregunta siguiente se quiso indagar, si los docentes conocen las debilidades de la institución, se les pidió sus opiniones para enriquecer más el análisis interno, y esto fue lo que respondieron.

Tabla 29

Respuestas de los docentes. Indicador, debilidades.

Entrevistado	Pregunta 8.- ¿Qué aspectos considera que son las debilidades de la Institución?
1	<ul style="list-style-type: none"> - Nos falta constituirnos como líderes en la región. - Mejorar en la organización y desarrollo de la malla curricular. - Capacitación a todo el personal sobre el organismo UBBJ.
2	<ul style="list-style-type: none"> - La falta de comunicación
3	<ul style="list-style-type: none"> - No hay rigidez de la administración para exigir más disciplina a los estudiantes, a veces se solapan - Las actividades que se planean de un día para otro.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Necesitamos instrumentos que nos dirijan para funcionar, una planeación formal, así, aunque un miembro del equipo no esté, la universidad seguirá funcionando sin problema alguno.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación eficaz - Falta de liderazgo, es muy necesario colegiar para unificar criterios.

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. El 80% de los docentes dan cuenta de la falta de comunicación, la falta de un instrumento de planeación general, disminuir la improvisación, y que hay que colegiar para unificar criterios. El 20 % dice que no se ha organizado el desarrollo de la malla curricular, capacitación al personal para constituirse como líderes de la región.

Interpretación. Los docentes coincidieron en señalar las debilidades principalmente, la falta de comunicación, la improvisación, y el deseo de una planificación colectiva que sirva de eje rector.

La intención de preguntar a los alumnos, fue que ellos revelaran las ideas que tienen acerca de las debilidades, fallas o errores que existen en la universidad y que para administración y docentes muchas veces pasan desapercibidos.

Tabla 30

Respuestas de los alumnos. Indicador, debilidades.

Entrevistado	Pregunta 8.- ¿Qué aspectos considera que son las debilidades de la Institución?
1	- La falta de organización en algunas actividades.
2	- Falta de comunicación, organización, no tener reuniones constantes para la evaluación de los estudiantes y los docentes.
3	- No hay ampliación de la formación académicas (más licenciaturas)
4	- Que solo ofrece una sola carrera
5	- Creo que una debilidad es la planeación y organización, se agenda o se planea un encuentro, una reunión o salida de manera improvisada.

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. El 60% de los alumnos dicen que la debilidad es la comunicación deficiente o la falta planeación; el 40 % señala que la debilidad de la institución es que solo ofrece una licenciatura y no hay más.

Interpretación. Los alumnos señalan la falta de comunicación y la improvisación con que se llevan a cabo algunas actividades extracurriculares. Coinciden con docentes y sociedad en señalar que una debilidad de la institución es contar con una sola licenciatura.

A las personas de la sociedad se les consultó con la finalidad de saber, cuáles son los aspectos de la universidad que se ven desde afuera como las debilidades de la misma.

Tabla 31

Respuestas de la sociedad civil. Indicador, debilidades.

Entrevistado	Pregunta 8.- ¿Qué aspectos considera que son las debilidades de la Institución?
1	- Que ofrezcan solo una carrera
2	- Que aún no es muy conocida
3	- No sé, no conozco la universidad
4	- Que no existe bolsa de trabajo de los egresados, y respecto a la poca observación que he tenido no hay orden y disciplina
5	- La deserción por la situación económica actual, sobre todo de los estudiantes que vienen de otros municipios y comunidades

Fuente: elaboración propia

Recurrencia. El 40% de las personas encuestadas se escudan en que no conocen la universidad para conocer su debilidad, el 20% señala que no hay una bolsa de trabajo y que no hay orden ni disciplina, el 20% menciona que solo ofrece una carrera y último 20% menciona que es la deserción por la situación económica de los alumnos.

Interpretación. Las personas de la población mencionan que no hay disciplina, que no sea muy conocida la universidad y una persona señala que la debilidad es la economía de los estudiantes, entendiendo esto como una razón de la deserción escolar.

Dimensión administrativa

Indicador, Oportunidades.

Pregunta ¿Cuáles son las oportunidades que considera tiene la universidad?

El propósito de la pregunta nueve fue invitar al docente a realizar un análisis desde su perspectiva para que aportara a las oportunidades de la universidad.

Tabla 32

Respuestas de los docentes. Indicador, oportunidades.

Entrevistado	Pregunta 9.- ¿Cuáles son las oportunidades que considera tiene la universidad?
1	<ul style="list-style-type: none"> - Es una universidad que ofrece grandes oportunidades a los jóvenes de escasos recursos o de pobreza extrema. - De crecer en cuanto a número de alumnos. - Establecerse en la región como una de las mejores universidades.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento respecto al alcance institucional.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Crecer en cuanto a números de estudiantes. - Ofrecer una ingeniería o más carreras.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento. Está en una zona estratégica que le favorece mucho. Si se sabe aprovechar esta ventaja, nadie nos va a parar.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Los jóvenes que egresen y se vayan al campo laboral, darán mayor valor a la universidad.

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. El 80% de los docentes cree que la mayor oportunidad de la universidad es crecer y posicionarse en la región como una de las mejores, el 20% cree que la gran oportunidad de la universidad es colocar a sus egresados en el campo laboral.

Interpretación. Los docentes coincidieron en señalar que una de las oportunidades es la de posicionarse en la región como una de las mejores en su ramo, y otra oportunidad es la de ver a sus egresados ya posicionados en el campo laboral. Las respuestas van de la mano, ambas oportunidades hablan del posicionamiento de la universidad en la región.

La intención de preguntar a los alumnos, fue que ellos revelaran las ideas que tienen acerca de las oportunidades que le ven a su universidad y contrastar sus ideas con las de los docentes y con las personas de la sociedad.

Tabla 33

Respuesta de los alumnos. Indicador, oportunidades.

Entrevistado	Pregunta 9.- ¿Cuáles son las oportunidades que considera tiene la universidad?
1	- Apoyar a los jóvenes a una vida exitosa y con una mejor calidad de vida.
2	- Tener futuros candidatos, regidores, presidente municipal, o servidor público ante cualquier dependencia pública.
3	- Darles la oportunidad a los alumnos de tener un buen trabajo cuando salgan
4	- Crecer en el número de alumnos y carreras.
5	- Traer a personalidades importantes de la administración y la política a dar conferencias en el plantel para impulsar a los estudiantes a superarse y superar los retos de la vida.

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. Con otras palabras, pero bajo la misma idea el 60% de los alumnos creen que la universidad tiene la oportunidad de crecer, y posicionarse a través de sus egresados en el campo laboral y facilitarles una mejor calidad de vida, el 20% dice que la oportunidad es crecer en alumnos e implementar otras carreras, y el otro 20% es conferencias con personajes de renombre.

Interpretación. Los alumnos coincidieron con los docentes, piensan en las mismas oportunidades, posicionarse en la región a través de sus egresados en el campo laboral. Sin embargo, ellos abundan en otra oportunidad más, que la universidad también oferte otras carreras y se den conferencias con personajes de renombre en la política.

A las personas de la sociedad se les consultó con la finalidad de saber, cuáles son los aspectos de la universidad que se ven desde afuera como las oportunidades con que cuenta la misma.

Tabla 34

Respuestas de la sociedad civil. Indicador, oportunidades.

Entrevistado	Pregunta 9.- ¿Cuáles son las oportunidades que considera tiene la universidad?
1	- De incrementar el alumnado, de posicionarse como una de las más importantes de la región, de ampliar su oferta educativa.
2	- Crecer en alumnos y más carreras
3	- Abrir nuevas carreras con más impacto para ir creciendo y desarrollándose de mejor manera
4	- Tiene la oportunidad de crecer porque hablar de una universidad es hablar de oferta educativa con diferentes licenciaturas
5	- Infraestructura que tiene actualmente más la que se presenten en lo posterior - Convenios con otras instituciones educativas para intercambio de experiencias, convenios con organismos de gobierno federal y municipios del entorno para las prácticas de los estudiantes.

Fuente: elaboración propia

Recurrencia. El 80% de las personas de la población, cree que la gran oportunidad de la universidad es de crecer en números de estudiantes e implementando otras carreras, el 20% sostiene que debe crecer en infraestructura y hacer convenios con otras instituciones.

Interpretación. La mayoría de los encuestados, de los tres grupos de interés, docentes, alumnos y la población, coincidieron que crecer es la gran oportunidad de la universidad, aumentar el número de alumnos, mejorar la infraestructura y ofertar otras licenciaturas para que la universidad se posicione en la región y tenga mayor impacto.

Dimensión administrativa

Indicador, Amenazas.

Pregunta ¿Cuáles considera usted que son las amenazas que tiene la institución?

Con esta pregunta se invitó a los docentes a reflexionar la realidad y a pensar sobre las amenazas que pudiera enfrentar la universidad en un futuro, algo que la desequilibre, la debilite o le afecte negativamente de manera directa, esto contestaron.

Tabla 35

Respuestas de los docentes. Indicador, amenazas.

Entrevistado	Pregunta 10.- ¿Cuáles considera usted que son las amenazas que tiene la institución?
1	- Crisis económica en nuestro país. - Que se establezca otra Universidad en Jalapa de Díaz.
2	- El paternalismo del sistema puede ocasionar pérdida de los valores y disciplina institucional.
3	- La llegada de otras universidades - La apatía de algunos alumnos para continuar con la carrera y se salen
4	- Política, que en la presidencia de la nación haya un cambio de gobierno de otro partido político antes de que se hayan hecho las reformas pertinentes al sistema ubbjg.
5	- Una crisis económica. La falta de economía para crecer (no contamos con prestaciones de seguridad laboral)

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. El 60% cree que la mayor amenaza externa es que haya una crisis económica en el país, y/o que llegue otra universidad, el 20% piensa que una amenaza puede ser el carácter político de donde nació este sistema y que no se consolide en el presente gobierno y, el 20% cree que el paternalismo del sistema es una amenaza que pueda desarrollar indisciplina y pérdida de valores.

Interpretación. Los docentes creen que la mayor amenaza es que otra universidad llegue a hacerle competencia, esto afectaría en la captación de alumnos, o bien una crisis económica en

el país derivado de la realidad actual y que no se destine mayor presupuesto para hacer crecer la universidad.

La intención de esta pregunta a los alumnos fue que ellos revelaran las ideas que tienen acerca de las amenazas que pudieran afectarle a su universidad y contrastar sus preocupaciones con las de los docentes y con las personas de la sociedad.

Tabla 36

Respuestas de los alumnos. Indicador, amenazas.

Entrevistado	Pregunta 10.- ¿Cuáles considera usted que son las amenazas que tiene la institución?
1	- Hay muchos que se salen de estudiar
2	- La llegada de otra universidad con ingenierías en los municipios circunvecinos y llame más la atención a los adolescentes.
3	- El desprestigio de la escuela que le pueda provocar la falta de organización.
4	- Que los alumnos no aprovechen esta oportunidad y se salgan.
5	- Que llegue otra universidad al pueblo.

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. Los alumnos varían en sus opiniones respecto de las amenazas, 40% coinciden en la deserción, el otro 40% opina que la llegada de otra universidad y el 20% opina que el desprestigio de la escuela que le pueda provocar la falta de organización.

Interpretación. Los alumnos hablan de las dificultades y amenazas como la deserción, la falta de organización y que pueda llegar otra universidad como competencia.

A las personas de la sociedad se les consultó con la finalidad de saber, cuáles son las amenazas que le ven a la universidad en el futuro. Estas fueron las respuestas.

Tabla 37.

Respuestas de la sociedad civil. Indicador, amenazas.

Entrevistado	Pregunta 10.- ¿Cuáles considera usted que son las amenazas que tiene la institución?
1	- El desinterés del alumno a media carrera que lo lleve a desertar y los pocos recursos económicos que puedan ser destinados a la universidad.
2	- La inseguridad de que terminando la carrera encuentren un espacio en dónde laborar.
3	- Tener solo una carrera y de cierta manera condicionar a los alumnos a no escoger convencidos de su vocación y con eso deserten.
4	- Que se encuentra en una etapa de confort al no haber competencia con otra institución educativa que ofrezca mayores y mejores licenciaturas.
5	- Que cuenta con una sola licenciatura y la falta de jóvenes que deseen estudiarla.

Fuente: elaboración propia.

Recurrencia. El 40% de personas encuestadas opinan que la amenaza de la universidad es la limitada oferta a una licenciatura, el 20% opina que la deserción y la falta de presupuesto, el otro 20% dice que la amenaza es la falta de campo laboral de los egresados y el ultimo 20% cree que la llegada de otra institución educativa.

Interpretación. Las respuestas varían de un grupo a otro, pero una amenaza que maneja una persona de la sociedad es que, a los egresados se les dificulte hallar empleo en el campo de trabajo, lo cual repercutiría de manera negativa en la demanda de la carrera.

Conclusiones

La presente investigación es una revisión sistemática desde la perspectiva interna de docentes y alumnos y se contrasta con la perspectiva externa desde la mirada de personas representativas de la sociedad, respecto del planeamiento, la organización y el control en la administración de la universidad de Jalapa de Díaz, a través de preguntas que tratan sobre indicadores de la planeación estratégica. Una vez que se sistematizaron las respuestas y se realizó el ejercicio de interpretación se vierten las siguientes conclusiones y adecuaciones

- **En la categoría de actividades de impacto.** La universidad refuerza las actividades didácticas dentro del salón de clases, con actividades extracurriculares como eventos cívicos y culturales, servicio comunitario: tequios, y proyectos comunitarios., visitas a autoridades municipales y agrarias, encuestas o entrevistas a la población, recorridos eco sistémicos, conferencias, viajes de estudio a Ayuntamientos locales o al Congreso del estado, pero que no tienen mayor trascendencia para la sociedad, ya sea porque no participa o porque no exista una publicidad efectiva.
- **Respecto de la Planeación incluyente o colectiva.** La universidad de Jalapa de Díaz planea sus actividades de manera unilateral, desde el seno de su organismo coordinador, sin tomar en cuenta a ningún otro grupo de interés que no sea la administración y/o la planta docente. Aquí la recomendación es evaluar las actividades, evaluar las formas de planear y organizar, con el fin de llevar a cabo la mejora continua.
- **Referente a la misión.** No existe una misión institucional en particular de la Universidad de Jalapa de Díaz, alrededor de la cual se planeen, se organicen y evalúen las actividades. Sí existe desde el organismo coordinador, no está descrito como la misión de la

universidad si no como el propósito de todas las universidades del sistema. Los docentes y personas de la sociedad opinan que la misión debe contener ideas como brindar la oportunidad a los jóvenes de escasos recursos y de zonas marginadas y formar profesionistas con espíritu de servicio hacia la sociedad. Lo que a continuación se adecua quedando de la siguiente manera.

Misión

Queremos que la educación sea la vía por la cual los y las jóvenes construyan un mejor futuro y sean mejores ciudadanos. Nuestra universidad contribuye a impulsar el desarrollo nacional mediante la formación de profesionistas comprometidos con las necesidades sociales de la población con mayores carencias, a las que buscarán aportar los conocimientos que requieran para enfrentar problemas relacionados con su supervivencia en condiciones dignas, su desarrollo y sustentabilidad en las distintas regiones del país.¹⁵

- **Respecto de la Visión.** No existe una visión institucional que sea asumida de manera uniforme. Docentes y alumnos tienen la visión de ver a la institución como una de las mejores del país, con cupo lleno, influyente en la región y en el estado. La sociedad espera verla con mayor importancia y con más estudiantes, pero señala la delimitada oferta a una sola licenciatura. Adecuando las ideas de la consulta y los lineamientos de las universidades del Bienestar Benito Juárez García, se propone las siguientes ideas como visión de la universidad.

¹⁵ Estatuto Académico Universidades para el Bienestar Benito Juárez García. Creado en febrero de 2020. Pag. 6.

Visión.

En la Universidad para el Bienestar Benito Juárez García sede Jalapa de Díaz, consideramos a los jóvenes como actores protagónicos del desarrollo de la comunidad. Aspiramos a que se comprometan con una transformación profunda de nuestra sociedad, para hacer posible la realización de sus aspiraciones en un régimen que garantice la justicia, el aprovechamiento adecuado de los recursos naturales y estratégicos del país, y haga posible la realización plena de la vida humana.¹⁶

- **Metas y objetivos.** En los docentes y alumnos existen de manera empírica objetivos y metas en el corto plazo como mejorar la planeación de las actividades, fortalecer la formación académica, mayor vinculación con otras dependencias y mayor publicidad. La sociedad opina que en el largo plazo se debe posicionar a la institución con la licenciatura que ofrece, ampliar la oferta educativa con otras, e incluir diplomados y/o posgrados. Los alumnos esperan verse en el campo laboral trabajando en dependencias de gobierno. A continuación, se retoman los más importantes.

Tabla 38.

Metas a corto, mediano y largo plazos de la universidad de Jalapa de Díaz.

Metas A corto plazo	Estrategias	Actividades	Fechas	Presupuesto	Objetivo
MEJORAR LA	-Capacitación docente	- Líder docente a plantilla docente	Julio 2021	\$1,500,00	Profesionalización docente.
	-Publicidad efectiva	- Redes sociales	- Duran te todo el mes de enero	\$15,000.00	Captar mayor cantidad de alumnos
		- Anuncios en espacios públicos			

¹⁶ ídem. Pag 2

ORGANIZACION INTERNA	- Habilitar nuevos edificios	- Visitas a Bachilleratos	- Visitas Presidencias	- Duran te todo el mes de mayo.		
	-Habilitar nuevos edificios	- Con los trabajadores, padres y alumnos	Julio 2021		El asignado por el programa para tal fin	Funcionar en instalaciones propias.
	-Revisión y adecuación de la planeación estratégica.	- Colectivo docente y alumnos	Julio 2021	de	No aplica	Mejorar en la planeación y organización, para no caer en las improvisaciones.
POSICIONA RSE EN LA REGIÓN Y EL ESTADO	-Vinculación con otras dependencias	- Convenios de servicio social	Julio 2021	-	No aplica	Posibilidad de posicionar a los egresados en el campo laboral
IMPLEMENTAR OTROS PERFILES.	Solicitarlas al sistema UBBJG	Gestoría de la administración	2022-2025		-No aplica	Crecer en la oferta de perfiles profesionales

Fuente. Elaboración propia.

- **En la categoría de valores.** Existen varias propuestas de valores que distinguen a la universidad, desde la perspectiva del docente, alumnado y población en general: Solidaridad, Respeto, Inclusión, Honestidad, Disciplina, Ética, Perseverancia, entre otras. Adecuando estas ideas con los documentos de creación de las universidades se propone lo siguiente.

Valores

Nuestra propuesta se fundamenta en la necesidad de formar profesionales con capacidad crítica y analítica, comprometidos con su sociedad y con altos estándares éticos y de responsabilidad profesional, conforme a los valores de la humildad, austeridad, honestidad, solidaridad, atención y entrega a los más necesitados, guiados por una vocación de servicio, ideales de justicia, dignidad y equidad, y comprometidos con la causa de la democracia y la soberanía de nuestro país.¹⁷

- **Referente a las fortalezas de la institución.** La investigación arrojó que las fortalezas son el capital humano, es decir, la plantilla docente y el trabajo en equipo, las condiciones de gratuidad y la beca para estudiar la carrera, entonces el siguiente paso es reconocerlas, consolidarlas, e impulsarlas.
- **Debilidades de la universidad.** Todas las mencionadas fueron: falta de comunicación o comunicación deficiente, improvisación, deficiente organización para el desarrollo de la malla curricular en colectivo, falta de capacitación del personal, falta de liderazgo, falta de organización, falta de un instrumento que dirija el funcionamiento (planeación) de tal manera que aunque un miembro del equipo no esté la universidad seguirá funcionando sin problema alguno, publicidad ineficiente, falta de orden y disciplina con los estudiantes y la deserción escolar, la falta de más licenciaturas, red de internet deficiente y falta de biblioteca digital.
- **De las oportunidades.** Como toda organización educativa, la Universidad de Jalapa de

¹⁷ ídem. Pag. 7

Díaz tiene la gran oportunidad de crecer. Los docentes unifican su criterio al decir que la oportunidad mayor es la de crecer y posicionarse en la región como una de las mejores universidades del sistema UBBJG., los alumnos opinan que crecer es una gran oportunidad por las ventajas que ofrece el sistema y posicionar a sus egresados en el campo laboral., y la sociedad solicita crecer en número de estudiantes e implementar más carreras. No se trabaja en cada una de ellas de manera sistemática.

- **Las amenazas.** Aquí se mencionan todas las amenazas que advierten para la universidad los tres grupos de interés: Que llegue otra universidad, crisis económica en el país, la deserción escolar y el desprestigio por la falta de competitividad, la falta de campo laboral para los egresados y la falta de vinculación con otras dependencias. No hay un plan para el manejo de alguna contingencia.

Recomendaciones

- El presente trabajo emana de una investigación cualitativa confiable, sirva como diagnóstico para analizar y reflexionar la situación administrativa, se comparta entre los grupos de interés de la universidad, docentes, administración y alumnado en general.
- Se recomienda estructurarlo, enriquecerlo, adecuarlo y ponerlo en práctica, revisando y evaluando el seguimiento de manera periódica para actualizarlo, realizando cambios y observaciones que las experiencias vayan sugiriendo
- Tómese como un instrumento de evaluación cualitativa, desde la perspectiva constructivista, para abonar a la administración efectiva de la universidad de Jalapa de Díaz, Oaxaca.

Bibliografía

- Alicia, A. M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. México D.F.: Ediciones Granica S.A.
- Aranda Barradas, J. S., & Salgado Manjarrez, E. (2005). El diseño curricular y la planeación estratégica. *Innovación educativa*, 25-35.
- Arce Burgoa, L. G. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, 191-201.
- Barreda, T. H. (2010). Características ditintivas en la gestión del servicio educativo. *Universidad Nacional San Agustín*.
- Boletín informativo del capítulo Mexicano de la Cámara Internacional de Comercio, A. C. (2010). OLIGOPOLIO A LA MEXICANA. (F. González de Cossío , Ed.) *ICC PAUTA*.(62), 19-21. Recuperado el Octubre de 2020
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. FUNDAMENTOS Y APLICACIONES*. México: Mc Graull Hill Education.
- Consultoría, A. A. (30 de octubre de 2020). <https://anec.es/6-ejemplos-cooperacion-empresarial/>. Obtenido de <https://anec.es/6-ejemplos-cooperacion-empresarial/>
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión. Universidad del Norte*, 152-181.
- Deloitte, D. C. (2014). *Tendencias globales de capital humano 2014. comprometiendo a la furza laboral del siglo XXI*. Deloitte University Press.
- Foulkes, F. K. (1975). The Expanding Role of the Personnel Función. *Harvard Business Review*, 71-84.
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación estratégica: un marco de referencia*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hurtado, F. A. (2008). *sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Universidad de Antioquía.
- Junger, T. L. (2013). *Administración estratégica y políticas de negocios*. . México: Pearson Educación.
- LESMES, J. D. (2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Revista iberoamericana de educación*, 1.
- López-Noriega, M. D., Zalthen-Hernández, L., & Carrillo-Marín, A. M. (2016). La gestión en la universidad, una perspectiva de sus grupos de interés internos. *Ra Ximhai*, 215-225.
- Mejía, A. (2013). *Gestión de recursos humanos*. Cali Colombia.

- Menéndez, J. J., & Becerril, T. (2005). Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública. *Esvera. Revista de Estudios Territoriales*, 160-178.
- Münch, L., & García, J. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Pablo, T., Jaqueline, V., & Álvarez, M. d. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, , 2-10.
- Peralta, M. P. (03 de 05 de 2021). *www.crecemujer.cl*. Obtenido de *www.crecemujer.cl*: <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/comienzo-un-negocio/cual-es-la-importancia-de-la-planificacion-en-tu-emprendimiento>
- Ponce, A. R. (2017). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Sachse, M. (1990). *PLANEACION ESTRATÉGICA EN EMPRESAS PÚBLICAS*. MÉXICO: TRILLAS.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Sánchez Hernández, E., & et al. (2016). La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. *Medisan*, 302-309.
- Serrano, L., Bravo, E., & Amante, B. (2013). Una metodología innovadora para la administración estratégica en las universidades. *INGE CUC*, 43-63.
- Tamayo, H. B. (2016). *PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNIVERSIDADES DE AMÉRICA LATINA*. PERU: UNSA.
- Torres, Z. (2014). *Planeación y control*. México D. F.: Pátria.
- Urcid-Puga, R., & Rojas, J. C. (2020). Modelo sinérgico entre planeación estratégica, valor compartido y flexibilidad curricular. *Educare*, 387-403.
- Vilardy, W., plata, D., & Moraima, R. (2010). INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GERENCIA UNIVERSITARIA. *REDHECS*, 82-89.
- Zavaleta, A. T. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones*. Universidad del norte .

Anexos.

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

Estimado (a) alumno (a), este cuestionario tiene el propósito de conocer su opinión acerca de esta institución en que estudia. ¿Qué se espera de usted? Su objetividad y sinceridad, para detectar Fortalezas y Debilidades, como una actividad de evaluación interna, en beneficio de nuestra institución. No es necesario que ponga su nombre, su aportación será anónima con la seguridad de que no habrá ninguna repercusión negativa hacia su persona.

PREGUNTAS

- 1.- ¿Cuáles son las actividades de la universidad en las que participa de manera frecuente?
- 2.- ¿Cuál considera que es la razón de ser de la universidad?
- 3.- ¿De qué forma ha participado en la planeación de actividades de la universidad de Jalapa?
- 4.- ¿Cómo visualiza la universidad en el futuro?
- 5.- ¿Cuáles considera que deben ser las metas a corto y largo plazo?
- 6.- ¿Con qué valores cree que se identifica más la universidad?
- 7.- ¿Qué aspectos considera que son la fortaleza de la Institución?
- 8.- ¿Qué aspectos considera que son las debilidades de la Institución?
- 9.- ¿Cuáles son las oportunidades que considera tiene la universidad?
- 10.- ¿Cuáles considera usted que son las amenazas que tiene la institución?

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

San Felipe Jalapa De Díaz, Oaxaca. Junio de 2021.