



UNED Research Journal / Cuadernos de  
Investigación UNED  
ISSN: 1659-4266  
ISSN: 1659-441X  
cuadernosuned@gmail.com  
Universidad Estatal a Distancia  
Costa Rica

## Modelos de planificación estratégica ajustados a organizaciones en red y trabajo colaborativo: aplicación a un caso real

Arce Solano, Jorge Luis; Godoy Sandoval, Vicente; Gutiérrez Durán, José Eduardo; Chinchilla, Ana Ruth  
Modelos de planificación estratégica ajustados a organizaciones en red y trabajo colaborativo: aplicación a un  
caso real

UNED Research Journal / Cuadernos de Investigación UNED, vol. 11, núm. 03, 2019

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=515663493012>

**DOI:** <https://doi.org/10.22458/urj.v11i3.2621>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.

## Modelos de planificación estratégica ajustados a organizaciones en red y trabajo colaborativo: aplicación a un caso real

Jorge Luis Arce Solano

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

jarces@uned.ac.cr

 <http://orcid.org/0000-0002-6933-6843>

DOI: <https://doi.org/10.22458/urj.v11i3.2621>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=515663493012>

Vicente Godoy Sandoval

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

vgodoy@uned.ac.cr

 <http://orcid.org/0000-0002-0272-8113>

José Eduardo Gutiérrez Durán

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

jgutierrezd@uned.ac.cr

 <http://orcid.org/0000-0001-7813-7478>

Ana Ruth Chinchilla

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

archiuned@gmail.com

 <http://orcid.org/0000-0002-8734-3860>

Recepción: 16 Marzo 2019

Corregido: 15 Julio 2019

Aprobación: 18 Julio 2019

### RESUMEN:

**Introducción:** El tema de planificación estratégica para organizaciones en red y trabajo colaborativo es novedoso y hay pocos estudios al respecto en América Latina. **Objetivo:** Analizar modelos de planificación estratégica que logren adaptarse a una organización en red y trabajo colaborativo y comparar con un caso real de una universidad latinoamericana. **Métodos:** Revisión bibliográfica de revistas, libros y sitios de internet. **Resultados:** Aunque existe variedad de planes estratégicos para organizaciones en red y trabajo colaborativo, la flexibilidad es un factor común. **Conclusión:** La organización estudiada calza con el patrón de flexibilidad recomendado, a pesar de funcionar dentro de una institución jerarquizada y menos flexible.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión estratégica, modelos de planificación, organizaciones en red, trabajo colaborativo.

### ABSTRACT:

“CASE STUDY: Strategic planning models adjusted to network organizations and collaborative work: application to a real case”.

**Introduction:** Planning for network organizations and collaborative work is novel and there are few Latin America studies on this subject. **Objective:** To analyze strategic planning models that achieve a network organization and collaborative work, and compare with a real case in a Latin American university. **Methods:** Bibliographic review of journals, books and internet sites. **Results:** Although there are a variety of strategic plans for network organizations and collaborative work, flexibility is a common factor. **Conclusion:** The organization studied fulfills the requirement of flexibility pattern, despite functioning within a hierarchical and less flexible institution.

**KEYWORDS:** Strategic planning, planning models, network organizations, collaborative work.

En América Latina hay pocos estudios sobre planificación estratégica para organizaciones en red y trabajo colaborativo, y el tema solo se trata en la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED) desde hace una década (Consejo Universitario, 2007). Esta institución tiene el Programa de Investigación para la Promoción del Trabajo en Red (en adelante ProRed) dentro de su Vicerrectoría de Investigación (Calderón, 2006). Para los miembros fundadores del programa, éste emerge de manera sistémica a partir de la formación de redes de trabajo colaborativo. Para esto toma de referencia la interdependencia entre los componentes de la red donde se da un flujo permanente de recursos materiales y no materiales (Wasserman & Faust, 1994). Estos mismos autores reconocen que la influencia de la red misma en las oportunidades y/o restricciones para la acción individual y grupal de sus integrantes.

Existen varios tipos de organizaciones de las cuales y para efecto de esta investigación interesa mencionar dos: la mecanicista y la orgánica, cada una de ellas con su propio modelo de planificación. La organización mecanicista (o burocrática) centra su mando en una jerarquía (autoridad) formal que supervisa a los colaboradores del tramo de control que le corresponde. Conforme los niveles más bajos y altos de autoridad se amplía el sistema y se hace más regulado (Robbins & Coulter, 2014).

El modelo orgánico por su parte adapta a una estructura flexible que permite generar cambios y adaptarlos con mayor rapidez a la organización, dado que requiere menos regulaciones para su debido desempeño (Robbins & Coulter, 2014).

Según Lauffat (2015), una estructura organizacional en red es aquella que sirve de base para el funcionamiento simultáneo (no lineal), coordinado, equilibrado e integrado de más de una organización, pues presenta las diversas relaciones inter-organizacionales existentes entre los diferentes elementos que la conforman. Por tanto, el papel de la planificación estratégica en un modelo en red orientará las acciones de la organización, para lograr los fines propuestos dentro de un contexto social, político e institucional determinado. Se debe tener en cuenta que una red trasciende en el tiempo en tanto tenga vigencia y sus dinámicas permitan aglutinar sus componentes. Tales dinámicas le son propias y son cambiantes.

Acá estudiamos el caso de ProRed en el marco de una revisión bibliográfica (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Los detalles se presentan en los cuadros 1-6 del Apéndice Digital.

El objetivo es obtener un alto nivel de beneficios al integrar y compartir información involucrando a socios estratégicos como investigadores, funcionarios y estudiantes, así como entes estratégicos externos que estén dispuestos a incursionar en una dinámica de trabajo colaborativo.

Su organización es orgánica, con equipos de trabajo que se interrelacionan entre sí, con libre flujo de información y un proceso de decisiones descentralizado. También tiene baja formalización, pues sus equipos de trabajo siguen lineamientos dados por parte de la Coordinación de la Unidad y la Vicerrectoría de Investigación, pero se les otorga autonomía e independencia para el desarrollo de sus actividades investigativas.

Sus equipos son flexibles y tienen la capacidad de trabajar con contingencias de acuerdo con las circunstancias. Aunque ProRed no forma parte del organigrama institucional de la UNED, tiene un presupuesto asignado de manera anual, así como Planes Operativos Anuales; rinde informes no solo de gestión, también rinde informes anuales de labores y cumple con lo que estipula la Unidad de Control Interno de la UNED. Se auto concibe como una red de recursos y servicios en la cual convergen recursos tecnológicos, metodológicos y de formación en investigación con un papel importante de su Observatorio de Redes (Fig. 1, Ficha 1, Cuadro 5 y Cuadro 6 en Apéndice Digital).

El tema de las organizaciones en red y trabajo colaborativo es por su naturaleza complejo, en tanto son organizaciones que se desenvuelven -en ocasiones- en entornos jerarquizados y tradicionales (Robbins & Coulter, 2014). No obstante, es precisamente por las características que reportan estos modelos orgánicos que les resulta posible lidiar en estos entornos. Las organizaciones en red y trabajo colaborativo promueven

los espacios de cooperación, comparten un marco filosófico común y trabajan coordinadamente a través del intercambio de ideas, conocimiento y del uso de diversas tecnologías (Wasserman & Faust, 1994).

La complejidad del tema también hace que en su abordaje se deba echar mano de modelos orgánicos que respondan eclécticamente a las demandas de estos entornos flexibles. En el caso de ProRed, una red de recursos que subsiste en un esquema jerarquizado como el de la UNED, es una organización flexible que se comporta de una manera autónoma, no jerarquizada (Wasserman & Faust, 1994). No obstante, se debe tomar en consideración que la Universidad es una institución pública de educación superior y que obedece a la Ley de Creación y sus objetivos; por tanto, una figura orgánica como ProRed debe también responder entonces a este tipo de demandas sociales y a una responsabilidad social que le demanda Costa Rica.

Dentro de estos retos que afronta ProRed se encuentra además poder conformar un corpus teórico que le brinde sentido a su quehacer, a esa realidad compleja y demandante descrita y a plantear, a partir de ahí un modelo de planificación estratégico único y vanguardista para la UNED, tal y como se pretendía en la Propuesta de Conformación de un Sistema de Investigación en la UNED (Calderón, 2006).

Si bien la información recopilada por el grupo de investigación se orienta más a un tipo de organización tradicional cuyo discurso imperante corresponde también a un modelo más mecanicista, el desafío en adelante consiste en adaptar las categorías: tipo, elementos y técnicas a dinámicas sistémicas más relacionales que evidencien el quehacer de ProRed de una forma más articulada, orgánica e integral como lo señalan Hill y Jones (1996). Es por lo anterior que se plantean acciones que le permitan a ProRed alcanzar sus objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo, según el plan que se desarrolle de manera autónoma, flexible y horizontal.

El trabajo de análisis realizado mediante la definición y comprensión de las organizaciones mecanicistas, orgánicas versus el perfil desarrollado de ProRed, generó como hallazgo que la manera de trabajar de una organización orgánica se asemeja a la forma de trabajo colaborativo que pretende el Programa de Investigación para la Promoción del Trabajo en Red (ProRed), debido a que su fin es obtener un alto nivel de integración para compartir conocimiento, información y resolver problemas en equipo, integrando a socios estratégicos como: investigadores, funcionarios y estudiantes UNED (Calderón, 2006), así como de distintas empresas y empleadores que estén dispuestos a incursionar en esta red de trabajo colaborativo, cuyo objetivo es entrar a la función Ganar-Ganar, viéndose beneficiado cada uno de estos actores (Lauffat, 2015).

**Ética, conflicto de intereses y declaración de financiamiento:** Los autores declaran haber cumplido con todos los requisitos éticos y legales pertinentes, tanto durante el estudio como en el manuscrito; que no hay conflictos de interés de ningún tipo, y que todas las fuentes financieras se detallan plena y claramente en la sección de agradecimientos. Asimismo, están de acuerdo con la versión editada final del documento. El respectivo documento legal firmado se encuentra en los archivos de la revista.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecemos a los integrantes y colaboradores del Programa de Investigación para la Promoción del Trabajo en Red (ProRed) por el apoyo brindado para desarrollar la investigación, la cual ha permitido obtener la información base para la elaboración del presente artículo.

## REFERENCIAS

- Benavides, J. (2014). *Administración*. México, D.F., México: MC Graw Hill.
- Calderón, K. (2006). *Conformación de un Sistema de Investigación para la UNED*. San José, Costa Rica: UNED.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F., México: MC Graw Hill.

- Consejo Universitario UNED. (2007). *Acuerdo de aprobación del Sistema de Investigación de la UNED-C.R.* Sesión No. 1889-2007. Art. IV, inciso 7. San José, Costa Rica: UNED.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administración Estratégica, un enfoque integrado*. México, D.F., México: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de la administración: Un enfoque internación y de Innovación*. México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Lauffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo. 4ta. edición*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Munch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México, D.F., México: Pearson.
- Quintero, P., & Ramírez, M. (2006). Tesis: Aspectos Fundamentales en la realización de un plan estratégico en una organización virtual.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México, D.F., México: Pearson.
- Thompson, Gamble & otros. (2012). *Administración Estratégica*. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Vartanian, A. (2016). *Enfoques gerenciales para la administración moderna*. San José, Costa Rica: UNED.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Nueva York, Estados Unidos: Cambridge University Press.
- Weihrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México, D.F., México: Mc Graw Hill.