



**Sophia, Colección de Filosofía de la Educación**

ISSN: 1390-3861

ISSN: 1390-8626

revista-sophia@ups.edu.ec

**Universidad Politécnica Salesiana**

Ecuador

Vélez Jiménez, Dolores; Aragón Sanabria, Roberto; Rodríguez González, Michel  
Estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica organizacional en Educación Superior  
Sophia, Colección de Filosofía de la Educación, núm. 32, 2022, Enero-Junio, pp. 151-169  
Universidad Politécnica Salesiana  
Cuenca, Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.17163/soph.n32.2022.04>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441869722004>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

 redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# ESTUDIO PARA LA CALIDAD Y PROSPECTIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN SUPERIOR

---

## Study for the quality and prospective of the Organizational Strategic planning in Higher Education

*DOLORES VÉLEZ JIMÉNEZ\**

Universidad España/Durango/México

doloresvelez@unes.edu.mx

Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1103-7856>

*ROBERTO ARAGÓN SANABRIA\*\**

Universidad España/Durango/ México

ras2000@unes.edu.mx

Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0824-8639>

*MICHEL RODRÍGUEZ GONZÁLEZ\*\*\**

Universidad España/Durango/ México

msrg@unes.edu.mx

Código Orcid: <https://orcid.org/orcid.org/0000-0002-1325-8620>

**Forma sugerida de citar:** Vélez Jiménez, Dolores, Aragón Sanabria, Roberto & Rodríguez González, Michel Segismundo (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la planeación estratégica organizacional en Educación Superior. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 32, pp. 151-169.

\* Coordinadora de Posgrado e Investigación de la Universidad España. Doctora y Postdoctora en Ciencias de la Educación. Doctora en gestión e intervención educativa. Doctorante en Administración. Postdoctora en Currículo. Postdoctorante en Epistemología e Investigación Científica. Capacitadora de docentes en México y Perú. Docente de posgrado en Paraguay. Conferencista internacional.

\*\* Coordinador de Efectividad y Administración Escolar de la Universidad España. Doctor en Ciencias de la Educación y Pos Doctor en Sistematización de la Teoría Educativa. Docente del Tecnológico Nacional de México. Director y visitador de autoestudios para acreditaciones FIMPES, COMAEM y representante ante COEPES del Estado de Durango.

\*\*\* Vicerrector Académico de la Universidad España. Educador y Abogado mexicano, Maestro en Dirección y Administración Educativa. Asesor y consultor de temas educativos. Candidato a Doctor en Liderazgo y Dirección de Instituciones de Educación Superior. Línea de investigación orientada a políticas públicas en la Educación Superior. Integrante de la primera Comisión de Selección del Sistema Local Anticorrupción del Estado de Durango, en la que fungió como secretario técnico.

### Resumen

Los cambiantes tiempos del presente siglo, y la contingencia sanitaria mundial, han traído nuevas formas de administración de las organizaciones. En el caso particular de la Educación Superior y de forma precisa, en universidades de corte privado, la operación se ha modificado. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación fue elaborar un estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica, a partir de la integración de elementos normativos, estratégicos y operativos con base en aspectos de la estructura y comportamiento organizacional. El cumplimiento del objetivo permitió elaborar un modelo lineal con alta correlación y así considerar variables de dichos elementos, siendo las más relevantes, las relacionadas con el elemento normativo, o sea, la Filosofía Institucional, tanto la Misión como la Visión, las cuales, en sus preceptos, puntualizan la calidad a lograr en el servicio institucional, tanto administrativo como preponderantemente educativo. El enfoque metodológico fue cuantitativo, de profundidad correlacional y no experimental. Los informantes clave se integraron en una muestra del personal administrativo, para lo cual, se aplicó un cuestionario con escala de respuesta, los datos fueron procesados estadísticamente. Se infiere que el trabajo estratégico se implementa con calidad si se integran los procedimientos e indicadores de medición en cada área administrativa, así como su alta correlación con el cumplimiento de la organización, el cual a su vez promueve un servicio educativo de calidad.

152



### Palabras clave

Educación Superior, administración, Planeación Estratégica, filosofía institucional, calidad, prospectiva.

### Abstract

The changing times of this century, and the global health contingency, have brought new forms of administration of organizations. In the particular case of Higher Education and precisely, in private universities, the operation has been modified. Therefore, the objective of this research was to develop a study for the quality and prospects of Strategic Planning, based on the integration of normative, strategic and operational elements based on aspects of organizational structure and behavior. The fulfillment of the objective allowed to elaborate a linear model with high correlation and thus consider variables of these elements, the most relevant being those related to the normative element, that is, the Institutional Philosophy, both the Mission and the Vision, which, in its precepts specify the quality to be achieved in the institutional service, both administrative and predominantly educational. The methodological approach was quantitative, correlational depth and not experimental. The key informants were integrated into a sample of the administrative staff, for which, a questionnaire with a response scale was applied, the data was statistically processed. It is inferred that the strategic work is implemented with quality if the procedures and measurement indicators are integrated in each administrative area, as well as its high correlation with the compliance of the organization, which in turn promotes a quality educational service.

### Keywords

Higher Education, administration, Strategic Planning, institutional philosophy, quality, prospective.

## Introducción

La planeación es el proceso fundamental desde la administración educativa, para toda Institución de Educación Superior. En este proceso están implícitos la previsión y el diagnóstico. A través de esta se proporciona orden y dirección al funcionamiento, en lo general y en lo específico, de

las áreas que conforman la estructura universitaria. La planeación es una herramienta que permite señalar, en dónde se quiere estar y a dónde se quiere llegar en un tiempo determinado, teniendo como principal directriz, a los aspectos filosóficos institucionales. Cada esfera institucional debe contar con proyectos, objetivos estratégicos, y con resultados observables y cuantificables que den cuenta de la calidad en sus procesos.

Para la Universidad España (UNES), la Planeación Estratégica es un proceso de participación estructurada por equipos de trabajo. Lo cual deriva como dinámica de las universidades privadas, involucradas en procesos de acreditación para la calidad dentro del contexto nacional. Permite decidir en la actualidad el rumbo y desarrollo de la organización a lo largo del tiempo en atención a su Filosofía Institucional, integrada por la Misión y la Visión.

Esta investigación tiene como objetivo hacer un estudio acerca de la calidad y prospectiva para la Planeación Estratégica de la UNES, a partir de una metodología no experimental de enfoque cuantitativo de nivel correlacional y que además pueda ser de utilidad para otras instituciones de Educación Superior. En Vélez et al. (2021) se enfatiza que practicar el control de calidad en Educación significa diseñar, planear, impartir, evaluar y actuar para mantener un nivel de utilidad y satisfacción para el estudiante. Es así, que la planeación desde el área administrativa; tiene incidencia en los procesos estrictamente educativos.

El problema de investigación se centra en cómo integrar aspectos de la estructura y comportamiento organizacional con calidad y prospectiva en la Planeación Estratégica para el próximo periodo de renovación. En lo anterior, teniendo como base esencial, a la Filosofía Institucional. Establecer la Filosofía como una forma de vida en el ámbito universitario y que rija los procesos académicos y administrativos, así como también, ser el sustento de la cultura organizacional, implica considerar al estudiante, en primer término, como un ser humano, no como un número, matrícula u objeto. En estos términos, la Filosofía recobra el sentido de lo humano y el para qué se educa. La Filosofía, entendida como Filosofía Institucional, busca una educación, concreta, situada; para priorizar las interrelaciones humanas, no solo dentro del proceso administrativo y la Planeación Estratégica, sino en la vida universitaria en general.

De acuerdo con el Centro de Efectividad Institucional (1998, citado en Ruiz, 2017), la Efectividad Institucional se da en tanto se va cumpliendo con las metas estratégicas propuestas al inicio del sistema de planeación. La Planeación Estratégica, nace de la necesidad, de agrupar e indizar los esfuerzos operativos, encaminados a la recolección de



datos institucionales, que de acuerdo con las necesidades de cada uno de los elementos a medir y en congruencia con la Misión de la UNES; la cual plantea “Formar profesionales de calidad capaces de vivir mejor con los demás y consigo mismos”, esto imprime un sello a todas las acciones enmarcadas. La investigación y sus resultados servirán para consolidar el proceso administrativo, así como dotar de los elementos estructurales que pretenden alinear el comportamiento organizacional y el desarrollo de funciones con una visión de calidad, por lo cual, la pregunta de investigación se presenta para determinar ¿Cómo correlacionar elementos normativos, estratégicos y operativos con base en aspectos de la estructura y comportamiento organizacional con calidad y prospectiva en la planeación estratégica?

La proyección social es evidente, ya que el compromiso público, que es una corriente actual de la Educación Superior en el primer mundo; será parte del modelo de planeación que se gestará para la UNES en 2023. Watermeyer (2011) establece que el compromiso público se relaciona con los cambios en las universidades al responder a una agenda de actividades que requieren la interacción entre el contexto académico y el entorno público y comunitario. Actividades obviamente derivadas de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión. En cuanto al valor teórico, los aportes de las teorías clásicas de la administración tienen equilibrio y contribución a partir de los resultados y su contrastación. Las variables enriquecen su conceptualización y su comportamiento correlacional ante la macro variable, y esto efectivamente refuerza una teoría sustantiva. Como toda investigación científica, a partir de los hallazgos, se proponen más investigaciones en fomento a la consolidación de la línea de gestión institucional y educativa, que a su vez podrá ser útil para otras universidades.

En el estado del arte de esta investigación, se demuestra que todavía es incipiente el número de estudios realizados respecto a la Planeación Estratégica, dentro de las universidades latinoamericanas. Las investigaciones encontradas están dispersas en países como México, Cuba y Ecuador. Efectivamente existen estudios similares al presente, como el de Urcid-Puga y Rojas (2020) y el de Soler et al. (2015) porque abordan modelos para la Planeación Estratégica y que son commensurables con lo que se trabaja actualmente y a lo que se busca en la UNES. No existe una representatividad como tal para connotarse como estudiosos del tema, ya que los documentos responden a intencionalidades investigativas de cada contexto administrativo universitario.

Dentro de los estudios mencionados en el párrafo anterior, se ha encontrado y reafirmado la importancia de contar con una Planeación Estratégica para que la gestión académica y administrativa sea eficiente, para que la estructura organizacional funcione adecuadamente y para que exista un logro de objetivos y sobre todo una mejora institucional. Las dimensiones, etapas y características propuestas en cada investigación y en cada modelo, representan una base de conocimiento para integrar la propuesta de la presente. Se han encontrado y revisado, investigaciones de este tema desde tres enfoques: cuantitativo, cualitativo y mixto. En este último, los resultados no son tan precisos como para pretender establecer proyectos administrativos, por lo tanto, estas investigaciones se omiten en el presente discurso.

Es fundamental mencionar que no se han investigado aspectos de la Planeación Estratégica, como sus categorías, entre normativas, estratégicas y operativas. Además de utilizar otras técnicas de diagnóstico, además del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Ame- nazas) para poder establecer el modelo pretendido. Se podrían integrar estudios de caso para así valorar el modelo y, en consecuencia, elevar es- tándares de calidad en la Educación Superior.

155  


López et al. (2012) realizan una investigación de contexto mexi- cano, en la cual sobresale la importancia de la Planeación Estratégica en la universidad para abatir ambigüedades organizacionales. Es un trabajo experimental que demuestra la necesidad de que los objetivos estratégicos se encuentren relacionados con los intereses de sus participantes. La Planeación Estratégica debe ser una práctica habitual, para así desarrollar la administración y gestión de recursos. De inicio, se considera como un modelo conceptual, aunque en la etapa experimental, es notable el am- biente de transición hacia la mejora de los procesos tanto académicos como administrativos, a pesar de actitudes anárquicas.

Esto también hace evidencia en los resultados, porque las preguntas dirigidas al personal son de carácter subjetivo. También es notable la importancia de la real capacidad en las altas jerarquías que dirigen los procesos para evitar las ambigüedades y una imagen de irracionalidad al proceso de planeación que es concebido como racional. Un aspecto que destaca; refiere a la claridad de las funciones y obligaciones del personal involucrado, para así cumplir los objetivos. Otro aspecto, se enfoca a la condición contractual y política del personal, al tratarse de una universi- dad de carácter público. Finalmente, el principal aporte radica en el cam- bio que promueve la implementación de la Planeación Estratégica.

Dentro del estudio de Ojeda Ramírez (2013) se identifica a la Planeación Estratégica como planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas y realiza un análisis de la retórica a la práctica. En primer lugar, presenta un recorrido histórico de la planificación estratégica, particularmente en México y su devenir en el sector empresarial para, posteriormente, establecerlo en las universidades. En segundo lugar, desde el contexto del autor, se habla de un departamento de planeación institucional, también de la importancia del involucramiento de diversas personas, además de cumplir las etapas comunes y generales de este proceso, a saber; el marco filosófico institucional, los objetivos, los análisis típicos con técnica FODA, las estrategias y su desarrollo, así como el control y evaluación. El autor plantea que es todavía incipiente la implementación de la Planeación Estratégica en las universidades mexicanas, aunque es relativamente reciente que es un requisito para el cumplimiento de acreditaciones de calidad.

En la investigación de Urcid-Puga y Rojas (2020) se establece un Modelo Sinérgico para la Planeación Estratégica, en el cual, el principal resultado obtenido de una metodología cualitativa; se enfoca en que la Planeación Estratégica debe promover cambios dentro de las instituciones de Educación Superior y que puede generar un valor compartido en sus procesos curriculares y el entorno sociocultural. Conciben a la Planeación Estratégica como la impulsora de la toma de decisiones, de los cambios, del crecimiento, y la identificación de las áreas estratégicas para que las áreas operativas respondan al cumplimiento de objetivos. El valor compartido como activo intangible respecto a lo que las personas esperan de la universidad tanto en su contexto interno como externo. Al respecto de este último, el aspecto de la competitividad es crucial, así como las relaciones con el sector productivo; claro, sin dejar de lado el cumplimiento de las funciones sustantivas.

Cruz et al. (2019) presentan a partir de una investigación de tipo cuantitativa, un modelo de dirección, aun cuando solo se enfoca a la superación docente, muestra específicamente las funciones directivas necesarias. Las divisiones de este modelo pueden ser parte de la Planeación Estratégica, tal como se le identifica en la gestión universitaria. Dichas divisiones son: sentido de identidad, capacidad de analizar la realidad, adaptabilidad, integración y trabajo en grupo. En la dimensión de dirección, se contempla la Planificación, la Organización y el Control. En la dimensión estratégica, la Planeación Estratégica y la Metodología de Implementación.

Continuando con Cruz et al. (2019) la dirección de capital humano debe establecer los diagnósticos y planes de mejora para que los do-

centes universitarios se involucren en la ideología de superación y mejoran su desempeño. Es interesante, en esta investigación, que los grados de cada docente no garantizan el buen desempeño, por lo que es necesario impulsar los planes de mejora. La principal aportación de este estudio radica en la concepción que se tiene de la Planeación Estratégica, donde potenciar el desarrollo del capital humano, contribuye en el desarrollo estratégico porque impacta todas las acciones fundamentales de cada una de las direcciones de trabajo y, por lo tanto, a la gestión integral y se fortalece la concepción estratégica de la universidad.

En la investigación de Guerrero Pulido (2012), se encuentra la relevancia que estriba en contribuir con estudios de la administración educativa, particularmente en el nivel universitario, a partir de proponer un modelo de Planeación Estratégica, que no solamente se enfoque en lo operativo. Se identifica plenamente la necesidad de que dicha universidad cuente con una planeación normativa que incluya el ideario y que además se estructure con metas y objetivos estratégicos inteligentes. Desafortunadamente, este documento no cuenta con una base teórica acerca de la Planeación Estratégica como objeto de estudio fundamental. Solo se limita a aportar dos capítulos referidos al contexto universitario, pero no a la regulación administrativa como debiera suceder para conceptualizar los elementos teóricos sustanciales. No se encuentra ninguna referencia de teoría al respecto que haya sido utilizada, todo es contextual. Se tiene la ausencia de un marco legal en la universidad.

La ausencia de teoría pertinente; es causa de que no exista una planeación normativa para poder elaborar la Planeación Estratégica. Las diferentes áreas trabajan solo operativamente sin seguimiento a los proyectos y sin documentar avances o logros, por lo que no se cuenta con información que haga evidencia de cumplir objetivos estratégicos. Es sobresaliente la subdivisión de dimensiones: tecnológica, organizativa, académica y del entorno externo para dar pauta a mejorar. El paradigma y metodología solo son enunciados de manera sucinta como mixtos, si se hubiese estudiado a profundidad, esta investigación podría haber tenido mayor impacto y congruencia interna. Guerreo Pulido (2012) plantea como pregunta general de investigación ¿Cuál es el modelo de planeación requerido? Modelo que no se presenta y consolida; el diseño de planeación requerido, solo se enuncia dentro del documento.

La investigación en el contexto ecuatoriano de Soler et al. (2015) aporta la necesidad de un modelo de gestión en la universidad y que, para el caso particular, adoptan el *Balance Score Card* también identificado como cuadro de mando integral, que involucra y menciona que es funda-

mental reconocer la estructura orgánica de la universidad, para así ubicar los canales de comunicación y la toma de decisiones. Resulta interesante la división en subsistemas, lo cual permite establecer una organización puntual. Los subsistemas considerados fueron, el estratégico, de investigación, docencia, administración y vinculación. Además, el interés por cumplir eficientemente la misión a través de la gestión institucional. Otro aporte es el planteamiento de objetivos tácticos y sus correspondientes indicadores. Los objetivos operacionales son los que dan pauta a la clasificación y planteamiento de estrategias.

## Fundamentación teórica

158  
**Φ**

Para comprender la Planeación Estratégica y los elementos relacionados, a continuación; se establecen preceptos teóricos. Se pueden analizar cuatro puntos de acuerdo con Steiner (2001) donde refiere el porvenir de las decisiones actuales, el proceso, la filosofía y la estructura. La planeación estratégica involucra el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias para lograrlas y asegura su implantación; para lograr los mejores resultados, los directivos y el personal deben creer en el valor de la planeación estratégica, es una actitud para desempeñar las actividades lo mejor posible con la integración de programas en el corto, mediano y largo plazo, presupuestos y planes operativos.

En el texto de Rodríguez (2017) se expone que la planeación estratégica es importante porque una vez declarada la misión, ayuda a tener un claro concepto de la organización, lo cual permite formular planes y actividades para cumplir objetivos. La aceleración del cambio tecnológico y la creciente complejidad del entorno externo son aspectos para valorar el horizonte de tiempo y los alcances de la organización.

Ramírez Cavassa (2004) enfatiza que la estructura administrativa en una institución educativa debe estar constituida de tal forma que se cubran todas las actividades esenciales en la organización, así la jerarquía para la cadena de mando; permite de una forma indirecta la necesidad del liderazgo para la consolidación de esas actividades. De acuerdo con Chiavenato (2009) el comportamiento de cada persona es un aspecto importante en las organizaciones. La perspectiva de los recursos humanos ha estado supeditada a las teorías de la administración hasta evolucionar al concepto de capital humano.

Arango (2010) expone que la arquitectura empresarial es un conjunto coherente de principios, métodos y modelos que se utilizan en el

diseño de la estructura organizacional. Cabe mencionar que ha existido una evolución al respecto, y es gradual el surgimiento de nuevas arquitecturas empresariales en las que se impacta no solamente la estructura, sino que, de forma paralela, el desarrollo organizacional presenta cambios positivos.

La estrategia es la que define objetivos en el largo plazo, mientras que la estructura es la que organiza las actividades que surgen de esas estrategias, dando una jerarquía y ordenamiento.

La formalización de la estructura suele concentrarse en un manual de organización que tendrá como finalidad guiar a las personas en su trabajo al establecer la ubicación de los puestos dentro de la estructura, de quién dependen, quienes depende de él y cuáles son sus funciones y atribuciones (Gilli, 2017, p. 47).

En el campo administrativo, menciona Anda (2006) se puede adoptar un sistema de administrar con calidad, que a su vez implica que los diferentes departamentos se involucren con base en el compromiso y responsabilidad por la calidad y que solo así se logrará satisfacer las expectativas del cliente.

En una planeación para la calidad, es fundamental tomar en cuenta, los siguientes aspectos: política de calidad, estándares de calidad, conceptos clave, liderazgo, necesidades del cliente, programa de calidad, metas y propuestas para la calidad. Además de esto, considerar nuevas estructuras organizacionales (Anda, 2006, p. 107).

El valor que se otorga a una institución, expresado como calidad, depende de las características objetivas de la misma, así como de la idea que tiene el sujeto que evalúa acerca de lo que es eficiente y de calidad. Malo (1998) establece entre los tipos ideales de valores de calidad donde sobresale la Calidad Académica con un enfoque centrado en la asignatura y en el control de los profesores, siendo este un enfoque de aceptación tradicional, que, sin embargo, ofrece menos cambios fundamentales.

Los orígenes de la prospectiva, con base en Astigarraga (2016) se remontan a finales de la segunda guerra mundial, donde prevalece el término *foresight* para identificar a la ciencia que estudia el futuro para poder comprenderlo y a su vez influir en él. En otras palabras, es un proceso sistemático y colaborativo para establecer una visión de largo plazo. En la obra de Miklos y Tello (1999) se integra el pensamiento de Michel Porter donde no se debe hacer solo una predicción sino un posible futuro a ocurrir, tampoco una variante o imágenes difusas, sino puntos de vista



diversos del futuro. El objetivo fundamental de los escenarios es contar con un análisis de tendencias, situaciones deseables con la firme intención de adaptación al cambio.

## Materiales y métodos

Según Vélez y Calderón (2018) el Círculo de Viena estuvo conformado principalmente por matemáticos y científicos. El paradigma que postularon para la investigación científica en el ámbito de las ciencias sociales fue el positivista-cuantitativo. Sus postulados fundamentales son: la realidad tiene existencia propia y está constituida por cosas y hechos dados, que se interrelacionan en términos de causa-efecto. El sujeto cognosciente es capaz de observar y medir neutra y objetivamente la realidad.

Este paradigma hace posible descomponer los fenómenos complejos en indicadores susceptibles de ser conocidos, gracias a que son observables, medibles y/o estimables. El conocimiento que se produce tiene como atributos: ser comprobado y estar sujeto a parámetros estadísticos. Por obtener resultados de una muestra representativa de una población, postula inferencias que hacen posible la generalización de sus resultados. Es importante mencionar que la elección hacia el enfoque cuantitativo sea congruente con el paradigma positivista descrito. Es así como se decidió la elección de un método deductivo con diseño de investigación de tipo estructurado, de estadística de resumen de grupo, enfocado a una muestra del personal administrativo, en una sola aplicación del instrumento de investigación a través de la técnica de encuesta.

El tamaño de muestra representativa se calculó mediante maximización de confianza al 95 % como está definido para procesos de investigación, y minimización del error a 1.5 % por lo que el resultado se fundamenta de la siguiente manera: con un error estándar de 0.015, una población del personal administrativo de  $N=71$ , la muestra representativa es de  $n=31$ , o sea, 31 observaciones que en la investigación social se traducen a 31 participantes (Hernández, 2014, p. 179).

Se trata de una investigación no experimental porque ninguna variable es manipulada, se extrae la información primaria dadas las condiciones reales en el contexto. Tampoco existe un ambiente controlado o de laboratorio para efectuar las mediciones. Solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Por su alcance, esta investigación es correlacional, en la meta de conjuntar el nivel de incidencia entre las diversas variables independientes con las dependientes, y que respondan

a la episteme del grupo administrativo de la UNES; se considera lo más viable para poder establecer un modelo previo que se traduzca en el modelo administrativo. El estudio correlacional implica la asociación de variables mediante un patrón predecible (Hernández, 2014, p. 93).

La hipótesis de trabajo refiere a la estructura para establecer correlaciones a través de plantear que la calidad y visión de la Planeación Estratégica en la UNES depende de la capacitación del personal administrativo, del uso y manejo de indicadores, procedimientos, y de los logros obtenidos. Las variables involucradas fueron operacionalizadas con dimensiones e indicadores como existencia, pertinencia, fuerza e impacto; con estos indicadores se generó el instrumento de investigación con escala de respuesta Likert. Dicho instrumento obtuvo validez de constructo y de contenido por medio de triangulación de jueces. También fue sometido a la etapa de pilotaje para calcular el valor de confiabilidad en una sola aplicación, el cual dio un resultado de Alpha de Cronbach de 0.778 para 16 ítem. Con lo anterior, esta investigación cuenta con el rigor científico necesario para sustentar los resultados y la formulación de un modelo de calidad.

161  


## Resultados

En el campo administrativo, menciona Anda (2006) se puede adoptar un sistema de administrar con calidad, que a su vez implica que los diferentes departamentos se involucren con base en el compromiso y responsabilidad por la calidad y que solo así se logrará satisfacer las expectativas del cliente, de esta premisa se parte para el siguiente análisis respecto a las frecuencias. Se tiene que el 58.1 % del personal establece una alta influencia de la capacitación en la calidad de los procesos institucionales. El 38.7 % del personal está totalmente convencido de que el uso de indicadores impulsa la calidad de la Planeación Estratégica, 3.2 % en poco y otro 3.2 % en nada. El 48.4 % expresa que la implementación de procedimientos impulsa la calidad de la Planeación Estratégica.

Chiavenato (2009), indica que el capital humano es el talento que la organización atrae y retiene, este tipo de capital son personas con competencias necesarias para el éxito de la organización. Esto depende del diseño y de la cultura organizacional para impulsar el talento, ya sea con base en la identificación de aptitudes físicas y/o aptitudes cognitivas; esto se relaciona directamente para tomar acciones con el personal administrativo.

El 83.9 % si considera importante el realizar un trabajo con calidad. Es fundamental incidir en la cultura organizacional hacia el 16.1 %.

Respecto a la Visión como punto de referencia hacia un trabajo con prospectiva, el 61.3 % menciona que es necesario cumplirla. La prospectiva planteada a partir de Godet (2000) indica que se trata de una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que está relacionado con lo estratégico. Distingue dos fases: una exploratoria y otra normativa, donde la elección de las estrategias está condicionada a la incertidumbre. El 67.7 % está dispuesto a formar parte de un nuevo modelo de calidad, lo cual enfatiza la integración de la capacitación, fomento de la cultura organizacional y mejora en la administración.

En cuanto al análisis general descriptivo, en la escala de Likert 1 al 4, se tiene que debido a que con una media de 3.29 y una desviación estándar de 0.78, la administración debiera ser el principal impulsor del logro de la Planeación Estratégica. Es reiterativa la tendencia, aun cuando la media es de 3.39, la implementación de procedimientos hace que el personal demuestre dispersión de 0.71 en tanto que la Misión institucional que presenta una media de 3.1 desviación hacia la izquierda de 0.83 lo cual, induce a la toma de decisiones para potenciar el contexto.

Con una media de 3.55 en la variable visión, se puede hacer un reforzamiento en la cultura organizacional para encauzar hacia el conocimiento, vivencia y promulgación para el cumplimiento de la Visión institucional. La dinámica organizacional en su estructura y comportamiento tendrán incidencias a favor de la administración en lo general.

Para la interpretación y profundidad de este estudio, se calcularon las correlaciones involucradas, demostrando lo siguiente: se observa entre la capacitación y visión de la Planeación Estratégica, prácticamente una nula correlación con un coeficiente de 0.019 y una nula determinación con el 0 % de los casos. Por lo que se interpreta que, en lo general, la capacitación no es determinante en el seguimiento y proyección de la Planeación Estratégica.

Se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.623 lo cual representa, de acuerdo con Briones (2006), una correlación moderada entre la calidad y visión de la Planeación Estratégica y el uso y manejo de indicadores. Se observa entre la calidad y visión de la Planeación Estratégica con la implantación de procedimientos, prácticamente una alta correlación con un coeficiente de 0.824 y un coeficiente de determinación con el 67.9 % de los casos. Por lo que se interpreta que, en lo general, los procedimientos son determinantes en el seguimiento y proyección de la Planeación Estratégica. En general, los logros deberán ser impulsados por la administración en el seguimiento y proyección de la Planeación Estratégica.

La comprobación de hipótesis se realiza con la prueba de análisis de varianza (ANOVA) en lo particular para cada una de las variables involucradas. Para evaluar, es necesario contar con el valor de la distribución de F de tablas, y de acuerdo con Briones (2006, p. 262), para una significación del 0.05 recomendable en investigación y en el caso particular con 1 grado de libertad en el numerador y n-1 de 30 en el denominador se lee en el valor crítico de  $F=4.17$ . El valor de F calculada es de 0.011 y no es mayor que el F de tablas, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de trabajo en cuanto a la dependencia de la Planeación estratégica respecto a la capacitación.

El valor calculado de  $F=18.396$  es mayor que el F de tablas de 4.17, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. Es así como la calidad y visión de la Planeación Estratégica depende de los indicadores de medición. El valor calculado de  $F=61.478$  es mayor que el F de tablas de 4.17, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. Es así como la calidad y visión de la Planeación Estratégica depende de la implementación de los procedimientos en cada área. El valor calculado de  $F=12.649$  es mayor que el F de tablas de 4.17, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. Es así como la calidad y visión de la Planeación Estratégica depende de que la administración impulse los logros.

A continuación, se presenta un modelo en prospectiva frente a la futura Planeación Estratégica. Esto es factible de acuerdo con los resultados obtenidos en la siguiente tabla que sintetiza la correlación global de dicho modelo. El propósito infiere el cumplimiento de la Filosofía Institucional basado en la contribución del personal para la prospectiva de la Filosofía Institucional en un nuevo modelo.

Como se aprecia en la Tabla 1, un Modelo de Calidad para la Planeación Estratégica y con base en la Filosofía Institucional, Misión y Visión, ofrece una alta correlación de 0.791 y aplica para el 62.5 % de los casos. Esto podría, en una etapa avanzada de la formulación de la nueva Planeación Estratégica, ajustarse a un modelo lineal.

Ruiz (2017) menciona que los modelos para la planeación basados en calidad tienen como base procesos de autoevaluación institucional que promueve la revisión de las áreas, la identificación de fortalezas y de áreas de oportunidad con la finalidad de orientar hacia la mejora continua, se ocupa de las necesidades y expectativas de los estudiantes e incide sobre la capacidad del personal. La planeación basada en calidad conlleva a buscar la acreditación institucional. Es así como en la experiencia de la UNES, los procesos de acreditación para la calidad, siendo uno de los más

relevantes la acreditación obtenida por parte de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES), desde hace varios años; han influido para sustentar la presente investigación y poder utilizar sus hallazgos en beneficio de la calidad para los procesos y resultados esperados.

**Tabla 1**  
**Correlación del Modelo**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791 <sup>a</sup>	.625	.531	.377

a. Predictors: (Constant), ¿Visualiza un mejor escenario para la Institución en 2023?, ¿Contribuye con la formación de Profesionales de Calidad?, ¿El uso de indicadores de medición impulsa la calidad de la Planeación Estratégica?, ¿Qué tanto influye la capacitación en la Calidad de los procesos de la Institución?, ¿Cumple con la Visión de la Universidad?, ¿La administración impulsa los logros de la Planeación Estratégica?  
b. Dependent Variable: ¿Está dispuesto a ser parte de un nuevo Modelo de Calidad?

Elaboración propia.

## Discusión

De acuerdo con Daft (2011) las organizaciones pueden sufrir cambios importantes en su constitución o en su operación. Los alcances del cambio organizacional se ven afectados porque comúnmente se piensa en la complejidad de lo nuevo. Esto aplica a los resultados obtenidos en el sentido de que mientras se puede llegar a plantear un modelo correlacional entre variables entendidas como elementos y aspectos que mejorar continuamente, es clara la postura de necesidad, pero no de total participación para aceptar nuevas formas de trabajo. Ramírez Cavassa (2004) enfatiza que la estructura administrativa en una institución educativa debe estar constituida de tal forma que se cubran todas las actividades esenciales en la organización, así la jerarquía para la cadena de mando; permite de una forma indirecta el liderazgo para la consolidación de esas actividades, es así que los resultados también infieren en ubicar a los líderes dentro de este compromiso e implicaciones acerca de la Planeación Estratégica, un líder que se comprometa al monitoreo continuo y estrategias oportunas para subir los valores de correlación dentro del modelo propuesto.

Rivas (2002) menciona que el primer y fundamental aspecto del modelo de Mintzberg es el grupo estratégico, encargado de cumplir los

propósitos de la Misión. Este grupo corresponde a la alta dirección o jerarquía de la organización, se encarga de los proyectos estratégicos y de la asignación de recursos, así como de la evaluación del desempeño general. Los miembros son la imagen de la organización hacia el entorno externo. Este modelo, ha representado una de las más reconocidas propuestas en el ámbito administrativo, para el caso particular de este contexto universitario; precisamente este primer aspecto, es el que se pondrá en marcha para hacer cumplir el modelo de calidad y prospectiva que se ha propuesto como resultado principal de esta investigación.

En la cultura organizacional existen aspectos importantes que influyen en la misma y que pueden clasificarse en estructurales y en subjetivos. Los estructurales infieren la forma de la organización que coloca a cada persona en una función y que de ello depende incluso la vestimenta y protocolos a seguir. En cuanto a lo subjetivo, se integran los valores y formas de pensar de cada persona (Chiavenato, 2009). Es clara la influencia del entorno sobre la ética de una persona, pero si la cultura organizacional está adecuadamente definida y aplicada, esto impactará en cada individuo enmarcando su comportamiento dentro de la organización. Es importante cuidar el ambiente interno, valorar y evaluar las conductas del personal para evitar problemáticas.

En esta investigación se confirma, mediante lo estructural, la importancia de los procedimientos y del uso y manejo de indicadores tanto en el resultado de correlación como en la prueba de hipótesis. En lo subjetivo, y en lo concerniente a la Filosofía Institucional, las posturas asumidas del personal informante clave, intervendrá en la toma de decisiones y se incidirá en los valores de las personas para poder sensibilizarlos hacia el constante trabajo con calidad para cumplir con la Misión y Visión institucionales.

La planeación normativa está conformada por la Visión, Misión y los valores de la Institución (Ruiz, 2017). Uno de los grandes objetivos en el liderazgo de una organización es diseñar estos componentes de tal manera que se integre un sistema de Planeación Estratégica con objetivos claros e indicadores de desempeño que permitan la mejora continua. Es importante destacar que esta visión del futuro ideal de la institución debe ser realista y alcanzable, de lo contrario se pierde la motivación en alcanzarla por parte de los distintos actores que intervienen en el proceso educativo y que atienden los objetivos de la Planeación Estratégica. Es por esto que se presenta consistencia entre los resultados y la visión o prospectiva a seguir para la UNES, la calidad será siempre una propuesta válida y alcanzable si se establece una cultura organizacional participati-

va, dispuesta al cambio y cooperativa en las funciones que ofrezcan logros en los objetivos y una ideología de mejora continua.

## Conclusiones

En cuanto a responder la pregunta general de investigación ¿Cómo correlacionar elementos normativos, estratégicos y operativos con base en aspectos de la estructura y comportamiento organizacional con calidad y prospectiva en la Planeación estratégica de la UNES? En primera instancia, se concluye que los elementos mencionados fueron teorizados, posteriormente integrados en el instrumento de investigación para finalmente estructurar el Modelo de Calidad. Fundamentalmente como elementos normativos se considera a lo referente a la Misión y Visión debido a la relevancia de la Filosofía Institucional como eje rector de toda Planeación Estratégica, en los elementos estratégicos se tienen los indicadores y la labor de la administración para el alcance de los logros. En los elementos operativos se consideró la capacitación y los procedimientos. La investigación demuestra que en todos los casos subyace la calidad y se enfatiza la prospectiva resultando un modelo con alta correlación de valor en el coeficiente de 0.791 para el posible modelo lineal.

Se concluye que se ha cumplido con el objetivo general en cuanto a elaborar un estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica de la UNES a partir de la integración de elementos normativos, estratégicos y operativos con base en aspectos de la estructura y comportamiento organizacional en la integración del personal administrativo académico, técnico y de apoyo, además del administrativo no docente. La metodología cuantitativa favoreció dicha integración a través de una profundidad correlacional para evidenciar cuáles elementos inciden y así tomar decisiones para el futuro de la organización.

La metodología cuantitativa fue ideal, sin embargo; se recomienda hacer otro estudio que considere otras variables como pueden ser el trabajo en equipo y el liderazgo, si bien; el personal administrativo puede optimizar procedimientos, también se pueden obtener resultados interesantes e importantes de estas variables que influyen en la dinámica y que dotan de un comportamiento organizacional hacia la consolidación.

Será necesario efectuar comparaciones con las planeaciones estratégicas anteriores para verificar la trayectoria y deseada diferenciación que a su vez permita responder a las necesidades actuales y a la prospectiva de los próximos cinco años. Se recomienda la realización de un

diagnóstico complementario que considere el ambiente exógeno de la organización, es probable que no sea suficiente un análisis FODA, sino un trabajo global como puede ser a través de las cinco fuerzas de Porter o el análisis PEST (políticas legales, factores económicos, socio-culturales y tecnológicos).

Es definitivo que existe un compromiso por parte de las autoridades y del personal administrativo de la UNES para investigar y participar en las dinámicas internas que ofrezcan resultados para la toma de decisiones, y así ofrecer un servicio educativo de calidad de manera sustentada e integral, tal es el caso de lo concerniente a la próxima Planeación Estratégica. Finalmente, esta investigación puede representar un ejemplo para instituciones de Educación Superior comprometidas en el cumplimiento de su Filosofía y en el avance hacia la calidad de sus procesos.

167



## Agradecimientos

El principal agradecimiento al Sr. Rector de la Universidad España, Dr. Juan Manuel Rodríguez y Rodríguez por la confianza y apoyo en los trabajos del Comité de Planeación Institucional.

## Bibliografía

- ANDA GUTIÉRREZ, Cuauhtémoc  
2006 *Administración y calidad*. México: Limusa.
- ARANGO, Martín, LONDOÑO, Jesús & ZAPATA, Julián  
2010 Arquitectura empresarial, una visión general. *Revista Ingenierías*, Universidad de Medellín.
- ASTIGARRAGA, Eneko  
2016 Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *ICAP-Revista centroamericana de administración pública*, (71), 13-29, diciembre. <https://bit.ly/3s2zACs>
- BRIONES, Guillermo  
2006 *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México: Trillas.
- CRUZ-CABRERA, Leonardo, CÁNOVA-HERRANDIZ, Adrián & VECINO-RONDAN, Ulises  
2019 Modelo de dirección para la superación profesional de los profesores universitarios. *Ciencias Holguín*, 25(2), 30-44. <https://bit.ly/3s69zC9>
- CHIAVENATO, Idalberto  
2009 *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2<sup>a</sup> Ed.). México: Mc Graw Hill.
- DAFT, Richard  
2011 *Teoría y diseño organizacional*. México: CENGAGE.

GILLI, José Juan

2017 *Claves de la estructura organizativa*. Argentina: Granica.

GODET, Michel

2000 *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. España: Gerpa.

GUERRERO PULIDO, José Floilán

2012 *Modelo de planeación estratégica de los espacios educativos tecnológicos a nivel de educación universitaria. Propuesta para la Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela* (Doctoral dissertation, Universitat Rovira i Virgili). <https://bit.ly/3GJcEfD>

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos & BAPTISTA, Pilar

2014 *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

LÓPEZ LÓPEZ, José de Jesús & VARGAS HERNÁNDEZ, José Guadalupe

2012 Ambigüedad organizacional en la planeación estratégica. *Revista de Administração Revista FACES*, 11(2), 44-67. <https://bit.ly/3p32elb>

MALO, Salvador

1998 *La calidad de la educación superior en México*. México: UNAM.

MICKLOS, Tomás & TELLO, María Elena

1999 *Planeación Prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. México: Limusa.

OJEDA RAMÍREZ, Mario

2013 La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, (16), 119-129. <https://bit.ly/3GE5BEM>

RAMÍREZ CAVASSA, César

2004 *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Limusa.

RIVAS, Luis Arturo

2002 Nuevas formas de organización. *Revista Estudios Gerenciales*, 082, 13-45. Icesi, Colombia.

RODRÍGUEZ, Joaquín

2017 *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas*. México: CENGAJE Learning.

RUIZ CANTISANI, Ileana

2017 *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.

SOLER-GONZÁLEZ, Rafael, OÑATE-ANDINO, Mayra & ANDRADE-MERINO, Raúl

2015 Modelo de Gestión de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Revista Ciencia Unemi*, 8(13), 16-28. <https://bit.ly/3EYwaEj>

STEINER, George

2001 *Planeación Estratégica*. México: Grupo Patria Cultural.

URCID-PUGA, Rodrigo & ROJAS, Juan Carlos

2020 Modelo sinético entre planeación estratégica, valor compartido y flexibilidad curricular. *Revista Electrónica Educare*, 24(3), 387-403. <https://bit.ly/3IPtg7j>

VÉLEZ, Dolores & CALDERÓN, Rubén

2018 *Fundamentos gnoseo-epistemológicos para la investigación en ciencias sociales*. México: Laripse.

VÉLEZ, Dolores, ARAGÓN, Roberto & RODRÍGUEZ, Michel

2021 Estrategia y compromiso público, una tendencia en el ámbito universitario actual. *Revista de Investigación FIMPES*. 5(2). 51-58. <https://bit.ly/3ys18P>

WATERMEYER, Richard

2011 Retos para la participación universitaria en el Reino Unido: ¿hacia una academia pública? *Revista Trimestral de Educación Superior*, 65(4), 386-410. Universidad de Bristol.

Fecha de recepción del documento: 15 de julio de 2021  
Fecha de revisión del documento: 15 de septiembre de 2021  
Fecha de aprobación del documento: 14 de noviembre de 2021  
Fecha de publicación del documento: 15 de enero de 2022