



**UNIVERSIDAD TECVIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

**Estrategias para generar adherencia a la cultura organizacional de una
institución de Educación Superior en momentos de imprevistos**

Tesis para obtener el grado de:

Maestro en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Martha Jhoanna Arias Mendoza

Asesor tutor:

Mtro. José Luis Umaña Saldaña

Asesor titular:

Dr. Iván Hernández Romero

Dedicatorias

Este trabajo se lo dedico a muchas personas, en primera instancia a Dios que me puso en el lugar y en el camino indicado, el cual me permitió cumplir otra de mis metas, subiendo un peldaño más en mi vida profesional.

No puedo dejar de lado a mi familia, mi hija Sofía la cual tuvo paciencia en el tiempo que deje de compartir con ella, para obtener éste logro. A mis padres que me impulsaron y crearon en mí la cultura del estudio. Y en especial a mi pequeño tesoro de 3 meses, Jerónimo, el cual ha crecido acompañándome en éste proceso.

Agradecimientos

Este trabajo es un desarrollo especial y tal vez esta modalidad permite que se tenga un asesor interesado en obtener el mejor desarrollo de sus estudiantes, o por lo menos agradezco a mi asesor José Luis, por brindar la confianza y el impulso en el momento adecuado porque en este trayecto las cosas a veces no funcionan como se tienen planeadas.

También al Dr. Iván Hernández por su seguimiento y compromiso en ésta función que tiene, porque aporta día a día en la formación de personas con pensamiento más abierto.

Estrategias para generar adherencia a la cultura organizacional de una institución de educación superior en momentos de imprevistos

Resumen

Toda organización está planteada bajo unos lineamientos y su conformación está dada bajo unos principios institucionales como es su misión, visión y cultura organizacional. La cual hace parte de la planeación estratégica de las organizaciones, para dar cumplimiento es necesario tener un clima laboral adecuado que facilite el cumplimiento de las metas estratégicas. En el diario vivir de toda institución, hay que resolver problemas o eventualidades y en la dirección se debe estar preparado para gestionar estos casos, pensando en éstas situaciones surgen soluciones al momento, que se llaman estrategias que a su vez pueden ser emergentes o deliberadas. Este proyecto se basa en la adherencia que tiene el personal docente ante las estrategias emergentes que se puedan dar por eventualidades como cambio de rol, que requiera asumir un compromiso diferente al que han venido desarrollando, sin que los cambios afecten el desarrollo normal en la institución. Este proyecto tiene un enfoque cualitativo, que es un proceso más flexible y observacional que describe comportamientos y hechos, que no pueden ser medibles. La elección de la institución se realizó a conveniencia con el tipo de acentuación de la maestría y por tener acceso a la fuente de información. La recolección de los datos utilizó, la entrevista semiestructurada a los coordinadores de las facultades existentes en la seccional Neiva de la Universidad Antonio Nariño. Las respuestas se agruparon en categorías, resumiendo a las más relevantes que cumplan con los objetivos

de la presente investigación. Entre las conclusiones se plantearon diferencias entre los años de experiencia en el cargo, pero al relacionarlo no se encuentran estrategias relevantes, aun siendo de mayor utilidad y más aterrizado las estrategias que han utilizado los docentes nuevos los cuales han sido más propositivos.

Índice

Introducción.....	1
1. Planteamiento del Problema.....	4
1.1 Relevancia.....	4
1.2 Antecedentes.....	6
1.3 Definición o planteamiento.....	8
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo General.....	10
1.4.1 Objetivos Específicos.....	10
1.5 Justificación.....	11
1.6 Delimitación del estudio.....	12
1.7 Beneficios esperados.....	16
2. Marco Teórico.....	19
2.1 Valores organizacionales.....	21
2.2 Cultura organizacional.....	25
2.2.1 Definición.....	27
2.3 Clima laboral.....	30
2.3.1 Satisfacción.....	31
2.3.2 Motivación.....	32
2.4 Inicios de la planeación estratégica.....	34
2.5 Planeación.....	36

2.6 Componentes de la planeación estratégica	38
2.6.1 Planeación normativa.....	39
2.6.1.1 Visión	39
2.6.1.2 Misión.....	40
2.6.1.3 Valores.....	43
2.6.1.4 Escenarios.	43
2.6.2 Planeación Estratégica.....	43
2.6.3 Planeación operativa.....	45
2.7 Tipos de estrategias	46
2.8 Modelos de planeación estratégica.....	48
2.9 Revisión de datos.....	51
3 Metodología.....	59
3.1 Contexto.....	59
3.2 Participantes.....	60
3.3 Instrumentos.....	61
3.4 Metodo	63
3.5 Estrategias de análisis de datos.....	65
3.6 Organización de datos.....	69
3.7 Análisis de datos.....	71
4. Análisis y discusión de resultados	76
4.1 Resultados.....	78

4.2	Discusión.....	89
5.	Conclusiones	97
5.1	Reconocer el estado actual de las instituciones.....	97
5.2	Limitaciones.....	98
5.3	Nuevas preguntas de investigación.....	99
5.4	Recomendaciones futuras.....	102
	Referencias.....	
	Apéndices	106
	Apéndice A: Guía de la entrevista.....	109
	Apéndice A: Método de la entrevista	111
	Apéndice B Currículum Vitae.....	113

Introducción

El desarrollo de ésta tesis, se realizó con el tema de estrategias emergentes aplicadas por los vicedecanos de los programas vigentes ofrecidos por la seccional Neiva, de la Universidad Antonio Nariño.

El proyecto se planteó a través de cinco capítulos, los cuales describen paso a paso la realización del mismo. El capítulo primero es el planteamiento del problema, en éste paso es donde se describen generalidades del proyecto, el cual incluye el trayecto de la institución y su proceso como ente educativo que ha ido creciendo institucionalmente, también está la importancia del porque trabajar con la población escogida como éste caso los coordinadores de programa, con el pensamiento que ellos lideran el proceso estratégico ante las diferentes eventualidades, también se plasmó la relevancia, los antecedentes y la definición o el planteamiento, los objetivos, la justificación y la delimitación del estudio en el que se plantea o se acota el espacio en donde se desarrolló la investigación.

El capítulo segundo es el marco teórico, allí se presenta una revisión bibliográfica que es la fundamentación que corresponde al marco conceptual de diferentes conceptos entre ellos planeación, clases de planeación y la aplicación a las instituciones educativas, los modelos de planeación utilizados en diferentes organizaciones y algunos estudios de casos, sobre estudios con éste mismo interés.

El tercer capítulo, es la metodología, el cuál describe quienes son los participantes, que instrumentos se utilizaron, bajo que procedimientos y se presenta la organización de los datos, éste capítulo describe el método utilizado, el cuál es acorde al tipo de estudio, el medio para la recolección de los datos fue la entrevista semiestructurada y el método que se utilizó para obtener la información fue la teoría fundamentada y finalmente se realizó la proyección del análisis de los datos.

El capítulo cuarto es el de análisis y discusión de resultados, en el cual se presentan los resultados analizados, los resultados dividiéndolos inicialmente por categorías que a su vez se van agrupando para llegar a unas categorías más importantes de los resultados de la investigación y se expone una discusión.

El último capítulo cinco deja las conclusiones de los hallazgos más importantes como conclusión del aprendizaje del proyecto, dentro de las recomendaciones que se dejan para futuros estudios, también se plantea lo encontrado en el estudio que puede servir para realizar un autoanálisis de la institución.

Se presentan las limitaciones y los alcances de la investigación, así como las preguntas que se generan que pueden convertirse en futuros problemas de investigación en el contexto de esta institución. De igual forma se dejan recomendaciones a la institución para mejorar su planeación estratégica y mejorar la divulgación entre toda su comunidad, comparada con las instituciones y las demandas actuales de la

organizaciones. Las instituciones educativas han ido avanzando y su perfil de crecimiento ha ido cambiando de acuerdo a la situación del entorno.

De igual forma se observaron limitaciones como en toda investigación que a su vez sirvieron de autoanálisis, referente a cuanto se yo de la institución y que tan comprometido estoy con ella y con sus objetivos. Se ratifica que las personas jóvenes traen más entusiasmo y conceptos nuevos para ser aplicados en el desarrollo de muchos procesos académicos y administrativos.

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

1.1 Relevancia

La cultura es un conjunto de valores, características, ideales o simplemente hábitos que representa a un grupo de personas unidas bajo un mismo fin o con los mismos principios. La cultura existe a nivel de una ciudad, de una familia, de una empresa o de una institución. Toda organización desde la familia hasta una empresa debe guiarse sobre una cultura, es por ello que las empresas clarifican lo que quieren hacer plasmándolo en su cultura organizacional, empezando por saber hacia dónde va y como va a contribuir en sus avances según el contexto donde se encuentre. (Salazar 2009)

Las organizaciones son de diferentes intereses, en este caso el interés se inclina por las instituciones educativas la cual debe tener claro sus lineamientos a seguir, para ofrecer su orientación a los estudiantes o los parámetros formativos que guiarán su desarrollo profesional.

Es por esto que el personal que trabaje en las instituciones debe conocer su cultura organizacional para ofrecer un servicio idóneo al estudiante, involucrando allí a las personas que tienen contacto directo con el estudiante, los docentes. En este momento inicia la importancia que su personal tome apropiación de los conceptos y se adopten como filosofía cumpliendo con objetivos principales. Hay que agregar que en las instituciones de educación también está funcionando un departamento de bienestar

universitario, el cual como su nombre lo indica su finalidad es servir de guía al estudiante para proporcionarle un estado de bienestar con los servicios que está recibiendo, teniendo seguimiento por los asesores académicos o psicológicos en los casos que lo amerite, esto facilita empatar las dificultades percibidas por los docentes más las asesorías que ha solicitado el estudiante y permite ayudar o guiar para cambiar estrategias y ayudarle a los estudiantes en la resolución de problemas que pueden ocasionar deserción, sobre todo en los primeros semestres cuando apenas se están adaptando a la vida universitaria.

Es importante reconocer que hoy en día basan sus estudios o análisis no en el cuanto sino en el cómo, haciendo referencia que las instituciones han dado un giro deteniéndose en cómo están realizando sus labores y que están haciendo para mejorarla todo enfocado hacia el buen servicio y la competitividad con calidad, el hacer seguimiento a un proceso nos deja como mínimo una autoevaluación y de allí desencadena una serie de pasos o estrategias que enmarcadas dentro un proceso se pudiera llamar planeación. Y entre las empresas se está manejando un término a nivel organizacional llamado planeación estratégica el cual envuelve diferentes ámbitos, entre ellas la cultura y el clima organizacional, proceso en el cual también debe generar la creación de estrategias para darle el seguimiento y el cumplimiento que se requiere, que compromete diferentes espacios y el seguimiento a servicios diferentes.

1.2 Antecedentes

Todo cambio de cultura o adaptación a un nuevo sistema; requiere de tiempo no es un proceso que se da de un momento a otro.

Hay que resaltar la importancia de dos elementos importantes, el clima y la cultura como lo menciona Salazar (2009), allí se define el clima con sus componentes como: ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional. Componentes que al interactuar entre las personas y la organización definen un ambiente laboral; igualmente en su cultura organizacional hay elementos, como identidad de los miembros, énfasis de grupo, perfil de la decisión, integración, control, tolerancia al riesgo, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto, perfil de los fines y enfoque de la organización; que ya definen propiamente el manejo de la institución y la adopción que tienen sus empleados. Todos estos aspectos en una parte debe ser proporcionado por la institución en cuanto a infraestructura y comodidad para el docente, pero el ambiente laboral debe propiciarse entre sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato teniendo espacios de integración y actividades que permitan la interrelación y promuevan el trabajo en equipo.

Estos dos términos actúan de la mano y el buen desarrollo de estos, conllevan a un buen ejercicio en las organizaciones, el cual se refleja en la productividad laboral, al proporcionar un clima favorable, estimula a las personas a mejorar su actitud hacia las empresas y desarrollar sentido de pertenencia, mejorando su actitud y compromiso hacia las instituciones.

Otro estudio realizado por Tomás, (2008), sobre la cultura pedagógica en futuros docentes, llevado a cabo en 55 personas que estaban en último año de la licenciatura o licenciados recién egresados, en una edad de 20 a 25 años, utilizando un cuestionario como instrumento en la recolección de datos, destacando como objetivos del estudio, indagar sobre la cultura pedagógica de los estudiantes, comparar la cultura de los docentes en activo y los futuros docentes y prever las acciones de formación necesaria para adecuar la cultura de los futuros docentes a los retos que se plantean en la Educación Superior. De allí concluyeron que una de las características de la labor docente es el trabajo en equipo en temas como la evaluación, el perfil del profesorado debería basar su formación permanente en actualización de técnicas y estrategias didácticas; para finalmente, conocer las percepciones de los futuros docentes y poder incidir en ellas.

Una investigación realizada por Faria de Pirela (2010), para determinar la relación entre el liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas, basados en los teóricos de Burn(2003), Bass y Avolio (1994) y Schein (1992) . En la población de directivos y docentes de las escuelas públicas de educación básica del Municipio Maracaibo con un enfoque cuantitativo y una metodología descriptiva correlacional, con una muestra de 278 personas a través de un muestreo polietápico, por conglomerado estratificado, este tipo de muestra es un caso particular del muestreo por conglomerados, en el que la unidad final son subdivisiones de éstos. Por tanto, podrá ser aplicarlo cuando los conglomerados contengan un elevado número de individuos y resulte favorable hacer una selección entre ellos. Dentro de los resultados se encontró que la cultura se percibe

medio alto en formalidad, dirección, integración organizacional, desarrollo de recursos humanos, sistemas de apoyo, compromiso y algunas correlaciones son bajas y otras altas entre la cultura organizacional y el liderazgo desde el punto de vista de líder.

En un artículo sobre el aprendizaje organizacional, Cortina, Jorge del Rio (2011), resalta los referentes teóricos de aprendizaje organizacional desde dos rutas, del individuo a la organización y desde las perspectivas de la organización al individuo. De allí se destaca que la organización orientada al aprendizaje es una organización que facilita la formación permanente de todos sus miembros y experimenta en sí misma una transformación continua; y en la revisión bibliográfica se caracteriza en el aprendizaje organizacional como adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación y el desarrollo de una organización, es decir unir los componentes existentes del conocimiento.

1.3 Definición o planteamiento

Las organizaciones para darle cumplimiento a sus metas organizacionales deben diseñar estrategias que motiven a su personal para que adopten la cultura y genere cambios actitudinales hacia el compromiso con la institución. Sin embargo, ninguna institución está exenta de la renuncia inesperada de una persona o de un grupo o la necesidad de vincular de manera rápida a alguien al grupo de la institución, es por ello

que surge la necesidad de documentar las estrategias para la adherencia a la cultura organizacional de la universidad en momentos de imprevistos.

Esto conlleva a generar una autoevaluación sobre el conocimiento de la cultura organizacional entre las personas encargadas directamente de transmitir esta información y saber si, ¿Existe un conocimiento adecuado sobre los temas de cultura organizacional entre los Vicedecanos de los diferentes programas de la Universidad Antonio Nariño?

Luego de conocer el nivel de conocimiento hay que indagar sobre los parámetros normales, al personal docente para generar adherencia a los temas, ¿Cuáles son las estrategias que se utilizan para transmitir los conceptos de la cultura organizacional dentro del cronograma establecido de contratación?

Para dar a conocer los temas de la cultura en la organización, se debe empezar por realizar trabajo en equipo que resalte el valor individual, donde el director ejerza un papel de liderazgo al identificar sus fortalezas y se despliegue en pro de la institución, ejemplificando que un docente se sienta parte de los logros obtenidos, ejercicio que requiere de reconocimiento y actividades motivacionales entre su grupo de trabajo para ofrecer tanto reconocimientos como la falta de compromiso. Para tener un ambiente de mejora que pueda estar plasmado en un plan de mejoramiento.

Para ello también es importante garantizar por cualquier medio que el coordinador cuando asuma éste cargo se le confirme una inducción sobre el manejo y el desarrollo de la institución desde sus principios y valores como organización, que conozca que ofrece

la universidad y cuál es el aporte que debe ir desarrollando de forma mutua con su equipo de docentes a cargo.

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en los coordinadores para generar un orden jerárquico al transmitir el conocimiento e identificar los mejores métodos de hacer llegar el conocimiento que genere una adopción al interior de sus clases, guiados por los lineamientos institucionales.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Documentar la formulación de estrategias emergentes para la adherencia a la cultura organizacional en los Vicedecanos de las diferentes facultades de La Universidad Antonio Nariño, seccional Neiva.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el conocimiento previo, sobre cultura organizacional de la institución a los vicedecanos de la universidad sede Neiva.

- Conocer las técnicas que manejen para transmitir esos conceptos a los docentes

- Indagar cómo se supervisa el cumplimiento de esa cultura aplicado a las aulas de clase

1.5 Justificación

En una organización se contempla un esquema para buscar la adherencia a los conceptos por parte del personal ya sea por métodos evaluativos o participativos, en los docentes que ingresan en un período normal.

Es función de la empresa crear estrategias para que el personal adopte la cultura organizacional como un estilo de desarrollo profesional, incentivando a adquirir de forma natural su comportamiento que contribuya al mejoramiento de la organización y a su buen desarrollo, manteniendo los indicadores en progreso que evaluarán el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Otro punto importante es lograr la convicción de ser educadores como profesión despertando el sentido de vocación por enseñar al transmitir el conocimiento con satisfacción propia y no por una compensación económica.

Los resultados esperados aparte de concientizar la importancia de estos temas, es generar impacto desde las aulas de clase hasta los más altos niveles en la educación. Creando conciencia en los docentes para que den cumplimiento a las metas de la institución al formar jóvenes comprometidos con temas de interés actual como la investigación.

Al lograr lo anterior se obtiene y se garantiza un éxito en la organización porque la intención es conllevar a que las personas cumplan y funcionen como miembros de una organización, que tienen un mismo fin y facilita a que se pueda cumplir con la visión

planteada. Socializando las estrategias que se recopilaron y mejorar el impacto del diseño organizacional desde las aulas de clase, cumpliendo así con una de las metas del plan de desarrollo al ofrecer una institución de alto nivel de educación superior como institución única en ciertos programas académicos que se ofrecen al sur del país.

1.6 Delimitación del estudio

La investigación se desarrollará en la Universidad Antonio Nariño, seccional Neiva entre los docentes que tienen cargo de vicedecanos de los programas que se ofrecen en la seccional, como lo son: Derecho, Comercio Internacional, Contaduría, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Mecánica, Odontología, Licenciatura en Educación, Arquitectura. Su Indagación principal es en los métodos que utilizan para crear convicción entre su grupo de docentes.

La Universidad Antonio Nariño (UAN), nace el 07 de marzo de 1976 en las antiguas instalaciones de la Escuela de Medicina de la Universidad Javeriana, ubicada en la ciudad de Bogotá - Colombia.

De esta manera para finales de 1977 fue inaugurada, tras haber aprobado los requisitos de infraestructura física y académica, y se ofertaron inicialmente cuatro programas: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Licenciaturas en

Matemáticas y Física, y Licenciatura en Química y Biología. De tal modo, las clases iniciaron el 2 de febrero de 1978.

El Ministerio de Educación en conversación con las directivas de la UAN les invitó a asumir el reto de aprender a educar a distancia.

La Universidad visitó la Fehrnuniversitat de Alemania, efectuó numerosas visitas a las instalaciones de la Open University en Milton Keynes, y participó durante varios años en las reuniones de World Association of Open and Distance Learning con el ánimo de evaluar los modelos que se empleaban y de conocer de cerca las formas en que esos modelos iban evolucionando y las razones por las cuales se iban transformando.

En esta nueva fase de su historia la Universidad opta por establecer centros de estudios con la posibilidad de convertirse en polos de desarrollo educativo y cultural, en cada una de las regiones donde se comienzan a ofrecer programas a distancia. Inicia así la presencia de la UAN en varias ciudades del país como Neiva, Armenia, Ibagué, Pereira, Buga, Tunja, Roldanillo, Cartago y Rionegro (Ant.).

Hoy en día la universidad cuenta con sedes en las regiones andina, pacífica y caribe, Amazonia – Orinoquía y Eje cafetero. Y en la capital del país, Bogotá tiene en funcionamiento cuatro sedes. Presenta facultades de agronomía- veterinaria, ciencias, ciencias sociales, Economía – administración, artes, ciencias de la salud, educación e ingenierías. Y ofrece a cerca de 42 programas en formación de pregrado, 10 programas de tecnologías, 18 especializaciones, una maestría y dos doctorados, además de los programas virtuales en los que se encuentra ofertando actualmente.

Con la implementación de programas a distancia la seccional Neiva comienza ofreciendo sus programas con la Tecnología en Sistematización de Datos, Tecnología en Obras Civiles y pregrado en Licenciatura en Educación Preescolar, programas ofrecidos en la modalidad a Distancia.

Posteriormente se dio inicio a los estudios de Postgrado en educación; con la especialización en computación para la docencia, más adelante se abren las especializaciones en educación sexual, auditoría de Sistemas, administración de empresas y gerencia social.

Hacia 1994, empiezan a funcionar el programa de Psicología nivel de pregrado, en 1995 los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública, seguidamente el programa de Comercio Internacional. Programas que actualmente se ofrecen en la sede.

El trabajo se desarrollará en la seccional Neiva, ciudad correspondiente a la región Andina del país. La sede de la Universidad es el lugar en donde se va a aplicar el estudio, el total de la población docentes es de 135 personas, de las cuales 125 conforman el cuerpo docente de los diferentes programas con una dedicación según el estatuto docente en tres formas: tiempo completo, medio tiempo y catedráticos. Estas modalidades se refieren como docente de planta a los profesores tiempo completo y medio tiempo, en asignación de 40 y 20 horas semanales, respectivamente. Puesto que aparte de cumplir con sus horas de clase, deben realizar otras actividades académicas como la participación en comités de cada facultad o inter-facultades, la atención a

estudiantes, coordinación de áreas, preparación de convenios, programar y participar en actividades curriculares, realización de programas de proyección a la comunidad, entre otras. Todas las funciones planteadas en el estatuto docente que se han creado conforme a los lineamientos de acreditación del consejo nacional de acreditación. A diferencia de las personas en modalidad de catedráticos que solo ejercen su labor docente cumpliendo con sus horas académicas programadas.

El personal restante se encuentra a cargo de los vicedecanos, los cuales son una persona por programa y completaría el total de 135 docentes. Los vicedecanos por sus múltiples funciones siempre tienen la modalidad de contratación de tiempo completo, es decir asignación de 40 horas, aunque puede existir la excepción en algunos programas que no cuente con el número de estudiantes suficiente para permitir este tipo de contratación, o que sea un programa que está en declive por algunas circunstancias y sea contratado como una modalidad de medio tiempo.

Los vicedecanos tienen una figura distinta pero también ejercen su labor como docente, significa que dentro de su programación deben asignar unas horas de clase en su programa correspondiente, el número de horas depende de su participación en otras actividades, tiene asignado como base la atención al estudiante, la preparación de clases, la coordinación de la facultad, la participación en comités, la creación de convenios, la vigilancia de los procesos curriculares y la programación horaria de cada semestre.

Desglosando éstas funciones se observan funciones importantes competentes con su cargo como la coordinación de la facultad y la vigilancia de los procesos curriculares. Entre estas funciones de coordinación está recibir, evaluar y realizar proceso de selección del personal apto para ejercer la labor como docentes según el requerimiento. En ese momento de iniciar las clases es donde tiene la función de coordinar a sus docentes transmitiendo los principios organizacionales de la institución y realizar procesos de seguimiento al mismo tiempo para la apropiación y aplicación que se debe ver reflejado en los procesos académicos, que se va obteniendo con la vigilancia de los procesos curriculares.

Es de destacar que los vicedecanos son quienes deben tener el manejo de su facultad y conocer su aplicación y desarrollo de sus asignaturas, es por esto que también debe de estar en capacidad de solventar una emergencia o dando opciones de resultado a un proceso que por causas extraordinarias requiera una estrategia diferente.

1.7 Beneficios esperados

El estudio tiene a proyección diferentes intenciones, en primera instancia resaltar la importancia de la planeación estratégica dentro de las instituciones y concientizar que la misma conlleva a tener un norte en cada institución, que plasma las intenciones, los objetivos y el futuro que se desea; Y en segunda intención saber que tan comprometidos estamos con los intereses de la institución para la cual laboran, hacer que se realicen una autoevaluación de desempeño y compromiso con sus cargos asignados.

La planeación en toda organización existe bien sea de actividad comercial o como en éste caso de actividad educativa, dicha planeación y organización permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos y metas organizacionales, sin embargo al realizar estudios de ésta aplicación permite que se dé una autoevaluación de la aplicación en la institución.

El aporte conceptual a la institución es revisar los conceptos, metas, objetivos y estructura que engloba la planeación estratégica, que se tienen planteados en su desarrollo organizacional. Al analizar y desglosar cada uno de sus principios se observó lo que la institución pretende y la realidad que tiene actualmente, suceso que permite hacer sugerencias al sistema actual que permite una mayor aproximación a lo deseado o planteado en su visión. También permite mejorar sus principios o dejar inquietudes sobre la creación de estrategias que faciliten éste proceso.

El aporte practico, se percibe en el momento que se realizan las entrevistas porque comienzan con una autoevaluación de los conceptos, principios y diseño organizacional que tiene la universidad Antonio Nariño, indagando en cada vicedecano de los programas académicos vigentes, los cuales tienen personal a cargo y deben transmitir ésta información a sus docentes para impartir la educación con el enfoque que proyecta la universidad, valorando el conocimiento que se tiene al respecto y verificando que se haya transmitido. Otro punto a favor de éste ejercicio fue el objetivo principal de este proyecto, que es saber primero si lo realizó y si fue así, cómo realizo esta

capacitación, bajo cuales estrategias y cuales han sido mejores que otras según la experiencia.

Luego de exponer la necesidad de ésta investigación y el propósito de la misma, justificando con algunos antecedentes que hacen referencia al tema, se formuló la pregunta de investigación. Para continuar con la citación de la base conceptual de las diferentes teorías que sirven de referencia para varios conceptos que sustentan el tema de planeación.

Capítulo 2. Marco teórico

Para conocer y estudiar la cultura organizacional, hay que mencionar los conceptos que conforman el círculo que rodea el trabajo en las organizaciones, según el área en que se desarrolle. Entre ellos están valores organizacionales, clima organizacional, cultura organizacional, que hacen parte de la planeación en cada institución.

Antes de definir estos conceptos hay que destacar la importancia del cambio y la aceptación para que esto se vea y se tenga un liderazgo organizacional; el liderazgo eficaz mueve organizaciones de estados actuales, crea visiones de oportunidades potenciales para las organizaciones, inculca a los empleados el compromiso para el cambio y en las organizaciones, nuevas culturas y estrategias que movilizan y concentran la energía y los recursos. Generalmente los líderes emergen cuando las organizaciones enfrentan problemas nuevos y complejidades que no pueden resolverse mediante una evolución guiada, asumen responsabilidades para reformar las prácticas organizacionales adaptándolas al cambio del ambiente (Pirela de Faria, 2010).

En la misma sintonía, Bower (1995) establece que la cultura es un elemento invisible para las personas que pertenecen a las organizaciones, al punto de llegar a convertirse, algunas veces, en la forma de hacer las cosas. Sin embargo, en la raíz de cada cultura están los valores en los que se basa la organización, los cuales pueden ser

permanentes y durar muchas décadas o pueden cambiar rápidamente por efecto del entorno o de quienes lo dirigen (Pirela de Faria, 2010).

Este estudio parte de la falta de interés en la comunidad educativa por conocer su estructura organizacional y de allí el poder adaptarse a la institución, en especial los docentes que no aplican las metas institucionales en el desarrollo de su diario compartir con los estudiantes dentro y fuera de las aulas de clase. Cada vez que llega una persona nueva ó simplemente un docente cambia de ambiente asumiendo otro rol, el director se debe remitir a la utilización de las medidas emergentes que se utilizan para que cualquier persona que asuma un rol nuevo, se adapte rápidamente a cualquiera de las situaciones mencionadas. Por este motivo hay que conocer el clima y la cultura organizacional que constituyen dos componentes importantes para la elevación de la productividad laboral (Salazar, 2009)

Un proyecto piloto realizado a 22 instituciones educativas, al adaptar el modelo de un Premio de Calidad (Premio Malcolm Baldrige) en 1995 (Ruiz, 2007), encontró que los factores más importantes para lograr una institución exitosa son el liderazgo y satisfacción al cliente; y concluyó referente al liderazgo que:

- Sin liderazgo para crear y mantener la visión de calidad no se dará el cambio
- El liderazgo tiene que ser activo visible
- El liderazgo por sí solo no garantiza el éxito

- El liderazgo puede originarse en los niveles más inferiores con apoyo de la alta dirección, o al menos sin resistencia de ésta.

Es de resaltar que el liderazgo es importante y debe tener un direccionamiento por el encargado, en este caso el director haciendo cumplir y motivando hacia los lineamientos institucionales, con ideas que estén planteadas como estrategias que surjan en el transcurso de la realización del proceso.

2.1 Valores Organizacionales

Los valores son los deseos o necesidades afectivas y conscientes, de las personas que guían el comportamiento. Dado como los principios que nos permiten orientar nuestra vida en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud (Jiménez, 2008); de acuerdo con este concepto los valores determinan la forma de actuar y los encaminan hacia la cultura en que nos hubieren formado. Es por esto que para la cultura organizacional de una empresa, los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos (Jiménez, 2008).

Para que se ejerzan los valores en un ambiente propicio hay que hablar de un clima laboral porque esto refuerza el buen comportamiento de las personas o en un efecto negativo presiona hacia un mal camino que dañe la institución.

Un estudio encontrado (Ponce, Pardo, Arocha, Rojas, 2009) sobre metodología de planificación estratégica para instituciones de salud a partir de valores compartidos, realizado en Cuba donde muestran que la sociedad cubana trabaja en el fortalecimiento de la educación en valores lo que implica cambios organizacionales que dependen del cambio del comportamiento de los miembros de la organización y este de sus valores. Para contribuir al logro de lo planteado, se elaboró una metodología para la realización de planes estratégicos a partir de los valores compartidos por los trabajadores de las instituciones de salud.

La metodología para la realización de planes estratégicos a partir de los valores compartidos por los trabajadores de las instituciones de salud, se representa de forma esquemática figura 1, donde se puede observar que en el análisis situacional se realiza la evaluación de los valores actuales; en el análisis prospectivo se determinan los valores deseados y en el análisis operacional se elaboran los valores instrumentales. Y se plantean tres etapas:

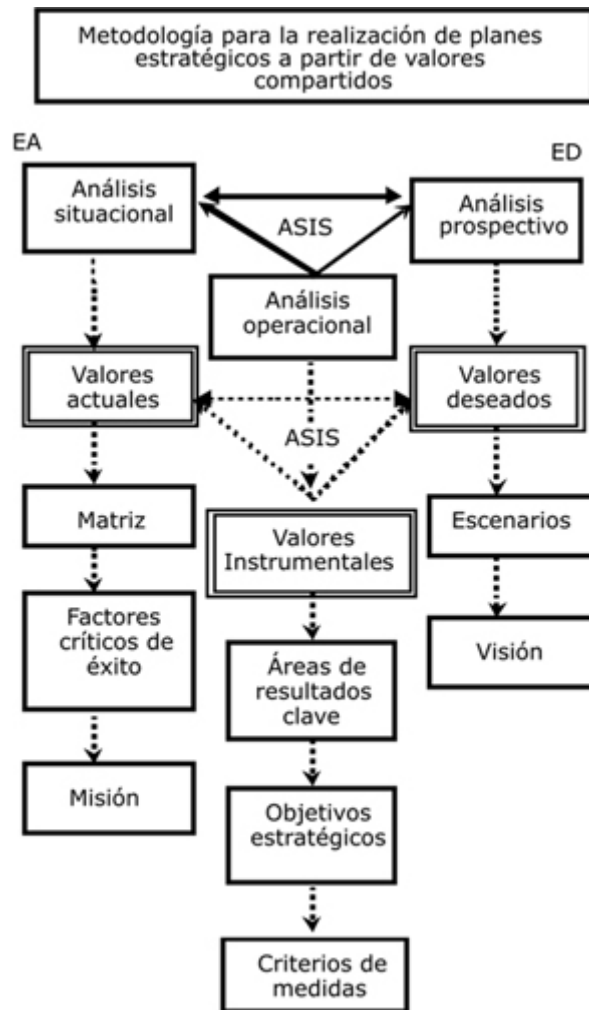


Fig. 1. Metodología para la realización de planes estratégicos a partir de los valores compartidos (Ponce, Y; Pardo, A; Arocha, C & Rojas, J. (2009).

- Primera etapa: se diseña un instrumento y luego se aplica el cual permite hacer una evaluación cuantitativa y cualitativa de los valores compartidos, donde se obtienen valores y antivalores. Allí se observan tres variables: 1). La objetividad que expresa la medida en que el valor se manifiesta en el comportamiento de las personas. 2). La

socialización, medida en que el valor es compartido por un mayor número de personas en la organización. 3). La dinámica o forma en la que el valor es útil para la solución de los problemas de la institución. Esta se calcula de la misma manera que la matriz tradicional de ranqueo de problemas.

- La segunda etapa: corresponde con el futuro, donde es preciso determinar los valores deseados, se aplica la técnica de tormentas de ideas, luego del análisis de referentes oficiales tales como: el Concepto Revolución, el de Colectivo Moral y el Programa Director para el reforzamiento de valores fundamentales en la sociedad cubana actual, en los que se orientan los valores a los que se debe aspirar. De esta forma se expresan, en el marco de la institución, los valores deseados por el país y la salud pública en particular. Este sistema de valores deseados permite guiar a la organización hacia un deber ser ético, deseado por toda la sociedad. Por otra parte se determinan también valores deseados a partir de los antivalores que se obtienen en el presente.

- Para finalizar, en la tercera etapa de la planeación estratégica: se determinan las áreas de resultados clave. Luego de obtener las áreas de resultados clave, se procede a construir los objetivos estratégicos correspondientes a cada área. Estos permiten trazar el camino para el alcance de la visión y el estado deseado. En la construcción de los objetivos estratégicos, se asocian los valores éticos deseados como determinantes en el alcance de una conducta moral adecuada y necesaria para lograr los fines organizacionales. Al mismo tiempo, los valores éticos actuales, son las vías para el alcance de los valores deseados.

Finalmente se puede concluir que la metodología para la realización de planes estratégicos a partir de los valores compartidos por los trabajadores, constituye una herramienta útil y de fácil aplicación para la instrumentación práctica de la dirección por valores, que cuenta con instrumentos validados y se aplican técnicas científicas de recogida de la información para evaluar los valores y antivalores compartidos actuales en las organizaciones, determinar los valores deseados y elaborar los valores instrumentales.

2.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia. Esto implica conocer una serie de aspectos que relacionados con el entorno se pueden encontrar en una serie de elementos como son: el ambiente físico, las características estructurales, el ambiente social, las características personales y el comportamiento organizacional (Salazar, 2009).

- Ambiente físico: Corresponde a espacio físico, instalaciones, equipos instalados, color de las paredes, temperatura, nivel de contaminación, entre otros.

- Características estructurales: Tamaño de la organización, estructura formal y estilo de dirección
- Características personales: Como las actitudes, aptitudes, las motivaciones, las expectativas.
- Comportamiento organizacional: Aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Los elementos mencionados anteriormente son el ambiente que rodea a la persona que trabaja, e influye directamente en adaptación al sitio de trabajo y mostrarse conforme en donde esté, esta actitud positiva conlleva a una productividad, un compromiso con la institución y un cumplimiento a cabalidad de los lineamientos institucionales que se den por voluntad y no por imposición o puede suceder lo contrario y las personas no se sientan conformes y generar un efecto negativo alterando la productividad.

Un estudio realizado en la Universidad Autónoma de Aguascalientes - 2008 sobre la satisfacción del trabajo académico, motivaciones y condiciones del entorno institucional que la afectan, una universidad pública estatal. En la cual se aplica un cuestionario a una muestra aleatoria estratificada de 435 profesores, considerando dos tipos de satisfacción: Global y por facetas. Encontrando en los resultados que el 91 % de los profesores, está satisfecho con su trabajo, el 53% satisfecho con el salario y el 61.5% con su estabilidad laboral. Sin embargo hay diferencias y se nota que la formación

académica va de la mano con la satisfacción, al igual que los profesores por áreas siendo más insatisfechos los de Ciencias Sociales (Padilla, L. 2008)

2.2.1 Definición

Hay una definición dada por Shein, 1988 como “la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa que tiene de sí misma y de su entorno” (Murillo, 2006 p. 114).

De acuerdo a esa definición, la cultura de una organización ofrece una sensación de estabilidad y de identidad organizacional, y allí hay que diferenciar las culturas entre culturas fuertes y débiles. Una cultura fuerte se caracteriza porque los empleados comparten valores básicos, entre más compartan y acepten más fuerte será la cultura y más influencia ejercerá en el compartimiento (Ivancevich, 2006)

Según Gallardo,1998, se revisa tres décadas para comprender a las organizaciones y el rol del administrador, reviso el enfoque antropológico destacado por Herskowitz (1948) quien vio a la cultura como un constructos lleno de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y fines que hacen posible la vida de las personas, a Geertz (1973), quien la considera como a un patrón de significados transmitidos que e agrupan en formas simbólicas por medio de las cuales se comunican los sujetos desarrollando su conocimiento y actitudes sobre la vida. Más adelante

(Peters, W. y Morgan 1986), respectivamente con la publicación de dos libros definen la cultura organizacional como el conjunto de procesos de producción, circulación y consumo de patrones del constructo significativos y simbólicos de a filosofía e identidad que permea una organización, cada una de las cuales tienen formas específicas de ser generado, transmitido y reconocido, que se concluye como un conjunto de valores y creencias compartidas, representa la percepción común que los integrantes tienen de la empresa y desempeña varias funciones importantes: transmite un sentido de identidad a sus integrantes, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses individuales, incrementa la estabilidad del sistema social y por último controla y modela las actitudes y el comportamiento (Robbins, 1987) .

Un estudio aplicado a la Educación Superior, realiza dos perspectivas que influyen en el concepto de cultura organizacional, la que observa directamente comportamiento, lenguaje y uso de los objetos materiales en los miembros de la institución y una segunda que son los valores y creencias que los miembros tienen en común. (Tomás, 2008); es por ello que la cultura no se aplica de forma universal, es decir no es igual en todas las institución, por esto al interior de cada centro educativo se va adaptando a las necesidades y la transforma según su finalidad.

En la investigación desarrollada en el municipio de Maracaibo (Venezuela), sobre el liderazgo y la cultura organizacional en instituciones de Educación Básica, luego de revisar los autores shein (1992), Gray, Garaway y Malpica (1998) y Robbins (2004), sobre los factores más influyentes en la cultura organizacional, concluyen como

recopilación de varios conceptos y establecen en su investigación las siguientes dimensiones para describir la cultura organizacional de las instituciones de educación. Contiene según los elementos (Pirela, 2010).

- Formalidad*: Claridad de la estructura, objetivos, metas, procedimientos y responsabilidades
- Estilo de dirección*: Estímulo, confianza, participación en la toma de decisiones y comunicación.
- Integración organizacional*: comunicación lateral, cooperación intra e intergrupos
- Desarrollo del recurso humano*: Evaluación, adiestramiento, oportunidades de crecimiento
- Compensación y recompensas*: Equidad interna y externa, beneficios, estabilidad laboral, relación de recompensas con el desempeño
- Sistemas de apoyo*: Condiciones de trabajo, recursos y tecnología para llevar a cabo el trabajo
- Compromiso*: Sentido de pertenencia a la organización, satisfacción con el trabajo
- Orientación a resultados*: Preocupación por alcanzar los objetivos y metas

Es por ello importante analizar en cada institución como se está llevando a cabo la evaluación de estos aspectos, que conllevan a la adherencia de los lineamientos institucionales y su respectiva aplicación. Todo esto hace parte de la planeación que tenga la universidad y su conjunto de estrategias que debe realizar para que el proceso sea dado de la mejor manera.

2.3 Clima laboral

El clima se define por su ambiente laboral, el cual está constituido por factores determinantes (Salazar, 2009). Los factores son el general, operativo y el interno:

- El general: Aspectos económicos, legales, sociales y tecnológicos, que influye a largo plazo en los directivos, la organización y sus estrategias.
- El operativo: Comprende cliente, trabajadores y proveedores, que ejercen menos influencia en la dirección
- El interno: El total de las fuerzas que actúan en la organización y trae sus implicaciones específicas para su dirección y desempeño.

Existen dos aproximaciones al concepto de clima organizacional, uno realista y objetivo y otro fenomenológico. Desde el punto de vista realista, el clima es una realidad en la organización, y una definición utilizada frecuentemente, es el conjunto de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones, son perdurables en el tiempo e influyen en la conducta de los miembros de la organización. Desde el punto de vista fenomenológico, se define como una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional común a sus miembros (Ekvall, 2003. Pág. 2).

Sobre estos procesos existen no pocas teorías, modelos, estudios e investigaciones. Sin embargo, dada su importancia en lo que atañe especialmente al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional, es conveniente contar con ciertos elementos que permitan una aproximación global en este sentido (Zuluaga, M. 2001).

2.3.1 Satisfacción

El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado.

Por ello, a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción, los instrumentos que se usen para su medición deben diferenciarlos

La satisfacción laboral se define como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, en factores como, la compañía, el supervisor,

compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc. Y la vida en general (Blum y Naylor 1988) , concluyendo que la satisfacción laboral es el conjunto de actividades generales del individuo hacia su trabajo (Atalaya,1999).

Se describe que la satisfacción laboral (Bussing 1991) se debe interpretar como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juega un papel importante variables como el control o el poder para regular dicha interacción y por consiguiente las posibilidades de influir en la situación laboral, entendiendo que la satisfacción laboral es el resultado de un proceso más complejo porque está influido por diferentes variables (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

2.3.2 Motivación

La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Se han identificado numerosos motivadores desde los más fundamentales o fisiológicos hasta los de más alto nivel como la autorrealización; las necesidades de poder, logro y afiliación; los factores intrínsecos y extrínsecos del puesto de trabajo; las expectativas, la retribución, las metas laborales, y otros.

La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (Robbins,S y Coulter,M; 2010)

Robbins, describe las primeras tres teorías sobre la motivación, la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría X y Y de McGregor y la teoría de la motivación e higiene de Herzberg. Se resalta la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la cual propone que en cada persona existen cinco necesidades básicas que le permiten tener cierto grado de motivación, estas son las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, de estima y de autorrealización; Otra teoría que obtuvo popularidad fue la de Herzberg, en la que se identificaron los factores intrínsecos a su entorno laboral, los cuales fueron denominados factores de higiene, y comenzó a eliminar estos factores de higiene, aunque los trabajadores no quedaban insatisfechos tampoco quedaban satisfechos, para ello sugirió destacar los motivadores para aumentar la satisfacción hacia el trabajo.

Y existen otras teorías contemporáneas como las de las tres necesidades, la de la fijación de metas y la teoría del reforzamiento, que hoy en día son utilizadas por los gerentes para mantener sus objetivos institucionales.

2.4 Inicios de la Planeación Estratégica

Aníbal Barca, fue un general cartaginés perteneciente a la dinastía Bárcida, que se destacó por sus campañas contra los romanos. Está considerado uno de los líderes militares más importantes de la historia por sus excepcionales habilidades en la táctica y la estrategia en el campo de batalla. Cuando él planeaba conquistar Roma él inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir (Osorio, 2007).

Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Oskar Morgenstern en su obra la teoría del juego en el año de 1950. La teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos, esta se formalizó por primera vez a partir de los trabajos de estos dos matemáticos antes y durante la Guerra Fría, debido sobre todo a su aplicación a la estrategia militar; una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta En otras palabras, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

En 1974 Peter Drucker escribió su libro "La sociedad post-capitalista", en el que destacó la necesidad de generar una teoría económica que colocara al conocimiento en el centro de la producción de riqueza. Al mismo tiempo, señaló que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad, la cual reclamaba para el futuro de la sociedad, para una sociedad de la información en la que el recurso básico sería el saber, que la voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización. Para Drucker, en la sociedad de la información, el saber es el único recurso significativo, mientras que los tradicionales factores de producción (recursos naturales, mano de obra y capital) se han convertido en secundarios y pueden obtenerse, con facilidad, siempre que haya

saber. De igual forma las nuevas tecnologías, que acompañan a la sociedad de la información, están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales.

2.5 Planeación

Se define “como un conjunto de acciones que debe ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y la periodicidad para medir los avances” (Caldera, 2004 p. 1).

- Esta definición enmarca las responsabilidades que se deben llevar a cabo en una empresa para dar cumplimiento a los objetivos institucionales, que deben ser asumidos por su personal, ir de la mano con su crecimiento personal y fortalecer así el crecimiento institucional. De igual manera se refiere a que la persona que lleva el direccionamiento de la institución debe tener ésta habilidad la capacidad de planeación (Ruiz, 2007)

En la Universidad Autónoma de California, se realizan actividades de planeación desde los años 70 y a partir de los años 80 promovieron la planeación participativa con alcance, estrategias y resultados diversos según Gallego 1984. Pero recientemente se le dio valor a este tipo de planeación por dos razones (Sevilla, Galaz, y Arcos, 2008):

- a. Promueve el enriquecimiento del contenido de los contenidos de planeación a través de los actores involucrados
- b. Facilita la implementación de un plan en las personas que realizaron su formulación

- El sistema de planeación se conoce como planeación estratégica de calidad, y está conformado por tres tipos de planeación y cada una de ellas se sintetiza (Fig. 2) (Ruiz, 2007)

- Planeación normativa: Es la creación de escenarios para desarrollar las estrategias y está conformado, por:

- Misión
- Visión
- Valores institucionales

- Planeación estratégica: Son las estrategias derivadas de la misión, visión y escenarios.

- Planeación operativa: En ésta fase se da el proceso de cambio y se llevan a cabo los planes de acción que emergen de la planeación estratégica, aplicada a los diferentes frentes de acción de las empresas.

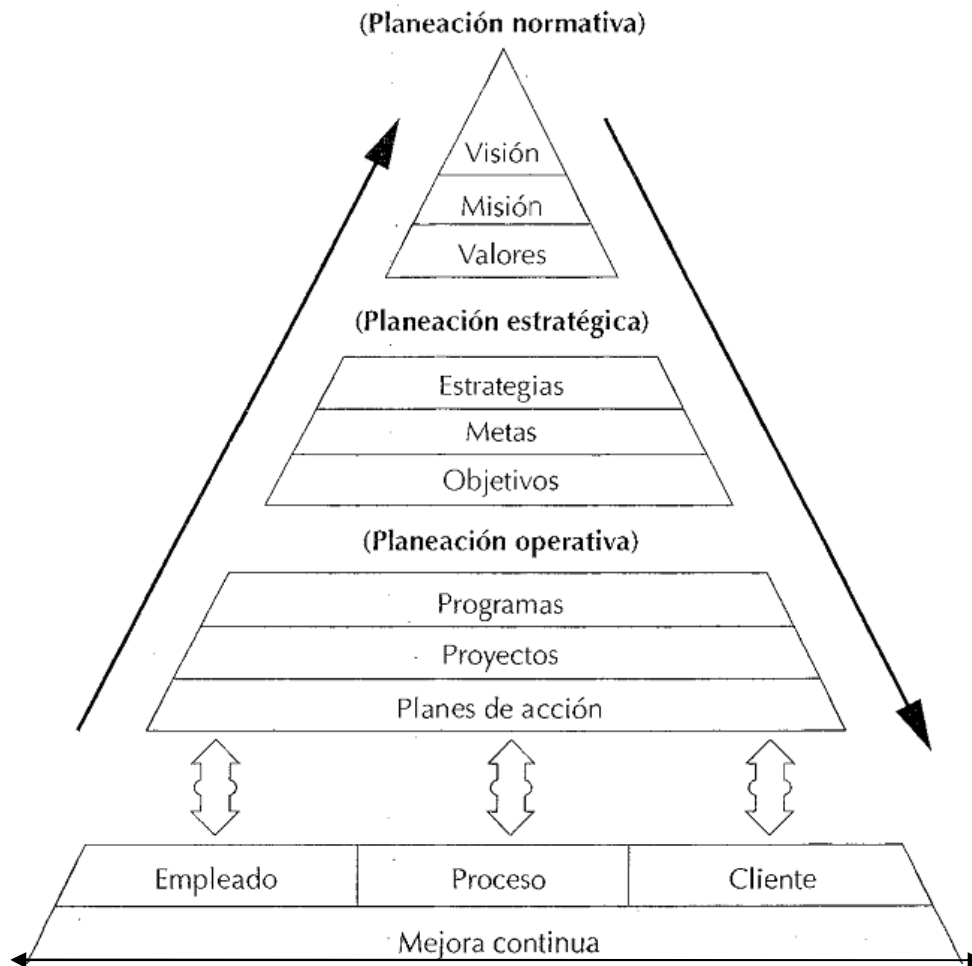


Fig. 2. Modelo de un sistema de planeación (Meade, 1999)

2.6 Componentes de la Planificación Estratégica

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y encontramos en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y encontramos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la

programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados (Armijo, M. 2009).

La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores.

2.6.1 Planeación Normativa

Dentro de la planeación normativa, encontramos la misión, visión y valores. Estos elementos son la base para la planeación que permiten seguidamente el diseño de las estrategias y de manera consecuente su plan de acción.

2.6.1.1 Visión. Describe el futuro de la organización se define de diferentes formas y responde a varios cuestionamientos. Una definición como un enunciado coherente, convincente y estimulante de la prospectiva de largo plazo de una institución. Es el estado perfecto, que quizá no será alcanzado, pero que se intentará lograr permanentemente (Ruiz, 2007)

Serna indica que la *visión* es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro (Serna, H. 2000).

También se busca que cumpla con los siguientes elementos:

1. Alcance: Rango en que la institución debe desenvolverse
2. Escala: El tamaño deseable de la institución en el futuro
3. Competitividad: La base sobre la cual la institución desea distinguirse
4. Cultura: La estructura, sistema de gestión y la cultura operativa de la institución
5. Imagen: La imagen externa y las relaciones internas que la generan.
6. Mercado: Línea de productos y / o servicios y nichos de mercado que la institución desea atender (Ruiz, 2007).

2.6.1.2 Misión. Es la formulación de los propósitos de una organización que las distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de éstos propósitos. Varios autores lo ilustran de diferentes maneras para interactuar con todos los campos. Figura 3 (Serna, Humberto, 2000).

Los cuestionamientos a que debe responder son el qué, porqué y cómo. (Serna, 2000)

QUÉ: Un estatuto de qué es lo que la institución será.

PORQUÉ: Brinda al personal un principio común respecto a qué es lo importante hacer para la institución.

CÓMO: El equipo de planeación estratégica discute en qué desean que se convierta la institución en un futuro.

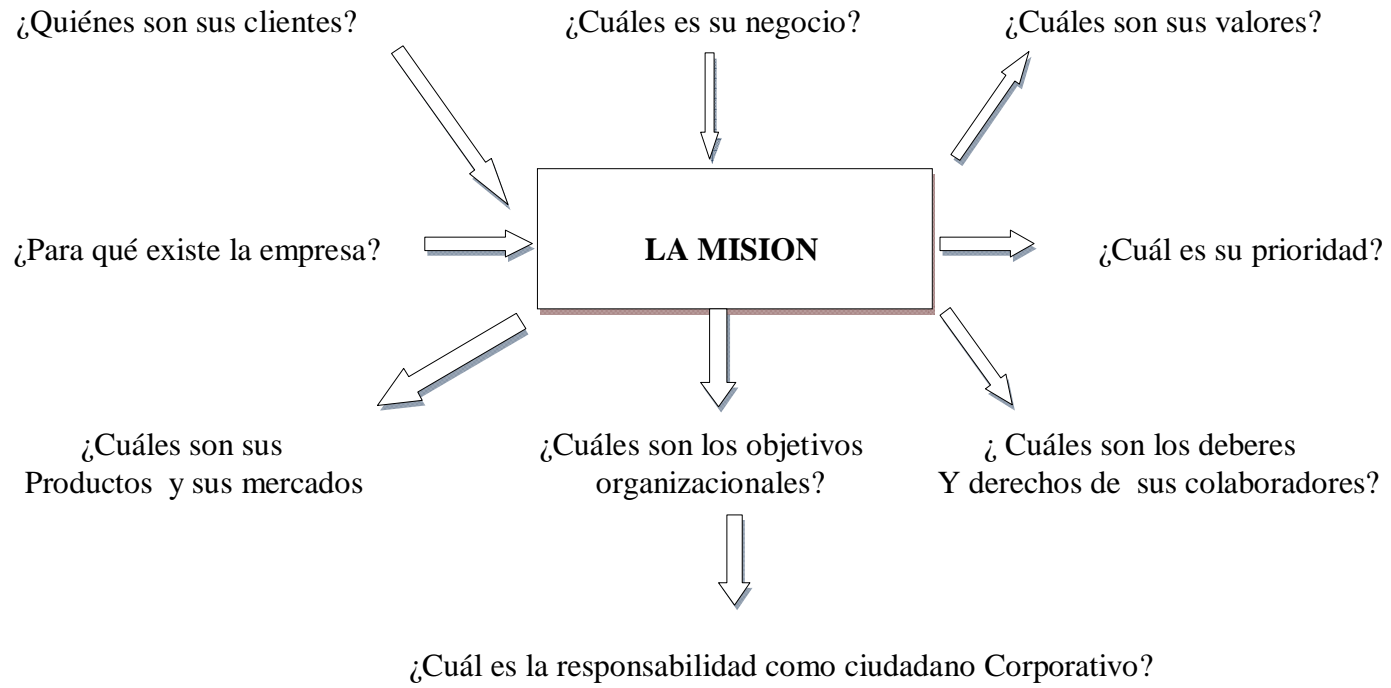


Fig. 3. Misión, (Serna, 2000)

2.6.1.3 Valores. Como ha sido definido anteriormente son la guía de la conducta que refleja la actitud y el comportamiento para crear una cultura organizacional y a su vez, las expresiones de los valores de sus empleados reflejen el clima organizacional (Ruiz, M; 2007).

2.6.1.4 Escenarios. Es determinar el ambiente interno y externo donde se van a desarrollar las acciones de la misión, la visión y sus valores, donde se cree un espacio flexible y adaptable al cambio.

2.6.2 Planeación estratégica

Son las acciones que se deben ejercer para dar cumplimiento a la planeación normativa, es la forma en que se debe fomentar entre sus empleados, creando formas de hacer llegar la información y dando seguimiento al cumplimiento. (Serra, Lissoni, 2006).

Es importante hablar de estrategias, así como del estudio de la estrategia y definir su importancia en dos razones: el intento de encontrar y explicar una forma de dirigir las organizaciones en busca de la ventaja competitiva, y las deficiencias de otras disciplinas en éste ámbito. (Serra, Lissoni, 2006)

Los principios estratégicos enfatizan la apropiación local del proceso de planeación, la participación efectiva en todos los niveles y un alto compromiso. La cual

destaca la importancia de lograr la convergencia y coherencia entre diferentes esquemas de planeación, la mejoría de las sinergias, la remoción de inconsistencias, evitar conflictos, realizar un análisis integrado y promover el desarrollo de la capacidad institucional. No existe un modelo único de planeación estratégica, el proceso se puede definir como el proceso de usar un criterio sistemático y riguroso de investigación para formular, implementar y controlar las expectativas de la organización; Este proceso se inicia con el establecimiento de metas organizacionales que incluyen estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las mismas estrategias y así obtener los fines buscados (Torres, Villafán, Álvarez, 2008).

De acuerdo con Ruiz, I (2007), propone varios métodos para la realización de la planeación estratégica, primero desarrollar una serie de preguntas que sean respondidas bajo el enfoque de la misión o la visión como, cuál va a ser la población de estudiante, cuál va a ser su metodología, que necesidad cubrirá este tipo de educación, cuál va ser el costo, entre otras. Esta información puede ser de tipo cualitativo o cuantitativo. Luego de estos cuestionamientos sugiere un análisis DOFA, para desarrollar un análisis de control interno y externo; En el análisis interno se analizan las fortalezas y debilidades. Y en el análisis externo, se obtienen las oportunidades y retos que debe asumir la institución cuando interactúe en el medio ambiente. El resultado de estos análisis nos lleva a formular las estrategias y los planes de acción a seguir.

2.6.3 Planeación operativa

Allí se implanta el plan estratégico institucional, que comprende unas acciones, para obtener resultados y poder evaluarlos, compuesta por:

- Definición de objetivos y de planes de acción o proyectos
- La asignación de un responsable de la coordinación del proyecto
- La asignación ya particular de los recursos necesarios para cada proyecto
- Es un ejercicio cíclico, que determina quién es el responsable, cuando lo hará,
- Cómo se hará, donde lo hará, como se evalúen y con qué recursos.

Luego de revisar todo el proceso que conlleva la creación de una organización lo que debe conocer el personal que allí trabaje, la forma en que debe direccionar su director y motivar al trabajo colaborativo. Si el director no conoce la dinámica del grupo.

De trabajo y no está preparado para dirigir un proceso de cambio en la forma de trabajo de los docentes a su cargo, difícilmente podrá entender los conflictos que se generan en torno a la implementación de una modalidad de trabajo colaborativo (Flores, Torres, 2010).

2.7 Tipos de estrategias

Las estrategias son acciones que tienen diferente origen, según Mintzberg (1987^a, 1987b, 1990, 1994, 1997, 2001 y Mintzberg & Lampel, 1999), mencionan la existencia de estrategias pretendidas y estrategias realizadas, las pretendidas pueden ser realizadas o no y en las realizadas pueden ser pretendidas o no. En aquellas que fueron pretendidas y realizadas existe un esfuerzo deliberado en la mente para ejecutar sus iniciativas; Y en las que se realizaron sin ser pretendidas o que surgieron como producto del seguimiento las denominaron, emergentes (Restrepo, I y Restrepo L, 2005)

De lo anterior se deducen los dos tipos de estrategias que son: deliberadas y emergentes. Las deliberadas son aquellas se expresan por medio de un dispositivo de aprendizaje y con una intencionalidad diferente a ampliar su experiencia y las emergentes se incorporan de forma no consciente al comportamiento del estratega y es considerada como un proceso emergente puro.

Cuando se deben utilizar estrategias que no han sido planteadas inicialmente o por cambios en el transcurso de la cotidianidad, se debe contemplar una estrategia emergente. Mintzberg (2005), la define como las estrategias realizadas que no fueron pretendidas, sino que surgieron de forma espontánea, o como producto del seguimiento de patrones desarrollados en la ausencia de intenciones.

Mintzberg y Lampel (1999) exponen 10 escuelas sobre enfoque múltiple en el campo de la estrategia, ellas son de diseño, planeación, posicionamiento, entrepreneur, cognitiva, del aprendizaje, del poder, cultural, ambiental y de configuración.

- Escuela de diseño: Propone un modelo simple, formando la estrategia partir de las amenazas externas y las oportunidades. Las estrategias son acciones y objetivos expuesto de manera simple

- Escuela de planeación: Planteado por Ansoff (1990), como un enfoque más profundo y sistemático de direccionamiento estratégico.

- Escuela del posicionamiento y la ventaja competitiva: Se generan diferentes posiciones de acuerdo a varios autores que estudian ésta escuela, Proponen innovación y mejoramiento continuo, integra múltiples actividades. También sugieren una red de funciones y procesos que generen una plataforma para los recursos y ajuste en la identificación de las oportunidades para mejorar el desempeño económico de la empresa. La ventaja competitiva debe resultar de la disponibilidad de los activos y la manera cómo evolucionan.

- Escuela entrepreneur: Estudia la forma de convertir en aliado lo radical en la búsqueda de oportunidades, prioriza las alternativas y la conformación de grupos que siguen oportunidades.

- Escuela cognitiva: Esta apunta a que los directores reduzcan la complejidad e incertidumbre relacionadas con las decisiones estratégicas, la cognición de los gerentes realizando un scanning, la interpretación.

- Escuela del aprendizaje: Se enfoca a procesos de aprendizaje continuo y realizar productos de innovación y generar competencias en un ambiente dinámico

- Escuela del poder: son estrategias para la negociación, desarrolla más estrategias de organización en cuanto a estar por encima de sus socios o sobre otras alianzas organizacionales.

- Escuela cultural: Adecua la organización con uno mecanismos de integración donde resalta la cultura para un cambio cuantitativo y cualitativo.

- Escuela ambiental: Es la adaptación de las instituciones en el ambiente teniendo en cuenta la ecología para delimitar sus estrategias.

2.8 Modelos de la planeación estratégica

De estas escuelas, al decir de Mintzberg (1999), se derivan tres modelos de planificación estratégica dados en llamarse el modelo globalizador, el cual es el básico en la mayor parte de los ejercicios de planificación (Clímaco, 2012):

- El modelo sectorial, el cual tiene un importante arraigo en el sector educativo latinoamericano; y se explica, en parte, por la posibilidad de elaborar políticas a largo plazo que adquieran la posibilidad de trascender los límites temporales de las administraciones. Para ello se trata de legitimar un plan con la activa participación de diversos grupos de interés.

- El llamado modelo situacional, el cual se sustenta en los aportes de Matus (2008), cuya noción básica consiste en que, planificar es una acción de todos los actores, lo cual significa que en el ámbito social debe considerarse que no sólo la Universidad ejerce la planificación sino que ésta se ejerce por todos los actores sociales, con mayor o menor grado de participación.

Otros autores, como Lyons (1965) y Rodríguez (2003), hablan del modelo positivista de planificación estratégica a partir de lo que la última autora destaca: La aparición del planeamiento tiene su origen en la alianza surgida entre la política y la ciencia en la segunda mitad del siglo XX, en especial en los Estados Unidos, que dio sustento a la creencia en el poder de la ingeniería social para resolver los problemas sociales, de manera que la alianza con la ciencia legitimó las políticas estatales.

- Como respuesta a este modelo, surgió en América Latina, en la segunda mitad del siglo XX, el modelo estratégico-situacional, que comparte con el anterior, el interés por centrarse no tanto en los aspectos formales del diseño del plan (área por excelencia

de la planificación normativa) sino en el desafío concreto de que las medidas que se toman, se implementan efectivamente (área de la gestión/administración).

Este sustento epistemológico diferente, da un nuevo contexto a la planificación. El planificador no es ya un observador, que está fuera de la situación; sino que forma parte de ella y está comprometido con los cambios (la imagen-objetivo) que se quiere lograr. La planificación se compromete en este enfoque con la posibilidad (o la viabilidad) del cambio y por lo tanto, se coloca en un marco netamente político.

De este modo la perspectiva clásica de la planificación, que tiene una visión lineal de la dinámica social y que por ello define el planeamiento como un proceso con etapas obligatorias y sucesivas, se reemplaza por una perspectiva situacional donde puede pensarse el proceso de transformación futura de la sociedad como una sucesión o cadena de situaciones. Cada situación pasada es consecuencia de la modificación de otra anterior, y cada situación planificada sólo puede lograrse como alteración de una situación previa por ocurrir. Desde la perspectiva de este autor, a diferencia del anterior modelo, la planificación estratégica adquiere desde esa óptica el contenido de herramienta para la transformación.

Finalmente, desde hace algunos años, se comienza hablar de la planificación estratégica sustentada en el modelo complejo, el cual, en cierto sentido trata de retomar la teoría de Matus⁶ para profundizar en él, a partir de nuevas discusiones sobre epistemología de la ciencia que, de acuerdo con lo que se ha planteado anteriormente,

deberían tener una consecuencia en la práctica concreta, como lo es la planificación, ya que la crisis de los enfoques tradicionales en las ciencias sociales es cada vez más difundida.

2.9 Revisión de casos

Un artículo a través de un análisis exploratorio evalúa las relaciones de los académicos de tiempo completo de una Universidad pública estatal mexicana, entre niveles de participación en los procesos de formulación del programa integral de fortalecimiento institucional (PIFI) y/o Programa de Fortalecimiento de la Dependencia de Educación Superior (PRODES), y los niveles de información, percepción del ambiente laboral, de la administración de la tomas de decisiones e influencia de imagen y pertenencia institucional y de satisfacción en el trabajo. Para la recolección de los datos utilizó la información generada en la Encuesta Anual de Ambiente Organizacional (EAAO, 2006). Los resultados obtenidos fue una mejor percepción y mejor imagen de la institución en los académicos que demostraron más participación, sin embargo las diferencias fueron menores. (Sevilla 2008).

El artículo sobre la evaluación de la actividad docente a la espera de las iniciativas, basado en un programa de la administración federal (1988-1994) que propuso la evaluación para cumplir con sus objetivos (Poder ejecutivo Federal, 1989) y el Programa para la Modernización Educativa (PME) en México, que recalcó que

faltaban elementos que impulsen los proyectos de mejoramiento y modernización del propio sistema. Entre sus líneas de acción desea:

- Evaluación del proceso educativo, para analizar la contribución de diferentes factores en resultados académicos, tales como los profesores, los planes y programas, los métodos, la infraestructura o la organización escolar.

- Evaluación de la administración educativa

- Evaluación de la política educativa, consistente en una valoración del cumplimiento de los objetivos y estrategias del PME.

La manera de darle cumplimiento a estos lineamientos fueron crear incentivos para promover la participación de los docentes en las diferentes estrategias para lograr el diagnóstico, procesos como autoevaluación o evaluación de desempeño, iniciaron la aplicación en la educación superior y en instituciones públicas, en las cuales consiguieron la aprobación de presupuesto para otorgar becas inicialmente para docentes de tiempo completo y con unos parámetros establecidos, luego se modificaron y se ampliaron becas para estudios de maestría o doctores que a su vez mejoró el estado académico de los docentes, luego de observar resultados con éstas políticas la instituciones de origen privado siguieron los incentivos para mejorar su compromiso de parte de sus docentes (Canales, 2008).

Este es un ejemplo de la aplicación de una estrategia dada por direccionamiento político que incentivo el mejoramiento de la formación y el compromiso de los docentes en su labor académica.

Un artículo realizado por Tejada y Fernández (2007), sobre la evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones para verificar la calidad de las acciones formativas y observar así el mejoramiento del desarrollo tan personal como institucional, determinando en qué medida los aprendizajes adquiridos en las acciones formativas son útiles para mejorar el desempeño del propio puesto de trabajo, los servicios de la organización y, por tanto, el desarrollo organizacional lo plantearon como un estudio de caso de carácter descriptivo -interpretativo que incluyó la triangulación de las fuentes: alumnos participantes, directivos y subordinados, y de los instrumentos: cuestionario, entrevista y grupo de discusión. Para obtener los resultados, combinaron metodologías cuantitativas y cualitativas.

Entre sus conclusiones se resume que la formación puede ser concebida como un instrumento para alcanzar los objetivos de la organización y para dar soporte a los procesos de cambio y transformación, hasta el punto que la formación puede constituirse en sí mismo como un objetivo estratégico y ser parte de lo que la empresa es y lo que quiere ser.

Ruiz (2009) en su artículo analiza la relación entre el proceso de formulación de estrategias emergentes y el aprendizaje organizacional en una institución de Educación Superior en el Campus de Monterrey, para el cual realiza un estudio de casos múltiples en tres distintas áreas académicas que atiendan a programas curriculares a nivel profesional, para responder a la pregunta ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias emergentes en una institución de educación Superior? El estudio se lleva a cabo en 4 fases:

1. Preparación preliminar
2. Aplicación de instrumentos
3. Integración, análisis e interpretación de los datos
4. Generación de conclusiones del caso.

En la formulación de sus estrategias identifiqué varios modelos, los clasificados fueron:

1. Modelo analítico estructurado
2. Modelo de aprendizaje
3. Modelo de interacción

Los principales hallazgos del estudio son la sociabilidad de ideas emergentes de los docentes y el tener un proceso formal como elementos que inciden en que emerjan con mayor seguridad acciones que se traducen con el tiempo en estrategias emergentes.

Ruiz (2009), plantea semejanzas y diferencias entre los elementos como fuentes de estrategias emergentes, procesos de formulación y resultados del desarrollo de estrategias emergentes en la institución.

Concluyeron que la necesidad en estrategias emergentes en las instituciones de educación básica es para solucionar problemas de interés para los docentes y para la institución. Mientras que para las instituciones de educación superior es una planeación

más formas y se presenta al impacto de situaciones externas, como promotor de proyectos.

Luego de hacer la revisión de la literatura, y de los conceptos que se pueden manejar en esta tesis, se sugiere que toda institución debe estar organizada estratégicamente y tener planteados claramente cuál es su planeación, describiendo su misión, visión, cultura organizacional, valores organizacionales para tener idea de que es lo que quiere proyectar hacia su personal, al tener claridad sobre los valores se puede seleccionar el personal que comparta los ideales o tenga valores individuales acordes con la institución, esto genera un clima agradable y se obtiene mejor productividad laboral. Todo lo anterior debe tener un modelo estratégico para hacer que se adapten a la cultura organizacional y estar incentivando a la comunidad educativa en este caso para trabajar como una escuela en movimiento.

Toda institución suele pasar por situaciones que son inesperadas y en las cuales se debe tomar una decisión y darle una solución pronta, es por ello el motivo de tener estrategias emergentes o deliberadas según sea el caso en el momento, el fin es que conlleven a la solución rápidamente y que el personal se pueda adaptar al cambio, de ahí el diseñar estrategias que no alteren el ambiente ni atropellen en tiempo ni calidad el trabajo o la labor como docente. Cuando se crean estrategias que se conocen por el camino, hay que analizar cómo se recibe por parte de los docentes.

Hay que recordar la manera en que socializan estas medidas, para que no suenen impuestas y altere el ambiente de trabajo. La idea es lograr adherencia rápidamente en los momentos de cambios, pues por lo general nunca se está apto para el cambio y siempre se genera algo de resistencia.

Hay estrategias que promueven el éxito de la planeación estratégica (Daza, 2010), la planeación es un proceso al que culturalmente no estamos acostumbrados, en muchos casos se considera una acción aislada que demanda tiempo y esfuerzo, complicada por la gran cantidad de aspectos que se deben considerar y difícil de materializar en el tiempo por los innumerables cambios que genera el mundo de hoy.

En ocasiones, los rectores retoman diferentes caminos para llegar a la planeación estratégica por el temor a que su gestión se vea cuestionada si no alcanzan los objetivos propuestos. En síntesis, la falta de planeación conlleva a los directivos de diferentes instituciones, a un ejercicio urgente de toma de decisiones de poco impacto para intentar resolver problemáticas institucionales que hubieran podido preverse. En consecuencia, siempre será mejor planear que no planear, más si se hace de manera estratégica, la clave entonces es saber cuál es la forma efectiva de llevar a cabo sus tres fases: planeación, dirección y evaluación, de modo que se establezcan sólidas conexiones para alcanzar las metas institucionales.

En ese sentido, la planeación en las universidades se ha convertido en un elemento relevante que requiere ser evaluado, acreditado y financiado. Guillaumín (2003), plantea

que el proceso de planeación constituye una experiencia enriquecedora para el conocimiento que las comunidades universitarias desarrollan al enfrentar los complejos problemas institucionales. Para Sarabia (2004), la planeación es un elemento inherente a la función de dirección universitaria, ya que se constituye en la carta de navegación de la organización, la cual se orienta hacia el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. La planeación proyecta eventos futuros, en escenarios esperados, esto incluye la manera de transformar y fertilizar estos escenarios para propender por el mayor número de beneficios.

Aloi (2005), sugiere diez puntos para conseguir las mejores prácticas usando evaluación de los datos para la planeación estratégica:

- Mantener una misión foco.
- Edificar una cultura de mejoramiento continuo.
- Contratar o desarrollar personal con experticia en planeación y evaluación.
- Integrar la planeación y la evaluación al interior de las estructuras organizacionales y operativas actuales.
- Crear expectativas para la planeación y la evaluación como parte de la realización del trabajo.
- Incluir a todos los miembros interesados en las fases cruciales de planeación y evaluación.
- Dejar un tiempo adecuado para la planeación y la evaluación deliberada.
- Asegurar que los resultados de los procesos y los resultados de planeación y evaluación sean transparentes y sumamente visibles,

- Explicar la información y las decisiones que rutinariamente se manejan.
- Comunicar con frecuencia y a través de múltiples canales.

Las universidades, a diferencia de otras organizaciones, presentan un compromiso extraordinario con la sociedad, pues entre sus propósitos fundamentales se constituyen como factor de desarrollo, como escenarios que suscitan el debate interdisciplinario bajo reflexiones críticas y responsables de los principales problemas sociales que vive el país, donde debe materializarse la generación de conocimientos que redunde en propuestas reales y profundas de solución, es decir, ir conformando firmes vías de transformación social. Son y se deben a la sociedad, en consecuencia les corresponde rendir cuentas de su gestión sin importar la naturaleza de su acción pública o privada (Daza, 2010).

Es por todo esto, que la planeación estratégica de las universidades debe extremarse hasta generar una cultura de gestión flexible al cambio y a la innovación, pero rigurosa en el monitoreo y el control de sus programas, de modo que facilite una asertiva capacidad de respuesta a los innumerables cambios y a la fluctuación del mundo que enfrentamos. Asimismo, debe trabajar en lograr una organización de generación de conocimiento como estrategia en el desarrollo de la capacidad de innovación, con una comunidad académica comprometida que genere vínculos entre equipos científicos en diferentes procesos integrados, cuyo plan de vuelo, se enmarque en focalizar la misión, la visión y los objetivos institucionales que proporcionan una impronta propia.

CAPITULO 3. METODOLOGIA

3.1 Contexto

La universidad Antonio Nariño, se encuentra instalada con una sede principal ubicada en la ciudad de Bogotá, y en 34 ciudades del territorio Colombiano, tiene sedes que figuran como seccionales. Cada seccional tiene cierto poder administrativo y propio de la sede, que es encabezada por un vicerrector en cada seccional. Referente a la jerarquía académica sólo existe un decano nacional de cada facultad que se encuentra en la sede Principal, Bogotá y en cada sede se maneja la figura de vicedecano de cada programa, que son las personas encargadas directamente del funcionamiento académico y los cumplimientos que giran en su entorno como programar eventos de tipo investigativo o de actualización y todos los actos que proporcionen crecimiento intelectual y de reconocimiento en la facultad.

La Universidad Antonio Nariño, seccional Neiva tiene actualmente diez programas vigentes con sus respectivos Vicedecanos, los programas que se imparten son: Arquitectura, Contaduría, Administración de empresas, Derecho, Ingeniería Mecánica, Ingeniería electrónica, Odontología, Comercio internacional, Licenciatura en educación, Ingeniería de sistemas; los cuales funcionan en las diferentes jornadas diurna y nocturna

Para la realización del estudio se seleccionó ésta institución de Educación Superior por la afinidad con la acentuación del programa en curso, de igual manera la

universidad participante muestra el interés del aporte de conocimiento y permite el acceso a la información y a los vicedecanos que se incluirán en el desarrollo de estudio.

3.2 Participantes

Para el desarrollo del proyecto se utilizó el universo de la población que fueron los vicedecanos de cada programa activo de la institución, por ser ellos las personas que están en constantes tomas de decisiones buscando lo más conveniente para la institución.

Las entrevistas se realizaron a diez personas que tienen su pregrado respectivo a la facultad que coordinan, de éste grupo dos personas tienen el grado de maestría en áreas afines a sus líneas de pregrado. El grupo está conformado por cuatro mujeres y seis hombres. Las edades oscilan entre 33 y 52 años, siendo de edad mayor los hombres que las mujeres. La coordinadora más joven direcciona la facultad de Psicología y el vicedecano de mayor edad es el de la facultad de contaduría.

El objetivo de escoger estos participantes es para que den a conocer cómo se desarrolla el proceso de socialización ante sus docentes por facultad y recopilar las estrategias que utilizan al interior de cada facultad para transmitir los conceptos y las acciones en su planeación estratégica. De igual manera recabar información sobre estrategias emergentes para la realización del acople institucional en eventos de último momento, como la renuncia de un docente o el cambio de rol de una cargo a otro.

Dentro de sus funciones, se encuentra la responsabilidad de analizar las hojas de vida de los aspirantes como docentes para que cumplan con los lineamientos exigidos por la universidad según su currículo, luego realizar su supervisión, seguimiento de las actividades y de igual manera proponer un clima laboral para que se den las condiciones para transmitir la cultura organizacional, Seguidamente luego de tener su planta docente para ejercer en el semestre se comienzan reuniones para socializar y dar a conocer el manejo institucional y los lineamientos institucionales, para que sean aplicados en el desarrollo de sus asignaturas.

3.3 Instrumentos

El desarrollo de la investigación se dio a través de un enfoque cualitativo, la recolección de datos se realizó a través de entrevistas, la cual se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) (Hernández, Fernández y Baptista, 2011). Algunas características de las entrevistas cualitativas según Rogers y Bouey (2005) y Willig (2008) citados por (Hernández, R. 2011): El principio y el final de la entrevista no se definen con claridad, es flexible, las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes, la entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica, el entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista, el contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados, el entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado, la entrevista cualitativa tiene un

carácter más amistoso, las preguntas son abiertas y neutrales, pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje (Cuevas, 2009) citado por (*Hernández, et al*)

Dentro de los tipos de entrevistas se eligieron las entrevistas semiestructuradas porque permite tener una guía acerca de las preguntas a realizar y ofrece la libertad de agregar las preguntas que se puedan presentar en cualquier momento de la entrevistas o que se desencadene de una pregunta planteada, además que se puede indagar más a profundidad a partir de una respuesta generada.

El tipo de preguntas son de estructura o estructurales, en las cuales se solicita una lista de conceptos o a manera de conjunto o categorías (*Hernández, et al*), como en este caso se desea saber cuáles son las acciones específicas que realizan ante un caso específico, como por ejemplo enlistando una serie de hechos o sucesos.

La entrevista sobre estrategias emergentes comprende: un encabezado que permite tener información sobre la recolección de los datos como fecha, lugar, entrevistado, entrevistador y aspectos de ubicación del entrevistado como facultad a la que pertenece el entrevistado.

Se realizaron las diez entrevistas de forma individualizada sobre el formato registrado como anexo y el objetivo era indagar sobre sus actitudes y practicas cotidianas en eventos que le haya generado un toma de decisión, Conocer sus expectativas sobre el diseño organizacional institucional y como lo difunde hacia sus estudiantes y docentes.

3.4 Método

La investigación es de tipo cualitativa, una de las características para abordar este enfoque es que permite plantear las hipótesis o preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de datos, se maneja de forma dinámica; pues permite denotar cual es el manejo que se le da a una situación y requiere claramente identificar las acciones individuales de los coordinadores ante un evento específico.

Teniendo en cuenta su enfoque cualitativo, no se pueden dar un estricto orden de paso a paso en su metodología y los procesos van de forma paralela, mientras se está sumergiendo en la investigación se puede dar una indagación acerca del tema, de igual manera es flexible en el método de aplicación en este caso la entrevista semiestructurada.

El desarrollo de la investigación se realizó por una muestra de máxima variación, que es aquella que busca mostrar distintas perspectivas o documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades (Hernández, Fernández y Baptista, 2011). De acuerdo a esto el tamaño de la muestra es el total de la población

es decir 10 vicedecanos de la sede Neiva de la Universidad Antonio Nariño, de esta manera permite que esta sea representativa para la institución, donde se desarrolló.

Enlistando los pasos que llevan el desarrollo del presente estudio, se describen los siguientes, recordando que no es sistemático y nos permite regresar a un paso anterior: primero, se eligió el tipo de estudio posteriormente la institución y la ciudad donde se aplicó, se seleccionó la población para la aplicación del estudio, durante las reuniones laborales observó los datos de una inmersión inicial en el tema a través del aporte en las mesas de trabajo, el cual fueron captadas por una bitácora, entre algunas respuestas se observo falta de conocimiento específico sobre el desarrollo organizacional y seguidamente con una observación más enfocada, se diseñó la entrevista, posteriormente se aplicó la prueba piloto, a tres coordinadores y se encontró que hacia falta retomar los conceptos que tiene planteados la institución, y se debía explicar las definiciones de algunos términos antes de realizar los cuestionamientos, de acuerdo a estos resultados, se rediseña la entrevista, para por último llevar a cabo la recolección de datos por medio de la aplicación definitiva de la entrevista a través de reuniones individuales con cada vicedecano de programa y finalizar con el análisis de la información recolectada, interpretación de los datos, emisión de resultados.

En su análisis se tomo la decisión de realizarse algunas modificaciones en la entrevista, encontrándose que entre las preguntas iniciales se agregaron algunos

cuestionamientos e incluso se alteraron el orden de las preguntas y otras se modificaron para facilitar la entrevista con más información para ellos y que puedan ofrecieran mejores respuestas, sin embargo la impresión en ese momento fue una leve apatía al tema, pues se observa muy poca apropiación del mismo.

También en esta inmersión se obtuvieron impresiones en el ambiente como de curiosidad acerca de la publicación de los resultados y a quien se iban a exponer aclarando que se citaran las respuestas sin tener que decir los protagonistas de dichas respuestas y en ningún momento se mencionaran nombres referenciándolos con códigos con una numeración del 01 al 10.

Al momento de iniciar con cada entrevista se socializó los objetivos del proyecto y se explicó sobre la planeación en las instituciones, más directamente en el direccionamiento estratégico, concepto que debe tener muy claro las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado que a su vez está integrado por los principios corporativos comprendidos entre la misión y visión Serna (2000).

3.5 Estrategias de análisis de datos

En éste trabajo se desarrolló el análisis bajo el procedimiento de una teoría fundamentada, el cual permite un proceso iterativo, organizándonos los datos que se puedan recolectar porque un estudio de este enfoque cualitativo permite la captación de

datos de manera continua no solo con el medio de recolección de los datos sino a través de la inmersión inicial.

Los datos obtenidos a través de la entrevista se transcribieron para volverlos claros y se agruparon de acuerdo a las categorías

A continuación se describe el proceso de análisis de una teoría fundamentada:

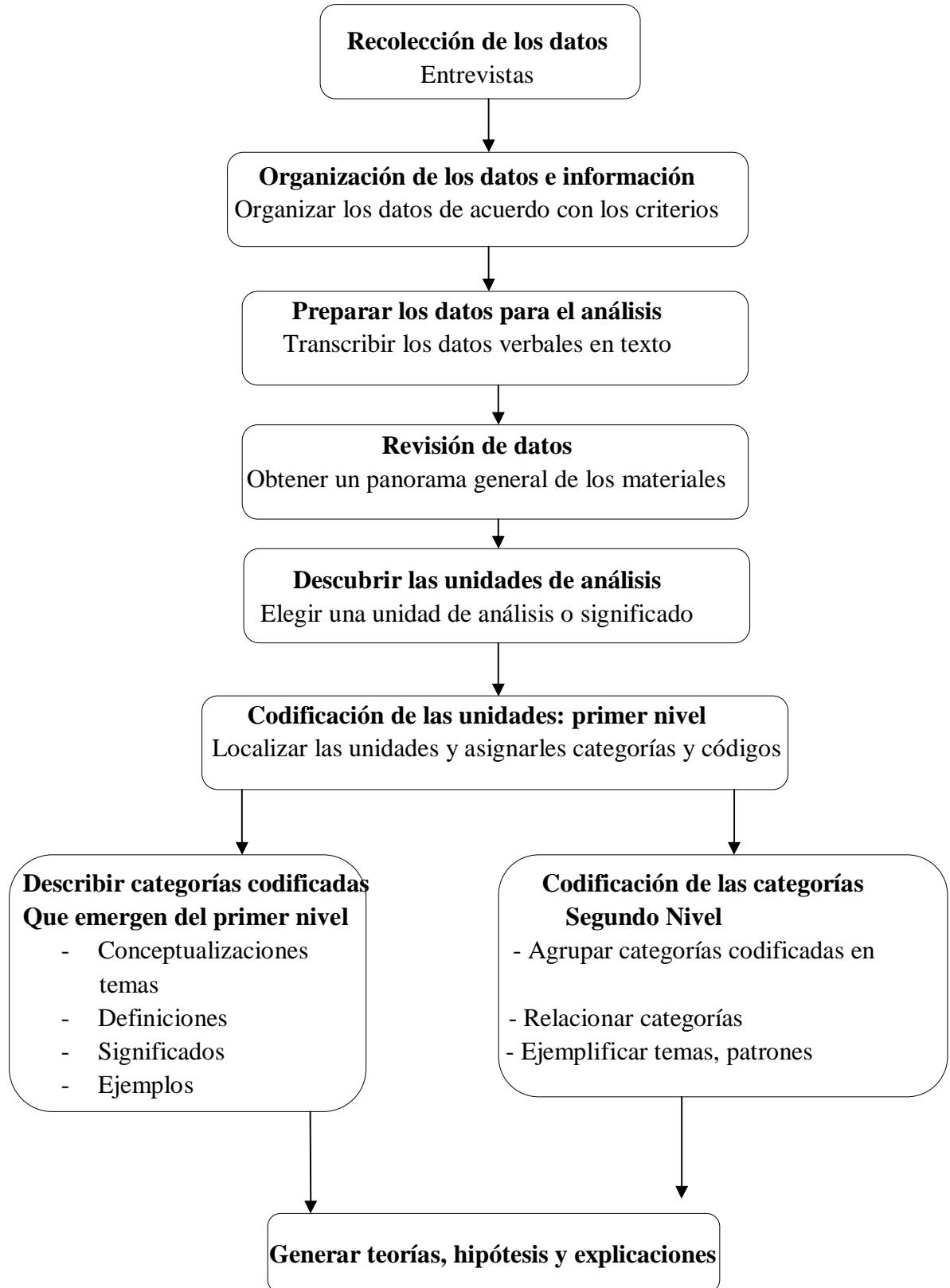


Fig. 4. Proceso de análisis fundamentado en los datos cualitativos (Hernández, 2011)

Aplicando el cuadro anterior al estudio, el primer paso fue la recolección de datos, el cual fue realizado, luego de aplicar las entrevistas una a una a cada participante, retomando punto a punto se encasilló al participante en el tema de la investigación y no permitiendo a que se amplié en otros temas fuera del enfoque. Luego de realizadas se observó que, si alguna respuesta no ha sido clara y si existen dudas, se realizaron nuevamente enfatizando en las respuestas que se obtuvieron.

En segundo punto está la organización de los datos, donde se recopiló y se ordenó la información según los medios utilizados, en éste caso fueron las bitácoras o anotaciones ya que las entrevistas fueron de forma verbal. Esto requirió la organización de todos los apuntes de las entrevistas y en los momentos en que se retomó la conversación, se observó que los datos estén en las preguntas pertinentes.

El tercer punto fue transcribir los datos, el cual permitió traducir textualmente las respuestas una a una, cuando se utilizan métodos de recolección como grabaciones, en donde se le puede escapar comentarios que pueden ser importantes en las respuestas.

Esta seguidamente la revisión de datos, éste paso permitió tener un panorama de las respuestas obtenidas y observar si nos hizo falta la respuesta de algún cuestionamiento por parte de un participante.

Se continuó en descubrir las unidades de análisis, es decir se asignaron parámetros a las respuestas de acuerdo a ciertas unidades como tiempo, antigüedad en el cargo, exploración de estrategias nuevas, o las unidades que nos permita servir en paralelo de las respuestas que se obtuvieron.

El paso a seguir fue codificar las unidades y asignarles un nivel según la prioridad, tener unas categorías preliminares donde se observó las respuestas allí y luego las categorías definitivas, donde se les da una letra o numero para asociarlo y sea más fácil su relación entre sí con las futuras respuestas.

Y finalmente, la emisión de conclusiones y explicaciones entre las relaciones de las respuestas entrelazadas que puedan llegar a generar una teoría.

3.6 Organización de datos

Éste mismo formato ayudó a realizar el tercer paso, a la vez que se organizaron los datos se transcribieron los datos obtenidos para que pueden estar con abreviaturas o con símbolos.

El siguiente paso es la revisión de los datos que se llevarán en una bitácora así como la percepción recibida desde la inmersión inicial y además aumenta la credibilidad

en el proyecto, permitiendo observar un panorama de datos obtenidos a través del medio como la entrevista y la observación.

El paso de unidad de análisis se utilizará a través de “libre flujo” porque da la libertad de utilizar los segmentos que necesitamos.

La codificación de las unidades, utilizó la codificación abierta, porque no limita los datos que pueden llegar a ser interesantes.

En cuanto a las categorías codificadas de primer y segundo nivel, se retomaron de acuerdo a los datos recolectados agrupándolos por categorías que para luego poder compararlos. Las categorías son: ¿Cuánto tiempo lleva usted en la facultad? , Cuáles estrategias han utilizado en caso de un evento inesperado, ¿Cómo mide el éxito o fracaso de la aplicación de estrategias utilizadas?, Sus docentes le han generado cambios para adaptarse mejor a las estrategias institucionales

Para terminar el análisis se realizó una presentación del tema y socialización de los resultados analizados explicando las estrategias que se utilizaron y que se descubrieron en la práctica diaria de los acontecimientos en la universidad.

3.7 Análisis de los datos

Para el proceso de análisis de los datos se comenzó por mencionar los criterios a utilizar, descritos a continuación en la tabla 1, los cuales se van a unificar en diferentes órdenes: orden cronológico, temas o conocimientos y vivencial para relacionarlos con los participantes.

Tabla 1

Crterios utilizados

	<i>Crterios</i>	<i>Participantes</i>
Cronológico	Cuánto tiempo lleva usted en la facultad	
	Conoce el PEI	
	Sabe usted que es una estrategia emergente	
Temas o conocimientos	Cree usted que la misión, visión y objetivos institucionales contribuyen al crecimiento institucional	
	Que estrategias utiliza para motivar a sus docentes para que conozcan e implementen en el desarrollo de sus clases	
	cuales estrategias ha utilizado en caso de un evento inesperado	
	Sus docentes le han generado cambios en las estrategias para adaptar mejor el currículo a las estrategias institucionales	
Vivencial	como mide el éxito fracaso de la aplicación de estrategias utilizadas	
	como realiza el primer contacto con el grupo de profesores que van a iniciar a laborar en su programa	
	Que acontecimientos han pasado que le hayan generado crear estrategias diferentes	
	Como fue su inducción respecto al diseño de la organización que maneja la universidad	

Luego de recolectada la información, se escogieron de forma preliminar seis categorías que parecían las más destacadas por sus respuestas;

Tabla 2
Categorización preliminar

<i>Categorías</i>	<i>Preguntas</i>
A	¿Cuánto tiempo lleva usted en la facultad?
B	¿Qué acontecimientos han pasado que le hayan generado crear estrategias diferentes?
C	Cuáles estrategias ha utilizado en caso de un evento inesperado
D	¿Cómo mide el éxito fracaso de la aplicación de estrategias utilizadas?
E	Sus docentes le han generado cambios en las estrategias para adaptar mejor el currículo a las estrategias institucionales
F	Como fue su inducción respecto al diseño de la organización que maneja la universidad

Analizando las respuestas de las anteriores categorías y contrastándolo con los objetivos, se decide descartar dos categorías sin relevancia como los son, que acontecimientos han pasado que le hayan generado crear estrategias diferentes, porque los acontecimientos han sido solo los medios que han despertado la necesidad de obtener las estrategias sin que despliegue información útil. La otra categoría descartada es, cómo fue su inducción respecto al diseño de la organización que maneja la universidad, pues en realidad no todos los participantes han tenido la mejor inducción en el desarrollo organizacional e incluso algunos solo han tenido capacitación en los procesos administrativos, el cual no sería significativo para la investigación.

En conclusión y observando las respuestas que más relevancia tuvieron en afinidad con los objetivos de la investigación, se definen cuatro categorías, de orden

cronológico y de orden vivencial, las cuales se categorizan y se analizan entre los diez participantes observando las diferencias entre sus conceptos, las categorías definidas son:

Tabla 3
Categorías definitivas

<i>Categoría</i>	<i>Preguntas</i>
A	¿Cuánto tiempo lleva usted en la facultad?
B	Cuáles estrategias han utilizado en caso de un evento inesperado
C	¿Cómo mide el éxito o fracaso de la aplicación de estrategias utilizadas?
D	Sus docentes le han generado cambios para adaptarse mejor a las estrategias institucionales

Los participantes se enumeraron del uno al 10, por facultad, siendo:

- 1 Coordinador de Arquitectura
- 2 Coordinador de Ingeniería Industrial
- 3 Coordinador de Odontología
- 4 Coordinador de Ingeniería electrónica
- 5 Coordinador de Comercio internacional
- 6 Coordinador de Derecho
- 7 Coordinador de Contaduría
- 8 Coordinador de Psicología

9 Coordinador de Licenciatura de Educación básica

10 Coordinador de Ingeniería Mecánica

CAPITULO 4. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

La planeación estratégica depende del entorno y su relación para el buen desarrollo del mismo, en éste trabajo se lograron diferentes aspectos además de obtener un diagnóstico de la institución, también se obtuvo una concientización desde la coordinación académica sobre la aplicación de las políticas de la institución.

Éste capítulo describió las relaciones que se observaron entre las respuestas obtenidas por los diferentes participantes en el transcurso del tiempo de la investigación. Se resalta que las respuestas analizadas y descritas fueron las que se transcribieron del último modelo de entrevistas que quedó luego de las correcciones según la prueba piloto.

En el transcurso de la realización de las entrevistas luego de responder la pregunta si creían o no en que la misión y la visión, contribuyen al crecimiento institucional, se exponían algunos ítems relevantes sobre la misión de la universidad como, formar ciudadanos idóneos y competitivos, éticos y humanistas con pensamiento, autónomo y crítico, ejercer liderazgo educativo e investigativo, contribuir a la democratización del conocimiento y promover la igualdad de oportunidades, entre otros. De igual manera con la visión donde se resaltaba propuestas como promover una cultura investigativa consolidada que posibilite la formación de grupos de investigación en diferentes campos del saber, el establecimiento de una cultura de colaboración y

asesoría a empresas o instituciones, entre otras, como lo refiere el proyecto educativo institucional de la universidad.

La universidad Politécnica de Cataluña en su informe para la red TELESCOPI emite un artículo sobre el direccionamiento estratégico en las instituciones de educación superior de El Salvador, en el cuál refieren que al evaluar la composición de los planes estratégicos desarrollados por las IESES, se observa claramente el perfil básico de los mismos, dado que la totalidad de las instituciones tienen definida una misión y una visión. Pero observan que la proporción comienza a bajar más cuando se pregunta sobre la inclusión de objetivos estratégicos (93.3%), valores (96.7%) y la herramienta de análisis de situación conocida como FODA (93.3%). Todo lo anterior representaría los elementos más significativos de los planes entre todas las instituciones

Según Torres, Villafán y Álvarez,(2008), Es importante mencionar que la principal función de la planeación estratégica consiste en orquestar los cambios organizacionales en el presente para alcanzar escenarios futuros deseados de desarrollo institucional, pero como se menciona en un estudio sobre Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México, existen pocos reportes sobre cómo se llevan a cabo los procesos estratégicos de cambio de las universidades, particularmente para la organización académica departamental.

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica, es un proceso que define el futuro, también se requiere según Serna (2000), realizar estrategias a partir de un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, donde supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito , su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga la organización un ente proactivo y anticipatorio. Situación que no se observó en la institución pues falta un diagnóstico estratégico a través de un análisis DOFA, sobre la situación actual de la institución frente a su entorno que a su vez incluya una auditoría del entono, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas; y así se obtuviera una mejor apropiación del direccionamiento estratégico que genere una mejor adhesión a toda la comunidad.

4.1 Resultados

En éste apartado, se resumen las respuestas a las preguntas aplicadas, las cuales fueron llamadas por categorías, *ver tabla 3*. Estas categorías son las llamadas definitivas, las respuestas se expresan en una tabla, agrupando en ellas las respuestas. En el título de la categoría se encontrará la pregunta que se realizó, seguidamente de los números del 1 al 10, que hace referencia a los coordinadores de cada programa, como se describió en el capítulo anterior.

Tabla 4
Respuestas categoría A

<i>CATEGORIA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Cuánto tiempo lleva usted en la facultad	Un año	Quince días	Un año	Cuatro años	Tres años	Dos años	Tres años	Dos años	5 años	6 meses

La descripción del resultado de ésta categoría resalta que el participante nueve es el más antiguo en el cargo con 5 años de experiencia en comparación con el participante dos, que solo tienen 15 días en el cargo. Observando que hay antigüedad en el campo en la mayoría de coordinadores, coincidiendo el participante cinco y siete con tres años de experiencia, también coinciden los participantes seis y ocho en dos años, terminando con los participantes uno y tres con una igualdad de un año en el cargo.

Esta antigüedad ó tiempo en la facultad, se refirió solamente a los años de coordinación, pues también se observó que algunos coordinadores antes de asumir éste cargo eran docentes con diferente modalidad de contratación que pudieron ser docentes de cátedra, de medio tiempo o tiempo completo, pero solo con funciones de docencia y actividades complementarios que no tienen relación con la coordinación de una facultad, entre los docentes que tenían ésta experiencia estaban las facultades de Odontología, Comercio internacional, Derecho, Licenciatura de ciencias Básicas e Ingeniería Mecánica.

La experiencia previa o percepción sobre cómo funcionaba antes la facultad, también puede inferir sobre el manejo que le dé a su coordinación, porque tiene varios conocimientos al respecto, es un ejemplo citar que conocía como el anterior vicedecano aplicaba los conceptos en el ejercicio de su cargo y de igual manera como lo difundía a sus docentes; Y en ese momento el cómo impartía como docente el desarrollo organizacional de la institución, en su cargo como docente.

Tabla 5
Respuestas categoría B

CATEGORIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cuáles estrategias ha utilizado en caso de un evento inesperado	Según el caso, para la renuncia de un docente tengo plan de contingencia, como repartir la carga entre los docentes de planta, Buscar convenios o alianzas, generar conocimiento a través de congresos y visitas de campo.	De acuerdo a la emergencia haría reunión por áreas.	El caso más común es la renuncia de un docente una estrategia es tener una segunda opción sobre los docentes que tienen afinidad en las áreas y tener un número de docentes de planta para asumir carga académica	El evento inesperado que más se repite es la falta de un docente en el cual asumo la carga mientras consigo rápidamente una persona con el perfil y le asigno un tutor docente para que le colabore en asumir el rol	En los eventos inesperados hemos realizado reuniones extraordinarios que faciliten asumir como grupo las responsabilidades	En nuestro caso siempre hay un suceso que suele suceder que es la renuncia de un docente en la primer semana de clases por eso ya tenemos un plan de contingencia	Se da una orientación a través de charla personalizada sobre el manejo de la universidad.	Hacemos un análisis de la situación e identificamos a través de las fortalezas que tengamos en la facultad para solucionar	Si el evento es en la parte académica orientamos con un consejo de programa extraordinario o realizamos remisión y seguimiento si es de comportamiento	Analizamos el proceso inesperado y lo abordamos hasta donde nos compete porque puede que no esté a nuestro nivel y haya que remitirlo al director académico.

En ésta categoría B, los docentes coinciden en el evento que más se repite, la renuncia de los docentes al inicio de semestre el cual refieren estrategias como asumir la carga académica, repartirla entre sus docentes de planta o buscar a alguien con el perfil, otros participantes refirieron realizar reuniones por áreas o extraordinarias para tratar los eventos ocurridos y tres participantes analizaron el evento si es de orden académicos o de comportamiento para tratarlo al interior de la facultad o remitirlo a psicología o dirección académica según sea el caso. Pero en la investigación, la apropiación de la planeación normativa de la institución por parte de los docentes nuevos que ingresan en el transcurso del semestre luego de que lo vicedecanos hayan realizado la reunión de inducción, algunos le realizan una reunión personalizada con ese docente nuevo o le asignan un docente acompañante para que le guie en los procesos, o le ejemplifican a través de actualizaciones o eventos donde exaltan la misión y contribuyen a la visión de la universidad.

Hay que recordar en la investigación, que como desarrollo propio de la institución, la universidad asigna a los docentes de planta que son medio tiempo y tiempo completo horas complementarias que completan sus horas de contratación que son veinte y cuarenta respectivamente. En los docentes de medio tiempo, se cuentan con 6 horas de actividad complementaria y en los docentes de tiempo completo se asignan 16 horas de actividades complementarias en las cuales pueden desarrollar atención a estudiantes, preparación de clases, participación en comités académicos e investigación.

En el desarrollo de estas actividades, es donde una vicedecano puede asignar o utilizar a un docente para el ejercicio de actividades extraordinarias que se puedan presentarse en un determinado momento o asumir la responsabilidad un jefe de área según sea el caso.

Tabla 6
 Respuestas categoría C

CATEGORIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cómo mide el éxito o fracaso de la aplicación de estrategias utilizadas	Con una evaluación docente y autoevaluación de la participación individual colectiva igual que análisis de evaluación de docentes hacia estudiantes y procesos,	Lo mediría a través de los indicadores de logros y en la contribución al que el hagamos a la plan de acción de seccional	Realmente he medido los logros pero en la siguiente reunión nombres las cosas favorables	Tengo poco personal de planta con el que puedo contar en mi facultad, entonces hacemos un análisis de lo que logramos dentro de lo que se había planeado	Hago un autoanálisis de las metas propuestas al inicio	Reviso el plan de acción de la seccional y nos asignamos tareas dentro de este plan que está medido por indicadores y luego lo revisamos en una reunión final	Hacemos un consenso con los docentes en lo que ha contribuido cada uno según sus actividades complementarias	Tenemos acciones desde el comienzo de semestre como registrar actividades hasta proyectar compromisos que contribuyan al plan de acción	Cada docente asume un compromiso o planteado según el perfil	Destacamos la participación en proyectos de interacción con la comunidad y analizamos los puntos negativos de cada participación

El éxito o fracaso al cual se refiere ésta categoría, se explica, como la palabra éxito afirma que tan aceptada fue la estrategia dada y su aplicación desde un afirmación subjetiva del vicedecano y la palabra fracaso se refiere a la pobre o escasa aceptación ante una decisión tomada que tenga por objeto darla solución a un problema.

En la categoría C, los participantes refieren medidas como evaluaciones, autoevaluaciones y análisis dentro de su equipo de trabajo, frente a los compromisos adquiridos o en la ejecución de labores durante el semestre, pero es destacable que la mayoría de los vicedecanos fijan actividades con el objetivo de ayudar a cumplir metas propuestas en el plan operativo de la seccional, que a su vez están medidas por indicadores, y deben ser demostrables. De igual manera refirieron que midiendo la utilización de las horas de actividades complementarias para que se diera mejor aprovechamiento a actividades curriculares o de extensión a la comunidad en la participación de proyectos, eventos que cumplen con la misión de la universidad en prestar un servicio a la comunidad haciendo trabajos de extensión.

De igual manera los vicedecanos realizan una evaluación de desempeño a cada uno de los docentes que tienen a cargo, lo que conlleva a dar una nota en el cumplimiento de varios aspectos, como registro biométrico, atención a estudiantes, participación en investigación y actividades complementarias.

Es en las actividades complementarias donde se sugiere asignar una puntuación en el desarrollo y aplicación de las estrategias, o en el caso que no se observe viabilidad en la estrategia, proponer estrategias alternativas para dar solución y cumplimiento a los objetivos institucionales.

Tabla 7
 Respuestas categoría D

CATEGORIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sus docentes le han generado cambios para adaptarse mejor a las estrategias institucionales	Han hecho las propuestas sobre mejorar el plan de estudios, cambios en la metodología de las clases y hacer estudiantes más activos en su proceso de aprendizaje	Los cambios han sido actividades motivacionales que generen sentido de pertenencia	Los cambios propuestos vienen de docentes nuevos y cambio en la metodología de las clases haciendo inclusión de las TICs en sus clases y en la interacción con el estudiante, también han propuesto proyectos de aula para realizar más vivencial el conocimiento	Han adherido sus clases bajo la plataforma que maneja la universidad, y utilizan nuevas formas de comunicación con los docentes	Utilizaron nuevas estrategias en la manera de abordar las temáticas como salidas pedagógicas	Las estrategias que han cambiado son de búsqueda de información exigiendo el uso de las bibliotecas virtuales	Los docentes han tratado de aterrizar en el contexto a los estudiantes guiando en hacer análisis de situaciones y generando proyectos que ofrezcan mejoramientos a las comunidades	Ocurre que algunos docentes cambian la metodología de explicación de clase por revisión de artículos o conversatorios que algunos ha funcionado	En mi facultad siempre hemos manejado las mismas estrategias y me han funcionado	Los docentes que han hecho cambio es impulsar proyectos novedosos que vayan de la mano con soluciones a la empresa logrando uniones empresariales.

Ésta categoría permitió que fluyeran las diferentes proposiciones que tienen los coordinadores o técnicas didácticas que utilizan para mantener sus clases a la vanguardia de lo que tiene planteado la institución.

Se analiza que la mayoría de los docentes han generado propuestas a excepción del participante 09, que refiere siempre haber manejado las mismas estrategias. Entre las respuestas más coincidentes tenemos los que han utilizadas estrategias tecnológicas con la ayuda de las TIC's en sus clases, motivando a los estudiantes explorando en bases virtuales o utilizando la plataforma tecnológica que ofrece la universidad.

Otros participantes han propuesto incluirse en las problemáticas que se tienen a nivel regional o departamental, aplicando técnicas de proyección social y promoviendo la investigación desde el punto de vista de responder a una necesidad de una empresa y lograr una unión de sectores universidad - empresa a través de la realización de convenios, que den solución a requerimiento propios de la región. Y un último participante refiere que sus estrategias propuestas han sido de manera motivacional para crear un sentido de pertenencia más fuerte, para fortalecerse como equipo y lograr un trabajo entre facultad-universidad, promoviendo reuniones y ejercicios de grupo para fortalecer el trabajo en equipo.

4.2 Discusión

Al observar los resultados de los análisis se pueden relacionar varias respuestas entre sí, la mayoría de los aportes significativos se observan que son entre los vicedecanos con menor tiempo en su cargo, el cual no se relaciona experiencia con mejores aportes a la institución, tal vez se debe a que los vicedecanos con menor tiempo dan mayor oportunidad de contratación a personas nuevas con mejor formación y ello trae consigo ideas y propuestas de aprendizaje nuevas que van de la mano con la vanguardia de las universidades, así lo resalta Osorio, Cifuentes, Garcia y Rey (2010), en un Proyecto sobre formulación e implementación de Planes Estratégicos para la Incorporación educativa de TIC en Instituciones de Educación Superior colombianas, donde menciona que no existe una única respuesta a los desafíos de la sociedad, cada IES debe responder desde su propia especificidad y contexto, para responder a los desafíos, las instituciones deben revisar sus referentes y promover experiencias innovadoras en procesos de enseñanza-aprendizaje apoyados en las TIC.

Y como lo menciona Casanova (2002) el evento de actualizar y dinamizar los sistemas de educación superior aparece, en éste contexto, como una necesidad también reconocida a nivel mundial. No hacerlo puede condenar a esta región a una posición de mayor subordinación, pobreza e injusticia social, es una realidad de la educación en América Latina.

Al comparar las respuestas en cuanto a las estrategias utilizadas en relación con el tiempo en la institución, se percibe que no hay ninguna coincidencia en las respuestas entre los de mayor tiempo de experiencia, mientras que las personas con un año de experiencia coinciden en ideas parecidas como planes de contingencia. Y no se observa relación entre el fenómeno coincidente de la renuncia de los docentes al inicio del semestre con el tiempo en la coordinación.

En relación del tiempo, la categoría A con la categoría B, no existe unanimidad en las formas de medir el éxito o fracaso de las estrategias utilizadas, pues dos participantes con periodos diferentes de tiempo en el cargo expresaron la evaluación a través de indicadores de los logros alcanzados, según el plan operativo asignado a la seccional.

Según Tejedor (2003) toda evaluación debe ser el de ayudar al éxito de la acción. La evaluación debe convertirse en la conciencia —activa y crítica— de los propios actores: conciencia de metas, de objetivos, de procesos y de resultados. También justifica que la explicitación y la transparencia en los métodos evaluativos y en la exposición de los informes de resultados, delimita los cuestionamientos sobre la propia capacidad de las instituciones para regularse. Las evaluaciones internas deben estar incorporadas tanto a la planificación estratégica de la organización como a la vida cotidiana de la misma.

Sea en éste caso que algunos vicedecanos utilizan indicadores, los cuáles definen según Tejedor *et al.* Como instrumentos de medición de la situación de un proceso en un momento determinado, que ofrecen un panorama de su estado y representan una forma clave de retroalimentación de las medidas y expectativas de los implicados y a su vez permiten lograr una educación eficaz y en consecuencia dar un servicio educativo de calidad; suministran un conocimiento y un camino de cómo alcanzar lo que la sociedad está exigiendo a los centros, a los docentes, en general a la comunidad. Su éxito se asocia a su carácter sintético y a su capacidad para orientar la toma de decisiones. La selección adecuada de un conjunto limitado pero relevante de indicadores permite hacerse una idea sintética del funcionamiento de una determinada realidad. Su contribución consiste en iluminar dicha realidad y en aportar elementos de juicio para su interpretación.

Otros participantes en esta categoría, también utilizan medidas de análisis y autoanálisis de la participación durante el semestre e incluso la participación en las horas que tienen asignadas como complementarias; Hay que mencionar que falta compromiso en la manera de evaluar los compromisos adquiridos y dejar claro ciertas consecuencias en la falta de ejecución de los mismos, esto le daría mayor cumplimiento al plan de acción de la universidad, y no sucedería lo que reportó el participante 3 que no tiene aún definido ningún método de medición y solo exalta a algunas personas. Así también lo soporta La universidad Politécnica de Cataluña *et al.* En su artículo de la IEES, donde la participación en los procesos de planeación llama la atención que es en

un poco menos de la mitad (46.7%) de los casos, donde existe un involucramiento de la comunidad universitaria en general, sobre la apropiación del tema.

De igual forma Mantilla (2006), menciona en la revista de planeación interactiva de las organizaciones educativas un aspecto señalado por Koontz y Wehrich, el cual radica en la necesidad de la comprensión de la planeación por parte de las personas en la organización y retoma “Para que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas tienen que conocer lo que se espera que ellas cumplan. Esta es la función de la planeación (1993: 47 y 48)”. Y por ello varios enfoques de la planeación se fundamentan en esta necesidad de realizar procesos cada vez más participativos y colectivos de planeación. Para lograr la idea según la cual unos planean y otros ejecutan lo planeado. No sólo por la separación de esta acción al concebirla como una función de determinada oficina gerencial, sino porque existen diferentes niveles de planeación que es necesario tener en cuenta. La planeación según niveles, significa entre otras cosas, que todos los miembros de la organización están involucrados.

También Sevilla, Galaz y Arcos (2008), resaltan el tema de la participación de los diferentes actores de las comunidades universitarias, donde hay que buscar líderes en las instituciones de Educación superior con habilidades de gestionar y participar activamente en los mecanismos de planeación, capaces de anticipar articular sus respuestas a grandes temas.

Todo lo anterior ratifica que es de vital importancia la necesidad del compromiso de todos los actores involucrados en la institución de Educación Superior, para que el proceso de planeación y todo el desarrollo del mismo se pueda aplicar y ser adoptado por los integrantes como un método en cascada, generando adhesión al sistema y el impacto requerido para lograr los cambios que se produzcan a lo largo del proceso.

En la discusión de la categoría D con la categoría A, se observa que en la mayoría de las facultades los docentes nuevos son los que llegan propositivos y con fortalecimientos acordes con los requerimientos de la actualidad, y connota la respuesta de la docente que más lleva en coordinación, por que asumen que siempre se han utilizado las mismas estrategias y presentan como negación al cambio.

Los otros participantes en el estudio si describen actividades importantes y acordes con la misión de la institución, haciendo cambios en su metodología, innovando con el uso de las TIC's, acercándolos a bibliotecas virtuales, salidas pedagógicas o de campo que relacionen el estudiante al medio y realizando ejercicios como convenios entrelazando la universidad y la empresa.

Como lo menciona Rodríguez (2003), una de las fuerzas motoras del mercado emergente de educación superior ha sido la explosión de nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones. En el mundo académico las ventajas de estos desarrollos fueron evidentes desde sus albores. De hecho, la primera expansión de la red digital se debe a su uso académico. Estas tecnologías han sido también aprovechadas por

la iniciativa privada y las grandes corporaciones y, más recientemente, por la intersección del mundo académico y el mundo empresarial

Gutiérrez (2007), también en su informe también concluye que las universidades o instituciones de Educación superior como organismo promotor del saber y del conocimiento generado en su seno, se encuentran inmersas en un contexto de más aceleramiento de los cambios y en este escenario hay que añadir el papel preponderante de la tecnología no solo para el mundo empresarial, sino en el ámbito educativo, pues hoy más que nunca éste constituye un terreno propicio para la formación del capital humano.

También es importante en todas las instituciones tener un equipo de trabajo acorde con los cambios futuros, de allí depende la gestión directiva en promover la apropiación de un saber-hacer práctico que permita fortalecer las estrategias de intervención en las instituciones educativas, el conocimiento de marcos conceptuales que permiten la búsqueda y construcción de fundamentaciones de esos saberes prácticos para justificar y analizar su práctica, la capacidad para analizar y cuestionarse sobre las condiciones que limitan las prácticas institucionalizadas o las condiciones que posibilitan inventar otras prácticas y modos de hacer. (Poggi 2001 p. 29).

De la experiencia que se observe en los directivos se refleja en la planeación y los resultados a corto, mediano y largo plazo, modelo que debe ser evaluado y genera unos resultados que debe traer consigo cambios para que el modelo tenga impacto. Así

lo menciona Mantilla *et al*, que el cambio es un factor permanente en la planeación y distingue dos tipos de cambios, los de adaptación permanente al cambio y los cambios por amenazas fuertes que producen reestructuraciones. Los cambios generan crisis en las organizaciones porque implica adaptarse a nuevas situaciones que como se supone son de mejora nos exige más como personas y a su vez como equipo

De igual forma Brunner (1997), en su estudio de perfiles educativos supone diversificación de las fuentes de recursos, mayor grado de competencia entre las universidades, manejo administrativo más eficiente, y la necesidad de mejorar sus propias capacidades para obtener apoyo de la sociedad como en la venta de servicios académicos, la colaboración con el sector productivo y la creación de esquemas para fomentar filantropía privada y la cooperación internacional en beneficio de las instituciones de la educación Superior.

Al revisar todas las respuestas obtenidas del análisis, se observa que los docentes sí están transmitiéndola información planteada entre la misión y la visión pero sin dejar plasmado que las acciones contribuyen a un plan de mejoramiento y en pro del crecimiento de la institución, faltando más definición por parte de los coordinadores en apoyar y generar más estrategias que sean de fácil transmisión y adopción por parte del personal docente. Así como Gros y Lara, reconoce que las acciones se orientan hacia la creación de sistemas que incentiven la innovación como práctica necesaria dentro de las tareas de gestión y de docencia. Pero esto no es suficiente, resulta fundamental que las

innovaciones desarrolladas tengan un valor en los procesos de evaluación y acreditación del personal de gestión y del profesorado. En este sentido, nos parece de vital importancia que la innovación se realice a través del trabajo en grupo.

En conclusión los participantes del estudio aportaron sus experiencias notando que aunque no se ha documentado, se está cumpliendo con el plan operativo de la seccional que tiene metas acordes con la planeación para las universidades a nivel del ministerio de Educación.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

5.1 Reconocer el estado actual de las instituciones

La planeación de las instituciones de educación, ha ido cambiando y mejorando la exigencia de los tiempos en la actualidad, todo ente educativo debe tener claro su estructura, su proyección futura, gracias a la existencia de entidades reguladoras del estado encargados de la supervisión y vigilancia de la educación, donde existen actos administrativos como el de obtener un registro calificado y la acreditación del programa en el cual se supervisa la existencia y el cumplimiento del mismo, aprobado con un número de registro que le permite estar avalado por el ministerio de educación, para ofrecer cierto programa académico en esa institución.

Cómo lo refiere Bruner (1997), donde la introducción de nuevos procedimientos de evaluación permitiría asegurar al público que las instituciones cumplan con ciertos estándares mínimos de calidad, logran las metas requeridas y están en condiciones de responder a la sociedad. Además permitirían así mismo que las instituciones mejoraran su desempeño, distribuyendo sus incentivos y definieran mejor sus políticas.

El estudio se enfocó en identificar el conocimiento sobre la planeación estratégica. En éste proyecto las utilizadas por un actor de la comunidad educativa, en éste caso los vicedecanos de los programas actuales. Y en específico de estrategias, las emergentes, aquellas que se utilizan durante la necesidad de las circunstancias. Haciendo

ver la diferencia con las estrategias ya planteadas por la institución a través del plan de desarrollo estratégico, observándose en general un desconocimiento de éste plan de desarrollo y un ambiente poco alentador sobre las estrategias planteadas y las emergentes, así como lo refiere Ruiz, *et al*, en su ponencia sobre análisis de múltiples casos en la formulación de estrategias emergentes en distintos niveles educativos, donde menciona en su discusión que para las instituciones de educación superior, se nota una planeación más formal en su proceso deliberado, y la necesidad de generar un desarrollo institucional como fuente de estrategias emergentes, en donde también es más evidente el impacto de situaciones externas como generador de estrategias emergentes.

5.2 Limitaciones

Aunque las estrategias planteadas por los participantes no fueron las más aproximadas hacia la planeación normativa de la institución, opinaron sobre métodos que utilizan con su grupo docente, para hacer extensiva la misión y visión de la universidad y coincide con estudios previos donde falta apropiación del personal académico para dar un total cumplimiento a lo que la universidad plantea para sus estudiantes, sin embargo se observó que la vinculación de docentes nuevos en algunas facultades ha oxigenado la institución trayendo con ellos nuevas metodologías y técnicas de enseñanza, pertinentes a los utilizados hoy en día, también se encontró trabajo individualizado por facultades que ofrecen proyección, el cual al realizarlo en equipo le daría más fortaleza y fuerza como universidad, para esto se propone tener un plan de trabajo que se divida por áreas y ésta debe ser abordada desde diferentes aspectos y así

se fortalecen las estrategias utilizadas porque cada área genera nuevas ideas que se fortalecerán entre ellas.

5.3 Nuevas preguntas de investigación

A través de éste trabajo surgen diferentes preguntas de investigación, ¿La capacitación de los vicedecanos sobre la planeación normativa de la institución, estimularía más estrategias para con sus docentes?, esto debido a que la mayoría de la población entrevistada no refirió haber tenido una capacitación o una inducción adecuada sobre los procesos que haya creado adherencia y sentido de pertenencia, para que fuese más fácil transmitir así a sus docentes.

Debido a lo anterior también sería necesario estudiar ¿Cuál es el conocimiento de los docentes sobre la planeación normativa de la institución y como es promovido hacia los estudiantes? Según lo encontrado en el estudio los docentes realizan muchas actividades con la proyección de la misión y la visión, pero son procesos aislados que no han sido medidos ni incluidos dentro del plan operativo, el desarrollo de este planteamiento puede generar más apropiación del tema y entrelazarse para aumentar los indicadores en la seccional.

Las entrevistas realizadas a los coordinadores de programa, sirvieron a su vez como un instrumento técnico de control interno y de responsabilidad, como lo refiere Tejedor (2003), donde se observó que la universidad es una realidad que implica una

relación entre personas, una estructura, tareas y presupuestos, así como una obligación contractual de ofrecer un servicio de calidad a la clientela. Se ratifica en que la universidad debe tener un clima laboral agradable y motivacional, para ello debe tener dentro de su planeación actividades como integración, reconocimientos entre sus docentes, ofrecer capacitaciones desde la parte humana, servicio, buen trato a las personas, para que en conjunto todo esto conlleve a ofrecer un servicio con calidad.

Referente a todo lo anterior, se concluye que las estrategias emergentes que se lograron abstraer de los participantes fueron muy pocas debido a la falta de conocimiento del tema, tal vez se deba a que en la seccional no hay un departamento encargado de promover y evaluar directamente el conocimiento y la ejecución del plan de desarrollo el cual está dividido en dos, plan de desarrollo estratégico y plan de desarrollo prospectivo. Todo es evaluado a través de indicadores desde la sede principal y esto genera como un sentimiento ajeno a éste proceso y a un clima de conformismo con las actividades realizadas. Aunque otra posibilidad de conformismo es hacer lo que medianamente les compete, así lo menciona Brunner *et al*, por tener bajas remuneraciones o por estar en un trabajo de parcialidades para poder aumentar sus ingresos económicos mensuales, y en algunas ocasiones no tener las condiciones adecuadas por una falta de gestión.

Este proyecto denotó el poco conocimiento entre la comunidad sobre las bases de la institución y la falta de compromiso con la misma, por ello se recomienda instaurar

un proyecto aplicado a la seccional que dé a conocer entre toda su población sus bases estratégicas, su proyección a corto, mediano y largo plazo y además de conocer el plan operativo de la seccional, divulgar a todos, los medios que se consiguen a través de alianzas para ayudar al cumplimiento de metas, donde se realicen estrategias como reuniones mensuales directamente con el departamento y se exponga los convenios que ofrezcan de actualización como maestrías, doctorados; explicando cómo pueden acceder a ellos.

Además la divulgación de convenios con instituciones que les permite a los estudiantes realizar sus prácticas extramurales, ofrecimiento de programas que fortalezcan el bilingüismo, exponer las actividades en las que ha participado la universidad y tiene reconocimiento, fortalecer actividades de bienestar. Todo con el fin de renacer el sentido de pertenencia hacia toda la comunidad educativa, sentir que se trabaja o estudia en una universidad con muchas fortalezas que permiten el crecimiento personal y profesional de personal administrativo, docentes, directivos y estudiantes. Valorándose el recurso humano, exaltando el logro y la capacidad de cada persona.

Aunque todas las estrategias ya mencionadas, requieren de una autoevaluación, control interno y autorregulación que efectivamente se realiza, pero como se ha mencionado desde una instancia lejana, donde no se observan cambios como consecuencias de los resultados, como lo menciona Bordas y Borrel, (1998) citado por Tejedor et al (2003), donde la evaluación debe ser más que una exigencia externa e

interna que imponen las autoridades, una manera habitual de organizarse que ha de incluirse en la práctica cotidiana del quehacer universitario.

Cada organización debe fomentar los valores entre su grupo de trabajo, con su enseñanza y divulgación, difundida entre la propia misión, estos criterios deben ser acordes a los valores individuales como persona, para que una organización crezca debe tener personal, cuyos valores sean compatibles con los de la institución y se puedan realizar como un diario vivir y no sobreactuado mientras estoy dentro de la organización.

5.4 Recomendaciones futuras

Para concluir se sugiere una mayor enfatización en toda la comunidad educativa, sobre el conocimiento de la institución, su participación activa en el plan de desarrollo estratégico reflejado a través del plan operativo de la seccional, la aplicación de las estrategias extensivas a toda la comunidad educativa con acciones planteadas de evaluación, así como Poggi (2001), cita de Bolívar (1996), que "una descentralización de la gestión, por sí misma, no engendra una mejora, si paralelamente no hay unas dinámicas de apoyo y unos estímulos externos que capaciten internamente al centro escolar para llevar a cabo el cambio propuesto", donde la importancia asignada al apoyo y asistencia desde la exterioridad de la escuela vuelve a resituar la necesidad del estado y el papel que éste debe jugar en los procesos de cambio y de sostenimiento de las políticas educativas.

Igualmente, Poggi *et al* afirma que los cambios institucionales y las reformas educativas logran transformar algo de la gramática de la escuela / cultura escolar / matriz de aprendizaje institucional, o están condenados al fracaso, a no persistir en tanto innovación, a no institucionalizarse. Esto requiere cambiar representaciones, valores, creencias, normas y reglas de juego institucional. Por ello es importante tener un plan estratégico adecuado con un seguimiento acorde con todos los actores que intervienen en la institución, para ofrecer como lo refiere Bruner *et al*, un mayor grado de competencia entre las universidades, manejo administrativo más eficiente y la necesidad de mejorar sus propias capacidades para obtener apoyo a la sociedad, cobrando relevancia temas con la venta de servicios académicos, la colaboración del sector universitario con el sector productivo y la creación de esquemas para fomentar la filantropía privada y la cooperación internacional en beneficio de las instituciones de la educación superior.

Referencias

- Aloi, S. (2005). Best practices in linking assessment and Planning. *Eric V.17 (3)*
May-Jun 2005.
- Armijo, M. (2011, Junio). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile. Series CEPAL.
- Atalaya, M.(1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*. Año III N° 5 46-61. Perú.
- Brunner, J.(1997). Educación superior, integración económica y globalización *RedALyC. Vol. XIX*. México.
- Caldera Mejía, Rodolfo. (2004).*Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría*. España. Editorial B – EUMED.
- Canales, A. (2008). La evaluación de la actividad docente: a la espera de iniciativas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, Número especial*. Consultado el 15 de febrero de 2013, en: <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenido-canales.html>
- Casagrande, R. (2003). Valores organizaciones: un análisis en el contexto educativo. Instituto internacional de planeamiento en la institución. Buenos Aires. UNESCO.
- Casanova, Hugo. (2002) . *Nuevas políticas de la Educación Superior*. 1 edición. Coruña. Netbiblo
- Clímaco, J. (2012). Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad. *Revista Humanidades Médicas, 12 (3)* 487-498. Ecuador
- Chiang, M., Martín M^a J. & Núñez A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas. Madrid
- Daza, J. (2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*. 54 (2) 1-16.
- Del río cortina, j., & santisteban rojas, d. (2011). Perspectivas del aprendizaje

organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista ciencias estratégicas*, 19(26), 247-266. consultado de <http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1094/994>

- Ekvall, G. (2003). *El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. España. Ed. Colegio oficial de Psicólogos de Madrid.2.
- Enríquez M.A.(2009). *La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional*. Colombia .Editorial: Pontificia Universidad Javeriana
- Flores, M. y Torres, M. (2010) *La Escuela como Organización de Conocimiento*. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Gallardo, A. (1997). La importancia de la perspectiva de la complejidad en el estudio de las organizaciones. *Gestión y estrategia./ N° 13/ UAM-A*.
- Gallardo, A., Camargo M. & Magallón M. (1998) Cultura organizacional: hacia un nuevo enfoque de la misión del administrador .*Gestión y estrategia / No. 14 / Junio-Diciembre, UAM – A*.
- Gross, Begoña y Lara, Pablo. 2009. Estrategias de innovación en la educación superior: el caso de la universitat oberta de Catalunya. *Revista iberoamericana de educación. N° 49*, pp. 223-24
- Guillaumín, A., Canal, M., Ochoa, O., Pineda, M., & Berlín, T. (2003). *Planeación estratégica aplicada a unidades académicas universitarias*. México: Universidad Veracruzana, 137.
- Gutiérrez, K.(2007). El papel de la prospectiva en las instituciones universitarias desde una perspectiva conceptual. *Revista informe de investigaciones educativas, Vol. XXI*. Venezuela
- Hernández, R., Collado, C. y Baptista P., (2011). *Metodología de la investigación*. México. Ed. Mc Gran Hill. Quinta edición.

- Ivancevich, J. Konopaske, R, Michael T.(2006). *Comportamiento organizacional* (7a. ed.). España Editorial: McGraw-Hill España
- Jiménez, J. (2008) *El valor de los valores en la organizaciones*. Venezuela. Cograf comunicaciones
- Montoya, I Montoya, L. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista Escuelas de Administración de Negocios N° 53* ENERO-ABRIL. pp. 84 -93.
- Murillo S. M., Calderón H., G. & Torres N., K. Y. (2006). Cultura organizacional y bienestar laboral . *Cuadernos de Administración*, 16(25) 109-137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Osorio, L; Cifuentes, G; Garcia C. & Rey G.(2010). *Proyecto sobre formulación e implementación de Planes Estratégicos para la Incorporación educativa de TIC en Instituciones de Educación Superior colombianas*.Colombia
- Osorio, J. (2007). Planeación estratégica - Henry Mintzberg. Universidad Nacional. *Fundamentos de administración*
- Padilla, L., Jiménez L.& Ramírez, M. (2008). La satisfacción con el trabajo académico: Motivaciones y condiciones del entorno institucional que la afecta. *El caso de una universidad pública estatal. Investigación RMIE . Julio – septiembre. Vol. 13 Núm. 38. PP 843 -865.*
- Pirela de Faria, Ligia (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia. Año 15 N° 51. 486-503.*
- Poggi, Margarita. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. Sede Regional Buenos Aires. UNESCO

- Ponce, Y; Pardo, A; Arocha, C & Rojas, J. (2009). Metodología de planificación estratégica para instituciones de salud a partir de valores compartidos. *Revista cubana de salud pública*, 35 (3) Cuba.
- Rodríguez Gómez, Roberto. (2003). *La educación superior en el mercado. Configuraciones emergentes nuevas*. Buenos Aires. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). Administración. México. Editorial Pearson, Decima edición.
- Ruiz, M. (2007). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México. Editorial Trillas.
- Ruiz, M. (2009). *Una aproximación a la formulación de estrategias emergentes en distintos niveles educativos: Análisis de estudio de Múltiple de casos*. Monterrey, México .XI Congreso Nacional de Investigación en Educación.
- Ruiz, M. (2009). *La relación entre el proceso de Formulación de Estrategias Emergentes y el aprendizaje Organizacional en una institución de Educación Superior*. México. Reporte de Investigación educativa. Campus Monterrey.
- Salazar, Jose J. C. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Scielo* , 67-75.
- Serna, H.(2000). *Gerencia estratégica. Planeación y Gestión- Teoría y Metodología*. Colombia. 3R editores.
- Serra, F. & Lissoni, J (2006). Los pilares de la estrategia y el éxito de las organizaciones. *Revista de empresas*. Rio de Janeiro, Brasil.
- Sevilla, J. J., Galaz, J.F. y Arcos J.L.(2008). La participación del académico en procesos de planeación y su visión institucional. *Revista Electrónica de Investigación educativa*, 10 (2).

- Tejada, J; Fernández, E, (2007). La evaluación del impacto de la formación como Estrategia de mejora en las organizaciones. Barcelona, España. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Vol. 9, No. 2
- Tejedor, F.J.(2003). Un modelo de evaluación del profesorado universitario. *Revistas de Instituciones de Educación*, Vol .21 -1
- Tomas, M.; Mas A. & Jofre, G. (2008). ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria de los futuros docentes? *REIFOP*, 11(2), 47-59.
- Torres, P Villafán, J. y Álvarez, M. (2008).Planeación estratégica y desarrollo organizacional en Instituciones educativas: El estudio de un caso universitario en México. *Revista iberoamericana de Educación*. N° 47/2.
- Universidad Politécnica de Cataluña, (2011). *Estudio sobre la dirección estratégica en las Instituciones de educación superior del salvador (IESES)*, informe para la red TELESCOPI
- Zuluaga, M. (2001). *Departamento administrativo de la función pública*. Abril 2001.Bogota- Colombia.

Apéndice A. Guía de la entrevista

Consta de una introducción (Muy buenos días, mi nombre es Martha Johanna Arias, laboro en la facultad de Odontología y me encuentro realizando una Maestría sobre administración en Instituciones educativas con acentuación en Educación superior con la Universidad Tecnológico de Monterrey, estoy desarrollando mi proyecto de grado sobre planeación estratégica en las instituciones educativas, específicamente sobre las estrategias emergentes que se utilizan en un momento dado ante un evento inesperado. Para el desarrollo se ha optado por elegir a ustedes los vicedecanos de los programas, pues son quienes asumen la responsabilidad de transmitir a sus docentes el diseño organizacional y el funcionamiento de la universidad. Con estos datos se realizará una socialización para que todos conozcan cuales son las estrategias que han emergido ante diferentes situaciones, sin necesidad de mencionar que programa las ha utilizado, siendo una investigación sólo de indagación.

Y por último el cuerpo de la entrevista en cual está conformado por: el modo a desarrollar la entrevista es bajo una serie de preguntas abiertas, las cuales pueden dar cabida a otras o inquietudes que los vicedecanos tenga al respecto y generar conocimientos nuevos que se puedan compartir. Comprende las siguientes preguntas: 1. ¿Cuánto tiempo lleva usted en la coordinación de la facultad?, 2. ¿Cómo fue su acoplamiento o su inducción respecto al diseño organizacional que maneja la universidad?, 3. ¿Cómo realiza su primer contacto con el grupo de profesores que van a iniciar a laborar en su programa?, 4. Tiene estrategias ya organizadas para hacer que sus docentes conozcan e implementen en el desarrollo de sus clases la misión y visión.

¿Cuáles?, 5. ¿Qué acontecimientos han pasado que le hayan generado crea estrategias diferentes?, 6. ¿Cuáles estrategias emergentes ha utilizado en los casos anteriores?, 7. ¿Cómo mide el éxito o la aplicación de las estrategias?, 8. Sus docentes le han generado cambios en las estrategias para adaptar mejor el currículo a las estrategias institucionales, 9. Tiene usted algo que agregar o que le gustaría comentar respecto al tema de la entrevista.

Apéndice B. Método de la entrevista

Entrevista sobre estrategias emergentes

Fecha:

Lugar:

Entrevistador

Entrevistado

N°:

Facultad

Introducción

Muy buenos días, mi nombre es Martha Jhoanna Arias, laboro en la facultad de Odontología y me encuentro realizando una Maestría sobre administración en Instituciones educativas con acentuación en Educación superior con la Universidad Tecnológico de Monterrey, estoy desarrollando mi proyecto de grado sobre planeación estratégica en las instituciones educativas, específicamente sobre las estrategias emergentes que se utilizan en un momento dado ante un evento inesperado. Para el desarrollo se ha optado por elegir a ustedes los vicedecanos de los programas, pues son quienes asumen la responsabilidad de transmitir a sus docentes el diseño organizacional y el funcionamiento de la universidad. Con estos datos se realizará una socialización para que todos conozcan cuales son las estrategias que han emergido ante diferentes

situaciones, sin necesidad de mencionar que programa las ha utilizado, siendo una investigación sólo de indagación.

Apéndice C. Curriculum Vitae

Martha Jhoanna Arias Mendoza
Correo: marthajhoanna@hotmail.com

Originaria de Cúcuta, Colombia, Martha Jhoanna Arias Mendoza, realizó estudios profesionales de Odontología en la Universidad Antonio Nariño, seccional Bucaramanga con especialidad clínica de Ortopedia Maxilar en la mencionada universidad con sede en la ciudad de Bogotá. La investigación titulada estrategias para crear adherencia a la cultura organizacional de una institución de educación superior en momentos de imprevistos, es la que presenta en éste documento para aspirar al grado de Maestría en administración de Instituciones educativas.

Su experiencia de trabajo ha girado, principalmente, alrededor del campo de Educación Superior, específicamente en el área administrativa y docencia universitaria, desde hace cuatro años. Asimismo ha participado en proyectos, como: Tratamiento de las maloclusiones Clase II, que utilizan aparatología ortopédica, desarrollo del proyecto perfil epidemiológico de salud bucodental en el departamento del Huila. Actualmente, Martha Jhoanna Arias Mendoza funge como Vicedecana del programa de Odontología, coordinando ésta facultad en la ciudad de Neiva asumiendo el reto de contribuir a la formación de éstos futuros profesionales, ayudándoles en el primer peldaño de la formación formal profesional y ratificándoles la importancia de seguir en éste proceso del conocimiento.