



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Planeación Estratégica en Instituciones Educativas**

**Tesis que para obtener el grado de:**

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

presenta:

**Ing. Mauricio Morales Meneses**

Asesor tutor:

**Mtra. Angélica Garrido Cárdenas**

Asesor titular:

**Dra. María Ileana Ruiz Cantisani**

**Girardot. Cundinamarca, Colombia**

**Marzo, 2011**

## **Hoja de firmas**

El trabajo de tesis que se presenta fue APROBADO POR UNANIMIDAD por el comité formado por los siguientes profesores:

Mtra. Angélica Garrido Cárdenas (Asesor)

Mtra. Luz Grisel Ramírez Buentello (Lector)

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la Dirección de Servicios Escolares del Tecnológico de Monterrey, como lo requiere la legislación respectiva en México.

## **Dedicatoria**

- El presente trabajo de investigación reúne no solo el esfuerzo por parte del tesisista sino también el de muchas personas que participaron en él, quienes con su motivación, colaboración y apoyo enriquecieron el trabajo desde lo personal y lo laboral.
- En primer término, dedico este logro a mi amada esposa Sonia Yaneht Santana López, porque sin su apoyo incondicional, compañía y tiempo de dedicación en las noches de desvelo hubiera sido muy difícil haber logrado esta meta. A su constante motivación, preocupación y consejos que siempre me alentaban a seguir adelante y que me han ayudado a ser una mejor persona y un mejor profesional. Gracias Amada Esposa mía porque eres el mejor regalo que Dios pudo haber puesto en mi vida.
- En segundo término, y no por ello menos importante a mis padres Rafael Antonio Morales López y María Victoria Meneses de Morales, quienes inculcaron en mi el sentido de la responsabilidad, del cariño por lo que se hace, de buscar siempre la superación y por recibir de ellos la mejor educación en mis primeros años, una educación que me ha ayudado a llegar a donde estoy y que me motiva todos los días a superarme aún más.
- A mi querida hermana Laura María Morales Meneses, también dedico este trabajo, gracias por cuidar de nuestros padres, por su ejemplo de esfuerzo y dedicación.

## **Agradecimientos**

- A toda mi familia por su amor y apoyo incondicional.
- A mi asesora, Mtra. Angélica Garrido Cárdenas, por sus orientaciones y sugerencias, por su asesoría y acompañamiento constante.
- A la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, a su Rector General el Padre Camilo Bernal Hadad por haberme dado la posibilidad de trabajar con la universidad y de realizar estos estudios, y al Doctor Santiago Alberto Vélez Álvarez Rector de la Sede Cundinamarca por su siempre inigualable apoyo y consejos.
- A todos mis compañeros del Centro Regional Girardot de UNIMINUTO, muchas gracias.

## **Planeación estratégica en instituciones educativas**

### **Resumen**

Este documento presenta los resultados de una investigación sobre planeación estratégica en una institución de educación superior, específicamente analiza cómo ciertas estrategias surgen de manera espontánea frente a situaciones de cambio en el entorno que obliga a las personas responsables del proceso de planeación a reevaluar la forma en cómo se concibe el proceso de formulación e implementación de las estrategias en una organización con las características particulares de una institución de educación superior. Las estrategias resultantes del proceso de adaptación a los cambios en el entorno son denominadas estrategias emergentes, y aún cuando éste fue un concepto exclusivo de las organizaciones empresariales, el estudio que se describe aquí demuestra cómo las instituciones de educación superior son objeto también del surgimiento de este tipo de estrategias. El documento presenta una descripción del problema, la revisión de literatura sobre los conceptos asociados a la planeación estratégica y la presentación y discusión de los resultados del estudio fenomenológico llevado a cabo en una universidad privada en Colombia en donde se dieron circunstancias atenuantes que obligaron a sus directivas a replantear sus estrategias y cómo fue que surgieron las estrategias emergentes que le permitieron enfrentar los nuevos retos presentados.

### **Abstract**

This document presents the results of research on strategic planning in an institution of higher education, specifically looks at how certain strategies arise spontaneously in

situations of change in the environment that forces people responsible for the planning process to reassess the way how they conceived the formulation and implementation of strategies in an organization with the characteristics of an institution of higher education. The strategies resulting from the process of adaptation to changes in the environment are called emergent strategies, and even though this was a unique concept of business organizations, the study described here demonstrates how higher education institutions are also subject to the emergence of such strategies. The paper presents a description of the problem, review of literature on the concepts related to strategic planning and the presentation and discussion of the results of phenomenological study conducted in a private university in Colombia where there were extenuating circumstances that forced their directives to rethink their strategies and how he emerged emerging strategies that allowed him to face the new challenges presented.

## Índice

Hoja de firmas .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen.....	v
Índice de temas.....	vii
Introducción .....	1
Capítulo 1 Planteamiento del problema.....	5
Antecedentes del problema .....	5
Contexto.....	6
Definición del problema .....	8
Objetivos de la investigación .....	10
Justificación .....	10
Limitaciones de la investigación .....	12
Capítulo 2 Revisión de la literatura.....	13
¿Qué son las estrategias? .....	19
Proceso de formulación de estrategias.....	24
Estrategias emergentes y deliberadas .....	30
Modelos de planeación en instituciones de educación superior.....	36
El aprendizaje organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes.....	38
Capítulo 3 Método de investigación.....	48
Enfoque metodológico.....	48
Rol del investigador.....	50
Recolección de datos .....	51
Análisis de los datos .....	56
Capítulo 4 Análisis de resultados .....	60

Proceso de planeación del Centro Regional Girardot.....	60
Proceso de formulación de estrategias emergentes .....	64
Resultados de la planeación emergente .....	74
Participantes en el proceso de formulación de estrategias emergentes ....	75
Conclusiones .....	77
Capítulo 5 Discusión de resultados .....	79
Discusión.....	79
Validez interna y externa .....	85
Alcances y limitaciones .....	86
Sugerencias para estudios futuros .....	87
Conclusiones .....	88
Referencias.....	91
Apéndice A. Guía de observación.....	98
Apéndice B. Guía de entrevista a coordinadores de programas y directores de unidades académicas.....	99
Apéndice C. Guía de entrevista a personal docente y administrativo .....	100
Apéndice D. Carta de consentimiento .....	101
Curriculum Vitae .....	102

## Introducción

Este trabajo de investigación realizado en una institución de educación superior privada pretende demostrar con sus resultados cómo la teoría de formulación de estrategias emergentes propuesta por Henry Mintzberg a principios de los años 90 se encuentra presente en los procesos de planeación estratégica de las universidades cómo respuesta de éstas a un entorno complejo del cual pueden aprender, principalmente por ser ellas organizaciones con una esencia en procesos de enseñanza – aprendizaje.

Para que las instituciones de educación superior adquieran un alto grado de agilidad y flexibilidad que les permitan dar respuesta rápida y anticiparse de manera creativa y eficiente a un futuro incierto, deben adoptar estructuras organizativas y metodologías de gestión institucional muy similares a las que se utilizan en las organizaciones del sector productivo y que se han venido desarrollando y perfeccionando a lo largo de los últimos cincuenta años. Existen varias razones por las cuales las instituciones de educación superior se están viendo obligadas a adoptar un esquema organizacional de tipo empresarial dentro de las que se pueden mencionar la financiación, la igualdad de condiciones de acceso, la mejora en la calidad, la investigación, la pertinencia de su oferta académica, su proyección social y el impacto que esto conlleva en el mejoramiento del nivel de cohesión de las sociedades y en la capacitación del capital humano y por lo tanto en el aumento de los índices de productividad y competitividad de un país.

Este documento está organizado de tal manera que el lector encuentra en el primer capítulo una detallada descripción del problema de estudio que incluye los antecedentes y una contextualización que le permitan ubicarse en el entorno en el cual se desarrolla el trabajo de investigación. Enseguida se definen tanto el problema cómo los objetivos de la investigación donde vale la pena resaltar que por ser éste un estudio fenomenológico fue importante encausar los esfuerzos hacia el conocimiento de cómo se lleva a cabo el proceso de formulación de las estrategias emergentes necesarias para que la institución de educación superior enfrente los nuevos retos presentados, quiénes participan en el

proceso de formulación de esas estrategias emergentes y cómo se implementan las estrategias emergentes formuladas y quiénes son los responsables, todo esto para dar solución al problema encontrado y claramente definido. A continuación se plantea la justificación del desarrollo del trabajo de investigación en donde se evidencia la importancia que tiene para la comprobación de la teoría sobre estrategias emergentes estudiar los procesos de formulación y el impacto de la implementación que estos producen en la institución de educación superior objeto de estudio. Por último se plantean las limitantes que se pueden encontrar en el desarrollo del proceso investigativo.

En el segundo capítulo se aborda una profunda revisión de la literatura relacionada con el tema del trabajo de investigación y que abarca conceptos como la planeación, su importancia para las organizaciones, los principios para que este proceso sea exitoso en una organización, los tipos de planeación de acuerdo al plazo de ejecución y las fases por las cuales atraviesa un proceso de planeación estratégica. Luego se abordan los conceptos relativos a la estrategia cómo su definición desde los diferentes ambientes en los que se ha acuñado su uso, los elementos esenciales que la componen, las maneras en cómo pueden verse, los tipos de estrategias y la importancia que estas representan para los procesos de planeación en cualquier organización. Enseguida se desarrolla la concepción teórica sobre el proceso de formulación de estrategias pretendiendo aproximar al lector a las diferentes escuelas que habían implementado modelos para la formulación de éstas y exponiendo las que se pueden considerar las mejores prácticas en cuanto al tema se refiere. A continuación se encuentra la revisión de literatura más importante para este estudio y es el apartado que trata sobre los conceptos de estrategias deliberadas y estrategias emergentes, las características de estas últimas y su importancia dentro de los procesos de planeación. Se revisa a continuación la teoría sobre los modelos de planeación utilizados por las instituciones de educación superior y por último se resalta la importancia del aprendizaje organizacional en los procesos de planeación en las organizaciones y su relación con la formulación de estrategias emergentes.

El lector encontrará en el tercer capítulo la fundamentación teórica acerca del enfoque metodológico utilizado que para este trabajo por las razones que se presentan, es de tipo cualitativo. A continuación se encuentra desarrollado el rol que el investigador juega en el proceso para luego abordar el apartado de recolección de datos en donde se profundiza sobre el contexto de la institución de educación superior objeto de estudio y se definen y justifican los instrumentos a utilizar para el proceso investigativo que para este caso serán la entrevista, la observación y el análisis de los documentos institucionales. Por último se describe la forma en cómo se llevará a cabo el proceso de análisis de los datos que debe permitir establecer relaciones, interpretar y extraer información y llevar a plantear unas conclusiones sobre los objetivos de la investigación.

El cuarto capítulo es uno de los más importantes en el desarrollo de este documento, allí el lector encuentra el análisis de los resultados fruto del trabajo de investigación en campo y que en su orden reúnen información acerca de cómo se lleva a cabo el proceso de planeación estratégica en la institución de educación superior y cómo se realiza lo que se denomina el proceso de formulación de estrategias emergentes, que consiste en todas las acciones que realiza la organización para enfrentar una situación problemática que se presenta inesperadamente y que debe ser solucionada con el fin de mantener a la institución de educación superior alineada con su misión y visión. En este punto se detallan aspectos tales como los participantes del proceso, la manera en cómo se analiza el evento problemático, cómo se plantean las soluciones, en qué instancias se logran los acuerdos y se toman las decisiones y cuáles son las estrategias formuladas resultantes del proceso y los responsables de su ejecución. Por último se realiza una breve exposición de los resultados obtenidos luego de la aplicación de las estrategias y se resalta la importancia de los participantes en el proceso de formulación de estrategias en una organización. Se cierra el capítulo con unas conclusiones acerca de las percepciones sobre la manera en cómo se observó el proceso de planeación y formulación de las estrategias emergentes.

En el último capítulo se desarrolla todo lo relativo a la discusión de los resultados del proceso de investigación en contraste con el marco teórico que sustentó el estudio y

los objetivos que se formularon en el primer capítulo y su grado de cumplimiento. Es así como en primera instancia se contrasta con la teoría el proceso de formulación de estrategias emergentes, en segunda instancia se contrasta la manera en cómo los participantes juegan un papel importante en el proceso de formulación de las estrategias emergentes y por último se contrasta la manera en cómo se implementan las estrategias y los responsables de hacerlo. A continuación se desarrolla un aspecto importante para el proceso investigativo como lo es la validez interna y externa que son las pautas que aseguran que el proceso se haya desarrollado siguiendo parámetros establecidos y los resultados obtenidos puedan ser retomados para otras investigaciones sobre el mismo tema. Enseguida se hace una relación de los alcances y limitaciones del proceso de investigación, se presentan sugerencias para estudios futuros.

Por último se desarrolla una serie de conclusiones que permiten validar la teoría sobre estrategias emergentes de acuerdo a los resultados obtenidos del proceso investigativo y que resaltan además la importancia que tiene para las instituciones de educación superior adoptar modelos de gestión como los de las organizaciones empresariales con el fin de enfrentar los nuevos retos que en cuanto a calidad, inclusión, responsabilidad social y sostenibilidad financiera se le presentan.

# 1. Planteamiento del problema

## Antecedentes del problema

Todas las instituciones educativas por su razón de ser desempeñan dos grandes tipos de actividades: las académicas y las administrativas. Estas últimas, como las de cualquier empresa que se enfrenta a un mundo globalizado y cambiante, requieren ajustes en la administración que permitan manejar esos cambios. Con el fin de conducir a las instituciones educativas como cualquier empresa hacia estados sostenibles en términos financieros, sin perder la relación de ellas con sus clientes, los estudiantes y la sociedad, y manteniéndose dentro de los estándares de calidad en su producción, la academia, es necesario contar con una de las funciones básicas de la administración, la planeación.

En estos términos, las instituciones educativas requieren de un plan estratégico que se estructure a partir de tres elementos, dos de ellos que se constituyen en su política general: la misión y la visión, y el tercero: su entorno (Ramírez, 2004). Sin embargo, por las características particulares de las instituciones educativas, los conceptos de planeación estratégica que se aplican a las organizaciones industriales no deben ser solamente trasladados en forma mecánica como una serie de procedimientos y tecnologías de aplicación industrial (García, 2002).

Kaufman (citado por García, 2002), sugiere que la planeación estratégica debe permitir organizar a la institución educativa y prever resultados desde lo individual, lo organizacional y la sociedad. Además plantea una planificación estratégica desde lo micro, los datos de la realidad, lo macro, los ideales de los miembros de la organización, y lo mega, una comparación entre la realidad y los sueños para establecer las necesidades de cambio y las acciones a seguir. Pichardo (citado por García, 2002), propone la elaboración de un plan de desarrollo con la definición de un plan estratégico y un plan operativo a partir de la tendencia histórica de la institución y la visualización futura que se haga de ella. Para ello sugiere que el plan estratégico que se constituye en la ruta a

seguir se planteó a 5 años y se realicen planes operativos con acciones a 1 año junto con un análisis de viabilidad a todas las acciones y la ruta a seguir del plan (García, 2002).

Independientemente del modelo de planeación estratégica que se utilice, este debe acompañarse de un proceso reflexivo por parte de todos los actores de la institución educativa, no debe limitarse a una comunicación vertical sino a la utilización de equipos de trabajo junto con estrategias de evaluación que permitan establecer resultados y controlar las posibles desviaciones que se puedan presentar.

### Contexto

La Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, es una institución educativa superior de carácter privado que hace parte de la organización El Minuto de Dios cuyo objetivo primordial es la formación de comunidades humanas y cristianas que permitan el desarrollo integral de la persona.

Su misión está redactada así: El Sistema Universitario UNIMINUTO inspirado en el Evangelio, la espiritualidad Eudista y la Obra Minuto de Dios; agrupa Instituciones que comparten un modelo universitario innovador; para ofrecer Educación Superior de alta calidad, de fácil acceso, integral y flexible; para formar profesionales altamente competentes, éticamente responsables líderes de procesos de transformación social; para construir un país justo, reconciliado, fraternal y en paz.

Su visión está redactada así: El Sistema Universitario UNIMINUTO en el 2012 será reconocido en Colombia por las vivencias espirituales y la presencia de Dios en el ámbito universitario; su contribución al desarrollo del país a través de la formación en Educación para el Desarrollo; la alta calidad de sus programas académicos estructurados por ciclos y competencias; su impacto en la cobertura originado en el número de sus Sedes y la gran facilidad de acceso a sus programas; y sus amplias relaciones nacionales e internacionales.

UNIMINUTO inicia sus labores académicas en el año de 1991 con tres programas académicos y en la actualidad cuenta con más de sesenta programas académicos propios y veinte en convenio, en los niveles técnico profesional, tecnólogo, universitario y especialización. Actualmente UNIMINUTO hace presencia a través de 15 Centros Regionales de Educación Superior CERES, 4 sedes regionales, 1 seccional, 1 instituto de educación virtual y a distancia, 2 universidades en alianza y su sede principal en la capital del país. Cuenta en la actualidad con cerca de 30,000 estudiantes en modalidades virtual, semipresencial, a distancia y presencial y atiende principalmente población de los estratos socioeconómicos 1 y 2 (que se asimilan en otros países a las clases más baja y baja) que se constituyen en el 80% de sus estudiantes, 15% en estrato 3 (que se asimila en otros países a la clase media baja) y un 5% en estratos 4, 5 y 6 (que se asimilan en otros países a las clases media, media alta y alta).

Específicamente la investigación se desarrolla en el Centro Regional Girardot de la UNIMINUTO. Este Centro Regional inicia sus labores en el mes de junio de 2000 en instalaciones arrendadas con un colegio de bachillerato, con el programa de Ingeniería Civil. Para el año siguiente en enero, dentro de una estrategia de regionalización de la educación superior de UNIMINUTO, se iniciaron las actividades del programa de Tecnología en Informática, en los siguientes tres años se iniciaron actividades en los programas de Trabajo Social, Comunicación Social Periodismo, Tecnología en Electrónica y Tecnología en Redes de Computadores y Seguridad Informática en ese orden.

Actualmente el Centro Regional Girardot de UNIMINUTO cuenta con cerca de 750 estudiantes de los cuales el 84% pertenece a los estratos 1 y 2 (que se asimilan en otros países a las clases más baja y baja), el 15% al estrato 3 (que se asimila en otros países a la clase media baja) y el 1% al estrato 4 (que se asimila en otros países a la clase media). La planta de personal la comprenden 13 administrativos, 10 directores de programas y unidades y 58 docentes. Su área de influencia abarca 7 municipios cuyas principales actividades económicas son el turismo, el comercio y la agricultura.

## Definición del problema

Dentro del marco de la política gubernamental de calidad de la educación superior del Ministerio de Educación, las instituciones de educación superior y los programas académicos que se venían ofertando en ellas antes de la promulgación del decreto 2566, deberían recibir en los dos años siguientes, visitas de verificación de las condiciones mínimas de calidad reglamentadas en ese mismo decreto.

Es así que en octubre de 2004 el programa de Ingeniería Civil del Centro Regional Girardot de UNIMINUTO recibe visita de verificación de condiciones mínimas, un par de años más tarde reciben visita de verificación los programas de Trabajo Social y Tecnología en Informática de este Centro Regional. En el 2006 el primer programa en ser requerido por deficiencias en algunas de sus condiciones de calidad fue el de Trabajo Social, que debió suspender un año después el ingreso de nuevos estudiantes y suscribir un plan de mejoras que garantizará acciones correctivas que permitieran subsanar las deficiencias en calidad encontradas.

En el 2007 fue requerido el programa de Tecnología en Informática del Centro Regional Girardot por deficiencias en las condiciones de laboratorios, producción investigativa, biblioteca y contratación docente encontradas en la visita de verificación, estas tres últimas condiciones mínimas habían sido las que habían ocasionado el requerimiento del programa de Trabajo Social y que a pesar de las acciones académicas y administrativas que se habían implementado, todavía no lograban satisfacer al organismo encargado de emitir concepto de calidad de un programa académico por parte del Ministerio de Educación Nacional. Actualmente el programa aún no le ha sido suspendido el ingreso de nuevos estudiantes y se encuentra en funcionamiento.

A mediados del año 2009 el programa de Ingeniería Civil volvió a recibir visita de verificación porque no se había solucionado su situación al respecto de la visita recibida en el año 2004 en la que las condiciones no cumplidas fueron laboratorios, biblioteca y

producción investigativa. Su situación definitiva tampoco se conoce en el momento de realizarse esta investigación.

Estas situaciones se presentaron no obstante existía el plan nacional de desarrollo 2003 – 2007 de UNIMINUTO y sus siete retos estratégicos para orientar el trabajo de todas las sedes del sistema, de los cuales tres de ellos se habían formulado y apuntaban a superar las condiciones mínimas de calidad en los programas que presentaban deficiencias de acuerdo a los procesos de autoevaluación desarrollados.

En la actualidad UNIMINUTO está trabajando bajo la orientación del plan nacional de desarrollo 2008 – 2012 y su plan estratégico compuesto por quince retos estratégicos dentro de los cuales se pueden enumerar 60 componentes. Este plan de desarrollo que fue construido en un ejercicio participativo de todos los niveles directivos de UNIMINUTO, desciende en la estructura organizacional hasta el Centro Regional Girardot en donde se formuló un plan estratégico que incluyó retos y componentes ajustados a su entorno y a las necesidades actuales de los programas, especialmente buscando dar solución a los inconvenientes por los que se están atravesando en cuanto a los referentes de calidad exigidos por la entidad gubernamental encargada de verificar la calidad de los programas académicos de las instituciones de educación superior.

Bajo estas circunstancias, el Centro Regional Girardot presenta un programa con suspensión de ingreso de nuevos estudiantes hace dos años y dos programas que están autorizados para recibir nuevos estudiantes, pero que en cualquier momento esa autorización puede ser revocada. Por tal motivo las directivas del Centro Regional Girardot de UNIMINUTO deben plantear estrategias académicas y administrativas que le permitan salir adelante con los requisitos de calidad de los programas para poder mantener su sostenibilidad económica.

Es por tanto el momento de preguntar ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en UNIMINUTO Centro Regional Girardot?

## Objetivos de la investigación

“Los objetivos de la investigación indican la finalidad hacia la cual se dirigen los esfuerzos y los recursos empleados” (Pinal, 2006, p. 18). Se constituye por tanto la formulación de los objetivos de investigación en la guía del proceso investigativo hacia donde se dirigirán todas las acciones para que los resultados sean significativos y aporten de manera importante al desarrollo de la solución a un problema.

El desarrollo de esta investigación tendrá en cuenta que la gestión y planificación estratégicas son hoy en día parte integral de la administración de las instituciones educativas, por tal motivo es de radical importancia conocer cómo se llevan a cabo esos procesos en el Centro Regional Girardot de UNIMINUTO. Los objetivos específicos de esta investigación son entonces:

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de formulación de las estrategias emergentes necesarias para que los programas cumplan con los requisitos de calidad exigidos a los programas académicos del Centro Regional Girardot?
2. ¿Quiénes participan en el proceso de formulación de las estrategias emergentes?
3. ¿Cómo se implementan las estrategias emergentes formuladas y quiénes son los responsables?

## Justificación

En las circunstancias actuales de la educación en un mundo globalizado y cambiante, la planificación estratégica se ha introducido como un proceso formal en la administración de las instituciones de educación superior. Este ejercicio se constituye en una herramienta de gran relevancia en el desarrollo tanto de las instituciones educativas como de las organizaciones, y aunque se había limitado principalmente a éstas últimas, la

característica de organización que ahora se reconoce en las instituciones de educación superior hace que se aplique a ellas también.

La necesidad y la utilidad del desarrollo de una planificación estratégica en las instituciones educativas responden a los nuevos desafíos que plantea la transformación del sistema educativo y constituye una herramienta de gestión institucional que marca un rumbo: el mejoramiento de la calidad en la educación (Manes, 1999, p. 23).

Por lo tanto se considera de vital importancia estudiar la manera en cómo se desarrolla el proceso de planificación estratégica y su impacto en la calidad de los programas del centro educativo objeto del estudio, teniendo en cuenta que el Consejo Nacional de Acreditación – CNA en Colombia, establece que el mejoramiento en la calidad de una institución de educación superior está ligado a que éstas aprendan continuamente e innoven en sus procesos de gestión y estructuras.

Esta investigación se fundamentará también en el hecho de que aunque existen procesos formales de planificación estratégica en el centro educativo objeto del estudio, un entorno cambiante y lleno de incertidumbre hace que no exista un método óptimo para desarrollar una estrategia y que el aprendizaje que se da sobre la marcha no debe despreciarse ni ignorarse (Mintzberg, 1993).

Mintzberg (1993) plantea en su artículo publicado en *El Proceso Estratégico* y que denominó destreza en la estrategia: “las estrategias pueden formarse, así como pueden ser formuladas” (Mintzberg, 1993, p. 123), posteriormente reseña en el mismo artículo “una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada; la estrategia emergente lo promueve y estimula” (Mintzberg, 1993, p. 124). Especialmente el autor resalta que ninguna organización podrá saber lo suficiente como para poder resolver anticipadamente (estrategia deliberada) ni tampoco podrá dejar todo al azar sin ningún control (estrategia emergente), por lo que estas dos, la deliberada y la emergente, se convierten en los límites de las estrategias reales que se formulan dentro de una organización.

## Limitaciones de la investigación

Al ser esta investigación método de caso se deben usar las herramientas de entrevistas y observación, por lo que la aplicación puede dificultarse debido a que los informantes primarios podrían no disponer del tiempo requerido para las entrevistas. Como también se puede presentar la situación de que se restrinja el acceso del observador a juntas, reuniones de trabajo o a documentos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Se puede presentar igualmente la situación de que en el transcurso de la recolección de la información se realice visita de verificación de condiciones mínimas por parte de los representantes del Ministerio de Educación Nacional lo que puede ocasionar la postergación de reuniones, entrevistas y acceso a documentos mientras se prepara el recibimiento de la visita.

## 2. Revisión de la literatura

Este capítulo pretende realizar una aproximación a los conceptos, teorías e investigaciones que se han desarrollado acerca de la planeación estratégica y específicamente su utilización en las instituciones de educación superior.

Para iniciar es conveniente revisar algunos conceptos de diferentes autores sobre lo que es la planeación. Para Robbins y Coulter (2005), la importancia de este proceso radica en establecer un rumbo, reducir la incertidumbre frente a los cambios futuros, concentrar esfuerzos y establecer la manera de controlar si se está siguiendo el rumbo trazado. Ackoff (1981) manifiesta que la planeación se anticipa a la toma de decisiones, es un proceso para antes de que se requiera la acción. Chiavenato (1995, p. 249) la establece como “una función que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos”. Claude y Álvarez (2005) definen planear como la definición de unos objetivos y unas metas y el establecimiento de una estrategia para alcanzar esos objetivos y unos planes para coordinar y trabajar en conjunto las actividades necesarias para alcanzarlos. Reyes (2007, p. 244) sostiene que la planeación “fija con precisión lo que va a hacerse”.

Luego de revisar estos conceptos que hacen parte de un sinnúmero de los que se pueden encontrar en la literatura especializada sobre planeación y administración, lo importante es recalcar la importancia que el proceso implica para las organizaciones. Dentro de las razones por las cuales la planeación se convierte en el eje fundamental del crecimiento y sostenimiento de las organizaciones, como lo resaltan Claude y Álvarez (2005), podemos señalar:

- a. Coordina los esfuerzos económicos y humanos de la organización y las acciones o planes para alcanzar los objetivos.
- b. Promueve la eficiencia en el uso de los recursos de la organización al establecer en qué y cómo se deben usar.
- c. Sirve como la base para el establecimiento de los controles que evalúan si la organización está marchando hacia lo planeado.

- d. Permite que la organización pueda enfrentarse a los imprevistos con el menor riesgo de sufrir daños que la puedan desestabilizar.

Igualmente, el proceso de la planeación debe cumplir con unos principios que lo llevan a que sea exitoso. Estos principios expuestos por Reyes (2007) son:

- a. La precisión, una planeación hecha sobre la incertidumbre corre el riesgo de fracasar. Si bien es cierto que el futuro es impredecible, existen de todas maneras variables que pueden ser controladas y conocidas por la organización como sus propios recursos, por lo que un ejercicio de planeación debe hacer un inventario de esos recursos que de por si ya son muy importantes para enfrentar situaciones futuras.
- b. La flexibilidad, porque los entornos son cambiantes y debe existir un margen de ajuste. Este concepto aunque suene un poco contradictorio con que la planeación sea un proceso riguroso debe ser tenido muy en cuenta dentro del proceso de planear, tal como hemos visto hasta ahora en el inciso anterior, el futuro es impredecible por lo que los planes si bien deben ser específicos y claros, también deben dejar abierta la puerta a los diferentes ajustes que seguramente se deberán de realizar a lo largo del proceso de ejecución.
- c. La unidad de dirección, que se establece como que todos los planes existentes deben estar coordinados y apuntando hacia el cumplimiento de un plan general. Ninguna organización puede ser exitosa si no tiene en cuenta que es un sistema interrelacionado donde el conjunto de sus partes trabajan por un fin común que a todos beneficia. Por tal motivo no podría existir un proceso de planeación donde cada departamento trazara sus planes para beneficiarse particularmente, es por tanto deber de la dirección mantener cohesionados y apuntando hacia los objetivos de la organización los diferentes planes que surgen de los procesos de planeación dentro los distintos departamentos de la organización.
- d. La consistencia, que complementa al anterior y es que todos los planes deben estar integrados. Así como en el punto anterior la dirección debe

mantener a todos los planes apuntando hacia los mismos objetivos, en este punto la dirección debe cuidar porque los planes conserven su relación de sinergia, es decir, que estén interrelacionados para que trabajen como uno solo de la misma manera como lo hacen entre sí los departamentos de una organización.

- e. La rentabilidad, la planeación deberá generar una relación a positiva costo beneficio. No se puede concebir un proceso de planeación que arroje pérdidas, por principio el proceso de planeación se realiza precisamente para mantener y mejorar una posición competitiva en el mercado, posición que no se va a poder lograr si el resultado de la ejecución de los planes va en detrimento de la estabilidad económica de la organización. Es por tanto muy importante que el proceso de planeación lleve una asignación de todos los recursos necesarios para su desarrollo, incluidos los económicos, como de los resultados esperados de la ejecución de la misma y que se esperan sean bastante positivos en la realidad.
- f. La participación, una planeación deberá contar con todas las personas que se vean involucradas en ella. Más adelante encontraremos una ampliación a este punto, pero la literatura concerniente al tema resalta la importancia de un proceso de planeación participativo, entre otras razones, porque es más fácil que los miembros de la organización se comprometan con un proceso cuando han sido tenidos en cuenta en el desarrollo del mismo.

Desde el punto de vista de la literatura relacionada, la planeación puede hacer la diferencia entre una organización exitosa y otra fracasada. Principalmente esa diferencia está enmarcada en que una organización que no planea se enfrenta a un accionar lleno de riesgos como el uso inadecuado de sus recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.), de la misma forma entonces la administración es apenas improvisada y podría llegar a depender entonces de una persona que la maneja de acuerdo a su personalidad, un alto grado de improvisación y un liderazgo de tipo autoritario (Ogliastri, 1996).

La planeación por tanto se convierte en el soporte de un futuro deseado y los medios para conseguirlo (Flórez, 2007). Zabala (2005) afirma también que gracias al proceso de la planeación se pueden establecer las áreas problemáticas, por tanto se formulan unas alternativas y así se está proyectando lo que se va a hacer. Señala Zabala (2005) además, que el proceso de planear nos permite establecer controles que permitan seguir el curso de las acciones y dotar a la organización de instrumentos y mecanismos para orientar su desarrollo.

Pero la experiencia que a través de los años se ha recopilado sobre los efectos de la planeación en una organización, refuerza el concepto de que sobre el futuro apenas se puede especular y que la planeación es apenas una herramienta para enfrentarlo porque existe un mundo real en donde la interacción entre las diversas organizaciones y los entornos en permanente cambio son imposibles de predecir.

Independiente de la situación del futuro incierto y de un entorno cambiante, la planeación y sus acciones en su dimensión en el tiempo se formulan a largo, mediano y corto plazo. Esta diferenciación se realiza con base al tiempo de ejecución y Saavedra (2001) manifiesta que la duración asociada a cada uno de estos términos está ligada a una circunstancia específica o al medio en el que se aplica pero que convencionalmente se define de la siguiente manera:

1. Largo plazo: Comprende períodos de diez, quince y hasta veinticinco años y son la base de los planes a mediano y corto plazo.
2. Mediano plazo: Comprende períodos de cuatro a nueve años.
3. Corto plazo: Comprende períodos de seis meses a tres años, se les llama también planes operacionales y por lo general están ligados a los períodos presupuestales de la organización.

En la Figura 1 se pueden ver representadas las fases de un proceso secuencial de planeación estratégica en donde se observa que el proceso debe iniciar con definiciones claras de misión, visión y objetivos de la organización, paso a seguir, este paradigma de

planeación contempla un análisis hacia dentro y fuera de la organización para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee y enfrenta la organización respectivamente. En seguida el proceso contempla un análisis de oportunidades y riesgos identificados en el paso anterior con el fin de formular y evaluar las estrategias alternativas para enfrentar los acontecimientos. Luego haciendo uso de un modelo de toma de decisiones se debe escoger la estrategia más indicada a la que por último se le deben asignar los recursos necesarios para iniciar con la operación de la misma.

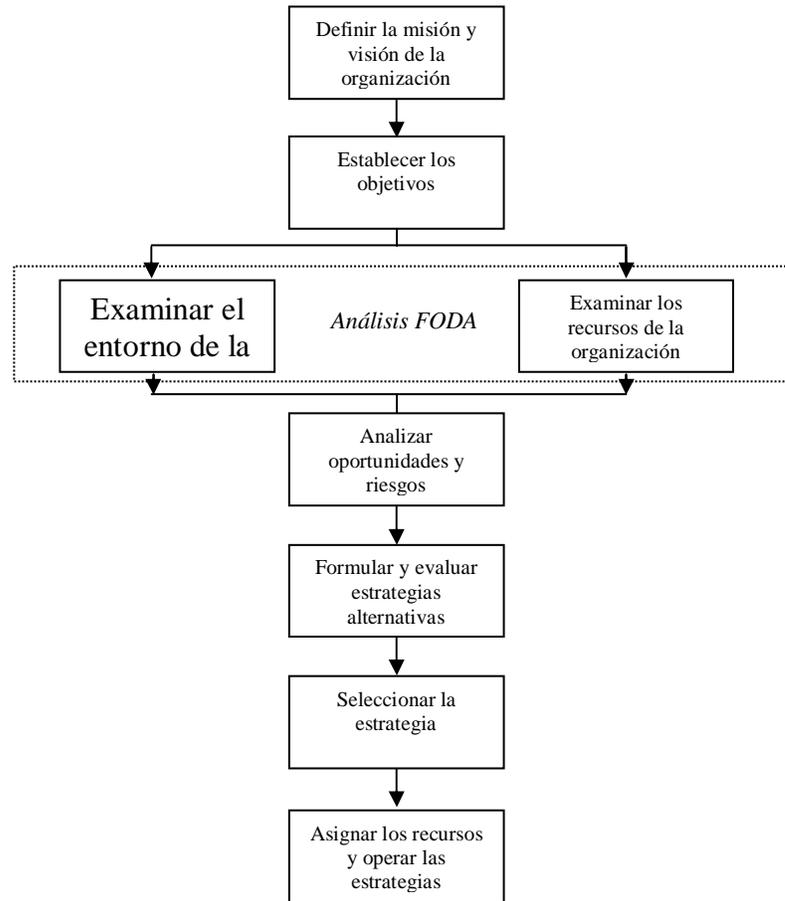


Figura 1. Proceso secuencial de planeación estratégica

Para Saavedra (2001) el paradigma del proceso de planeación estratégica sobre el que se aplica esta investigación, cumple por lo general con cuatro fases que son:

1. La fase estratégica en donde se determinan a través de los diagnósticos internos y externos, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
2. La fase presupuestaria en donde se asignan los recursos necesarios para poder cumplir con la fase operativa.
3. La fase operativa en donde se programan las acciones, se ejecutan y se coordinan los esfuerzos.
4. La fase de seguimiento, control y evaluación que es una fase que se desarrolla continuamente para verificar que se esté cumpliendo con los objetivos de la planeación y determinar al implementación de los correctivos necesarios.

### ¿Qué son las estrategias?

Una vez revisado brevemente en qué consiste la planeación, nos adentraremos en el concepto de estrategia. A diferencia de la literatura sobre planeación, en donde la coincidencia prevalece, el concepto estrategia pareciera no contar con una definición mundialmente aceptada pero de cualquier manera todas ellas se aceptan como válidas.

La primera vez que el concepto se acuñó hacía referencia a la milicia y se definió como la manera de organizar las fuerzas para atacar a un enemigo. Luego se definió en la teoría de juegos como el plan al que un jugador puede recurrir en una situación que se le presente. Y por último se definió estrategia para la administración como el plan para asegurar que los objetivos sean alcanzados (Mintzberg, 1993). De estas tres definiciones queda claro que la estrategia está directamente relacionada con las acciones que se deben ejecutar para alcanzar un fin.

Recientemente Mintzberg (1998) menciona que el término estrategia es de los que se definen de una forma pero se utilizan de otra. Para Mintzberg (1998) la estrategia es un

patrón, es decir una conducta coherente a través del tiempo y por lo tanto es tanto como una mirada hacia el futuro, como un patrón que examina la conducta pasada.

La estrategia debería contener por lo menos tres elementos esenciales como lo señala Mintzberg (1993):

1. Las metas u objetivos a alcanzarse. Para Hitt (2006) establecer metas es una forma de administrar el desempeño y deben ser:
  - a. Específicas es decir claras con respecto a lo que se quiere lograr, no deben dejar espacio para inquietudes ni interpretaciones diversas.
  - b. Medibles porque de esta manera se puede medir su progreso y determinar el avance logrado en su resultado.
  - c. Consensuadas porque quienes participen en su logro deben estar de acuerdo con ella, eso garantiza en parte que estén comprometidos con su alcance.
  - d. Realistas porque deben ser alcanzables, no se pueden definir metas que pretendan llegar a resultados sobre los cuales la organización no esté en posición de alcanzar.
  - e. Deben tener un límite de tiempo, porque si existe un límite de tiempo se genera un sentido de apremio por realizar las actividades que lleven a alcanzar el logro de la meta.
2. Las políticas que guían o limitan la acción. Para Zabala (2005) las políticas orientan la gestión y establecen los límites a los participantes de un proceso de ejecución de la planeación. Se definen por un período de tiempo que por lo general concuerda con el de la elaboración y ejecución de la planeación y deben ser adaptables a los cambios.
3. El plan o secuencia de acciones. Que por lo general se conoce como el producto escrito del proceso de planeación y a lo que también comúnmente se le conoce como el plan operativo que es en donde se consignan todas las acciones, metas, presupuestos asignados, responsables y cronogramas de cumplimiento (Zabala, 2005).

Coincide con esto Quinn (citado por Aldana, 1995, p. 36), quien resalta que la estrategia es el modelo o plan que integra los propósitos organizacionales, las políticas y la secuencia de acciones. Pero la estrategia “no es solamente lo que la empresa quiere hacer, sino lo que realmente hace; todas las empresas siguen algún camino, y la huella que dejan es su estrategia” (Ogliastri, 1996, p. 4) y Mintzberg (1998) está de acuerdo con este concepto cuando la define como un patrón, como una conducta que se repite en el tiempo.

Así como con la planeación, Reyes (2004) afirma que las estrategias deben reunir ciertas reglas que son: dar indicaciones concretas acerca del uso de los recursos, deben ser posibles de adaptar y deben ser formuladas por escrito. Mintzberg (1993) establece que la estrategia tiene cinco maneras de verse:

1. Como plan, porque ella es la guía de las acciones a seguir para abordar una situación específica. Las estrategias entonces son conscientemente trazadas antes de realizar la acción y conscientemente ejecutadas en el momento de realizar la acción.
2. Como patrón, porque ella misma se convierte en un modelo a seguir, se establece entonces como un patrón de comportamiento de la organización y en sí misma tal vez, en la conducta que diferencie a la organización de cualquier otra.
3. Como posición, porque puede ubicar a la organización en su medio ambiente, en el sitio en donde la organización puede percibir sus ingresos y fijar su posición dentro del mercado.
4. Como perspectiva, mientras la anterior manera de ver a la estrategia tiene que ver con su entorno, ésta tiene que ver con su interior, con la manera en cómo la organización percibe el entorno. Mintzberg (2007) afirma que la estrategia se convierte para la organización en lo que para las personas es la personalidad.
5. Como estratagema, porque la estrategia se puede convertir entonces en las acciones para engañar a la competencia o al oponente haciéndole creer que la

organización está realizando una acción mientras que en verdad se está realizando otra totalmente diferente.

Para Mintzberg (1993) estas cinco maneras de ver las estrategias se complementan y definen los aspectos que la fundamentan. Sin embargo, establecer estrategias también tiene sus desventajas. Mintzberg (1998) señala las siguientes desventajas:

1. La desventaja de que la estrategia establezca una dirección. Afirma el autor que esto es partir con un rumbo predeterminado dentro de un camino incierto, lo mejor debería ser no mirar tan adelante, avanzar lentamente, mirando lado a lado para poder modificar el rumbo de un momento a otro.
2. Desventaja de que la estrategia concentre el esfuerzo. Cuando se concentra el esfuerzo se puede llegar a perder la noción de un entorno abierto a otras posibilidades.
3. Desventaja de que la estrategia defina a la organización. Definir a una organización para Mintzberg (1998) puede simplificarla tanto que pierda su variada y rica complejidad de sistema.
4. Desventaja de que la estrategia proporcione consistencia. La creatividad precisamente surge de las irregularidades y es el hallazgo de nuevas combinaciones a los sucesos que no se tenían en cuenta. Una estrategia es la representación de una realidad por medio de la simplificación, pero en ese proceso se puede distorsionar la realidad y sufrir por tanto las consecuencias de este.

Rodríguez (2004) define dos tipos de estrategias: las alternativas y las genéricas. Las alternativas que a su vez se dividen en cuatro tipos:

- De integración. Dentro de las que se encuentran las de integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, también llamadas de integración vertical y que pretenden obtener control sobre competencia, distribuidores y proveedores.

- Intensivas. Con estas estrategias se busca mejorar la posición competitiva de la organización con los productos actuales. Están dentro de este tipo de estrategias las de penetración del mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
- De diversificación. Como su nombre lo dice es una estrategia que pretende ampliar su oferta mediante diversos productos. Dentro de estas estrategias están la diversificación concéntrica, horizontal y conglomerada.
- Defensivas. Se pretende con estas estrategias reducir el riesgo de ataque por parte de la competencia. Dentro de estas estrategias se encuentran la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión y la liquidación.

Las estrategias genéricas que fueron formuladas por Michael Porter tienen como característica que se pueden usar individualmente o en conjunto. Esas estrategias son:

- Liderazgo general en costos. Simplemente la organización se propone tener el producto de menor costo en el mercado.
- Estrategia de diferenciación. Es darle al producto una característica que lo haga único en el mercado.
- Estrategia de enfoque. En esta estrategia la organización se dedica a ofrecer un producto específico para un segmento único del mercado.

En su “Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial” Manso (2003) resalta que la experiencia demuestra que las estrategias exitosas no son fruto de un análisis riguroso, sino más bien de un particular estado mental, es decir, de un proceso más creativo e intuitivo que racional resultado probablemente de una mente intelectualmente elástica y flexible que “encuentra respuestas factibles a situaciones inesperadas o nuevas” (Manso, 2003, p. 169). Más adelante Manso (2003) reseña que la estrategia más que la chispa de un genio es el resultado de una larga paciencia y que ésta se ha convertido en un método de pensamiento que clasifica y jerarquiza los acontecimientos para proceder luego a escoger los procedimientos que resultarían más eficaces para dar solución al problema.

Para Manso (2003, p. 172) “La importancia de la estrategia en la actualidad viene dada por la situación de entorno de la empresa y del mundo en general, que está pasando por una crisis de adaptación sin precedentes” concluyendo que la necesidad ahora es de disponer de métodos que permitan a la empresa conducir los acontecimientos en lugar de soportarlos. Por lo que la estrategia en la empresa surge como una consecuencia de la relación de ésta con su entorno y al ser considerada como un sistema abierto.

Definitivamente entonces, la estrategia está relacionada con acciones que llevan al cambio y desde el punto de vista de la administración, también nos permiten obtener ventajas competitivas, siendo esta última tal vez la finalidad más importante de las estrategias. Están por tanto relacionadas con los objetivos y la manera cómo llegar a cumplirlos involucrando el uso eficiente de unos recursos (Carrión, 2007).

#### Proceso de formulación de estrategias

Los autores que tratan sobre el tema el proceso de formulación de la estrategia presentan variados puntos de vista al respecto de igual forma como sucede con el concepto de estrategia como se observó en el apartado anterior.

Mintzberg (1993) plantea que para formular la estrategia se deben determinar los puntos fuertes y las debilidades de la empresa frente a un entorno del cual se han establecido las fuerzas que afectan la competencia en la industria y sus causas. David (1997) afirma que la esencia de este proceso es determinar si se están haciendo las cosas que se deberían y cómo puede ser más eficaz en lo que se está haciendo. Para Carrión (2007) la formulación de estrategias tiene que ver con analizar y comprender las posiciones competitivas y tomar decisiones sobre lo que se hará con respecto a esas posiciones. Hrenbiniak (2007) diverge de la importancia de la formulación de las estrategias y señala que este proceso si bien es difícil no es lo que más debería preocupar a la empresa, para él lo importante es la ejecución de las estrategias más que el proceso de formulación de estas, porque en la ejecución está el éxito competitivo. Pero resalta que

“la formulación y la ejecución son partes de un enfoque administrativo integrado y estratégico” (Hrenbiniak, 2007, p. 11).

Con esta multiplicidad de opiniones al respecto de la formulación de las estrategias en lo que varios autores coinciden, está el hecho de que se obtienen los resultados esperados cuando los que ejecutan las estrategias, por lo general los niveles inferiores de la organización, se involucran en el proceso de formulación. David (1997) afirma que la participación le ofrece una magnífica oportunidad a los gerentes y empleados para comprometerse a contribuir con que se logren los objetivos. Para Hrenbiniak (2007) mientras mayor sea la interacción entre los que planifican y los que ejecutan mayor será la posibilidad de éxito. En tanto que Goodstein (1998) menciona los grupos de interés que no son más que los individuos, grupos y organizaciones que recibirán el impacto de las estrategias.

Al respecto Mintzberg (1998), revisa y critica el diseño de la estrategia iniciando con el modelo básico de la escuela de diseño, escuela según él, creada a partir de los libros “Liderazgo y administración” de Selznick en 1957 y “Estrategia y estructura” de Chandler en 1962. Esta escuela que recibió su verdadero impulso a partir de la publicación de un libro de la Universidad de Harvard titulado “Política empresarial: texto y casos” que se constituyó en la voz oficial de esta escuela.

El modelo básico de la escuela de diseño, hace especial énfasis en las evaluaciones internas y externas, los valores directivos y la responsabilidad social. Sin embargo, poco se preocupa por los valores y la ética y califican al proceso de generación de estrategias como un acto creativo. El modelo de esta escuela apenas determina que una vez formuladas las estrategias, lo que sigue es evaluarlas, elegir la mejor y aplicarla. Mintzberg (1998) enumera siete premisas que cree se relacionan con esta escuela:

1. La formación de la estrategia debe ser un proceso deliberado de pensamiento consciente. Es decir que “la creación de la estrategia no es una aptitud natural ni intuitiva, sino adquirida” (Mintzberg, 1998, p. 48).

2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega. Para la escuela de diseño el único estratega de la organización es el directivo en la cúspide de ella.
3. El modelo de formación de la estrategia debe mantenerse simple e informal. La idea de mantener el control de la estrategia por parte de una sola mente depende de que el proceso sea simple.
4. Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado. Aquí la escuela resalta que lo importante es una situación específica y no un sistema de variables generales.
5. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva. La estrategia entonces es una concepción absoluta sin lugar a que el proceso de formulación continúe durante y después de la aplicación.
6. Estas estrategias deben ser implícitas, por lo que no pueden perder su simpleza. Se cree que por tanto deben ser explícitas para los que las crean y comprensibles para los demás miembros de la organización.
7. Finalmente, sólo después de que estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación. Esta escuela hace una beligerante distinción entre la formulación de las estrategias y el proceso de aplicación de ellas.

Como conclusión Mintzberg (1998) hace crítica con referencia a varios aspectos considerados por esta escuela:

1. Pasar por alto el aprendizaje. Como veremos más adelante, para Mintzberg (1998) el problema que plantea la escuela de diseño es que fundamenta a la formulación de la estrategia como un proceso de concepción y no como un proceso de aprendizaje tal como debería ser.
2. La estructura sigue a la estrategia, como el pie izquierdo al derecho. Para la escuela la estructura sigue a la estrategia y está determinada por ella. Pero para Mintzberg (1998) el pasado debe contar al igual que el entorno y la estructura hace parte de ese pasado. Es cierto que la estructura puede ser en algo

modificable, pero no se puede pretender modificar toda la estructura a razón de la concepción de una nueva estrategia es por ello que la estructura debe seguir a la estrategia como el movimiento de los pies al caminar.

3. Se separa la formulación de la aplicación. El modelo de la escuela de diseño lleva a simplificar demasiado la estrategia y niega que la formación de estrategia es “un proceso de aprendizaje largo, sutil y difícil” (Mintzberg, 1998, p. 60) separando entonces el pensamiento de la acción.

Mintzberg (1998) no obstante reconoce en la escuela de diseño una idea formadora y aunque su modelo puede tildarse de limitado en sus aplicaciones su contribución ha sido importante en aspectos tales como en el desarrollo de un vocabulario y la idea central de que la estrategia es una concordancia entre la oportunidad externa y la capacidad interna.

Hacia los años 70 se comienza entonces a alabar las condiciones de la escuela de planificación como práctica de un proceso de planificación estratégica con base en un modelo básico que retomaba algunos aspectos del modelo de la escuela de diseño y que consistía en tomar el modelo Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, dividirlo en etapas bien definidas, articular éstas con técnicas y ofrecer especial atención a las siguientes etapas (Mintzberg, 1998):

1. La fijación de objetivos, que consiste en cuantificar los objetivos de la organización.
2. La verificación externa, evaluar las condiciones externas de la organización.
3. La verificación interna, evaluar las condiciones internas de la organización.
4. La evaluación de la estrategia, un proceso de evaluación y cualificación en donde abundan tecnologías la mayoría orientadas hacia el análisis financiero.
5. La puesta en operación de la estrategia, aquí los modelos se vuelven detallados y el proceso de formulación se torna en una descomposición en donde surge la imaginación.
6. Fijar plazos para todo proceso, no solo deben fijarse las etapas sino que también deben establecerse los momentos en que éstas deben realizarse.

Mintzberg (1998) afirma que reuniendo todas estas etapas se tendrá un modelo amplio de planificación estratégica de una escuela de planificación que marcó una diferencia considerable en el proceso de formulación de la estrategia atendiendo a casi todas las premisas de la escuela de diseño.

Han existido otros desarrollos al respecto que igualmente están basados en la escuela de diseño y la escuela de planificación pero que se han centrado más en el proceso de la aplicación de las estrategias. Estos modelos que resalta Mintzberg (1998) son:

- Planificación de situaciones, se funda en el concepto de que si no se puede predecir el futuro, sobre una variedad de posibilidades se puede abrir la mente y dar en el blanco.
- Control estratégico, acá lo más importante es el control de la estrategia en sí misma y mantener a la organización dentro de lo proyectado.

Pero ¿cuál debería ser el procedimiento más óptimo para formular la estrategia?, en este punto los diferentes autores coinciden en que:

1. Se debe tener clara la identidad y propósitos de la empresa, lo que se conoce como tener declarada su misión y visión, es decir sus objetivos.
2. Ejecutar un análisis de oportunidades y amenazas también conocido como diagnóstico estratégico externo, y un análisis de fortalezas y debilidades también conocido como diagnóstico estratégico interno, el resultado de estos análisis permitirán determinar lo que la organización es capaz de hacer y cómo puede aprovecharlos para alcanzar una ventaja competitiva.
3. Realizar el análisis estratégico donde se procede a evaluar y seleccionar las estrategias mas apropiadas y que permitan alcanzar lo deseado.
4. Y por último establecer los planes o acciones a seguir así como los presupuestos que se les asignarán para el óptimo cumplimiento necesario.

En el año de 1998, Mintzberg escribe su obra “Mintzberg y la dirección”, y en el apartado condiciones de la organización innovadora, explicita lo que se traduce como el modelo radicular para la formación de estrategias en este tipo de organizaciones y que comprende seis puntos (Mintzberg, 1998, p. 250):

1. Las estrategias aparecen inicialmente como las malas hierbas en un jardín, no porque se las cultive como a los tomates en un invernadero. A veces es más importante dejar que emerjan los patrones que forzar la aparición de estos.
2. Estas estrategias pueden arraigar en todo tipo de lugares, prácticamente en cualquier parte en que las personas tengan capacidad de aprendizaje y dispongan de los recursos que apoyen esa capacidad. A veces un individuo o una unidad que está en contacto con una oportunidad concreta crea su propio patrón.
3. Estas estrategias se hacen organizativas cuando se hacen colectivas, esto es, cuando los patrones proliferan e impregnan el comportamiento de la organización en general. Las estrategias que van surgiendo pueden a veces desplazar a las existentes y deliberadas.
4. El proceso de proliferación puede ser consciente pero no tiene por qué serlo; también puede ser dirigido pero no tiene por qué. Los patrones que surgen no tiene que ser intencionados, se pueden incluso esparcir por acción colectiva.
5. Las estrategias nuevas, que pueden estar emergiendo continuamente, tienden a impregnar la organización durante los períodos de cambio, que se intercalan con períodos de continuidad más integrada. Hay períodos en los que la organización explota sus estrategias deliberadas que pueden ser interrumpidos por períodos por períodos en los que la organización experimenta y luego acepta nuevos temas estratégicos.
6. La dirección de este proceso no es preconcebir estrategias sino reconocer su materialización e intervenir cuando sea conveniente. Dirigir entonces creando el ambiente propicio para que puedan crecer una amplia variedad de estrategias y observar luego lo que resulta para estimular las que prometen y disuadir las que no tengan potencial.

Mintzberg (1998, p. 252) llamó a este modelo radicular porque las estrategias surgen desde la base de la organización, “con raíces en la tierra firme de sus operaciones más que en las abstracciones etéreas de sus administraciones”. Para Mintzberg (1998) es el entorno el que domina, es él el que dirige a la organización y es ésta la que responde continuamente. El estratega de este tipo de organizaciones innovadoras es una persona que reconoce patrones y por tanto su liderazgo se ve enfrentado a acomodarse al comportamiento real de la organización.

Vale la pena resaltar que sobre el proceso de formulación de la estrategia Pérez (1997, p. 40) afirma que esta “requiere implicar a toda la organización, ya que en ella reside la información y de ella depende su puesta en práctica”. Afirmación en la que coinciden Chan y Mauborgne (2005) cuando hacen mención al proceso equitativo en el momento de construir una estrategia y que no es más que el reconocimiento que se les debe prestar a los miembros de la organización por sus conocimientos lo que permite generar compromiso y confianza con las estrategias formuladas.

Tal vez una de las afirmaciones más categóricas al respecto de la importancia de la formulación de estrategias en donde se involucra a toda la organización es la que hace Senge (1998, p. 279-280) cuando afirma:

La persona comprometida aporta una energía, una pasión y una excitación que no se pueden generar si uno se limita a acatar, aunque ese acatamiento sea genuino... Un grupo de personas realmente comprometidas con una visión común representa una fuerza abrumadora. Son capaces de lograr lo que parece imposible.

### Estrategias emergentes y deliberadas

En la literatura relacionada se pueden identificar escuelas de pensamiento estratégico, como la de Porter conocida como la racionalista (Manso, 2003) por darle importancia a las estructuras de la fuerza de la competencia, la de Van Der Heijden conocida como la del diálogo estratégico (Manso, 2003) porque enfatiza en que el entorno es cambiante y por tanto la mejor manera de dialogar con él es mediante la construcción de escenarios y la de Mintzberg conocida como la evolucionista (Manso,

2003) que considera que una estrategia no puede ser infalible en el tiempo porque las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente cambiante y que por tanto la estrategia resultante o ejecutada surge de la evolución de una estrategia formulada que ha sido moldeada por las circunstancias (Manso, 2003).

Al respecto Mintzberg (1993) realiza una analogía por medio de la metáfora del alfarero (estratega) quien inicia su trabajo pensando en hacer una figura, pero a medida que ve cómo se moldea la arcilla adherida al trompo toma decisiones y cambia de idea para adecuarse a esta nueva situación.

Etkin (2006) al referirse a las estrategias emergentes mencionada que este tipo de estrategias si bien están referidas a decisiones no planeadas, se configuran como pautas para el futuro sin afectar los objetivos del negocio pero estableciendo nuevos caminos distintos de los pensados originalmente. Lo interesante de este tipo de estrategias es que pueden resultar de adentro de la organización o de fuera de ella. En cualquier caso, señala Etkin (2006) “el carácter emergente de las estrategias no significa que la empresa opera a la deriva”. Es decir, siempre existe una planeación que mantiene alineada a la organización, pero esta es lo suficientemente flexible para permitir manejar situaciones velozmente cambiantes que hacen crecer a la organización desde su relación con el entorno.

Estos dos términos acuñados por Mintzberg (1993) están relacionados con el origen de cada uno de estos tipos de estrategias. Para Mintzberg (1993), las estrategias deliberadas son aquellas resultantes de un proceso intencional. De acuerdo con Carrión (2007, p. 36) para las escuelas de pensamiento estratégico clásica y sistémica “la estrategia deliberada o intencional es el resultado de un proceso racional de cálculos y análisis”, en ellos no se tiene en cuenta el entorno y la organización porque pueden ser manejables gracias a la utilización de herramientas analíticas.

Las estrategias emergentes para Mintzberg (1993) son aquellas que aparecen sin claras intenciones y que están relacionadas con un proceso de aprendizaje estratégico a

partir de la experiencia y que surgen como consecuencia de un entorno cambiante al que la empresa debe adaptarse. Para Carrión (2007) dentro de las estrategias emergentes pueden existir puras e impuras. Define Carrión que las puras son aquellas estrategias que fueron ejecutadas pero que no nacieron de un proceso de planificación formal y por tanto nunca fueron formuladas, mientras que las impuras son aquellas que se ejecutaron y que se formularon obviando un análisis estratégico es decir que no se hicieron bajo un proceso de planificación formal.

Mintzberg (1993, p. 17) se refiere a la figura 2 para explicar el proceso mediante el cual se originan las estrategias emergentes. En la figura se puede observar que existe una estrategia propuesta, en cualquier caso la que surge de un proceso de planeación estratégica como se ha visto hasta ahora, que mediante una estrategia deliberada o intencional se convierte en una estrategia lograda. A su vez existen estrategias no logradas, es decir aquellas que por alguna razón no pueden ser ejecutadas, Mintzberg (1998) afirma que muchas de las intenciones en las estrategias no pueden ser concretadas y denota la aparición de las estrategias emergentes como unas estrategias que surgen aparte de las estrategias propuestas sin intención alguna pero que llegan a ser realizadas.

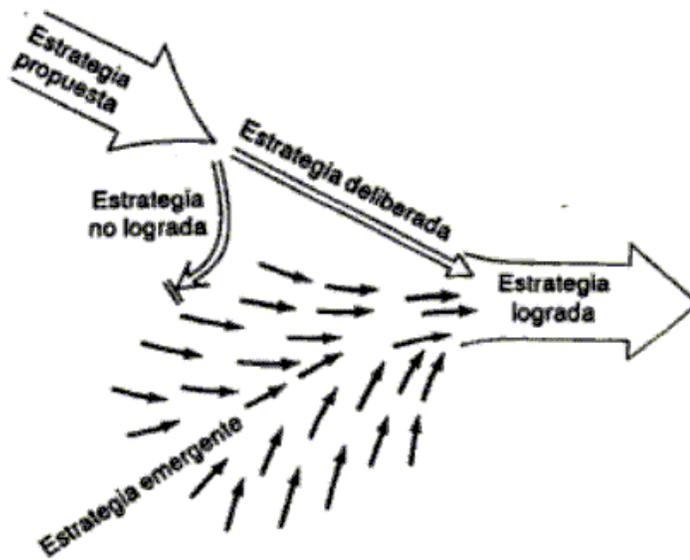


Figura 2. Estrategias deliberadas y emergentes

Al respecto de las estrategias emergentes, Mintzberg (1998) relaciona el concepto de estrategia emergente con un “modelo silvestre de formación de estrategia” (Mintzberg, 1998, p. 250) bajo las siguientes características:

- En un principio las estrategias crecen como malezas en un jardín, no son cultivadas como tomates en un invernadero. Critica que el proceso de creación de las estrategias está en ocasiones muy controlado y que en ocasiones es importante dejar que simplemente surjan espontáneamente.
- Estas estrategias pueden arraigar en toda clase de sitios, prácticamente en cualquier parte donde las personas tengan la capacidad de aprender y los recursos para sustentar esa capacidad. Simplemente para Mintzberg (1998) una organización no puede planificar donde pueden surgir sus estrategias y éstas pueden originarse en un individuo o un equipo de trabajo.
- Esta clase de estrategias se tornan organizacionales cuando se vuelven colectivas, es decir cuando proliferan los patrones hasta invadir la conducta de la organización entera. En ocasiones las estrategias emergentes pueden incluso desplazar a las estrategias premeditadas.
- Los procesos de proliferación pueden ser conscientes, pero no es necesario que lo sean; del mismo modo, pueden ser administrados, pero no es imprescindible que sea así. Los procesos que dan lugar a los patrones iniciales no necesariamente provienen de un líder, simplemente van diseminándose. Pero a medida que esos patrones se reconozcan como valiosos entonces los procesos que dieron origen a ellos pueden comenzar a ser administrados.
- Las nuevas estrategias, que pueden emerger continuamente, tienden a invadir la organización durante períodos de cambio, los cuales interrumpen lapsos de continuidad más integrada. Mintzberg (1998) expresa que tal como en los jardines, se pueden tener tiempos de siembra y cosecha, entre los cuales pueden surgir nuevas plantas que también se pueden aprovechar.
- Manejar este proceso no implica preconcebir estrategias sino reconocer su emergencia e intervenir cuando resulta apropiado. Mintzberg (1998)

realiza la analogía de algunas estrategias con las malezas destructivas que hay que arrancarlas de inmediato, sin embargo, de cualquier manera siempre hay que observar lo que brota en el jardín (estrategias emergentes) y determinar que puede servir y dar buenos frutos para aprovecharlo.

Pero ¿sería posible que una organización entonces dependiera solamente de estrategias emergentes?, la respuesta es no, aunque la importancia de las estrategias emergentes es evidente porque permiten adaptarse al entorno, Mintzberg (1993) afirma que una estrategia puramente emergente impide el control y deja todo al azar. Lo ideal con las estrategias emergentes es que las directivas de la organización se aseguren de velar porque estas no se opongan entre si y que sean congruentes con la misión y visión de la organización.

En cuanto a las estrategias deliberadas, Mintzberg (1993) señala que estas impiden el aprendizaje estratégico y afirma que es humanamente imposible poder determinar con anticipación todo lo que sucederá por lo que algunas de las estrategias resultantes de las intenciones de los directivos no se ejecutaran perfectamente como se habían pensado porque “la realización perfecta implica una previsión brillante, junto con cierta inflexibilidad para adaptarse a los sucesos inesperados” (Mintzberg, 1998, p. 25), algo que está muy alejado de la realidad de las organizaciones en el mundo actual.

En tal sentido Mintzberg (1998) plantea el concepto del sentido emergente en el cual las organizaciones aprenden mediante el reconocimiento de patrones en sus propias conductas, con lo cual pasan a convertir sus estrategias emergentes del pasado en las estrategias premeditadas del futuro y por tanto “el aprendizaje se desarrolla de una manera emergente, mediante conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo, de modo que pueda adjudicarse un sentido a la acción” (Mintzberg, 1998, p. 264)

## Modelos de planeación en instituciones de educación superior

Como hemos podido ver hasta ahora la planeación se ha convertido en una función primordial dentro de la administración, tanto así que al referirnos a las instituciones educativas estas requieren actualmente de la estructuración de una planificación que defina qué se va a hacer, cómo, cuándo y quienes van a hacerlo. La planeación para las instituciones educativas parte de la misma premisa de la planeación empresarial y es que las instituciones educativas no son organizaciones aisladas, como se les consideraba años atrás, sino que tienen una relación estrecha con el entorno, tal vez mucho más estrecha de lo que la pueden tener sus análogas organizaciones industriales. Además, en la actualidad a las instituciones educativas se les exige altos niveles de calidad y competitividad que dependen mucho de cómo evalúen y apliquen cambios dentro de la institución y que revisen sus relaciones con la comunidad, docentes, estudiantes, egresados y empresas.

Tal como lo sugiere Aldana (1995), cuando las instituciones educativas intentan interactuar con su entorno además de adaptarse deben influir en él transformándolo, situación que solo se puede lograr como lo sugiere el autor, aumentando su variedad, la que se encuentra representada por los recursos físicos, económicos, tecnológicos y académicos que permiten generar conocimiento que beneficie a la sociedad. Lograr este cometido, concluye Aldana (1995), depende entonces de hacer del proceso de planeación un proceso de aprendizaje.

La planeación educativa no obstante, no es un proceso nuevo en América Latina, aparece de la mano de la planeación económica y se encuentran referenciada en una recomendación que surgió de la segunda reunión Latinoamericana de Ministros de Educación en 1956. Se referencia igualmente que el primer plan de desarrollo educativo fue presentado por Colombia en 1957 (Aguerrondo, 2007).

Precisamente Aguerrondo (2007, p. 5) señala que fruto del primer seminario interamericano sobre planeamiento integral de la educación que se llevó a cabo en Washington en 1958, se adoptó la siguiente definición:

El planeamiento de la educación es un proceso continuo y sistemático en el cual se aplican y coordinan los métodos de la investigación social, los principios y las técnicas de la educación, de la administración, de la economía y de las finanzas, con la participación y el apoyo de la opinión pública, tanto en el campo de las actividades estatales como de la privadas, a fin de garantizar educación adecuada a la población, con metas y en etapas bien determinadas, facilitando a cada individuo la realización de sus potencialidades y su contribución más eficaz al desarrollo social, cultural y económico del país.

Las primeras experiencias en cuanto a planeación educativa dejaron muchos planes elaborados y aprobados pero muy pocos ejecutados. El enfoque de planificación usado en aquel entonces y conocido como planeación normativa, se soportaba en la lógica positivista que desconoce totalmente la influencia del entorno y utiliza una relación causa-efecto. Feroso (1997) define a esta etapa de la planeación educativa como una etapa ingenua en exceso porque no tuvo en cuenta los factores de dificultad que implicaban su implantación.

Cuando el enfoque de planeación normativa entró en crisis surgieron de acuerdo con Aguerrondo (2007) dos alternativas: la planeación estratégica y la planeación estratégica-situacional. Esta última, generada en América Latina en la segunda mitad del siglo XX y que no se centra tanto en los aspectos formales del diseño del plan sino más bien en la ejecución e implementación efectiva de las decisiones tomadas. Feroso (1991) afirma que es una etapa caracterizada por la criticidad y participación democrática.

Venegas (2004) plantea que para el siglo XXI la planeación debe ser prospectiva, visionaria, estratégica, conciente de la realidad, pragmática y operacional. Afirma igualmente que la planeación educativa debe adoptar la dimensión moderna de la administración donde el ser humano se constituye en elemento indispensable y en donde la participación de todos los miembros de la organización en el proceso de planificación y toma de decisiones es imprescindible.

Al respecto entonces de los modelos de planeación utilizados en las instituciones educativas, desde la perspectiva teórica, Venegas (2004) enuncia los siguientes:

- a. El modelo de la demanda social, que se sustenta en la demanda educativa de la población. Se entiende como la exigencia de educación hecha por subgrupos importantes en la sociedad y su aspiración a lograr determinados objetivos sociales. Lleva a una planeación de la educación por motivaciones políticas.
- b. El modelo de la mano de obra, que plantea a la educación como formadora de la mano de obra que la economía necesita, es decir, realiza una apreciación de las necesidades de mano de obra calificada de forma más precisa por sectores o espacios laborales.
- c. El modelo costo-beneficio, es el más usado y se interesa en conocer la relación entre lo invertido y su productividad lo que sencillamente implica obtener el mayor rendimiento con la menor cantidad de recursos invertidos.

De cualquier manera, la planeación educativa parece estar aún abierta a nuevas posibilidades, principalmente porque es evidente que hasta ahora se ha dedicado a atender en mayor medida el estudio de variables económicas y cuantitativas y ha prestado poca atención a los procesos y logros en relación con la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes y las condiciones que influyen en esos resultados que son factores de carácter más cualitativo (Venegas, 2004).

El aprendizaje organizacional y su relación con la formulación de estrategias emergentes

Gore (2006) afirma que una organización que no pueda utilizar su conocimiento no podrá sobrevivir en el contexto turbulento en el que actualmente se puede ver inmersa. Las organizaciones requieren del conocimiento no solo para saber cómo operan sino para saber cómo pueden cambiar, cómo se pueden adaptar a los cambios que el entorno presiona.

Como los últimos años han sido de cambios tan vertiginosos con altos grados de incertidumbre, las organizaciones se han preocupado especialmente por la agilidad y

certeza de sus acciones, algo que está relacionado directamente con la estrategia tal como sostiene Riesco (2006).

Robbins (2005, p. 42) plantea las diferencias entre las organizaciones tradicionales de las organizaciones que aprenden de la siguiente manera:

“En la Tabla 1 podemos encontrar los aspectos más relevantes de una organización y la manera en cómo cada una responde a cada uno de esos aspectos.”

Tabla 1

*La organización que aprende vs. la organización tradicional, (2005)*

	<b>Organización tradicional</b>	<b>Organización que aprende</b>
Actitud ante los cambios	Si funciona, no lo cambies	Si no lo cambias, dejará de funcionar
Actitud ante las ideas nuevas	Si no lo inventamos aquí, recházalo	Si lo inventamos o reinventamos aquí, recházalo
¿Quién es responsable de la innovación?	Áreas tradicionales como R & D	Todos los miembros de la organización
Temor principal	Cometer errores	No aprender; no adaptarse
Ventaja competitiva	Productos y servicios	Capacidad de aprender, conocimientos y experiencia
Trabajo del gerente	Controlar a los demás	Facultar a los demás

En el primer aspecto está la posición frente a los cambios en la cual la organización tradicional se conforma con lo que funciona sin preocuparse de si lo va a dejar de hacer o no, tal como si lo hace la organización que aprende.

En el segundo aspecto, mientras las organizaciones tradicionales se mantienen cerradas a las nuevas ideas que llegan del ambiente, las organizaciones que aprenden están abiertas a las nuevas ideas que puedan surgir del entorno, es decir a aprender de lo que las rodea.

En el tercer aspecto, las organizaciones difieren precisamente en lo que Senge (1998) denominó como una de las siete barreras del aprendizaje organizacional. Las organizaciones tradicionales creen que solo unos departamentos tienen responsabilidad sobre la innovación mientras que las organizaciones que aprenden están convencidas de que la innovación depende de todos los miembros de la organización.

En el cuarto aspecto, las organizaciones tradicionales están más preocupadas por los errores que puedan cometer que por aprender y adaptarse a los cambios como lo hacen las organizaciones que aprenden.

En el quinto aspecto, las organizaciones tradicionales están todavía atadas al concepto de que el producto o servicio es el que da la ventaja competitiva, cuando es ahora en esta nueva sociedad del conocimiento donde las organizaciones que aprenden y que valoran su conocimiento y experiencia llevan la ventaja.

Y por último, el trabajo del gerente deja de ser de control y se convierte en un trabajo de delegación y de facilitación por el aprendizaje reconociendo la importancia del capital del conocimiento de los miembros de la organización y de una cultura orientada hacia el cambio.

Al respecto Senge (1998) afirma que las organizaciones exitosas son aquellas capaces de aprender continuamente, en donde los individuos aprenden personalmente

pero en donde la organización y la dirección han facilitado y promovido el establecimiento de conexiones entre ese aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional, donde hay compromisos mutuos organización-persona.

El aprendizaje es una capacidad que los seres humanos han aprovechado desde tiempos inmemoriales y es un hecho que se presenta principalmente cuando se interactúa con el entorno. Sobre el tema se establece según Manso (2003) que hay básicamente dos formas de aprendizaje: la adaptación y la manipulación. En el primero el aprendiz reacciona ante la realidad y se adapta, en el segundo, el conocimiento del aprendiz se utiliza activamente (manipula) para mejorar su posición ante el entorno. Por lo tanto el aprendizaje explora el entorno con el fin de cambiar las percepciones que de él se tienen.

Vale la pena preguntarnos ¿Y cómo aprenden entonces las organizaciones? La respuesta tiene diversos puntos de vista que se pueden extraer de la literatura que sobre el tema se ha desarrollado especialmente en las últimas dos décadas. Para Robbins (2005) el gerente debe fomentar una cultura de aprendizaje en la que los miembros de la organización acumulen conocimientos y los compartan con sus compañeros para mejorar el desempeño, una idea que se relaciona bastante con la teoría de las comunidades de práctica formulada por Wenger.

Manso (2003) afirma que el aprendizaje organizacional es cambiar la percepción del entorno y dibujar un nuevo mapa mental rechazando el antiguo. Etkin (2006) enuncia que el proceso de aprendizaje es una incorporación y producción de nuevos conocimientos que tienen relación tanto como con los procedimientos como con las bases conceptuales, pero cuidando de que esa incorporación no sea una simple adquisición sino un proceso interno de desarrollo de una capacidad.

Ahumada (2002) señala que el aprendizaje organizacional se ha convertido en un factor de competitividad porque los conocimientos que la empresa posee son el producto de un complejo sistema social difícil de imitar o comprender, es la manera en como la organización conceptualiza los problemas y da respuesta a ellos. “El aprendizaje

organizacional se refiere pues no sólo a lo que la organización sabe hacer, sino también a lo que potencialmente podría llegar a ser gracias a sus conocimientos y sus competencias idiosincrásicas” (Ahumada, 2002, p. 142).

Riesco (2006) relaciona cuatro condiciones para que se pueda dar el aprendizaje y que se pueden representar mediante la Figura 3 donde podemos ver entonces cómo la comunicación se constituye en eje fundamental del aprendizaje organizacional. Esto se facilita gracias a fluye a través de una estructura organizacional flexible de tipo telaraña o constelación de estrellas, una estructura plana que facilita el trabajo colaborativo. Con un repositorio de conocimiento que es el lugar donde se almacena el conocimiento de los miembros de la organización para poder ser consultado por cualquiera de ellos y un ambiente que facilita el aprendizaje y que contenga las características mencionadas.

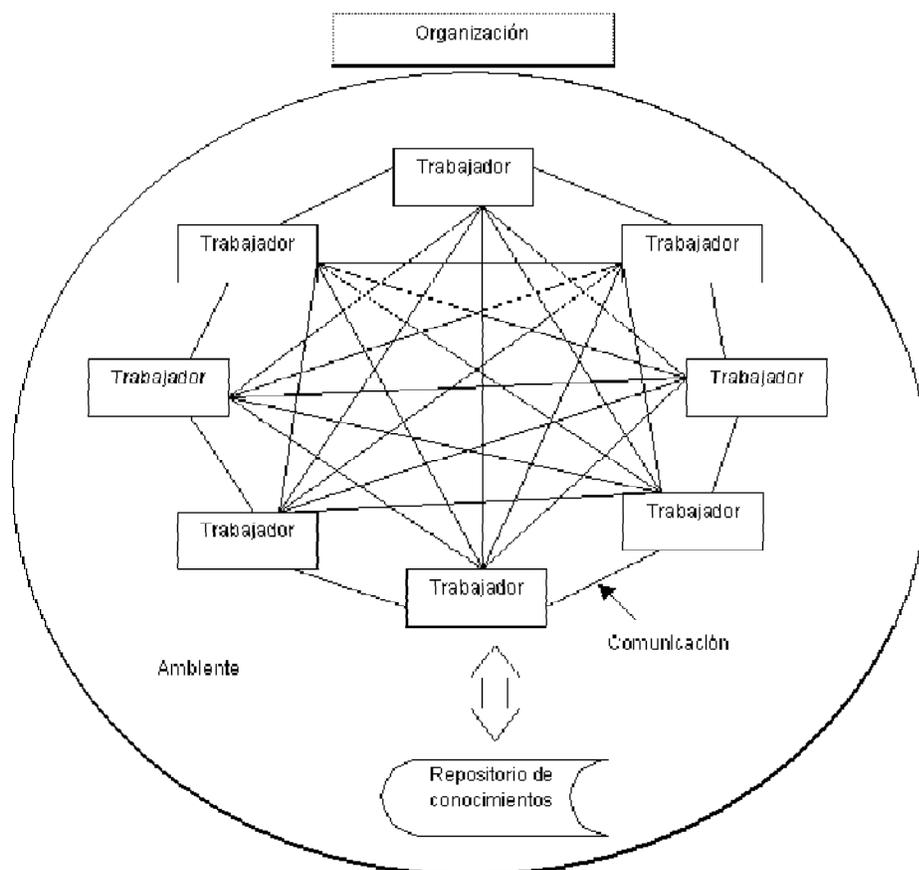


Figura 3. Condiciones del aprendizaje eficaz

No obstante de la misma manera en como se puede facilitar el proceso de aprendizaje organizacional también se pueden presentar obstáculos que Senge (1998) define como las siete barreras al aprendizaje de la siguiente manera:

- Yo soy mi puesto, que se constituye en el arraigo a la tarea aprendida.
- El enemigo externo, que es culpar a los demás por los errores.
- La ilusión de hacerse cargo, que es responder con agresividad ante los problemas.
- La fijación en los hechos, que es creer que hay siempre una causa que origina el hecho.
- La parábola de la rana hervida, que es la amenaza de no detectar los cambios lentos y graduales.
- La ilusión de que se aprende con la experiencia, cuando en ocasiones no se sienten directamente las consecuencias por una decisión tomada.
- El mito del equipo administrativo, que se cree es el que resuelve todos los problemas.

Ahora bien Senge (1998) de igual manera plantea las cinco disciplinas que la organización debe cultivar como “antídotos” a las barreras del aprendizaje, ellas son: El dominio personal que tiene que ver con la creatividad. Los modelos mentales que se relacionan con la forma como vemos el mundo y limitan nuestra percepción. La visión compartida como la fuerza más poderosa de vinculación en una organización. La capacidad de un equipo para alinearse y crear los resultados que se esperan. Y el pensamiento sistémico, denominado por el autor como la quinta disciplina y en el que se tienen en cuenta fuerzas y las interrelaciones características del comportamiento de los sistemas.

Como resultado entonces de tener que adaptarse continuamente al entorno y apoyados en el aprendizaje organizacional, los directivos de las empresas han pasado de un modelo de planeación estratégica en donde priman la formulación de objetivos y estrategias, a un modelo de dirección estratégica que se soporta en una gestión del conocimiento y de los aspectos que facilitar un aprendizaje derivado del proceso de

planeación (Ahumada, 2002). Este autor resalta igualmente que el aprendizaje organizacional y el conocimiento de los miembros de la organización se convirtieron en los recursos indispensables para poder enfrentar al entorno.

Vega (2007, p. 17) al respecto del aprendizaje organizacional y la planeación estratégica escribe:

El aprendizaje estratégico organizacional, concebido por Pietersen, como la relación secuencial, cíclica e iterativa de 4 pasos claves: aprender, focalizar, alinear y ejecutar; imbrica aprendizaje, estrategia y liderazgo en un solo proceso que contribuye a desarrollar la capacidad para repensar la naturaleza de la organización –convertida en un espacio de aprendizaje–, y su actual postura estratégica, que involucra a todos los miembros en el proceso formal de planificación estratégica y desarrolla el pensamiento estratégico, el diálogo, la comprensión, la actitud positiva y el compromiso en un marco de comunicación y cultural asertivo, porque desde una nueva visión –holística, no reductora y dialógica– como asevera De Geus : ... planificar significa cambiar mentes no elaborar planes.

Se ha notado entonces que para algunos autores asociar el concepto de estrategia emergente con el aprendizaje organizacional es correcto. Para Schön (1998) en su obra “El profesional reflexivo”, porque el proceso de aprendizaje implica una reflexión sobre lo que se ha hecho, y lo hecho está entonces relacionado con el proceso de planeación formal a través del cual se generan las estrategias deliberadas. Para Mintzberg (1993) quien define que las estrategias emergentes son aquellas que aparecen sin claras intenciones pero que están relacionadas con un proceso de aprendizaje estratégico. Para Rumelt (1996) porque los negocios exitosos dependieron primordialmente de la generación de nuevos conocimientos y de tener la capacidad de emplear esos conocimientos de forma rápida e inteligente para generar ventaja competitiva.

Como se ha podido observar a lo largo de esta aproximación teórica a los conceptos de planeación y relacionados, que se constituyen en objetos principales de la investigación que se desarrolla a continuación, se puede concluir entonces que la planeación es un proceso en las organizaciones que principalmente beneficia a éstas desde dos aspectos: primero, minimizando el riesgo gracias a la reducción en algún grado

de la incertidumbre que envuelve a los negocios en el mundo actual y segundo, aumentando el nivel de éxito y posición competitiva de la organización en el sector en el cual se desenvuelve.

Adicionalmente la planeación provee las bases para la organización, la dirección y el control, coadyuvando con la coordinación en el uso de los recursos y esfuerzos. De igual manera, se debe resaltar la importancia que presenta para las organizaciones actuales el proceso de aprendizaje organizacional y la constitución de un equipo de trabajo consolidado y comprometido con la formulación, ejecución y control de las estrategias que le permitan adaptarse a los repentinos cambios en el entorno sin perder su posición competitiva.

### **3. Método de investigación**

Trujillo (2004, p. 34) resalta la importancia de establecer un proceso metodológico principalmente por este permite “llevar de manera precisa una investigación que sea desde el principio coherente con lo que se desea realizar, ajustado a los parámetros de trabajo que se sigan, y válidos para los resultados que se desean alcanzar”. Para Báez (2007) el contexto de recolección de los datos, el proceso seguido para obtenerlos y el uso que se le den, dependen del método empleado para conseguirlos.

La decisión de escogencia del método depende de tres factores tal como lo señala Nateras (2005): del tipo de fenómeno a estudiar, de los objetivos de la investigación y de la perspectiva del análisis.

Abordaremos a continuación el método de investigación, las razones por las cuales fue escogido éste, el papel del investigador en ese proceso y el procedimiento de recolección y análisis de los datos.

#### **Enfoque metodológico**

La variedad de enfoques metodológicos utilizados en investigación se circunscriben a dos tipos fundamentales, el cuantitativo y el cualitativo. El cuantitativo tiene su origen en el positivismo y buscan hechos o causas independiente de los individuos, comunidades u organizaciones, da una dimensión numérica (mide) todo lo que sucede. El cualitativo también llamado el enfoque fenomenológico pretende comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva del protagonista, quiere conocer el porqué y las razones por las que algo sucede.

Específicamente para esta investigación, la institución objeto de estudio atravesaba por una problemática específica en la que se hacía indispensable comprender el proceso de aprendizaje organizacional y la manera en cómo se suscitó el desarrollo de estrategias emergentes formuladas para enfrentar la problemática presentada.

Una vez identificada cuál es la situación que quiere ser entendida, Báez (2007, p.24) señala que la metodología que se hace más conveniente cuando:

Se desean conocer las razones por las que los individuos actúan de la forma en que lo hacen, tanto en lo cotidiano, como cuando un suceso irrumpe de forma tal que puede dar lugar a cambios en la percepción que tienen de las cosas

Es la metodología de investigación cualitativa. Para Báez (2007) la investigación que se realiza con la metodología de la investigación cualitativa se ve beneficiada además, por una permanencia relativamente amplia en el tiempo, principalmente porque las motivaciones, actitudes, creencias, juicios y demás relacionados con la metodología, tienden a permanecer por períodos prolongados sin llegar a ser inmutables.

Adicionalmente Strauss (2002) señala que una de las razones principales por las cuales se usan los métodos cualitativos de investigación tiene que ver con la naturaleza del problema que se investiga, además de que con estos métodos se pueden obtener detalles complejos de fenómenos que son difíciles de extraer por otros métodos de investigación. Stake (1998) hace alusión a la indagación cualitativa y resalta su orientación alejada de la relación causa y efecto y un trato holístico a los fenómenos.

Una vez que se ha determinado el enfoque metodológico de investigación es conveniente revisar la estrategia (método) bajo la cual se desarrollará el proceso investigativo. Bajo el enfoque de la metodología cualitativa se pueden contar los siguientes métodos: el método histórico, el método crítico-racional, el método comparativo y el estudio de casos. De estos Yin (1994) resalta que el método de estudio de casos es una forma esencial de investigación en diversas ciencias como las sociales especialmente en las áreas políticas de juventud, estudios de familias y educación entre otras. Stake (1998, p.11) reseña también que “el estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular”.

Específicamente el estudio de casos, que pertenece al paradigma cualitativo interpretativo, considera que la realidad es construida por las personas involucradas en la situación objeto de estudio que aunque difieran en su versión personal de la realidad,

pueden coincidir en algunos puntos y ser compatibles (Ceballos-Herrera, 2009). Chetty (1996) afirma que el método de estudio de caso es riguroso por lo que es adecuado para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta al cómo y por qué, y permite obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno.

Como la investigación que se desarrolló tuvo como finalidad conocer el estado de los procesos de formulación de estrategias emergentes en el Centro Regional Girardot de UNIMINUTO, partiendo de procesos formales de planeación y de sociabilización, y la forma en que utilizan el aprendizaje generado por la institución en relación con los procesos implementados para solucionar la problemática presentada, estas características encajan perfectamente en lo que Stake (1998) define como algo específico, complejo y en funcionamiento que es el caso.

### Rol del investigador

De acuerdo con Stake (1998, p. 83) el investigador de casos “desempeña funciones diferentes y elige cómo se deben desempeñar”. El investigador por tanto se convierte en el principal instrumento de investigación (Gimeno, 2002). En la investigación cualitativa el investigador interactúa con los informantes de una manera natural y tratando de no ejercer influencia, aunque es imposible eliminarla del todo, sobre la conducta de éstos. De igual forma el investigador debe estudiar a los individuos teniendo en cuenta su pasado y el contexto en el que se encuentran.

Para la realización de esta investigación el investigador era funcionario de la institución objeto del estudio, desempeñándose como directivo de la misma por lo que el acceso a los informantes y a la información se da de primera mano y prácticamente sin restricción alguna. Sin embargo, esta situación pudo volverse inconveniente para los informantes porque es un funcionario de rango superior el que aplicó los instrumentos, por tal motivo fue muy importante que el investigador intentara controlar o reducir al mínimo los efectos sobre las personas y situaciones objeto de estudio, de cualquier manera como en cualquier investigación cualitativa, debe entender que esos efectos no se

pueden eliminar completamente y tenerlo en cuenta en el momento de interpretar los datos.

Al respecto de cómo puede verse comprometida la investigación por el hecho de ser precisamente un directivo de la institución objeto de estudio el investigador, debe tenerse en cuenta precisamente que uno de los criterios que se ponen de relieve en el trabajo de campo de una investigación cualitativa, es que el investigador no debe tener miedo a ser parte de la situación que estudia, porque sería imposible para esta metodología recoger datos totalmente neutrales (Martínez, 2006). Stake (2008) afirma que cada investigador contribuye de forma singular al estudio de un caso entre otras razones porque las circunstancias se lo imponen, como sucede particularmente en este estudio con el investigador, o porque no sabe actuar de otro modo.

#### Recolección de datos

La Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, es una institución educativa superior de carácter privado que hace parte de la organización El Minuto de Dios cuyo objetivo primordial es la formación de comunidades humanas y cristianas que permitan el desarrollo integral de la persona.

Su misión está redactada así: El Sistema Universitario UNIMINUTO inspirado en el Evangelio, la espiritualidad Eudista y la Obra Minuto de Dios; agrupa Instituciones que comparten un modelo universitario innovador; para ofrecer Educación Superior de alta calidad, de fácil acceso, integral y flexible; para formar profesionales altamente competentes, éticamente responsables líderes de procesos de transformación social; para construir un país justo, reconciliado, fraternal y en paz.

Su visión está redactada así: El Sistema Universitario UNIMINUTO en el 2012 será reconocido en Colombia por las vivencias espirituales y la presencia de Dios en el ámbito universitario; su contribución al desarrollo del país a través de la formación en Educación para el Desarrollo; la alta calidad de sus programas académicos estructurados

por ciclos y competencias; su impacto en la cobertura originado en el número de sus Sedes y la gran facilidad de acceso a sus programas; y sus amplias relaciones nacionales e internacionales.

UNIMINUTO inició sus labores académicas en el año de 1991 con tres programas académicos y en la actualidad cuenta con más de sesenta programas académicos propios y veinte en convenio, en los niveles técnico profesional, tecnólogo, universitario y especialización. Actualmente UNIMINUTO hace presencia a través de 15 Centros Regionales de Educación Superior CERES, 4 sedes regionales, 1 seccional, 1 instituto de educación virtual y a distancia, 2 universidades en alianza y su sede principal en la capital del país. Cuenta en la actualidad con cerca de 30,000 estudiantes en modalidades virtual, semipresencial, a distancia y presencial y atiende principalmente población de los estratos socioeconómicos 1 y 2 (que se asimilan en otros países a las clases más baja y baja) que se constituyen en el 80% de sus estudiantes, 15% en estrato 3 (que se asimila en otros países a la clase media baja) y un 5% en estratos 4, 5 y 6 (que se asimilan a las clases media, media alta y alta).

Específicamente la investigación se desarrolló en el Centro Regional Girardot de la UNIMINUTO. Este Centro Regional inició sus labores en el mes de junio de 2000 en instalaciones arrendadas con un colegio de bachillerato, con el programa de Ingeniería Civil. Para el año siguiente en enero, dentro de una estrategia de regionalización de la educación superior de UNIMINUTO, se iniciaron las actividades del programa de Tecnología en Informática, en los siguientes tres años se iniciaron actividades en los programas de Trabajo Social, Comunicación Social Periodismo, Tecnología en Electrónica y Tecnología en Redes de Computadores y Seguridad Informática en ese orden.

Actualmente el Centro Regional Girardot de UNIMINUTO cuenta con cerca de 750 estudiantes de los cuales el 84% pertenece a los estratos 1 y 2, el 15% al estrato 3 y el 1% al estrato 4. La planta de personal la comprenden 13 administrativos, 10 directores de

programas y unidades y 58 docentes. Su área de influencia abarca 7 municipios cuyas principales actividades económicas son el turismo, el comercio y la agricultura.

El Centro Regional Girardot tiene como su área de influencia a siete (7) municipios de los cuales anualmente terminan su primer ciclo de educación, conocido en Colombia como la secundaria y que es el ciclo terminal previo a la educación universitaria, aproximadamente 1,600 jóvenes con edades que oscilan entre los 16 y 19 años y en estratos socioeconómicos entre 1 y 4, es decir entre la clase más baja y la media. De esta población potencialmente apta para ingresar a la Universidad, el Centro Regional Girardot recibe al año aproximadamente el 17%, principalmente interesados en recibir una formación de calidad que se encuentra al alcance de las posibilidades económicas de sus familias y con la ventaja de no tener que desplazarse hacia la capital del país para lograr una titulación universitaria. Una formación de calidad y con un sentido social reconocido que le permita volver la mirada hacia su entorno y convencerse de la importancia que tiene la contribución que desde su profesión pueda hacer para mejorar socio económicamente a ese entorno.

En el momento de realizarse la investigación el Centro Regional Girardot presentaba una problemática relacionada con la suspensión de ingreso de nuevos estudiantes a uno de sus programas académicos hace dos años y dos programas que están autorizados para recibir nuevos estudiantes, pero que en cualquier momento esa autorización podía ser revocada. Por lo tanto las directivas del Centro Regional Girardot de UNIMINUTO debían plantear estrategias académicas y administrativas para poder seguir ofreciendo una oportunidad de educación superior al alcance de la juventud de las poblaciones de su área de influencia que encuentran en el Centro Regional Girardot de UNIMINUTO su única alternativa de educación superior.

Dentro de la estructura organizacional del Centro Regional Girardot de UNIMINUTO se encuentra creado por Reglamento Orgánico un Consejo Regional. Este Consejo es la autoridad colegiada de gobierno de la Sede. Es su responsabilidad trazar los lineamientos y directrices específicas para su Centro Regional y tomar las decisiones

respectivas de acuerdo con la Ley, los Estatutos, los Reglamentos y siguiendo las directrices del Rector de la Sede y las políticas y orientaciones emanadas de las diversas autoridades de la Institución. Es presidido por el respectivo Director y está compuesto por él quien lo convoca y preside, los Directores o Coordinadores de los programas académicos del Centro Regional, el Director o Coordinador Administrativo del Centro Regional, el Director o Coordinador de Bienestar Estudiantil o quien haga sus veces, un docente, un egresado y un estudiante elegidos según el Reglamento de Participación de UNIMINUTO. Para efectos del presente estudio la muestra seleccionada fue éste órgano colegiado de Gobierno sobre el que recae la responsabilidad de los procesos de planeación y formulación de estrategias y que está compuesto por el Director del Centro Regional Girardot, los coordinadores de los programas de: Trabajo Social, Ingeniería Civil, Comunicación Social Periodismo, Tecnología en Electrónica, Tecnología en Informática y Tecnología en Redes de computadores, el Coordinador Administrativo y Financiero, la Coordinadora de Bienestar, un docente del programa de Comunicación Social Periodismo, un egresado del programa de Trabajo Social y un estudiante del programa de Trabajo Social, éstas últimas tres personas elegidas por votación de la comunidad académica de acuerdo al Reglamento de Participación.

Los instrumentos a aplicar todos ellos diseñados para una metodología de investigación cualitativa son tres: la entrevista, la observación, y el análisis de documentos institucionales.

Al respecto del instrumento de la entrevista Stake (1998) la define como la que sirve de cauce principal para llegar a realidades múltiples, entendiéndose estas como las descripciones e interpretaciones que el investigador puede obtener de diferentes personas. Para este estudio se utilizará una guía de entrevista lo que convierte a este instrumento en una entrevista semi-estructurada. La entrevista es una herramienta eficaz para obtener datos relevantes por ser los mismos actores quienes los proporcionan. Sin embargo, por ser una herramienta que depende de la expresión oral tanto del informante como del investigador, dicha capacidad de expresión puede convertirse en una limitante como

también el hecho de que algunos informantes pueden sentirse inhibidos para responder lo que limita la calidad en las respuestas y en los datos que se pueden obtener de éstas.

En el caso del instrumento de la observación, ésta es de tipo semi-estructurado o con guía (el observador detalla lo que debe observarse y cómo se registran los datos), con bajo grado de participación (el observador no toma parte de la situación observada) y abierta (los individuos observados saben que están siendo observados). Este instrumento tiene como ventajas que los eventos a observar están previamente definidos, el observador no interfiere en la situación observada y los individuos pueden consentir o no ser observados. Stake (1998, p. 62) resalta que una observación cualitativa “significa encontrar buenos momentos que revelen la complejidad del caso”. Como desventajas tiene que puede dejar de observarse eventos que no estaban predeterminados en la guía, la presencia del observador puede ocasionar cambios en la conducta de los individuos y producir en ellos comportamientos distintos a los reales.

La revisión de documentos permite obtener información sobre los acontecimientos y revelar los intereses que caracterizan a los individuos que han escrito estos. Tiene como ventaja acceder a información que no pudo ser observada porque los documentos se constituyen en registros históricos. Sin embargo, los documentos pueden estar afectados por las percepciones de los autores o porque simplemente transcurrió bastante tiempo desde la ocurrencia del evento hasta el registro de éste en el documento.

Vale la pena resaltar que para garantizar la confiabilidad de la investigación debe contrastarse la información obteniéndose ésta de diversas fuentes precisamente con el fin de contrastar la manera en como cada informante interpreta la realidad. El proceso que se lleva a cabo con este fin se conoce como triangulación y Strauss (2002, p. 50) lo resalta como “la necesidad de obtener los diferentes significados e interpretaciones de los acontecimientos, acciones o interacciones y objetos, de manera que podamos incluirlos dentro de nuestra teoría”. Para el desarrollo de esta investigación precisamente se hace uso de tres herramientas de recolección de información que como Balcázar (2005) señala, son indicativas de un proceso de triangulación necesario en un estudio de caso, todo esto

con el fin de evidenciar la visualización de un problema desde diferentes ángulos, aumentando por tanto la validez y consistencia de los hallazgos (Okuda, 2005).

### Análisis de los datos

Stake (1998) afirma que no hay un momento para que se inicie el análisis y tal como lo refiere Scribano (2007), la multiplicidad de posibilidades que tienen los investigadores cualitativos para realizar el análisis comparten la preocupación de transformar e interpretar los datos recolectados de una manera rigurosa en búsqueda de capturar y entender las complejidades de un caso. Es el proceso más complejo de la investigación cualitativa y vulnerable a la subjetividad del investigador, no obstante en esta etapa la sensibilidad del investigador toma vital importancia porque debe ver más allá de los datos, debe identificar la esencia de los mismos (González, 2010).

De acuerdo con Stake (1998) en el estudio de casos por lo general los investigadores usan dos estrategias: la interpretación directa de los ejemplos individuales y la suma de ejemplos.

Para Balcázar (2005, p. 224) las estrategias en el análisis cualitativo de los datos son las siguientes:

- Revisar el material
- Establecer un plan de trabajo inicial
- Codificar los datos en un primer nivel o plano
- Colocar los datos en un segundo nivel o plano
- Interpretar los datos
- Describir el contexto, eventos, situaciones y personas objeto de estudio; encontrar patrones; explicar sucesos, hechos y construir teoría
- Asegurar la confiabilidad y validez de los resultados
- Retroalimentar, corregir y regresar al campo

El análisis de datos debe ser un proceso cíclico que permita establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones (Spradley citado por Rodríguez, 2005). De acuerdo con Rodríguez (2005, p. 139) el proceso de análisis de datos se puede representarse esquemáticamente como se observa en la figura 4.

En la tarea de reducción de datos se deben separar unidades de contenido por criterios como el espacio, el tiempo, los temas, conversacionales o sociales. Luego deben identificarse y clasificarse las unidades para al fin obtener una síntesis y agrupamiento de unidades por el concepto que las representa.

En la tarea de disposición y transformación de los datos el investigador puede usar gráficos para representar datos o evidenciar relaciones, diagramas para representar relaciones entre conceptos y matrices de doble entrada donde se consigna información verbal breve (Rodríguez, 2005).

En la tarea de obtención y verificación de conclusiones se acude al uso de metáforas y analogías, como también el uso de fragmentos narrativos e interpretaciones del investigador (Rodríguez, 2005).

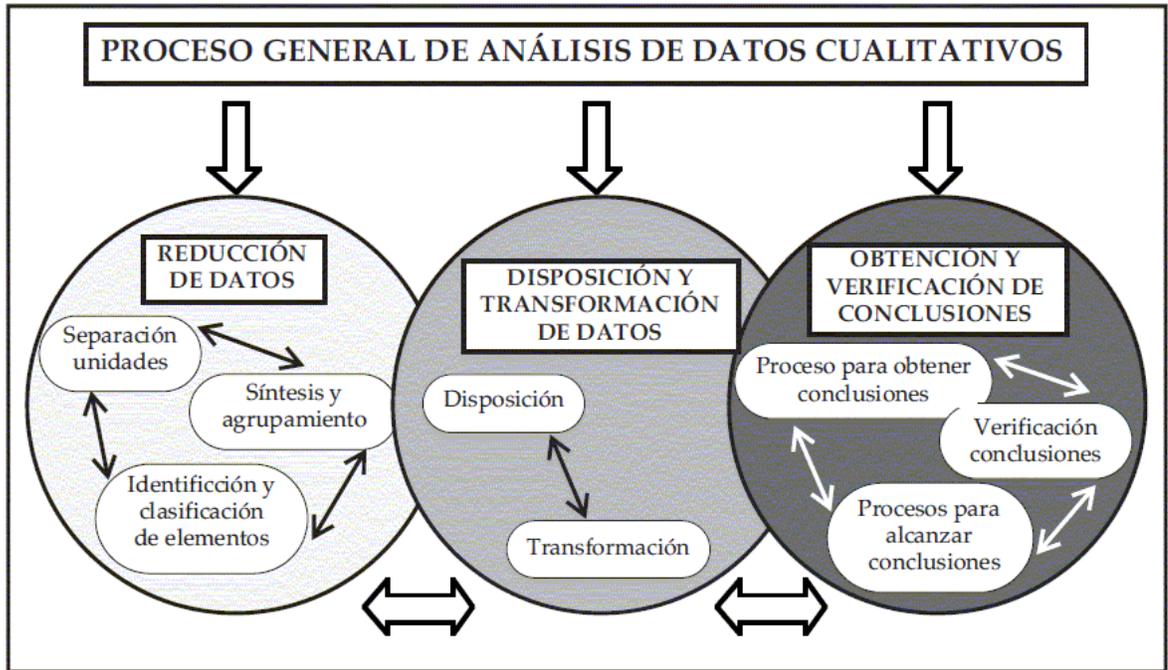


Figura 4. Proceso general del análisis de datos cualitativos según Rodríguez

Para concluir, la investigación persigue la descripción, comprensión, significación y evaluación del objeto de estudio, partiendo de un problema, y esperando que el proceso arroje unos resultados válidos y confiables. Entonces la investigación no puede ser una actividad improvisada, por lo que deben planearse los aspectos a desarrollar así como se debe seleccionar el enfoque metodológico y la estrategia o método a seguir para alcanzar los objetivos planteados inicialmente con suficiente criterio y teniendo en cuenta los propósitos y supuestos teóricos definidos inicialmente (Trujillo, 2004).

## 4. Análisis de resultados

En el presente capítulo se exponen los resultados derivados de la investigación de campo que se desarrolló teniendo en cuenta que la gestión y planificación estratégicas son parte integral de la administración de instituciones educativas, en este caso es importante conocer cómo se llevan a cabo el proceso de formulación de estrategias emergentes en el Centro Regional Girardot de la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO para lograr que los programas académicos cumplan los requisitos de calidad exigidos por el Ministerio de Educación Nacional, quienes participan del proceso de formulación de esas estrategias emergentes, cómo se implementan éstas y qué resultados se obtuvieron.

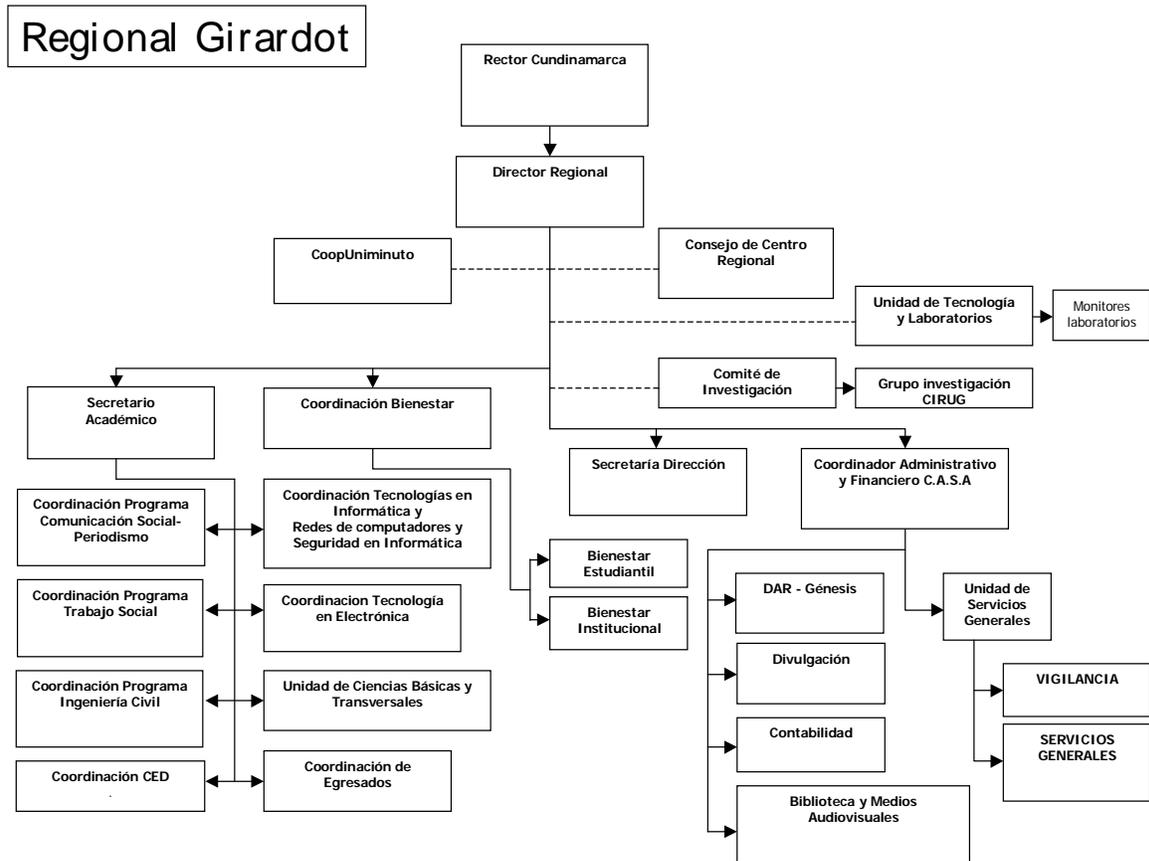
En primera instancia se presentará el proceso formal de planeación para luego abordar la descripción del proceso de formulación de estrategias emergentes, participantes y resultados. De cualquier forma todas las acciones que se emprendieron perseguían salir adelante con los requisitos de calidad de los programas para brindar una educación superior de calidad a los jóvenes de la región y lograr mantener la sostenibilidad económica del Centro Regional Girardot.

### Proceso de planeación del Centro Regional Girardot

El Centro Regional Girardot cuenta con una estructura organizacional como la que se detalla en la Figura 5 (UNIMINUTO, 2008), en ella se puede observar que a nivel de organización el Centro Regional depende directamente de la Rectoría Cundinamarca en cabeza del rector y posee una estructura al interior del Centro Regional con una tendencia a mantener pocos niveles jerárquicos ya que por debajo de la dirección regional apenas existen dos niveles que concentran todos los servicios académicos y administrativos. Adicionalmente el Centro Regional cuenta con unas dependencias de tipo staff que apoyan las funciones de las áreas administrativas y académicas. En esas dependencias se encuentran los apoyos financieros a estudiantes con la Cooperativa UNIMINUTO, el órgano colegiado de dirección del Centro Regional, el soporte de

tecnología y laboratorios y el comité de investigación como administrador de la investigación.

Los programas y unidades académicas dependen de una secretaría académica que se encarga de velar porque se cumplan las directrices en materia de docencia, proyección social y desarrollo curricular. La coordinación de bienestar que se encarga de esa función tanto para estudiantes como para el personal académico y administrativo. La secretaría de Dirección que vela por la integridad de la información hacía y desde la Dirección y la Coordinación administrativa y financiera que tiene a su cargo todas las funciones de apoyo al funcionamiento de todas las dependencias del Centro Regional a través de los procesos de admisiones, registro, tesorería de los estudiantes, proveedores y docentes, la publicidad del portafolio de servicios del Centro Regional, el servicio de biblioteca y los servicios de vigilancia, ornato y aseo de las edificaciones.



*Figura 5. Estructura organizacional del Centro Regional Girardot*

En atención a las directrices del Departamento de Planeación y a lo establecido en el Plan de Desarrollo 2008 – 2012 define su propio plan estratégico con retos y componentes ajustados a su entorno mediante un proceso participativo que involucra a toda la comunidad académica porque tal como lo afirma el Coordinador Administrativo y Financiero “el éxito del proceso de planeación está en el consenso al que llega toda la comunidad académica sobre las acciones que permitan definir el rumbo para llegar a ser la mejor universidad de Girardot y la región”.

El proceso de planeación estratégica que se llevó a cabo en el año 2008 estableció las metas que debería alcanzar la Sede en todos sus aspectos como un todo y que están directamente relacionadas con los retos estratégicos institucionales entre los que podemos resaltar:

- En el Centro Regional Girardot se ofrecen programas técnicos, tecnológicos, universitarios y especializaciones para contribuir al desarrollo social y posicionar a UNIMINUTO como una institución para todos con criterios y acciones de calidad.
- El Centro Regional Girardot genera impactos positivos y sostenibles en los grupos de interés externos y contribuye con conocimientos a los procesos formativos de estudiantes y docentes.
- Todos los programas académicos ofrecidos por el Centro Regional Girardot, en los distintos niveles cumplen con las condiciones exigidas por el Ministerio de Educación Nacional.
- El Centro Regional Girardot genera ingresos para su desarrollo sostenible.

Anualmente todos los programas académicos ofrecidos por el Centro Regional Girardot así como sus unidades académicas y organizacionales deben formular sus planes de acción o planes operativos para la siguiente vigencia en concordancia con la planeación estratégica de la Sede. Este proceso de plan de acción se inicia a partir de un ejercicio de autoevaluación que se debe ejecutar bajo la responsabilidad de cada director de programa quien convoca a por lo menos tres reuniones al Comité de autoevaluación,

los parámetros para realizar la autoevaluación de los programas están fijados de acuerdo a la norma de condiciones de calidad de los programas académicos expedida por el Ministerio de Educación Nacional. En las reuniones lo que se discute es básicamente interrogantes sobre aspectos de calidad del programa que deben calificarse por grado de cumplimiento de cada uno de 0 a 100, el resultado de este ejercicio da una calificación de cumplimiento para cada ítem de la norma de condiciones de calidad por lo que se detectan las deficiencias y se puede proceder a formular acciones para mejoramiento en la próxima vigencia que deben verse reflejadas en los recursos humanos (nómina por programa o unidad para la próxima vigencia), financieros (presupuesto de operación), tecnológicos y físico (presupuesto de inversión) necesarios para mejorar la calidad del servicio académico e ir logrando el cumplimiento en los indicadores que miden el avance hacia el cumplimiento de las metas de la planeación estratégica.

#### Proceso de formulación de estrategias emergentes

De acuerdo a lo percibido durante la etapa de observación y lo recopilado en la revisión de documentos y entrevistas se evidenció un proceso de formulación de estrategias emergentes como resultado de situaciones derivadas de las acciones que un organismo estatal de control de calidad de la educación había ejercido sobre algunos programas del Centro Regional Girardot.

Hacia el mes de Junio del 2009 y en vista de que el programa de Trabajo Social estaba en suspensión de ingreso de nuevos estudiantes, el Centro Regional Girardot había vuelto a presentar ante el Ministerio de Educación Nacional el programa para recibir visita de verificación de condiciones mínimas de calidad, hecho que ocurrió un par de meses después y del que en un resumen de visita por parte de los funcionarios verificadores se habían obtenido resultados alentadores.

En enero de 2010, semanas antes de iniciar el primer período académico del año el Centro Regional Girardot recibe oficialmente el concepto de la sala del Consejo Nacional de Acreditación de la Educación Superior CONACES sobre la verificación de

condiciones mínimas de calidad del programa presentado, en el cual se solicita documentación y evidencias sobre tres aspectos de calidad relacionados puntualmente con material bibliográfico, contratación docente y destinación de tiempo para la investigación del cuerpo docente. Para contestar a esta solicitud se contaba apenas con tres meses razón por la cual se cita extraordinariamente al Consejo Regional, cuerpo colegiado de gobierno encargado de trazar los lineamientos para la administración y desarrollo del Centro Regional, donde se procede a estudiar los argumentos del concepto.

Una vez revisados los argumentos se concluye que deben realizarse básicamente dos tipos de acciones, la primera de tipo administrativo relacionada con contratación docente y la compra de material bibliográfico específicamente de suscripción a revistas especializadas en el área del Trabajo Social y la segunda, de tipo académico relacionada con el fortalecimiento de la dedicación de los docentes de planta a investigación y el fortalecimiento del Comité de Investigación del Centro Regional.

Garantizar que estos dos tipos de acciones se realizaran, implicaba entre otras cosas un reajuste al plan operativo 2010 en el que de acuerdo a lo expresado por el Director del Centro Regional:

No teníamos previsto en nuestro presupuesto para esta vigencia una asignación adicional como la requerida en gastos de nómina e inversión para material bibliográfico, pero habrá que hacerla y ajustarnos en otros ítems para mantenernos cercanos al margen de utilidad solicitado por el departamento de planeación de la universidad.

Además la acción académica relacionada con la dedicación en tiempo de investigación para los docentes de planta replanteaba la distribución de los planes semestrales de trabajo de los docentes que aún no iniciaban actividades académicas pero a los que tendría que asignárseles tareas puntuales y productos esperados no solo para demostrar ante la sala del Consejo Nacional de Acreditación de la Educación Superior CONACES el cumplimiento del requisito sino tal como lo afirmó en su momento la Secretaria Académica del Centro Regional:

Ajustar los planes semestrales de trabajo de los docentes es relativamente una tarea sencilla, el asunto es que debemos formular con mucho cuidado los

productos que esperaríamos de esa asignación no solamente para cumplir con el requisito o justificar la adición en costos de nómina que eso pueda implicar, sino para conseguir principalmente la producción investigativa necesaria para lograr la clasificación del grupo de investigación del Centro Regional en la próxima convocatoria del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación.

Teniendo claro las directivas del Centro Regional las acciones que se deberían seguir para dar respuesta satisfactoria a la solicitud el paso a seguir fue por un lado citar a Comité de currículo del programa académico, la función de este Comité es velar por la calidad, pertinencia y autoevaluación permanente de acuerdo a estándares nacionales e internacionales. Igualmente, la revisión de los lineamientos pedagógicos y curriculares, además de promover estrategias para la implementación de las políticas y orientaciones que, al respecto, determine el Consejo General Académico y el Consejo Académico de Sede.

En reunión de este Comité se realizó primero que todo un inventario de la cantidad de docentes de planta con los que contaba el programa. Con este inventario se pudo establecer primero un índice de estudiantes por docente de tiempo completo y se encontró que el índice oscilaba para los programas entre 80 y 150 estudiantes/docente tiempo completo, cifra que estaba muy fuera del esperado para lograr satisfacer las necesidades de los estudiantes según la normativa de calidad del Ministerio de Educación Nacional. Al respecto la Coordinadora del programa afirmó en una de las reuniones:

Si bien es cierto que la cantidad de profesionales en trabajo social con la que contamos en la región es bien reducida para las necesidades en personal docente, debemos establecer concienzudamente la necesidad innegable de tener más profesionales de esta área porque no somos sino dos trabajadoras sociales de tiempo completo para atender más de 100 estudiantes y las otras docentes de medio tiempo no se pueden comprometer en acciones claras de investigación y atención a estudiantes porque tienen su tiempo copado con clases.

Luego se realizó un inventario de la cantidad de horas asignadas para investigación por docente y la situación se encontró mucho más delicada porque la mayoría de programas no contaban con más de 15 horas/semana de dedicación a investigación lo que era claramente una cantidad insuficiente para poder generar un proceso investigativo serio al interior de los programas que se reflejara en el grupo de

investigación del Centro Regional. Al respecto la Secretaria Académica resaltó: “si queremos unos procesos de investigación y producción docente debemos contar con al menos 24 horas de tiempo dedicadas a la investigación en cada programa”.

Por lo tanto el Comité de currículo definió la cantidad de nuevos docentes de planta necesarios para reducir el índice de estudiante/docente tiempo completo por lo menos en 30 puntos y aumentar por lo menos al doble la dedicación en tiempo de investigación total del programa asignando mayor tiempo a los docentes de planta actuales como a los nuevos que deberían contratarse realizando los ajustes a los planes semestrales de trabajo que son documentos concertados con el Coordinador de programa y donde queda consignada la distribución de las horas semanales en actividades de docencia, investigación, proyección social y gestión. Como el Comité de currículo no es autónomo en cuanto a la decisión sobre investigación y contratación de más personal docente, las propuestas deberían presentarse para aprobación tanto al Comité de investigación como del Consejo de Centro Regional.

Con el fin de validar lo concerniente a productos de investigación se citó a reunión al Comité de investigación del Centro Regional, este Comité tiene como funciones:

- Trazar las directrices que mantengan un apoyo y estímulo permanente a la investigación.
- Velar porque la investigación tenga el rigor propio de cada disciplina.
- Velar porque la investigación funcione adecuadamente gestionando los recursos necesarios y evaluando su funcionamiento.
- Impulsar la formación de investigadores.
- Autorizar el apoyo económico a los procesos de investigación.

Como resultado de la reunión del Comité se validaron los tiempos y se definieron los productos esperados y se consignaron en el plan semestral de trabajo de los docentes de planta actuales y nuevos y se emitió un acta de esta reunión como soporte. El Comité está de acuerdo con que este tipo de acciones llevarán a un fortalecimiento del grupo de

investigación del Centro Regional lo que aumenta las posibilidades de obtener la clasificación en la siguiente convocatoria del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación. El Comité de investigación en pleno dejó constancia en el acta que “solamente con acciones decididas sobre la dedicación docente a investigación, con metas en productos para cada uno de los docentes y el apoyo desde la administración, lograremos la clasificación del grupo de investigación de la regional”.

Otra reunión de carácter académico que se tuvo que efectuar contó con la participación de todos los docentes de las áreas disciplinares del programa que amablemente facilitaron su tiempo ya que el período académico aún no iniciaba, la Coordinadora del programa y la Coordinadora de la biblioteca del Centro Regional, tanto los docentes como la coordinadora del programa ya habían hecho averiguaciones sobre las publicaciones seriadas nacionales con artículos de calidad y propusieron cuáles deberían ser las suscripciones a revistas especializadas en el tema de Trabajo Social que se necesitaban. El resultado fue un listado con el que la Coordinadora de biblioteca ubicó y cotizó las publicaciones para luego enviar esa información a la Coordinación Administrativa y Financiera del Centro Regional para su posterior inclusión en el presupuesto de inversión.

Una vez finalizadas las reuniones académicas, la Dirección del Centro Regional en conjunto con la Coordinación Administrativa y Financiera se reunieron para revisar los documentos resultantes y así poder cuantificar la modificación en el presupuesto operativo, de inversión y el plan de acción del Centro Regional. En ese momento se hizo evidente que la adición en gastos necesaria para suplir los requerimientos necesarios para obtener el registro calificado del programa desbordaba las expectativas. La cifra que se iba a solicitar se constituía aproximadamente un 6% más de gastos de personal para todo el año y un 2% más en inversión. Con el tiempo en contra porque se iniciaba ya el período académico se citó de nuevo a Consejo Regional con el fin de determinar qué acciones se seguirían para organizar el presupuesto.

En el Consejo Regional que se realizó se presentó en primera medida a los miembros del Consejo el documento que recogía todas las acciones académicas concertadas en las reuniones de los Comités de currículo y de investigación, el listado de suscripciones necesarias y su valor y la proyección en gastos de nómina necesaria para cubrir las nuevas contrataciones y los cambios en modalidad de contratación. En primera instancia el Coordinador Administrativo y Financiero recalcó que el ajuste en los presupuestos de ingresos, operativo y de inversión y la consecuente modificación del plan de acción solo podría ser autorizada por el Consejo Administrativo y Financiero de la Sede por lo que debería presentarse a ese Consejo una propuesta viable que afectara en el menor grado posible el índice de rentabilidad establecido como meta para el Centro Regional.

Ante ese panorama la totalidad de miembros del Consejo estuvieron de acuerdo en que lo único que se podría hacer al respecto era generar nuevos ingresos y reducir o aplazar en lo posible gastos que no se estimaran necesarios para el normal funcionamiento de los programas y que tampoco afectaran la calidad de la educación impartida y los servicios que la comunidad académica tiene derecho a recibir.

En ese momento interviene la Secretaria Académica del Centro Regional y afirma que:

El Consejo debe ser conciente que si bien las acciones emprendidas hasta ahora están encaminadas a resolver los requerimientos específicos para obtener el registro de Trabajo Social, es el momento de aprovechar esta situación coyuntural para revisar también los requerimientos por los que han sido negados los registros de los programas de Tecnología en Informática e Ingeniería Civil y ejecutar las acciones necesarias también para estos.

Ante esa afirmación el Director del Centro Regional complementa “me parece totalmente acertada la afirmación de la Secretaria Académica, estos programas tienen problemas comunes y es el momento de atacarlos. La Dirección General de docencia y desarrollo curricular de la Vicerrectoría General Académica me había hecho ese mismo comentario”.

Los Coordinadores de los programas de Ingeniería Civil y Tecnología en Informática afirman estar completamente de acuerdo, “al fin y al cabo las acciones y estrategias que se implementen redundan en beneficio de todo el Centro Regional y no de un solo programa” cierra diciendo el Coordinador del programa de Tecnología en Informática. Sin embargo el Coordinador Administrativo y Financiero interviene y recalca que con solamente las modificaciones necesarias para Trabajo Social ya la situación financiera se agudiza, sería más complicado si se tuviera que atender ahora también los requerimientos de los otros dos programas.

En ese momento interviene la Coordinadora del programa de Trabajo Social que afirma “de cualquier manera si esos programas (Ingeniería Civil y Tecnología en Informática) no reciben registro serán dos programas menos que recibirían estudiantes nuevos para el próximo semestre y ahí si habría una situación financiera complicada”.

El Coordinador Administrativo y Financiero está de acuerdo y solo atina a decir “hagamos el ejercicio entonces de lo que se necesitaría para esos otros dos programas y así presentamos un solo paquete”. Todos los miembros están de acuerdo y se define como fecha límite ocho días calendario como máximo para presentar a este mismo Consejo los requerimientos de los otros programas ya que el período académico inicia la semana siguiente y ya no quedarían sino dos meses para contestar el requerimiento de Trabajo Social.

Los siguientes tres días se llevaron a cabo las reuniones de Comité de currículo de Ingeniería Civil y Tecnología en Informática, en esas reuniones se establecieron tal como se hizo con Trabajo Social, los inventarios de número de estudiantes por docente de tiempo completo y las horas asignadas para investigación y se definieron propuestas de modificación en ambos sentidos. El programa de Ingeniería Civil por ser el de mayor número de estudiantes debería contar con dos docentes de tiempo completo adicionales y en el caso de Tecnología en Informática bastaba con un solo docente adicional.

En los dos siguientes días se hicieron las reuniones entre los coordinadores de programa con la Coordinadora de biblioteca para establecer el material bibliográfico que se debería adquirir. Se encontró al respecto una situación que preocupaba especialmente en la cantidad y calidad de los ejemplares de las asignaturas de ciencias básicas y disciplinares de Ingeniería Civil en donde era evidente la debilidad por lo que la inversión en este material sería bastante significativa considerando que este tipo de material bibliográfico es bastante más costoso que la mayoría de material de los otros programas académicos. En el caso de Tecnología en Informática la situación era totalmente diferente y la cantidad y calidad era muy aceptable. El paso a seguir fue realizar la cotización del material necesario para presentarlo a Dirección de Centro Regional y Coordinación Administrativa y Financiera.

El Consejo Regional se reúne en la fecha acordada y se exponen en primera instancia las necesidades en cuanto a personal docente, modalidad y tiempo de contratación, de igual forma las cotizaciones en cuanto a inversión de material bibliográfico compuesto de libros y suscripciones a revistas especializadas. El Coordinador Administrativo y Financiero inicia recalando que si bien es cierto se habían incluido las necesidades de dos programas más con respecto a la primera proyección las cifras no habían aumentado de manera significativa, principalmente porque los programas ya habían sido objeto durante el año anterior de acciones de mejoramiento y que en gran medida el requerimiento que representaba un incremento algo significativo era el tema de contratación docente y que según los cálculos con una reducción en gastos como papelería, viajes y eventos junto con una significativa generación extra de ingresos por otros conceptos podría solventarse la situación, ya que según sus averiguaciones la inversión en recursos bibliográficos se obtendría de los excedentes obtenidos por el Centro Regional del año inmediatamente anterior.

Atendiendo entonces a estas recomendaciones, se presentaron las propuestas de acciones encaminadas a la generación de ingresos por otros conceptos que permitieran nivelar el aumento en los gastos que cada programa debería asumir junto con el aumento en ingresos para cumplir con los requerimientos.

Estas propuestas se orientaron en primera instancia a ofrecer programas de diplomado que académicamente por reglamentación interna de la Universidad podrían servir como requisito de grado para los programas de pregrado. Los diplomados se ofrecerían en áreas definidas a partir de las reuniones de Comité de currículo de cada programa académico. Otra de las propuestas de generación de nuevos ingresos consistió en ofrecer cursos de capacitación en temas específicos para cubrir necesidades de empleados de las empresas de los municipios del área de influencia, estas necesidades estaban descubiertas a partir de procesos de reuniones con empresarios que habían sido realizadas por algunos programas en el último año. El Coordinador Administrativo y Financiero recalca que

Nosotros no tenemos otra alternativa de generar ingresos por otros conceptos además de los diplomados y cursos libres, por lo que el proceso de divulgación e implementación de los mismos debe ser muy juicioso ya que estamos arriesgando el margen de utilidad si no cumplimos con la meta esperada.

La Secretaria Académica plantea la posibilidad de abrir otros programas como alternativa de nuevos ingresos, sin embargo, la propuesta no es bien recibida por algunos miembros del Consejo principalmente porque como lo expresó el representante de los estudiantes

si no hemos podido salir adelante con los programas actuales porque tenemos problemas con tres en este momento, ¿no será arriesgado hacer una inversión en el proyecto de implementar dos nuevos programas que pueden no ser autorizados por el Ministerio de Educación?.

El Director como presidente del Consejo somete a consideración la alternativa presentar dos nuevos programas académicos al Consejo Superior de Sede esto teniendo en cuenta los resultados de un estudio de mercado de demanda y oferta laboral acorde al ambiente socioeconómico de la región que se había hecho el año inmediatamente anterior. En votación de 9 a favor y 5 en contra se decide revisar inmediatamente los resultados del estudio de mercado para determinar cuáles serían los programas a presentar. Una vez revisado el estudio se encuentra que dentro de las alternativas está ofrecer un programa que se encuentra acreditado de Alta Calidad en la Sede Principal de

la Universidad, por lo que ofrecerlo en el Centro Regional llevaría un proceso más sencillo del que normalmente se debe ejecutar ante el Ministerio de Educación Nacional. El otro programa que se plantearía como alternativa debería llevar a cabo un proceso completo ante Ministerio de Educación Nacional pero es un programa también existente en la Sede Principal por lo que principalmente el trabajo sería un ajuste al contexto del Centro Regional.

Revisadas entonces las opciones, el Consejo Regional decide presentar al Consejo Superior de Sede los programas nuevos de Administración de empresas y Psicología como alternativas para la generación de nuevos ingresos recalándose por parte del Director que “ya era el momento de que la oferta de programas se renovara porque tenemos programas con más de cinco años sin ofertar un nuevo programa en el Centro Regional”.

Como resultado del Consejo se compiló un documento con todas las cifras, requerimientos y propuestas de generación de nuevos ingresos para presentarlo para revisión y aprobación tanto del Consejo Académico de Sede quien avalaría las acciones académicas, como del Consejo Administrativo y Financiero de Sede quien avalaría los presupuestos tanto de ingresos como de gastos necesarios para cumplir con las acciones académicas.

En el Consejo Académico de Sede llevado a cabo en el mes de febrero, fueron autorizadas sin modificación las acciones académicas planteadas y una semana después el Consejo Administrativo y Financiero de Sede autorizó la modificación al plan operativo que incluía el ajuste en ingresos, gastos e inversión.

En el Consejo Superior de Sede se aprobó igualmente ofertar los dos nuevos programas académicos planteados por el Centro Regional.

## Resultados de la planeación emergente

El último día del mes de marzo luego de radicar la respuesta al concepto emitido por la sala del Consejo Nacional de Acreditación de la Educación Superior CONACES con las evidencias sobre las acciones implementadas por el Centro Regional, el programa de Trabajo Social recibió resolución de registro calificado por 7 años. Principalmente la sala recalcó que se cumplían los requisitos de calidad concernientes a la consecución del material bibliográfico ya que se adquirieron suscripciones a 4 revistas especializadas del área del trabajo social y que con la contratación docente adicional se contaba con dedicación suficiente para producción investigativa y atención a estudiantes.

Lamentablemente en el mes de junio el Centro Regional fue notificada de la negación del registro calificado del programa de Ingeniería Civil por parte de la sala del Consejo Nacional de Acreditación de la Educación Superior CONACES quien no consideró suficientes las acciones académicas y administrativas emprendidas porque principalmente se presentaban aún debilidades en el tema de los laboratorios disciplinares necesarios así como la evidencia de un trabajo interdisciplinario de investigación.

Aunque se había completado el proceso de investigación que exponemos aquí, en el mes de agosto el Centro Regional fue notificada de la obtención del registro calificado para el programa de Tecnología en Informática por parte de la sala del Consejo Nacional de Acreditación de la Educación Superior CONACES principalmente porque la contratación adicional docente al igual que con el programa de Trabajo Social soportaba los procesos de producción investigativa y atención a estudiantes.

En el mismo mes de agosto el Centro Regional fue notificada también de la categorización del grupo de investigación del Centro Regional en la convocatoria 2010 – 2012 del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación que lo convierte en un grupo de investigación reconocido y clasificado a nivel de las Universidades públicas y privadas de Colombia.

En el mes de septiembre el Centro Regional fue notificada de la obtención de registro calificado para el programa de Administración de empresas y el programa de Psicología se encuentra en el proceso de radicación ante el Ministerio de Educación Nacional.

#### Participantes en el proceso de formulación de estrategias emergentes

En el proceso de formulación, tanto de la planeación deliberada como de la planeación emergente, los participantes están circunscritos a lo establecido en los estatutos de la Universidad y en su Reglamento de Participación donde está consignado en uno de sus considerandos

Que UNIMINUTO- Corporación Universitaria Minuto de Dios es una comunidad donde Directivas, Profesores y Alumnos se comprometen, en comunión y participación, en el ejercicio de una real democracia participativa, en la que todos tengan acceso a la información, se ejerza libremente el consenso y el disenso, se respete a los demás, se trabaje en equipo, y se aprendan a manejar los conflictos y las diferencias a través del diálogo (UNIMINUTO, 2006, p. 1).

En este reglamento está claramente definida la manera en cómo participa la comunidad académica en cada cuerpo colegiado y en los Estatutos y el Reglamento Orgánico las funciones específicas que cada cuerpo colegiado debe atender. Para el caso de estudio se describirá a continuación la composición de cada cuerpo colegiado comenzando desde los programas y ascendiendo jerárquicamente dentro de la organización.

El Comité de currículo es el comité de más bajo nivel y está compuesto por el coordinador del programa académico quien lo convoca y preside, tres profesionales externos que trabajen en el sector al cual sirve el programa, tres docentes del programa, dos egresados del programa y dos estudiantes del programa. Los docentes, egresados y estudiantes se eligen mediante proceso electoral entre la comunidad académica. Este comité debe reunirse por lo menos dos veces al semestre o cuando se requiera de manera extraordinaria. Este comité de currículo también hace las veces de Comité de autoevaluación con los mismos integrantes.

Tiene como objetivo principal velar por la calidad, pertinencia y autoevaluación permanente de acuerdo a estándares nacionales e internacionales. Igualmente, la revisión de los lineamientos pedagógicos y curriculares, además de promover estrategias para la implementación de las políticas y orientaciones que, al respecto, determine el Consejo General Académico y el Consejo Académico de Sede. El Rector General define las funciones del Comité de Currículo (UNIMINUTO, 2008, p. 29).

El Consejo Regional es el principal cuerpo colegiado de un Centro Regional, está compuesto por el Director de Centro Regional quien lo convoca y preside, los coordinadores de los programas académicos, el coordinador administrativo y financiero, el coordinador de bienestar, un docente, un egresado y un estudiante que igualmente se eligen mediante proceso electoral entre la comunidad académica. Este Consejo debe reunirse mensualmente o cuando por razones extraordinarias se deba convocar.

Su responsabilidad es trazar los lineamientos específicos para la administración y desarrollo de la Regional; tomar las decisiones respectivas de acuerdo con la Ley, los Estatutos y los Reglamentos, siguiendo las directrices del Rector de la Sede y las políticas y orientaciones emanadas de las diversas autoridades de la Institución (UNIMINUTO, 2008, p. 30).

El Consejo Administrativo y Financiero de Sede es el cuerpo colegiado compuesto por el rector de sede quien lo convoca y preside, el vicerrector administrativo y financiero de la sede, el coordinador de planeación de la sede, los coordinadores administrativos y financieros de las sedes regionales y un representante de los directores de las sedes regionales y un estudiante que son elegidos mediante proceso electoral.

Es la máxima autoridad colegiada de la Sede con competencia en los asuntos relacionados con la administración de planta física, logística, contabilidad, actividad financiera y de tesorería, gestión del talento humano y la infraestructura y administración de sistemas de la información y tecnologías (UNIMINUTO, 2009, p. 20).

El Consejo Académico de Sede es el cuerpo colegiado compuesto por el rector de sede quien lo convoca y preside, el vicerrector académico de sede, el vicerrector administrativo y financiero de sede, los directores de las sedes regionales, el director de bienestar de sede, el secretario general de la sede y un docente y un estudiante que son

elegidos mediante proceso electoral. “Es la máxima autoridad colegiada de la Sede con competencia en los asuntos académicos, es decir, en todo lo relacionado con docencia, investigación, publicaciones y proyección social” (UNIMINUTO, 2009, p. 19).

El Consejo Superior de Sede es el máximo órgano de gobierno de la rectoría y está compuesto por un miembro designado del Consejo de Fundadores, el rector general, un sacerdote Eudista, cinco miembros nombrados por el Consejo de Fundadores que deben estar relacionados con el sector productivo o académico, el rector de Sede, un director de Centro Regional, un docente y un estudiante que son elegidos por proceso electoral.

Es la autoridad colegiada, a cuyo cuidado se encuentra el gobierno inmediato de la Sede. Es su responsabilidad trazar políticas particulares para la respectiva Sede y tomar las decisiones dentro de su ámbito de competencia. El Consejo Superior de Sede está subordinado al Consejo de Fundadores (UNIMINUTO, 2009, p. 18).

### Conclusiones

Durante el desarrollo del proceso investigativo se pudo evidenciar que el proceso de planeación emergente se sucede de la siguiente forma:

1. La institución utiliza la planeación estratégica de acuerdo a los lineamientos de su departamento de planeación y normas concordantes.
2. En reunión realizada en Consejo de Regional se observan las situaciones presentadas posteriores al proceso de planeación estratégica.
3. Se estudia el tipo de situación presentada, en este caso la negación del registro calificado para un programa académico y la posibilidad de que esta misma situación se presente para otros dos programas académicos más del Centro Regional.
4. Se convoca a todos los miembros del Consejo Regional a que presenten alternativas para el diseño de un plan emergente.
5. Luego de una aportación de ideas se llega a la conclusión de que es necesario tomar acciones de carácter administrativo y académico.

6. Se genera un documento con el plan emergente que reúne las acciones a realizar y se presenta a los Consejos de Sede pertinentes para su estudio y aprobación.
7. Se llevan a cabo las acciones aprobadas por los Consejos de Sede en los programas con registro calificado negado y en los que están en posibilidad de negárseles el registro.

Los participantes fueron claros en hacer notar que la solución a los problemas de el Centro Regional no puede depender únicamente de sus directivas, y que por lo tanto procesos de concertación y discusión como los que se llevan a cabo al interior de los Comités y Consejos son muy necesarios

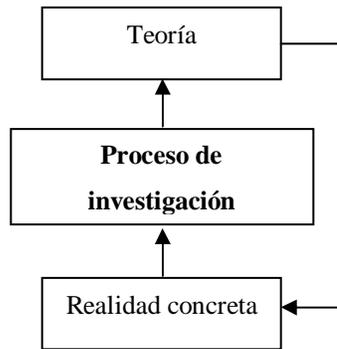
A continuación se abordará la discusión de los resultados de la investigación aquí expuestos a la luz del conocimiento existente y contrastará con la teoría desarrollada en el capítulo de revisión de la literatura.

## **5. Discusión de resultados**

Como se ha visto en el desarrollo de la investigación, el objetivo del estudio es identificar cómo se llevan a cabo los procesos de planeación estratégica emergente en el Centro Regional Girardot de UNIMINUTO. Por lo cual en este capítulo primero se contrastarán los resultados de la investigación con el respectivo marco teórico y el cumplimiento de los objetivos de investigación. Se abordará enseguida la validez tanto interna como externa de la investigación y sus resultados para luego expresar los problemas que se presentaron en el desarrollo de la misma que determinan sus alcances y limitaciones, las sugerencias para estudios futuros y las conclusiones.

### **Discusión**

Omote (2009) plantea que la teoría es un conjunto de conocimientos sistematizados, pero que también es una construcción intelectual derivada de una realidad concreta, por lo que la teoría surge de la realidad y regresa a ella.



*Figura 6.* Relación entre teoría, realidad concreta y la mediación del proceso de investigación en la comprensión de la realidad.

Tal como se puede observar en la figura 6 (Omonte, 2009, p. 24), el proceso de investigación sirve como mediador entre la realidad concreta y la teoría en el ciclo continuo y dinámico de la transformación de la realidad.

Zapata (2008) resalta que la importancia de los resultados de una investigación es la relación de éstos con la generalidad de problemas que resuelve (su uso), la frecuencia en que se presentan en la práctica (su importancia), y los cambios en la teoría que afecta (impacto de la contribución). A continuación se discutirán los resultados partiendo del problema objeto de estudio y contrastándose éstos con los fundamentos teóricos que se plantearon al inicio de la investigación y que sirvieron de sustento a la misma.

#### *El proceso de formulación de las estrategias emergentes*

En el desarrollo del proceso de investigación realizado se pudo recabar la información necesaria sobre el proceso de planeación estratégica emergente que lleva el Centro Regional Girardot. En la documentación sobre las reuniones efectuadas por las directivas administrativas y académicas del Centro Regional y de las entrevistas con los participantes dentro de los que se encuentran el Coordinador Administrativo y Financiero, la Secretaria Académica y los Coordinadores de los programas de Trabajo Social e Ingeniería Civil, se evidencia un proceso organizado y reglamentado de planeación estratégica, los participantes conocen claramente cuáles son sus roles y responsabilidades frente a la planeación lo que facilita el desarrollo del proceso.

En el momento en el cuál las directivas del Centro Regional Girardot fueron notificadas de la decisión del ente regulador de la calidad de la educación superior sobre las inconsistencias encontradas en la visita de verificación de condiciones de calidad, el primer paso fue reunir al máximo órgano consultivo del Centro Regional para plantear de manera participativa pero organizada las estrategias que deberían implementarse para salir avante de la situación. Al respecto Mintzberg (1998, p. 246) afirma que es un tipo de planeación consensual porque “las estrategias se originan en el consenso; a través de la adaptación mutua, los participantes convergen en patrones que, en ausencia de

intenciones centrales o comunes, obtienen el beneplácito de todos; las estrategias son bastante emergentes.”

En este caso el Centro Regional Girardot y sus programas académicos en su proceso de planeación emergente intentaron responder a la situación haciendo uso efectivo de sus recursos basándose en la “definición y gestión de un proyecto de redes de unidades autónomas que comparten puntos de contacto entre sí. De esta manera la estrategia surge de una red de unidades que trabajan con eficacia local y operatividad global” (Manucci, 2006, p. 218).

Es así como la coordinación del programa en conjunto con la biblioteca determinan y establecen las estrategias de adquisición de bibliografía y suscripción a revistas especializadas. Al mismo tiempo el comité de currículo junto con el comité de investigación determinan las necesidades en materia de producción intelectual por parte de los docentes lo que origina por tanto una necesidad en el aspecto de tiempo de contratación docente que obliga por tanto a la coordinación administrativa y financiera y a la dirección del Centro Regional, a plantear estrategias financieras que permitan soportar la adición presupuestal en gastos que se requiere para atender esas nuevas necesidades sin desbordar los límites de rentabilidad financiera de un presupuesto que ya había sido aprobado el año anterior y de un plan operativo en el que no se contaba con el surgimiento de estas nuevas necesidades.

#### *Los participantes en el proceso de formulación de las estrategias emergentes*

Al respecto del segundo objetivo de la investigación la información recopilada de las reuniones efectuadas permite determinar que en los procesos de formulación de las estrategias emergentes la participación de la comunidad académica está bastante bien definida y regulada mediante normas que a nivel central la Universidad ha establecido y que promueven la creación de consejos y comités que aún con intereses propios no se transforman en grupos fragmentados dentro de la organización porque sus objetivos se

encuentran alineados con los objetivos de su entorno interno tal como lo son el Centro Regional, la Sede Rectoría Cundinamarca y el Sistema Universitario.

Stoner (1996, p. 561) enuncia que en el caso de la administración participativa, los equipos formales que son aquellos creados para que perdurar en el tiempo aún así cambien sus participantes, juegan un papel importante porque se considera que “los logros de la empresa son el resultado del talento creativo combinado de todos los participantes y de su capacidad para tomar decisiones”.

Históricamente se prestaba poca atención a las partes interesadas que no fueran directamente afectadas en el diseño de una estrategia, pero tal como se pudo observar en este estudio, los mecanismos de participación y los cuerpos colegiados que participan en las decisiones de la formulación de las estrategias emergentes concuerdan con la teoría planteada por Cornelis (2001, p. 10) quien afirma que “el proceso dedicado a identificar y priorizar a las partes interesadas clave, evaluar sus necesidades y preocupaciones, e incorporar sus ideas y visiones al proceso” se convierte en un elemento esencial no solo en la formulación sino en el desarrollo de la estrategia.

Para el Centro Regional Girardot de UNIMINUTO, la participación de todos los estamentos de la comunidad académica fue una prioridad y es así como estudiantes, docentes, coordinadores, administrativos y personal de apoyo estuvieron involucrados desde el inicio del proceso de planeación emergente lo que garantizaba no solamente una nutrida cantidad de ideas sobre la forma de enfrentar el reto, sino que también hacía responsables de alguna manera a todos los involucrados de la ejecución de las actividades planteadas con las nuevas estrategias.

#### *Implementación de las estrategias emergentes formuladas y sus responsables*

En referencia a la forma en cómo se implementan las estrategias emergentes se evidenció que el proceso se encuentra soportado tanto en los coordinadores de programa como en las unidades de apoyo y área administrativa. Tanto las estrategias formuladas

como las acciones tendientes tienen responsables asignados y así como Manso (2003, p. 139) lo afirma “la ejecución es la hora de la verdad”. Así que no es suficiente que la estrategia haya sido correctamente formulada sino que esta debe ejecutarse correctamente para que se consigan los objetivos. Pero también debe tenerse en cuenta, según David (1997), que es imposible demostrar si una estrategia es óptima o funcional principalmente porque el ambiente dinámico al que se enfrenta una empresa suele ser tan impredecible que lo que fue un éxito hoy puede que mañana ya no lo sea.

No obstante la responsabilidad de la ejecución de las estrategias recae sobre los mandos medios en este caso los coordinadores de programa y unidades de apoyo, debe existir una supervisión permanente del máximo responsable de la organización que en este caso es del Director del Centro Regional, principalmente porque para David (1997) la evaluación de una estrategia es vital para el bienestar de una empresa ya que este proceso puede advertir sobre problemas reales o potenciales en la ejecución que puedan generar una situación crítica.

Tradicionalmente ha sido el control estratégico que ejerce el Director del Centro Regional, el encargado de determinar el éxito de las estrategias y corregir sus posibles desviaciones (Carrión, 2007). Pero para Mintzberg (1998, p. 87) “el control estratégico debe ampliar su alcance más allá de la planificación estratégica” porque debe ser entonces mucho más importante el desempeño de la organización que el desempeño de la planificación.

La investigación realizada en el Centro Regional Girardot permitió descubrir que el mayor éxito de las acciones iniciadas no fue solamente el determinar unos responsables en su ejecución y que esas responsabilidades quedaran consignadas por escrito, sino que en el ambiente de las reuniones se percibió que cada uno como partícipe en algún aspecto del proceso de ejecución de las estrategias se sintió con la obligación de cumplir con el objetivo y la meta definidos. Quedó claro entonces para el investigador que existió un compromiso moral e institucional de cumplir efectivamente las acciones encomendadas para mejorar el desempeño de todo el Centro Regional Girardot.

## Validez interna y externa

Para Bonilla-Castro (1997, p. 276) la validez hace referencia al “nivel de credibilidad o veracidad de las descripciones, interpretaciones y conclusiones de un estudio”.

Revisando los ocho tipos de factores que pueden afectar la validez interna mencionados por Campbell (1978) se puede afirmar que este proceso de investigación cumple con este requerimiento ya que el mismo:

1. Se desarrolló teniendo en cuenta los tiempos establecidos en el plan de trabajo.
2. El tiempo fue preciso para recopilar la información necesaria lo que no afectó a los participantes.
3. Los instrumentos para la investigación se aplicaron rigurosamente.
4. Los instrumentos para la investigación fueron aplicados por el investigador únicamente.
5. Los sujetos de investigación fueron siempre los mismos durante el desarrollo del proceso investigativo.

Adicionalmente a las anteriores consideraciones el investigador procuró exponer de manera fidedigna los resultados de acuerdo a la información recolectada por las entrevistas, la observación y la revisión de documentos desarrollados durante el proceso. Como el investigador hace parte de las directivas del centro educativo en estudio, se cuidó de que su punto de vista personal no influyera en la presentación de los resultados, análisis y discusión de los resultados respetando la objetividad necesaria para una interpretación imparcial pero manteniendo la sensibilidad requerida para percibir los significados en los datos reconociendo las conexiones entre los conceptos (Strauss, 2002).

En cuanto a la validez externa se refiere la información presentada corresponde a la investigación que se realizó en el Centro Regional Girardot de la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO. Esta información fue delimitada en espacio,

tiempo y contexto. Sin embargo, como la información es objetiva sobre el proceso de identificación del proceso de planeación emergente y siendo UNIMINUTO un sistema universitario con similares características organizacionales a nivel de Centros Regionales, esto permitiría a otros investigadores, retomar datos significativos para fundamentar o retroalimentar otras investigaciones que se puedan realizar con objetivos similares a nivel del sistema universitario UNIMINUTO.

Vale la pena resaltar que como el objetivo principal de la investigación es la identificación de procesos de planeación emergentes en instituciones de educación superior, no fueron relevantes otro tipo de situaciones que se presentaron durante el tiempo en el cual se desarrolló el proceso investigativo y que no tuvieran relación directa con esos procesos.

#### Alcances y limitaciones

Para Landeau (2007, p. 109) la delimitación del estudio es fundamental para la viabilidad de la investigación, por lo que por lo general las investigaciones

Se delimitan en relación con:

- El enfoque de trabajo.
- El ambiente geográfico.
- El ambiente temporal.
- Las características de la población.
- La disponibilidad de los recursos.
- El tiempo del cual se dispone para la realización del estudio.
- Una combinación de los factores anteriores.

La investigación logró cumplir con sus objetivos y se pudo contrastar lo encontrado con las teorías pertinentes, permitiendo por tanto aportar información que puede ser de mucha utilidad al interior del Sistema Universitario UNIMINUTO, así como para otras investigaciones que persigan identificar procesos de planeación emergente en instituciones de educación superior.

El desarrollo del proceso investigativo que se realizó en el Centro Regional Girardot de UNIMINUTO contó con la autorización de las directivas de la institución y la

facilidad en la consecución de los recursos necesarios. La investigación de campo pudo realizarse sin contratiempos, en los plazos establecidos y el personal participante estuvo vinculado durante todo el proceso.

Como el desarrollo de la investigación se llevó a cabo en tiempo y espacios determinados, al momento de concluir la investigación se iniciaba el desarrollo de un nuevo proceso de planeación emergente que pretendía hacer frente a las nuevas situaciones problemáticas que se generaron luego de terminar con la ejecución de las acciones de la planeación emergente ejecutada, pero el desarrollo de ese nuevo proceso no fue objeto de este estudio.

#### Sugerencias para estudios futuros

Es importante resaltar que para futuras investigaciones sobre el tema es imprescindible revisar la literatura antes del trabajo de campo porque tal como lo señala Scribano (2007) es preciso contar con:

- Bibliografía específica, la literatura que aborde los aspectos estructurales del tema.
- Bibliografía teórica, la literatura que incluya los conceptos más relevantes sobre fenómenos similares.
- Bibliografía metodológica, la literatura que apoye metodológicamente nuestro proceso investigativo.

Con el fin de que el proceso de investigación preserve su carácter objetivo, el investigador debe tener en cuenta que el trabajo de campo es “un momento de inflexión de la investigación. Su importancia radica en la concreción de la relación dialógica y creadora con los sujetos que comparten la investigación con el investigador” (Scribano, 2007, p. 30).

Es importante tener en cuenta también para futuros estudios profundizar en la teoría de las comunidades de aprendizaje específicamente a nivel organizacional, como

también es importante estudiar las percepciones y la injerencia que todos los actores de la comunidad universitaria como docentes, estudiantes y egresados tienen sobre los procesos de planeación emergente que se implementan, los resultados que de ellos se deriven y la manera en cómo afectan el ambiente organizacional y académico de la institución.

Igualmente sería conveniente que en futuras investigaciones se tuviera como objetivo determinar si las estrategias emergentes formuladas fueron las adecuadas para las necesidades de la institución de educación superior, principalmente porque el mismo Mintzberg (1998) afirma que las estrategias efectivas no siempre suelen ser las estrategias deliberadas.

### Conclusiones

La presente investigación pretendió demostrar en parte lo que la UNESCO ha planteado acerca de la Educación Superior alrededor del mundo y es que los retos de este tipo de formación se acrecientan todos los días por lo que es bastante importante que las instituciones de educación superior gestionen de manera estratégica sus procesos en busca de que primordialmente se mejore el acceso de la población a este tipo de educación, sean efectivos los procesos de inclusión y calidad de la educación superior como estrategias para encontrar el camino a un desarrollo sustentable.

Se puede concluir que la forma en cómo el Centro Regional Girardot asumió el reto que se le presentó, fue aplicando un enfoque de gestión universitaria como el que debe aplicarse en esas condiciones para responder efectivamente a las exigencias que el entorno impone y de la incertidumbre que le es inherente, mediante un proceso de planeación estratégica con el enfoque de dirección que se viene aplicando en las empresas a nivel mundial desde los años 60 cuando surgieron las teorías acá expuestas y que pretendieron responder a una realidad concreta frente a los nuevos retos y exigencias del momento.

Vale la pena resaltar aquí que la dirección estratégica empresarial difiere en parte con la de las instituciones de educación superior porque esta última involucra procesos cíclicos con visión de sistema en la formulación de los objetivos estratégicos, con una implementación y control de las funciones sustantivas (docencia, investigación y proyección social) a partir de los retos y exigencias del entorno con el único fin de garantizar la calidad e inclusión en la educación impartida.

Al respecto del proceso de planeación estratégica en el Centro Regional Girardot se pudo comprobar que existe un proceder metodológico, una cultura organizacional en el uso de los modelos, enfoques y herramientas de dirección y un proceso sistemático y participativo de revisión de los resultados que le permiten enfrentarse a situaciones problemáticas como las descritas en esta investigación. Estas características y situaciones nos llevan a concluir que de tal manera como Carrión (2007) señala “ni en las organizaciones jerárquicas más rígidas la formulación estratégica la realiza exclusivamente la dirección” y añade, que así como lo defiende Mintzberg (1993), la estrategia no es siempre el resultado de un proceso formal, sino que emerge en el tiempo de una combinación de patrones del pasado y planes del futuro.

Los beneficios de la planeación estratégica percibidos durante el desarrollo de la investigación en cualquier de las formas definidas por Mintzberg (1993) deliberada o emergente, que se evidenciaron y que se pueden anotar son:

- La reducción en la posibilidad de ser sorprendidos por un nuevo problema.
- Los participantes que intervienen en los procesos de formulación de estrategias aportan perspectivas únicas al proceso lo que genera compromiso y unidad organizacional.
- La participación asegura en buena parte que los ejecutores de las estrategias entienden las razones detrás de éstas.
- La planeación estratégica puede dar estabilidad a la organización especialmente al nivel de cargos directivos y mandos medios.

- En caso de cambios en los líderes o directivos, los mandos medios y operativos ya estarían comprometidos con los objetivos y visión formulados.

Por último se puede esperar que la información consignada en este documento sea de utilidad para futuras investigaciones sobre el tema de planeación estratégica emergente en instituciones de educación superior, no solamente para el Centro Regional Girardot o el sistema universitario UNIMINUTO sino para todas aquellas instituciones de educación superior de Latinoamérica que han implementado un modelo de gestión institucional característico de las organizaciones empresariales, pero que ha demostrado ser de mucha utilidad para las universidades como organizaciones que se vienen enfrentando desde hace varias décadas a problemas de financiamiento, a duras críticas sobre el impacto que ellas producen en su entorno, a esquemas de control de calidad gubernamental algunas veces subjetivos y politizados y a exigencias de formación en un ambiente globalizado que cambia constantemente y que es muy difícil de pronosticar.

## Referencias

- Ackoff, R. L. (1981). *Creating the corporate future*. New York: John Wiley & Sons.
- Aguerrondo, I. (2007, septiembre 17). Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa). Presentado en X Curso Regional sobre Formulación y Administración de Políticas Educativas. Buenos Aires, Argentina.
- Ahumada Figueroa, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización [Versión electrónica]. *Revista de Psicología*, 11(1), 139-148.
- Aldana Valdés, E. (1995). *Planeación y estrategia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Báez y Pérez de Tudela, J. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid, España: ESIC.
- Balcázar Nava, P., González-Arriata López-Fuentes, N. I., Gurrola Peña, G. M., y Moysén Chimal, A. (2005). *Investigación cualitativa*. México, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Bonilla-Castro, E. y Rodríguez Sehk, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Campbell, D y Stanley, J. (1978). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. (2a. ed.) Madrid: Esic Editorial.

- Ceballos-Herrera, F. (2009). El informe de investigación con estudio de casos. [Versión electrónica] *magis. Revista Internacional de investigación en educación*. 1 (2), 413–423.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and medium-sized firms. [Versión electrónica] *International small business journal*. 15 (1), 73-85.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. (4a. ed.) Bogotá: Mc Graw Hill.
- Claude, G. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. (2a. ed.) México: Pearson Educación.
- Cornelis, de K. (2001). *Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires: Pearson Education.
- David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Etkin, J. R. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Flórez Andrade, J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa* (2a. ed). Bogotá: Ecoe Ediciones.

- García Lizano, N., Rojas Porras, M., Campos Saborío, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Gimeno Sacristán, J., y Pérez Gómez, A. (2002). *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid: Morata Ediciones.
- González Gil, T. y Cano Arana, A. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características. [Versión electrónica] *Revista Científica de enfermería*. (44), 1-5.
- Goodstein, L. D., Notan, T. M., y Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hermoso, P. (1997). *Manual de economía de la educación*. Madrid: Narcea S.A.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración* (9a. ed). México: Pearson Educación.
- Hrenbiniak, L. G. (2007). *Asegúrese de que la estrategia funcione*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Caracas: Editorial Alfa.
- Manes, J. M. (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Manso Coronado, F. J. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos: diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Bogotá: Editorial Norma S.A.

- Martínez Miguélez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual).  
[Versión electrónica] *Revista de investigación en psicología*. 9 (1), 123-146.
- Mintzberg, H. (2007). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. (2a. ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Nateras González, M. E. (2005). La importancia del método en la investigación. [Versión electrónica] *Espacios públicos*. 8 (15), 277-285.
- Ogliastri, E. (1996). *Manual de planeación estratégica*. (3a. ed.) Bogotá: Tercer Mundo editores.
- Okuda Benavides, M. y Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. [Versión electrónica] *Revista Colombiana de psiquiatría*. 34 (1), 118-124.
- Omonte, A. (2009). *La investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires: El Cid Editor.
- Pinal Mora, K. M. (2006). *Apuntes de metodología y redacción. Guía para la elaboración de un proyecto de tesis*. México: Publicaciones Cruz O.
- Ramírez Cavassa, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Limusa.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.

- Riesco, González, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Sabiote, C., Lorenzo Quiles, O. y Herrera Torres, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. [Versión electrónica] *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*. 15 (2), 133-154.
- Rodríguez Valencia, J. (2004). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson Learning.
- Rumelt, R. (1996). The many faces of Honda. *California Management Review*, 38(4), 103-111.
- Saavedra Guzmán, R., Castro Zea, L. E., Restrepo Quintero, O., y Rojas Rojas, A. (2001). *Planificación del desarrollo*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Scribano, A. O. (2007). *El proceso de investigación social cualitativo*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo Libros.
- Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. México, Ediciones Granica.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Morata.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert. D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Trujillo Arenas, G. M., Zambrano Carlosama, D. C., y Vargas del R., A. de J. (2004). Importancia de una metodología de investigación y su relación con el diseño y elaboración de un proyecto investigativo de carácter social. [*Versión electrónica*] *Creando*. 2 (3), 33-38.
- UNIMINUTO – Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2006). *Acuerdo 225, Reglamento de participación*. Bogotá.
- UNIMINUTO – Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2008). *Acuerdo 090, Reglamento Orgánico de UNIMINUTO*. Bogotá.
- UNIMINUTO – Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2008). *Acuerdo 092, Reforma Integral de los Estatutos de UNIMINUTO*. Bogotá.
- UNIMINUTO – Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2008). *Plan operativo 2009 Centro Regional Girardot*. Girardot, Colombia.
- Vega Almeida, R. (2006). La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional [*Versión electrónica*]. *Revista Médica*, 14(6), 1-19.
- Venegas Jiménez, P. (2004). *Planificación educativa. Bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods* (2a ed.). Newbury Park, EUA: Sage.

Zabala Salazar, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

Zapata, C. y Velásquez, J. (2008). Algunas pautas para la escritura de artículos científicos [Versión electrónica], *INGENIARE Revista Chilena de Ingeniería*, 16(2), 128 – 137.

## **APÉNDICE A**

### **Guía de observación**

La presente guía de observación es un instrumento que se utilizó para registrar las decisiones y los contextos en los Consejos Regionales o Comités de Currículo dentro de la Universidad.

**Tipo de reunión:**

**Duración:**

- 1) Contexto físico
  - a) Lugar donde se lleva a cabo la reunión
  - b) Condiciones ambientales (temperatura, iluminación, nivel de ruido)
  - c) Hora del día
- 2) Contexto social
  - a) Quién preside el Consejo o Comité
  - b) Posición organizacional de los participantes
- 3) Contexto histórico
  - a) Conocimiento de los antecedentes de la reunión
  - b) Nivel de explicación ante la situación
- 4) Contexto psicológico
  - a) Ambiente percibido (stress, calma, presión, nerviosismo)
    - a. Inicio de la sesión
    - b. Durante la sesión
    - c. Final de la sesión
- 5) Contexto cultural
  - a) Ambiente creado por quien preside el Consejo o Comité
  - b) Apertura hacia la participación de la audiencia
  - c) Nivel de participación de los participantes

Observaciones:

## APÉNDICE B

### Guía de entrevista a Coordinadores de programa y Directores de unidades académicas

- 1) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación en la Universidad? ¿Quiénes participan? ¿Cuál es su periodicidad?
- 2) ¿Considera que se toma en cuenta la opinión de los participantes en el proceso de planeación?
- 3) ¿Podría mencionarme un ejemplo de una estrategia que haya sido formulada? ¿Quiénes participaron de la formulación?
- 4) ¿Cómo se le hace seguimiento a una estrategia?
- 5) Esa estrategia que mencionó, ¿fue positiva o negativa en su resultado? ¿Por qué?
- 6) ¿Sabe de alguna estrategia que haya sido formulada pero que no se haya ejecutado? ¿Conoce el motivo por el cuál no se ejecutó?
- 7) ¿Sabe de alguna estrategia que no haya surgido del proceso de planeación formal? Si es así, ¿Quién la formuló? ¿Qué resultado obtuvo su implementación?

## APÉNDICE C

### Guía de entrevista a personal docente y administrativo

- 1) ¿Sabe Ud. cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones dentro de la Universidad?
- 2) ¿Sabe cada cuánto se hace proceso de planeación?
- 3) ¿Ha participado en algún proceso de planeación?
- 4) ¿Para Ud. que es una estrategia?
- 5) ¿Sabe Ud. de alguna estrategia que la Universidad haya implementado y el impacto que ha tenido?
- 6) ¿Sabe Ud. de una estrategia que haya tenido un resultado negativo o que simplemente no haya funcionado?
- 7) ¿Siente que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?
- 8) ¿Sabe de alguna estrategia que no haya surgido del proceso de planeación formal? Si es así, ¿Quién la formuló? ¿Qué resultado obtuvo su implementación?

## APÉNDICE D

### Carta de Consentimiento

Esta es una invitación a permitir la participación del Centro Regional Girardot en un estudio que estoy realizando sobre planeación estratégica en instituciones educativas.

Me llamo Mauricio Morales Meneses y soy estudiante de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey en la Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Superior. Este estudio se está realizando para el proyecto de tesis y cuenta con el respaldo de las autoridades de la Escuela de Graduados en Educación.

De aceptar la invitación a participar, ésta consistirá en concederme la posibilidad de entrevistar a personal directivo y administrativo, coordinadores de programa, directores de unidades académicas y docentes, asistir a reuniones y acceder a documentos institucionales del Centro Regional Girardot. Por supuesto, podrá cancelar la participación del Centro Regional Girardot en cualquier momento, aun cuando haya firmado este escrito.

Toda información obtenida será estrictamente confidencial. Se guardará y respaldará la información de tal manera que yo sea la única persona que tenga acceso a la misma. Los resultados de las entrevistas, observaciones y revisión de documentos institucionales serán utilizados únicamente para fines académicos. Si tiene alguna pregunta, con gusto la atiendo por teléfono o por correo electrónico. Puede localizarme en el teléfono 3153193137 y en caso necesario, mi profesora tutora del proyecto de tesis, la Mtra. Angélica Garrido Cárdenas también está disponible. Su dirección electrónica es [angie\\_garridoc@hotmail.com](mailto:angie_garridoc@hotmail.com).

Atentamente,

**Mauricio Morales Meneses**

Cuenta de correo [ [a01300326@itesm.mx](mailto:a01300326@itesm.mx) ] / Telef: [ 3153193137 ]

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)	Puesto	Firma
Vélez	Álvarez	Santiago Alberto	Rector Sede Cundinamarca - UNIMINUTO	