

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### *Planeación estratégica universitaria: un camino construido en común por todos los niveles de la comunidad universitaria*

**Autor: Sandra Luz García Sanches**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Maestría en administración**

**Nombre del asesor:  
Lilia Patricia López Vazquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.







PLANEACION ESTRATEGICA UNIVERSITARIA: UN CAMINO  
CONSTRUIDO EN COMUN POR TODOS LOS NIVELES DE LA  
COMUNIDAD UNIVERSITARIA

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:  
**SANDRA LUZ GARCIA SANCHEZ**

ASESOR:  
**L.A.E. Y M.A. LILIA PATRICIA LOPEZ VAZQUEZ**

MORELIA, MICHOACAN • ABRIL 2003



VALA

T780

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ  
DE ESTUDIOS DE LA  
SECRETARIA DE EDUCACION EN EL  
No. MAES-9510001 DE FECHA  
NOVIEMBRE DE 1995  
165 PSU0015P





PLANEACION ESTRATEGICA UNIVERSITARIA: UN CAMINO  
CONSTRUIDO EN COMUN POR TODOS LOS NIVELES DE LA  
COMUNIDAD UNIVERSITARIA

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:  
**SANDRA LUZ GARCIA SANCHEZ**

ASESOR:  
**L.A.E. Y M.A. LILIA PATRICIA LOPEZ VAZQUEZ**

MORELIA, MICHOACAN • ABRIL 2003

CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ  
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA  
SECRETARIA DE EDUCACION EN EL  
ESTADO No.MAES-9510001 DE FECHA  
8 DE NOVIEMBRE DE 1995  
CLAVE 165 PSU0015P



## INDICE

Prólogo.....	4
1. Introducción.....	5
2. Justificación.....	6
3. Antecedentes .....	7
4. Marco teórico de la investigación .....	10
5. Planteamiento del problema.....	12
6. Objetivos.....	16
7. Metodología.....	18
8. Resultados.....	23
i.    Parte I.....	24
ii.   Parte II.....	29
iii.  Parte III.....	43
iv.   Parte IV.....	68
9. Conclusiones.....	91
10. Bibliohemerografía y fuentes.....	94



## DEDICATORIAS

A Javier; mi esposo y compañero para la vida, por estar conmigo en la forma noble, abierta y maleable que me permite sentirme feliz, tranquila y completa. Gracias por apoyarme y ayudarme a lo largo de todo el tiempo que duró la maestría y la realización de este proyecto. Vamos por el doctorado.

A Rodrigo, mi hijo, luz de mis ojos y de mi vida con su carita hermosa y sus hombritos alegres. Gracias hijo, le das fuerza y sentido a lo que hago.

A mi madre, por que me formó como lo que soy ahora y, porque a pesar de todo, sobre todo y en cualquier circunstancia, me ha amado siempre... me ha cuidado siempre... y ahora ha ampliado su amor y su cuidado a mi hijo.

A Gerardo, mi hermano, sangre de mi sangre por elección propia, gracias por estar conmigo siempre, por ser todo oídos, todo corazón y todo paciencia, siempre... y siempre más.... justo cuando más lo necesito.

A Pachita, en paz descansa; todavía no pasa un día sin que me duela que ya no estés físicamente aquí, conmigo, compartiendo alegrías como las de hoy; pero le pido a Dios que te haga llegar mi amor y mi agradecimiento por todo lo que me diste en vida.

A mi abuela, también en paz descansa; te incluí en mi trabajo con la sabiduría del vino añejo que sólo tú podrías expresar de manera tan clara, profunda y coloquial. Gracias.

De manera sincera y profunda quiero dar, públicamente, gracias a Dios por hacerme tan frecuente y fuertemente objeto de sus bondades. Amén.





## AGRADECIMIENTOS

Cuando salí de la licenciatura me dije: “voy a hacer la maestría antes de cumplir 35 años”; he tenido que repetir la misma celebración por tres años... y por poquito por cuatro... lo malo es que ya nadie me la cree. Gracias por ayudarme a salvar mi dignidad de palabra cumplida ante mi misma envejeciendo anualmente con cronológica constancia y dejarme pasar de los 34.

Gracias Lilia Patricia y Mayra; el apoyo, la confianza y el cariño que me han proporcionado no se paga con nada; con ustedes se puede crecer todos los días como ser humano y como profesionista, con esa alegría de vivir, de trabajar, de respetar, de aprender... de enseñar, que es característica de ustedes dos.

Gracias L.A.E. José de Jesús Zenil y Lic. Héctor Hernández; por su apoyo y ayuda logré una de las más grandes ambiciones de mi vida: terminar mi maestría. Por personas como ustedes, con ese profesionalismo, visión e integridad, se difunde de verdad el espíritu universitario bajo las enseñanzas de Don Vasco de Quiroga.

A mis maestros de la maestría, gracias; en verdad disfruté este período de manera especial por la dedicación, profesionalismo y entrega de cada uno de ustedes, no sólo en su cátedra, sino también con la riqueza de su experiencia docente y personal.

A mis sinodales, L.A.E. y M.A. Lilia Patricia López Vázquez, Ing. Y M.A. Roberto Taboada e Ing. Y M.A. Manuel Mendoza, les agradezco la paciencia y el apoyo... y agradeceré aún más su callado sufrimiento. Es un verdadero honor que mi mesa de sinodales sea conformada con personas que respeto, admiro y quiero. Gracias en verdad.

Gracias a Javier Muñoz, mi padrino de generación, porque ha sido un honor tener junto a mi a alguien de su calidad humana y profesional.

Gracias a mis compañeros de la maestría, a todos, pero en especial a tres personas que espero tener conmigo de aquí p'al real: Mónica, Dianovska y Carmen; amigas, sin ustedes no la hubiera librado porque estudiamos mucho, aprendimos mucho, nos reímos mucho y nos fortalecimos mutuamente. Hemos sido un equipo de trabajo y de amistad que se está viendo obligado a sobrevivir a un doctorado. ¡Si se puede!

Gracias a la Universidad Vasco de Quiroga, A.C. , porque a través de esta institución educativa he vivido la experiencia de una vida universitaria que me ha llenado de gozo y me ha hecho tatuarme la camiseta UVAQ.

Nota:

Yo sé que fueron más los agradecimiento y las dedicatorias que toda la investigación que se presenta, pero créanme, todas eran necesarias.

## PROLOGO

Mientras pensaba en que formar quería yo presentar este proyecto a ojos ajenos, fui a ver la película "Frida" de Salma Hayek; la fui a ver con ánimo sarcástico, medio de mala gana y con baja expectativa sobre el contenido de la cinta; había leído previamente los comentarios irónicos y despectivos de la Ofelia Medina que había sido la cuasiencarnación de la pintora mexicana en la "Frida, naturaleza viva" de Paul Leduc -esa cinta clásica e intelectual que representaba muy bien ese comportamiento generacional-, y mientras leía, sonreía con burlona aprobación. Es más fui a verla por currículum cinematográfico y por tener mi marido boletos de cortesía en la mano. Fui, la vi, y me gustó. Me gustó ese nuevo concepto globalizador de una imagen que era un ícono que envolvía mis luchas adolescentes mientras escuchaba, en su estreno, al unicornio azul que se le había perdido a Silvio Rodríguez; me gustó la forma de trascender en interpretación y lenguaje mientras me maravilla de los efectos de las pinturas vivientes a la par que recordaba las muchas tardes que pasé en el extinto Museo de Arte Contemporáneo en la ciudad de México arrobada por "La Columna Rota", impactada por "Unos cuantos Piquetitos", suspicaz ¿por qué no? ¿quién lo impedía? observando a "Las Dos Fridas"<sup>1</sup>. Me encantó el Trotsky esposo abnegado y amante locuaz, acostumbrada a saber sobre su lado sobrio. La verdad, me permití ver con mis ojos de hoy a pesar de mis recuerdos del pasado. No me gustó Salma Hayek como actriz, pero me gustó, definitivamente, el énfasis contemporáneo de su producción; su perspectiva de la mezcla seleccionada entre la Chabela Vargas y la Lila Downs; lo tradicional y lo nuevo; el concepto y su voluntad y necesidad de cambio.

¿Por qué hablo de esto? Bueno, porque me hizo recordar y reflexionar profundamente en algo en lo que yo creía fervientemente en mis mocedades universitarias: la naturaleza dialéctica del universo. Esa necesidad de cambio y evolución que nos permite mejorar, aún con el dolor que todo cambio de piel trae consigo. Al reflexionar sobre esto, automáticamente, mi proceso mental se desvió hacia el proceso dialéctico que implica el crecimiento y desarrollo de una empresa, de una institución educativa... de una Universidad... Me hizo pensar sobre el papel que cumple la Planeación Estratégica basada en un trabajo de equipo, persiguiendo una meta, con una visión común; pero, sobre todo, me permitió sensibilizarme nuevamente en lo difícil y confuso que puede ser el miedo al cambio, el enfrentar cosas y situaciones nuevas, el no escudarse en glorias pasadas minimizando las glorias actuales... el querer acercarse y conocer. Puede ser doloroso el cambio, pero creo que puede ser más doloroso el resultado de no querer acceder a éste.

---

<sup>1</sup> Aún tengo en mi casa un póster enmarcado de una de las pinturas que fue exhibida en la colección de "La Mujer en México" en el nunca bien llorado Museo de Arte Contemporáneo: "Autorretrato dedicado al Dr. Eloesser", 1940.



## I. INTRODUCCION

Esta investigación trata de establecer la relación entre la base de cambio para la generación de una planeación estratégica universitaria, y tuvo como primer fin generar un análisis introspectivo de ambiente de planeación universitaria, que intentaba capturar la percepción de los diferentes participantes de la comunidad universitaria, sin embargo muchas interrogantes quedaban en el aire; fue necesario considerar elementos no sólo de análisis de percepción sino llegar hasta un análisis de participación y de deseo de integración, combinando a estos elementos con un análisis del papel que las universidades privadas contemporáneas deben jugar como empresas de servicios a la par de ser instituciones educativas, con o sin fin de lucro.

Así, este trabajo contiene puntos básicos a tratar:

- 1) El marco de referencia para la propuesta de aplicación de un modelo de Planeación Estratégica Universitaria que permitiría hacer más eficiente a la empresa de servicios de educación superior, permitiendo que se integraran los miembros de la comunidad universitaria en diferentes niveles: el corporativo, funcional y operativo.
- 2) Los grupos que integran cada nivel son:
  - a) El corporativo: Junta de Gobierno, rectoría, secretaría académica, secretaría administrativa.
  - b) El funcional: direcciones de carreras, jefes de área y departamento, coordinadores.
  - c) El operativo: personal administrativo, de intendencia, mantenimiento y apoyo.
- 3) Se aplicó una encuesta en el campus universitario principal, para determinar:
  - a) la percepción de participación de los diferentes niveles en el proceso de planeación universitaria,
  - b) la percepción del tipo de participación por grupo,
  - c) la frecuencia de participación actual en el proceso,
  - d) motivos y deseos de participación de cada grupo en la planeación universitaria,
  - e) conveniencia de integración
  - f) mejora en el desempeño laboral gracias a un modelo de planeación.

Para medir los puntos anteriores y analizar sus resultados se aplicó una encuesta en el campus universitario principal a coordinadores, jefes de departamento o área, directores de carreras, personal administrativo, manual y de apoyo; el cuestionario fue el mismo para todos los grupos y se procesó en SPSS 10.0.

Los resultados de la encuesta arrojan como aceptado, viable y necesario un proyecto de planeación Estratégica Universitaria con participación en diferentes parámetros y niveles de los integrantes de la comunidad universitaria.



## II. JUSTIFICACION

Uno de los requerimientos empresariales contemporáneos es, sin duda alguna, la integración del proceso administrativo<sup>2</sup> como una engrane natural y lógico, a todos los niveles, del funcionamiento de la corporación –independientemente del tamaño que ésta tenga-. Uno de los elementos claves de este proceso es la planeación, ya que es producto de la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo (y que a su vez implicó el análisis de la información necesaria contenida en reportes, estudios de mercado, proyectos de inversión, etc.) que implica el proceso de dirección; la ejecución sin planeación es como una conversación entre el Sombrero y la Liebre<sup>3</sup>, desarticulada, sin rumbo y sin poder prever sus resultados o los giros que pueda tomar en el camino; por lo tanto, sin planeación no se puede ejercer un control ni instrumentar sistemas para evaluación porque ¿cuáles son las bases de la evaluación? No tenemos nada contra que contrastar resultados, sino sólo los logros (o los fracasos) inmediatos y tangibles. El poder de abstracción y pronóstico que implica la planeación no es fácil, pero sus beneficios son visibles en el manejo empresarial, y tangibles también conforme avanza la ejecución del plan.

Las instituciones educativas son, de hecho, empresas de servicios educativos, por lo tanto su trato administrativo no es diferente al de una empresa productiva o comercial. La planeación también toma el mismo papel; los procesos de información, las herramientas, los sistemas de evaluación, etc. se deben visualizar bajo la misma perspectiva empresarial. Así, se hace necesario definir los roles de participación de los integrantes de la comunidad universitaria y sus aportaciones a los sistemas de planeación, para lo cual se requiere de plantear instrumentos para recabar información de cada grupo que dé acceso a la interpretación y análisis para generar objetivos, metas y visiones conjuntas, pero también la forma de llevarlas a cabo, sus consecuencias, sus alcances y límites – generales y por grupos operativos -, y la manera de evaluar los avances a lo largo de ciclos de tiempo programados versus los objetivos propuestos hasta ese momento y las metas alcanzadas.

Así pues, la Planeación Estratégica Universitaria debe ser un camino construido en común por todos los niveles de la comunidad universitaria y no una planeación jerárquica ortodoxa que responda únicamente a la visión –por muy buena que ésta sea- de los grupos directivos y de alta administración. Esto nos permitirá como instituciones educativas ser más eficientes, productivas, coherentes con el uso de recursos –tanto materiales como humanos y financieros- y, por supuesto, nos lleva a incrementar los alcances académicos, humanos y profesionales como una consecuencia directa de saber, como Instituciones, qué queremos lograr, en cuánto tiempo, cómo, con qué recursos, y con qué consecuencias – tanto positivas como negativas -. Sin duda alguna, la planeación estratégica universitaria es un paso necesario para implementar eficientemente la adopción de nuevos modelos educativos acordes a la globalización, con niveles de excelencia institucional en cualquier campo y comparativamente con cualquier universidad en el mundo - y esto incluye también a sus egresados -.

---

<sup>2</sup> Entendiendo como proceso administrativo las cuatro etapas básicas en las que coinciden casi todos los autores: planeación, dirección, ejecución y evaluación.

<sup>3</sup> Del cuento clásico “Alicia en el País de las Maravillas”.



### III. ANTECEDENTES

La Universidad Vasco de Quiroga, A.C. nace, a partir del esfuerzo y del aplomo de sus miembros fundadores, como un Instituto de Estudios Superiores que requería como elemento principal de sobrevivencia en el medio una mano fuerte y única que llevara la rienda, la cohesión y la direccionalidad de la novel institución, muchas veces inclusive a costo personal<sup>4</sup>.

El crecimiento y desarrollo del entonces IESVAQ<sup>5</sup> corona un importante esfuerzo en su conversión a Universidad Vasco de Quiroga, A.C., la cual continúa con un impulso todavía más intenso y genera un liderazgo de posicionamiento por su calidad docente, académica y de formación.<sup>6</sup> Se abren nuevas carreras, se crece infraestructuralmente y aumenta el uso de la tecnología, el capital humano se incrementa en todos los niveles, la presencia UVAQ se fortalece constantemente, diversas regiones en Michoacán, e inclusive en León, Gto., se enriquecen con extensiones universitarias a nivel preparatoria, licenciatura y posgrados; se concreta el proyecto de la universidad virtual; la base cuantitativa de estudiantes crece también fuertemente; los posgrados presenciales (incluyendo las maestrías) en el campus Santa María se privilegian en la aceptación de los segmentos profesionales y empresariales y no sólo crecen en número de estudiantes sino también en cantidad de opciones abiertas para la continuación de estudios superiores y capacitación. Se incrementan también las certificaciones, los convenios, intercambios internacionales, se intensifican los programas de capacitación internos, se incursiona en la investigación; la presencia de la comunidad universitaria UVAQ se hace cada vez más intensa; edita publicaciones propias y estamos llegando a la departamentalización.

De repente, volteamos sobre nuestro hombro y observamos... viramos nuevamente nuestra cara al frente y observamos más todavía... y lo que vimos y lo que vislumbramos, más el trabajo diario de la maquinaria compuesta por todos los miembros de la comunidad UVAQ que no sólo vemos, sino que nos toca vivir cada día, a cada momento, nos hace sonreír con alegría y satisfacción. Así pues, este panorama permite apreciar las dimensiones actuales del noble proyecto que nació como IESVAQ, así como su peso en la comunidad michoacana y la oferta de servicios educativos en la región. Esto implica mayor diversificación en la toma de decisiones a niveles académicos y administrativos y requiere de una organización que permita el planteamiento de proyectos, planes de trabajo, sistemas operativos, aplicación de recursos, etc. de manera cada vez más estructurada, multilateral y participativa.

La Universidad Vasco de Quiroga, A.C. mantiene en la actualidad un organigrama institucional, en el cual se plantea la estructura organizacional que sustenta esa actividad administrativa y académica que mencionamos anteriormente. (Ver organigrama 1).

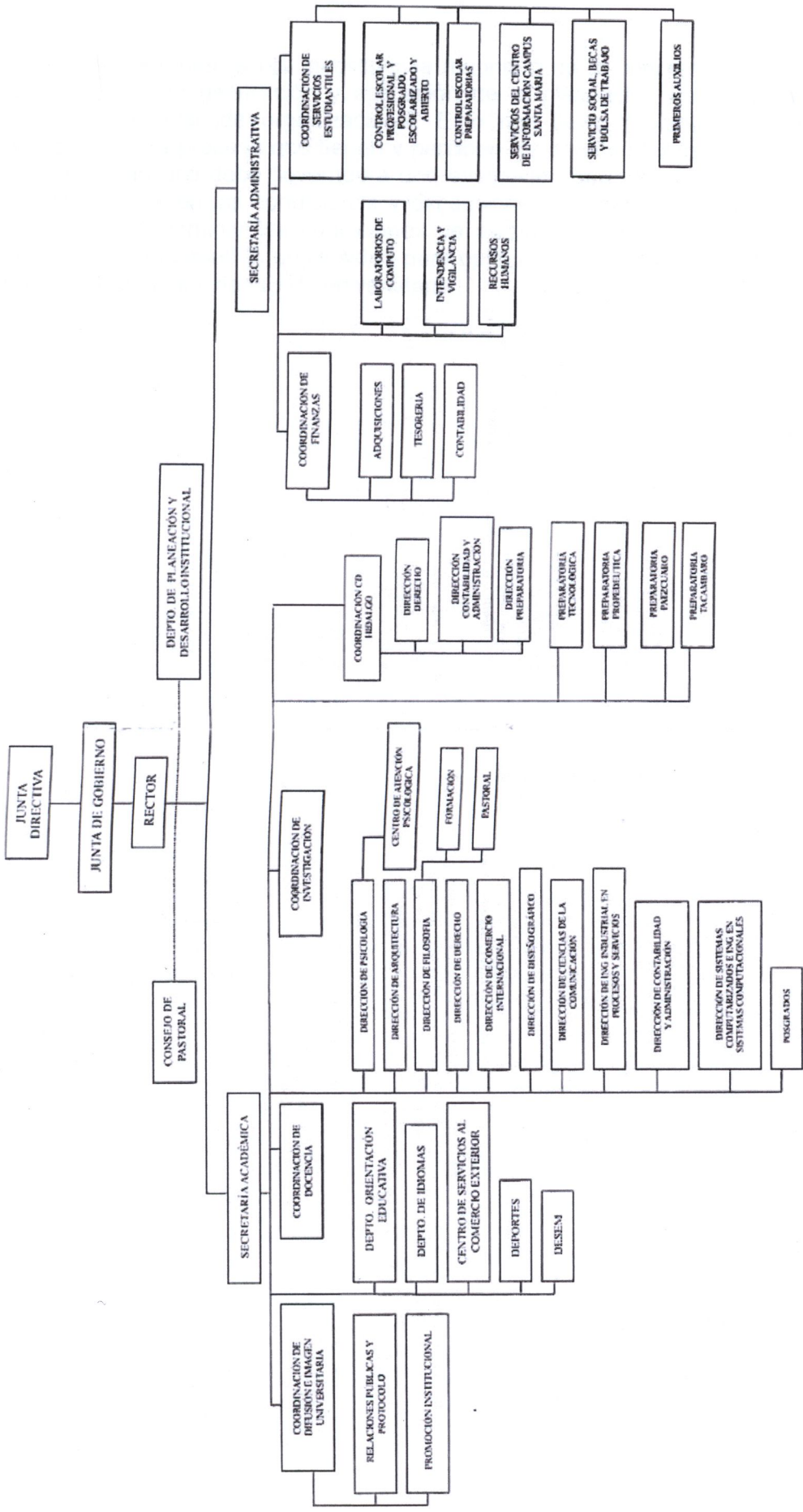
---

<sup>4</sup> Recuerdo que en 1990, yo trabajaba como ejecutivo en formación en la banca empresarial de Banamex, SNC, y me encontraba en ese momento en un período de capacitación en crédito cuando me tocó asistir a la realización de una evaluación de un estudio de crédito para el IESVAQ (Instituto de Estudios Superiores Vasco de Quiroga), donde el ejecutivo que llevaba la cuenta solicitaba a varios de los integrantes de la junta de gobierno y del patronato garantías personales para la aprobación de la solicitud hecha por la institución académica que representaban.

<sup>5</sup> Instituto de Estudios Superiores Vasco de Quiroga, A.C.

<sup>6</sup> Esta afirmación de liderazgo en posicionamiento se retoma de los resultados presentados por el grupo de Investigación Económico-administrativo de la misma universidad en enero del 2003, encabezado académicamente por el Lic. Héctor Hernández, en un estudio de las características de mercado en la demanda de servicios educativos en Morelia.

# Organigrama Institucional





Así pues, resulta interesante investigar la magnitud de la concentración de la toma de decisiones y de la generación y aplicación de la planeación universitaria en la zona superior de la pirámide organizacional. Esto nos lleva a plantearnos acerca de la integración a este proceso que tienen y perciben los demás niveles universitarios; y a su vez este diagnóstico debe llevarnos a una evaluación de la funcionalidad estructural de este organigrama en las condiciones y dimensiones actuales de la Universidad; lo cual nos permitirá determinar las condiciones de ajuste o de cambio que, en caso de ser necesario, podría seguir la universidad para optimizar los elementos participantes en las diferentes actividades de la vida universitaria .

#### IV. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

Peter Druker representa al pensamiento empresarial contemporáneo y, sin duda alguna, esto refleja muy claramente la tendencia de pensamiento y acción en el capitalismo actual: competitividad, globalización, certificaciones, acuerdos comerciales, etc. tomando como vértice a la empresa y su integración micro y macroeconómica. La naturaleza de las ciencias económico-administrativas permiten, sin duda alguna, una combinación de perspectivas y emplazamientos de análisis entre ámbitos tan diferentes como lo son la Economía y la Administración. Un enfoque mixto de la relación costo-beneficio-utilidad de la cual no se escapa ya ni siquiera una institución académica. Independientemente si es pública o privada.<sup>7</sup>

De esta manera encontramos que la administración como tal permite encontrar los elementos necesarios para establecer un marco teórico referencial de una investigación como ésta.

- El proceso administrativo permite<sup>8</sup> considerar sistemas y procedimiento elaborados en equipo para el logro de una meta en común; es el inicio ideológico, logístico y operativo de la planeación estratégica: "El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes . Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos. Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión."<sup>9</sup>
- La mercadotecnia, además de ser el "boom" administrativo en los últimos 15 años, es el complemento perfecto para visualizar una referencia teórica a esta investigación. Para esto, no debemos entender a la mercadotecnia como publicidad, propaganda o manipulación de mercados; debemos entender que la mercadotecnia es un factor de enlace y planeación en la cadena del ciclo económico; una forma de acelerar la producción de valor y de recuperación de la inversión a través de lo que Marx llamaba "la realización de la mercancía": segmentar, dirigir, observar, crear modelos de consumo, de compra, etc. La investigación de mercados es una de las herramientas más utilizadas en la actualidad por las empresas, especialmente de las medianas hacia arriba.
- La planeación estratégica, esa serie de pasos ordenados y con un significado de dirección y alcance que nos permite establecer metas, objetivos, sistemas, recursos de acuerdo a la perspectiva de desarrollo y crecimiento corporativo que se proyecte.

La economía te permite vestir ideológica y explicativamente a la praxis administrativa visualizando su entorno a través de :

<sup>7</sup> Aunque en México pareciera que el contextualizar a una institución educativa como "pública" implica automáticamente un servicio social comunitario que debe ser llevado con números rojos a expensas del presupuesto gubernamental que lo respalde. Se tiende a confundir "público" con "populista".

<sup>8</sup> Independientemente de la interpretación de los diferentes autores acerca de la cantidad de pasos o subprocesos por las que atraviesa el proceso administrativo en su totalidad.

<sup>9</sup> Artículo elaborado por : Omar Flores M. y son apuntes tomados de la clase administración 2 impartido por la profesora Ana Elisa Amaro, F.C.A.-UNAM. <http://www.unamosapuntes.com/code3/admoni0.html#3>

- La macroeconomía como las fuerzas externas que presionan a la empresa: gasto público, inflación, devaluación, política económica, etc. presentando variables que no pueden ser olvidadas en la administración de una empresa de cualquier tipo.
- La microeconomía como las fuerzas internas maleables en las manos corporativas y el comportamiento de los agentes económicos; la empresa y el consumidor como focos de estudio principales, como elementos básicos de conocimiento de mercado para direccionar y aplicar teorías administrativas (desde la producción hasta la mercadotecnia, incluyendo la comercialización) que optimicen los resultados y la eficiencia: comportamiento de consumo, modelos, costos, puntos de equilibrio, elasticidades, etc.
- Proyectos de inversión: el gran paso para la toma de decisiones. Sin duda, uno de los puntos de mayor convergencia académica y práctica entre la economía y la administración: la visualización de la obtención de un resultado antes del inicio mismo del nacimiento real del origen de ese resultado. La prognósis como sistema para la disminución de riesgo.

Así pues, la mancuerna entre la economía y la administración es, de manera conjunta, la forma de abordar una investigación sobre planeación estratégica universitaria.



## V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para especificar de manera concreta los límites de la investigación, es necesario plantear el problema que queremos estudiar para generar el modelo de planeación universitaria y determinar los grupos que fungirán como evaluados y evaluadores, el rol que desempeña cada uno en la comunidad universitaria y en el proceso de planeación. Esto nos permitirá orientar el desarrollo del trabajo hacia la propuesta integradora de los diferentes segmentos y niveles de ejecución de tareas en la comunidad universitaria.

### **Planteamiento del Problema:**

Existen diferentes niveles de integración a las actividades de la vida universitaria, cada nivel tiene sus obligaciones y propósitos a cumplir, y sus límites y derechos –por supuesto-, pero también requerimientos específicos para llevar a cabo sus tareas establecidas; además, cada nivel a su vez se integra con diferentes funciones en la aplicación del proceso administrativo. Esto lo podemos estudiar de la siguiente manera:

- a) **El nivel corporativo.**- Para orientar el rumbo del crecimiento y desarrollo académico, humano, administrativo, mercadológico, el posicionamiento y determinación de ventajas competitivas, etc. se genera un proceso de planeación con metas y objetivos a diferentes plazos, enmarcados por la visión y misión institucional; esta planeación generalmente se desarrolla a niveles de alta dirección corporativa, que para el caso universitario se concentra en la junta de gobierno, rectoría y las secretarías académica y administrativa; esto representa al nivel corporativo dentro la planeación y dentro del proceso administrativo a la dirección; ejercen la toma de decisiones y generan la visión general y de impacto global de la planeación y marcan el camino a seguir institucionalmente. Sus perspectivas deben ser siempre claras y sustentadas en información precisa, oportuna y eficiente para concatenar la idea con las herramientas que la hacen realidad.
- b) **Los niveles funcionales.**- Esto implica a los diferentes departamentos y áreas que conforman el servicio global universitario; se representa con las direcciones de cada carrera universitaria y con las áreas autónomas a éstas pero integrantes del funcionamiento global de la comunidad, que para nuestro caso lo representan las áreas de recursos humanos, vinculación universitaria, finanzas, contabilidad, mantenimiento e intendencia, imagen institucional, laboratorios, etc. Este nivel lo ejercen las cabezas departamentales y directores. Otorgar recursos, designar funciones, analizar esquemas de trabajo, tener un conocimiento profundo de su intraespacio departamental, y todo lo que conlleva, conectar jerárquicamente a los niveles corporativo y operativo para no permitir que, en el caso del primero, se realicen planes que no sean rentables o posibles de llevar a cabo; en el caso del segundo, que no se pierda en su apreciación de trabajo cotidiano individual y pierda la perspectiva de conjunto. Vr.gr. los directores conocen las necesidades y requerimiento materiales. Financieros y humanos de alumnos, docentes, administrativos de su área, vínculos con otras áreas, etc. Usualmente el contacto directo que esto implica no lo puede percibir o realizar el nivel corporativo por su naturaleza, por lo cual deben generar una mancuerna de retroalimentación informativa.



- c) **Los niveles operativos.**- Dentro de las áreas son los encargados de ejecutar las acciones específicas y la aplicación de los recursos otorgados. Al ser ejecutantes tienen el conocimiento y la experiencia práctica de lo que implica una implementación de planes de trabajo concretos.

Estos esquemas de nivel anteriormente planteados, que se encuentran determinados por su desempeño en las actividades de servicio institucional universitario, conforman los tres segmentos básicos que identificamos para interactuar en el proceso de Planeación Estratégica Universitaria.

En la actualidad, como se planteará en la hipótesis a comprobar en el desarrollo de este estudio, estos tres segmentos se visualizan separados y autónomos entre sí; y de manera tradicional no se genera entre ellos un proceso de retroalimentación constante y eficiente que permita marcar el tono de acorde común ni vertical ni horizontalmente dentro del cúmulo total de actividades universitarias. Es decir, los niveles jerárquicos horizontales tienden a plantearse sus propias metas y objetivos de manera aislada e independiente y los bajan de la misma manera al siguiente nivel vertical<sup>10</sup>; así, generan procesos diferentes, con instrumentación diferente y con resultados diferentes. Más que un organigrama tradicional, para efectos de aplicación del proceso administrativo, podríamos visualizar un esquema de dirección central de la siguiente manera:

FIGURA 1



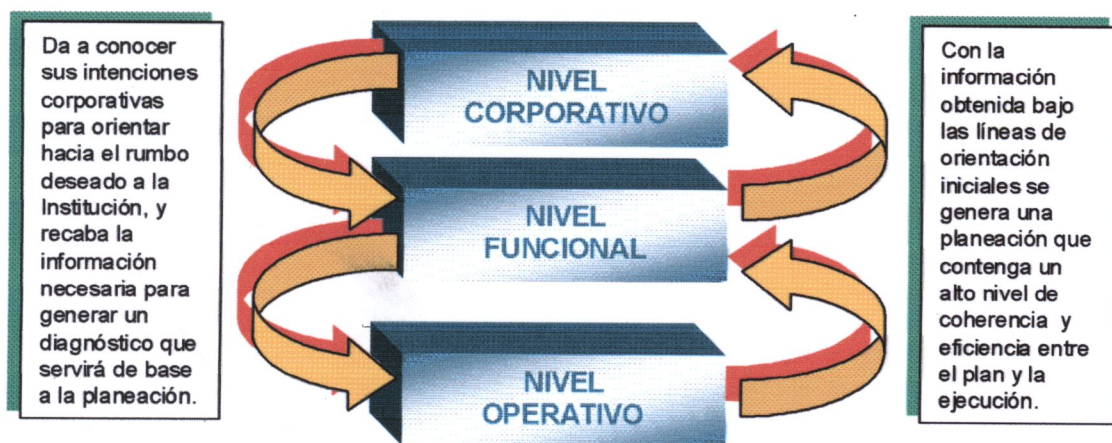
<sup>10</sup> Este es un problema de cultura empresarial ortodoxa; especialmente de las empresas medianas, pequeñas y micros en México siguen los esquemas de la administración tradicional vertical: se planea gerencialmente pero sin dar siquiera un aviso de sus planes a los demás niveles, y éstos ejecutan deficientemente las actividades planteadas pues carecen de un sentido de orientación, lo que conlleva a una pérdida de tiempos y recursos y a una ausencia del logro de metas originalmente planteadas pero jamás informadas hasta el momento mismo de su requerimiento de ajuste y ejecución en los demás niveles. Esto no es unilateral del grupo jerárquico más fuerte en la empresa; de hecho, un comportamiento alterno es el de los niveles en la base vertical, que “solucionan” como pueden y no manifiestan abiertamente el interés que pueden tener de ser tomados en cuenta antes de aplicar una planeación de algo que no conocen, no saben que se pretende con ello y que les puede dificultar sus propias actividades. Así, los que dirigen no obtienen los resultados esperados, los que ejecutan no obtienen los recursos, sistemas y/o procedimientos necesarios, los que evalúan no obtienen parámetros reales eficientes contra el sistema de “planeación”.



Esto resulta un problema cuando hablamos de homogeneidad de parámetros, de instrumentaciones, de recolección de información y su correspondiente procesamiento útil, lo cual no permite generar, en todo lo que implica, un proceso de Planeación Estratégica real y eficiente.

La misión y la visión deberán de generar los vértices de reflexión para el proceso mismo de la planeación pues provoca una orientación casi natural sobre el uso de herramientas y programación de acciones y planes de trabajo (considerando prioridades, costeos, viabilidades de proyectos académicos y de inversión, etc.). Quienes marcan esta pauta son los integrantes del nivel corporativo, pero recordemos que la contraposición de resultados reales obtenidos contra esta pauta es en base a un esquema de intracomunicación por niveles, vertical y horizontalmente, por lo cual la información que de éstos se puede obtener en base al previo conocimiento de las bases inductivas del proceso de planeación puede ser vital para el éxito de la implementación de la Planeación Estratégica Universitaria. Esto puede referenciar al estudio de un esquema con las siguientes características:

FIGURA 2



La retroalimentación constante y cíclica de este proceso inter-intraniveles es un ejercicio que construye bases sólidas que tienden a facilitar, cada vez que éste se realiza, el proceso de Planeación Estratégica Corporativa.

Este proyecto implica una investigación acerca de la verificación del planteamiento inicial con relación a la falta de interacción entre segmentos para generar planeación, la disponibilidad de éstos para integrarse a la creación de planes universitarios; analizando el efecto que esto tendría en la comunidad universitaria.



**Para esto se presentan tres hipótesis a demostrar:**

**1ª. Los diferentes segmentos funcionales y operativos no conocen las intenciones ni dirección de la planeación universitaria que genera el segmento corporativo.**

**2ª. Los segmentos funcionales y operativos sí tienen interés de participar en el proceso.**

**3ª. Es necesario un proceso de retroalimentación inter-intraniveles para optimizar los procesos de generación y aplicación de una Planeación Estratégica Universitaria.**

## VI. OBJETIVOS

Los objetivos planteados a continuación nos permitirán obtener una visión clara del comportamiento actual de los diferentes segmentos universitarios estudiados con relación a su participación en la planeación universitaria, la percepción que tienen ellos mismos sobre esa participación y la manera –y motivos- en que desearían integrarse a este ejercicio estratégico. La repercusión de esta investigación se concentra en el desarrollo de un modelo participativo en diferentes niveles horizontales y verticales de planeación, considerando la participación de cada segmento en el proceso administrativo implementado en la comunidad universitaria: el nivel corporativo, los niveles funcionales y los niveles operativos<sup>11</sup>.

Debido a esto, es vital obtener información de quienes llevan a cabo las tareas operativas hacia quienes coordinan el manejo general de cada departamento y determinan la asignación de recursos para el funcionamiento de estos operativos. Esto implica un proceso de alimentación y retroalimentación con respecto a la toma de decisiones sobre metas y objetivos universitarios a conseguir en el corto, mediano y largo plazo. Considerar esta información nos permite visualizar claramente, en un panorama que puede implicar varios escenarios, el impacto de cada parte de la planeación y tomar, inclusive, medidas preventivas o de incentivo según sea el caso.

El hecho de involucrar a cada uno de los afectados por nuestros planes universitarios (corporativos) facilita la tarea de implementar estos planes a niveles funcionales y operativos incrementando la eficiencia del conjunto de la planeación para el logro de los elementos considerados en la prognosis.

### **OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION**

**Determinar la función, la desempeñada y la deseada, de los diferentes grupos integrantes de la comunidad universitaria en el proceso de planeación institucional.**

### **OBJETIVOS PARTICULARES Y ESPECIFICOS**

1. Determinar las características directivas, funcionales y operativas de los diferentes grupos que integran la comunidad universitaria.
  - 1.1. Especificar las características de los diferentes segmentos universitarios a estudiar.
  - 1.2. Especificar el nivel de planeación que corresponde a cada segmento estudiado.
2. Estudiar la perspectiva de integración a la planeación universitaria de cada uno de los segmentos universitarios considerados.
  - 2.1. Determinar la participación en la planeación estratégica universitaria de cada segmento estudiado.

---

<sup>11</sup> Estos niveles son explicados en el apartado del Planteamiento del Problema.



- 2.2. Analizar la percepción de cada segmento estudiado con respecto al grado de su participación en la planeación estratégica universitaria.
- 2.3. Analizar como cada segmento estudiado percibe la participación de los demás segmentos.
3. Determinar el nivel y tipo de participación que cada grupo estudiado desearía tener en la planeación estratégica universitaria.
  - 3.1. Analizar el nivel y tipo de participación directiva, operativa y/o funcional que cada segmento estudiado desearía tener.
  - 3.2. Analizar los motivos con que cada segmento sustenta su posición para la participación en la planeación estratégica universitaria.
4. Analizar la conveniencia de permitir la participación de los diferentes segmentos universitarios estudiados.
  - 4.1. Analizar la conveniencia de permitir la participación de los diferentes segmentos universitarios estudiados de acuerdo a sus características directivas, funcionales y operativas.
  - 4.2. Analizar la conveniencia de permitir la participación de los diferentes segmentos universitarios estudiados de acuerdo a sus propias perspectivas y deseos de integración a la planeación estratégica universitaria.
  - 4.3. Concluir cómo un modelo de participación universitaria por niveles y segmentos permitiría la adopción de nuevos modelos educativos acordes a la globalización.

## VI. METODOLOGIA

La metodología utilizada para esta investigación es la descrita a continuación:

- 1) Determinación del tipo de investigación.- Para este estudio se generará una investigación exploratoria entre los tres segmentos estudiados aplicando cuestionarios directos con los mismos objetivos de investigación.
- 2) Delimitación espacial de la investigación.- El espacio geográfico y población total considerada será la del principal campus de la universidad estudiada.
- 3) Establecimiento de la necesidad de información y las fuentes de información.- Las necesidades de información se enfocan a los siguientes puntos de los objetivos<sup>12</sup>:
  - a. Determinar las características directivas, funcionales y operativas de los diferentes grupos que integran la comunidad universitaria. La fuente será de segundo nivel con el organigrama universitario y las autoridades del departamento de administración universitaria.
  - b. Determinar la perspectiva de integración a la planeación universitaria de cada uno de los segmentos universitarios considerados. Aquí se recurrirá a fuente de primer nivel: la aplicación de cuestionarios a los segmentos estudiados para recabar la información estadística necesaria que deberá ser procesada.
  - c. Determinar el nivel y tipo de participación que cada grupo estudiado desearía tener en la planeación estratégica universitaria. La fuente de primer nivel referida en el punto b.
  - d. Determinar la conveniencia de permitir la participación de los diferentes segmentos universitarios estudiados. La fuente de primer nivel referida en los puntos b y c.
- 4) Desarrollo del plan de muestreo.- El plan de muestreo se diseña de acuerdo a los siguientes requerimientos:
  - a. **Tipo de muestreo.**- Procedimiento no probabilístico con muestra por conveniencia<sup>13</sup>.
  - b. **Características de la muestra.**- La muestra se divide en dos segmentos bases estudiados: el nivel funcional (coordinador) y el funcional (ejecutor); a pesar de que

---

<sup>12</sup> Estos objetivos son los planteados en el apartado de objetivos generales, particulares y específicos.

<sup>13</sup> Esta muestra se selecciona de acuerdo con la conveniencia del investigador; para este proyecto se seleccionan de acuerdo a su disponibilidad de tiempo y está en el campus. En este caso, la inexactitud que este tipo de muestra provoca no es de peculiar incidencia en el proyecto, ya que se toma como base de la investigación la homogeneidad de los elementos que conforman cada segmento estudiado.



cada nivel implica a varios departamentos o áreas, es necesario resaltar que el fin de este estudio no es generar una evaluación específica por cada una, sino por bloque de acuerdo al comportamiento general de cada segmento. Los departamentos y áreas de los niveles funcionales y operativos son los mismos, la diferencia estriba en que para el nivel funcional se consideran cabezas de área o departamentos y para el operativo son quienes se encuentran por debajo, jerárquicamente, de los funcionales y realizan los trabajos designados por éstos. Las encuestas se aplicaron del 2 al 5 de Julio del 2002.

- c. **Tamaño de la muestra.**- Se determina por los grupos de los niveles funcionales y operativos que se encuentran laborando en el campus universitario principal: oficinas administrativas, direcciones y departamentos de apoyo. El total encuestado fueron:

CUADRO 1

Statistics

NIVEL ESTUDIADO		
N	Valid	26
	Missing	0
Mode		3

En el cuadro anterior observamos una muestra válida de 26 encuestas en total, lo que implica 12 encuestas a cabezas de departamento y directores de carreras y 14 empleados administrativos, de mantenimiento e intendencia, como representantes en el campus del nivel operativo. Ver cuadro 2:

CUADRO 2

NIVEL ESTUDIADO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FUNCIONAL	12	46.2	46.2	46.2
	OPERATIVO	14	53.8	53.8	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

- 5) Procedimiento de recolección de datos.- Este se realizará de la siguiente manera:  
 a) Diseño del cuestionario para su aplicación directa al encuestado.

Se determinan las variables y reactivos que evalúan los objetivos:

## Variables para estudio primario

## Reactivos

- I. Participación en la PEU de cada segmento estudiado. a) Cómo percibe el proceso de PEU.  
b) Como participa en la PEU.  
c) Cuanto participa en la PEU.  
d) Que tanto sería adecuado que participara en la PEU.  
e) Cómo desearía participar (nivel y tipo de participación).  
f) Cuanto desearía participar.
- II: Motivos de cada segmento para participar en la PEU. g) Motivos por los que desea participar en la PEU.  
i) Motivos por los que sería conveniente la participación de otros segmentos en la PEU
- III. Aportaciones a la PEU de los diferentes segmentos estudiados. j) Como mejoraría su desempeño con una PEU integrada horizontal y verticalmente.

De los reactivos se obtienen las preguntas:

## Preguntas

- ¿Cómo se realiza la PEU?
- ¿Cómo participan en la PEU los siguientes grupos?
- ¿Qué tipo de participación tienen?
- ¿Con que frecuencia participan en el PEU?
- ¿Con que frecuencia deberían participar en el PEU?
- ¿Qué tipo de participación sería la adecuada?
- ¿En qué fases del proceso de PEU desearía participar?
- ¿Bajo qué circunstancias considera usted que deben de preguntar su opinión?
- ¿Por qué considera usted que es importante su participación en la PEU?
- ¿Por qué considera importante la participación de otros grupos universitarios en el proceso de PEU?
- ¿Con qué elementos percibe usted una mejora de su desempeño laboral con respecto a sus jefes?
- ¿Con qué elementos percibe usted una mejora de su desempeño laboral con respecto a sus compañeros de trabajo?

Y a partir de las preguntas planteadas se redacta el cuestionario con los tipos de preguntas y respuestas seleccionados para la información planteada por los objetivos:



# EL CUESTIONARIO APLICADO:

## "Planeación Estratégica Universitaria: un camino construido en común por todos los niveles de la comunidad PREMIO A LA EXCELENCIA ACADEMICA EN LA PRACTICA EDUCATIVA; CONVOCATORIA FIMPES

PUESTO:  Junta de Gobierno  Rectoría  Sec. Académica  Sec. Administrativa  Dirección de escuela  
 Jefe de departamento  Personal administrativo  Intendencia

Seleccione las opciones que mejor correspondan a su opinión y percepción sobre la planeación

**A. De acuerdo a cómo usted la percibe ¿Cómo se realiza el proceso de planeación en la**

- 1) No se conoce un proceso de planeación en la universidad.      2) Se realiza en los niveles jerárquicos superiores y se conoce sólo cuando se ejecuta.      3) Se realiza en los niveles jerárquicos superiores y se da a conocer antes de pedir su ejecución.      4) Se nos pide opinión antes de generarla y se realiza en los niveles jerárquicos superiores.      5) Todos los elementos de la comunidad universitaria participamos en su elaboración.      6) Otro

**B. ¿Cómo participan en este proceso de planeación universitaria los siguientes grupos? Marque X la selección en la columna**

Grupo	EN TODO EL PROCESO	EN EL DIAGNOSTICO	GENERANDO	OPERATIVAMENTE	DIRIGIENDO Y EVALUANDO
Junta de Gobierno					
Rectoría					
Secretaría Académica					
Secretaría Administrativa					
Direcciones					
Jefes de departamentos					
Personal Administrativo					
Intendencia					

OTRO: \_\_\_\_\_

**C. ¿Qué tipo de participación tienen? Marque con una selección en la columna correspondiente.**

Grupo	UNILATERAL	POR GRUPOS DE TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL UNIVERSITARIA	POR PROYECTOS	POR AREA O	POR PUESTO DE
Junta de Gobierno					
Rectoría					
Secretaría Académica					
Secretaría Administrativa					
Direcciones					
Jefes de departamentos					
Personal Administrativo					
Intendencia					

OTRO: \_\_\_\_\_

**D. ¿Con que frecuencia participa usted en este proceso de**

- 1) Siempre      2) Cada ciclo académico      3) Constante pero intermitentemente      4) Cuando me solicitan apoyo      5) Cuando mi jefe directo me lo pide      6) No participo

7) OTRO: \_\_\_\_\_

**E. ¿Con que frecuencia debería usted participar en el proceso de**

- 1) Siempre      2) Cada ciclo académico      3) Constante pero intermitentemente      4) Cuando me solicitan apoyo      5) Cuando mi jefe directo me lo pide      6) No participo

7) OTRO: \_\_\_\_\_

**F. ¿Qué tipo de participación sería la adecuada para**

- 1) Unifátera      2) Por grupos de trabajo para planeación global      3) Por proyectos definidos      4) Por área o departamento      5) Por puesto de trabajo      6) En nada

7) OTRO: \_\_\_\_\_

**G. ¿En qué fases del proceso de planeación universitaria desearía**

- 1) En todo el proceso      2) En el diagnóstico      3) Generando proyectos      4) Operativamente      5) Dirigiendo y evaluando      6) En ninguno

7) OTRO: \_\_\_\_\_

**H. ¿Bajo qué circunstancias considera usted que deben de preguntar su opinión? Selecciones uno o varios de los siguientes**

- b) Capacitación de los encuestadores para la selección y búsqueda de la muestra para cada segmento estudiado y para la correcta aplicación del cuestionario
  - c) Diseño de la logística de aplicación y recolección de la información:
    - i. Copias del cuestionario de acuerdo al tamaño de la muestra, foliadas y marcadas con las siglas del nombre del encuestador para facilitar su captura y tabulación en el programa estadístico seleccionado.
    - ii. Material complementario para la aplicación de las encuestas: lapiceros de tinta negra, tablas de soporte con pinza, sobres grandes para separar los cuestionarios aplicados de los que todavía no lo están.
    - iii. Cronograma de aplicación considerando los tiempos programados para la recolección total, los horarios de estadía en el campus de cada uno de los segmentos seleccionados y los horarios de trabajo de los encuestadores.
- 6) Procesamiento de los datos recolectados.- Las encuestas aplicadas serán capturadas y tabuladas en el programa estadístico SPSS 10.0 y como programa auxiliar el Excel 97 de Microsoft. Esto permitirá generar los elementos necesarios de estadística descriptiva e inferencial de acuerdo a los requerimientos de los objetivos planteados.
- 7) Análisis y presentación de resultados.- Los resultados serán analizados y presentados en el procesador de textos Word 2000 también de Microsoft, y como auxiliares para procesar imágenes y figuras el programa Power Point 97de Microsoft y Adobe PhotoDeLuxe Home Edtion 4.0

FIGURA 3





## VII. RESULTADOS

Los resultados de la encuesta aplicada de acuerdo a los objetivos planteados para comprobar las hipótesis de este trabajo se presentarán en cuatro apartados:

### PARTE I:

- 1) Las características directivas, funcionales y operativas de los diferentes grupos que integran la comunidad universitaria.
- 2) Perspectiva de integración a la planeación universitaria de cada uno de los segmentos universitarios considerados.

### PARTE II:

- 3) Análisis de percepción de la participación de los diferentes niveles en el proceso de planeación universitaria.
  - a. Percepción de la participación del Nivel Corporativo
  - b. Percepción de la participación del Nivel Funcional
  - c. Percepción de la participación del Nivel Operativo

### PARTE III:

- 4) Percepción del tipo de participación en la planeación universitaria por nivel estudiado.
  - a. Tipo de participación del Nivel Corporativo.
  - b. Tipo de participación del Nivel Funcional.
  - c. Tipo de participación del Nivel Operativo.
  - d. ¿Con qué frecuencia participo en el proceso de planeación universitaria?

### PARTE IV:

- 5) El nivel y tipo de participación que cada grupo estudiado desearía tener en la planeación estratégica universitaria.
- 6) ¿Por qué quiero participar en la planeación universitaria?
- 7) ¿El proceso de planeación universitaria ayuda a mejorar mi desempeño laboral?
- 8) La conveniencia de permitir la participación de los diferentes segmentos universitarios estudiados.

## **PARTE I:**

- 1) Las características directivas, funcionales y operativas de los diferentes grupos que integran la comunidad universitaria.**
- 2) Perspectiva de integración a la planeación universitaria de cada uno de los segmentos universitarios considerados.**

Los resultados que se presentan en esta parte I se presentan a partir de dos fuentes:

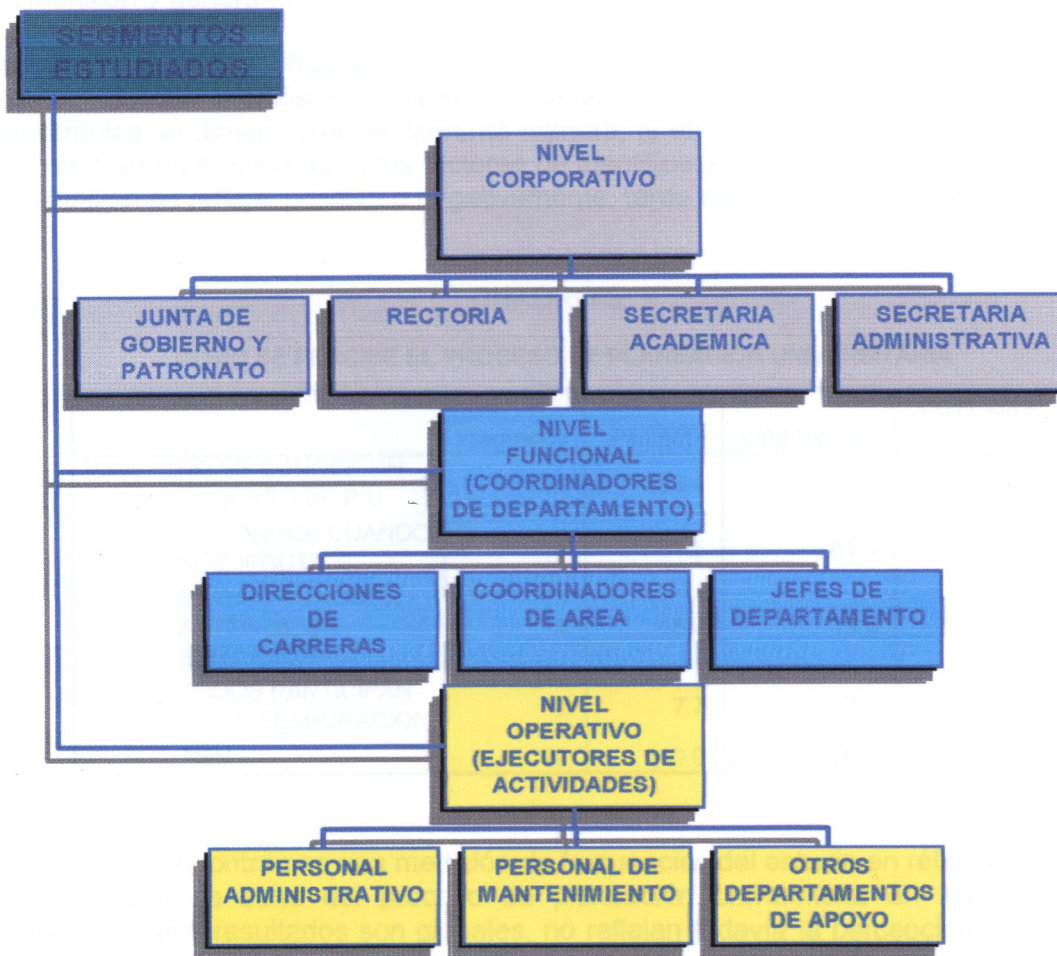
- a) El punto 1) implica una definición de los niveles estudiados a partir de los grupos evaluados y evaluadores, teniendo como origen las funciones que desempeñan en el campus universitario; cada grupo se compone de diversas áreas y departamentos y a su vez diferentes grupos componen un nivel. Esta definición de niveles se encuentra sustentada en la información presentada a manera de justificación del problema en la parte inicial de este proyecto.
- b) El punto 2) ya hace referencia a los primeros resultados de la encuesta realizada que se enfocan a la percepción que cada grupo tiene acerca de la planeación universitaria, cómo se realiza, si se da a conocer o no, a quienes, etc. Esto nos indica como se percibe de manera general e institucional la planeación universitaria. Los rangos de medición que se manejan en este punto van desde la perspectiva de no conocer un proceso de planeación en la universidad, pasando por medir la percepción de si se realiza en los niveles jerárquicos superiores y se conoce sólo cuando se ejecuta, si se realiza en los niveles jerárquicos superiores y se da a conocer antes de pedir su ejecución, si se pide opinión antes de generarla y se realiza en los niveles jerárquicos superiores hasta conocer si todos los elementos de la comunidad universitaria participamos en su elaboración. Es muy importante esta medición ya que a partir de aquí empezamos a generar un perfil de participación potencial y a qué niveles.



Las características directivas, funcionales y operativas de los diferentes grupos que integran la comunidad universitaria.

Como se ha presentado a lo largo de este documento, los diferentes niveles estructurales en la Universidad implican diferenciar características de los segmentos que encontramos en la comunidad universitaria, donde cada uno implica un nivel de integración en el proceso de Planeación Estratégica Universitaria. Este ejercicio de determinación de las características de cada nivel nos lleva a analizar el siguiente esquema de (ver figura 4) donde podremos encontrar visualmente lo que implica cada nivel seleccionado y las características y naturaleza que posee:

FIGURA 4



Este esquema nos permite analizar bajo dos ópticas diferentes: primera, analizar como se percibe la función de los niveles en la planeación, y segunda como desearía integrarse cada nivel a ésta.

**Perspectiva de integración a la planeación universitaria de cada uno de los segmentos universitarios considerados.**

La percepción sobre el proceso de Planeación Universitaria es necesario medirla para generar un diagnóstico que nos permita visualizar como se ve a sí mismo cada segmento en su participación actual y cómo ve a los demás en este proceso. La percepción es un concepto interesante para la planeación desde el momento en que el individuo y/o los grupos participantes en este proceso se sienten o no parte del proyecto, lo comprenden, se comunican y generan una dinámica de integración.

Entre mayor es la identificación mejor es la visualización de metas y objetivos y, por supuesto, de los medios y acciones necesarios para su logro. La relación inter-intrajerárquica se dimensiona de diferente manera; la efectividad y productividad también se encuentran en función de éstos factores de identificación con el proyecto universitario. Esta situación se refleja, positiva o negativamente, tarde o temprano, hacia el exterior.

**CUADRO 3**

**COMO SE PERCIBE EL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO SE CONOCE UN PROCESO DE P.U.	4	15.4	15.4	15.4
	SE CONOCE CUANDO SE EJECUTA	16	61.5	61.5	76.9
	SE DA A CONOCER ANTES DE SU EJECUCION	4	15.4	15.4	92.3
	TODOS PARTICIPAN EN SU ELABORACION	2	7.7	7.7	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

En el cuadro 3 encontramos una medición de frecuencias del estudio en relación al tipo de percepción que se tiene del proceso de planeación universitaria en los segmentos estudiados; éstos resultados son globales, no reflejan todavía la percepción por niveles, pero aún así son interesantes las tendencias que éstos arrojan, ya que podemos observar que un 61.5% de la población muestral determinó conocer la planeación universitaria únicamente cuando se solicita de su parte la ejecución de los planes.

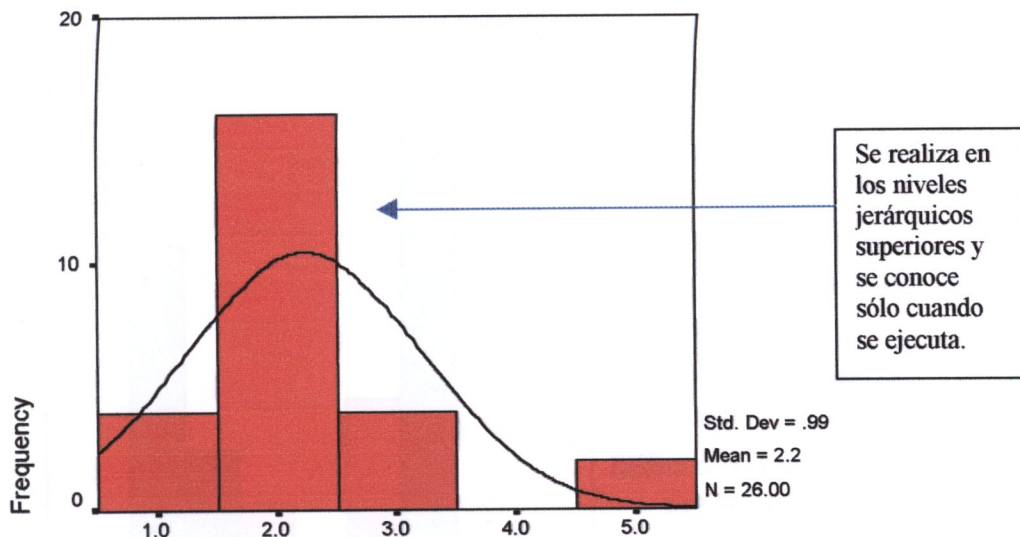
Esto es un indicador muy marcado en relación con las demás variables estudiadas en cuanto al deseo e importancia de la integración de los segmentos al formato de



planeación universitaria. De los 5 elementos que respondían al reactivo, este segundo toma un realce especial; esto lo podemos ver en la gráfica A:

GRAFICA A

COMO SE PERCIBE EL PROCESO DE PLANEACI



COMO SE PERCIBE EL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA

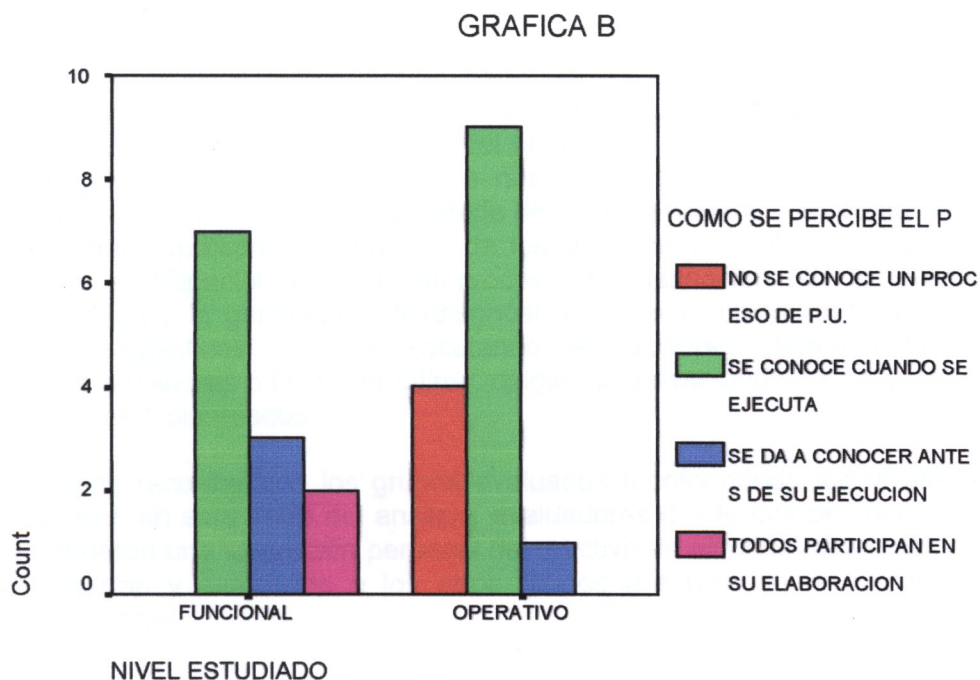
Si analizamos esto a partir de la perspectiva de cada uno de los grupos estudiados, el resultado global adquiere mayor significado, pues permite ver la percepción por nivel. Veamos el siguiente cuadro:

CUADRO 4

NIVEL ESTUDIADO \* COMO SE PERCIBE EL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA Crosstabulation

		COMO SE PERCIBE EL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA				Total
		NO SE CONOCE UN PROCESO DE P.U.	SE CONOCE CUANDO SE EJECUTA	SE DA A CONOCER ANTES DE SU EJECUCION	TODOS PARTICIPAN EN SU ELABORACION	
NIVEL ESTUDIADO	FUNCIONAL	Count	7	3	2	12
		% within NIVEL ESTUDIADO	58.3%	25.0%	16.7%	100.0%
		% of Total	26.9%	11.5%	7.7%	46.2%
OPERATIVO		Count	4	9	1	14
		% within NIVEL ESTUDIADO	28.6%	64.3%	7.1%	100.0%
		% of Total	15.4%	34.6%	3.8%	53.8%
Total		Count	4	16	4	26
		% within NIVEL ESTUDIADO	15.4%	61.5%	15.4%	100.0%
		% of Total	15.4%	61.5%	15.4%	100.0%

A nivel funcional se reconoce la existencia de un proceso de planeación universitaria, pero u 28.6% de la población muestral operativa (que representa un 15.4% del total muestral) no conoce la existencia de éste; otra diferencia radical de percepción es que el grupo funcional percibe comunicación sobre la planeación antes de ejecutar las acciones que conlleva, mientras el nivel operativo mayoritariamente lo desconoce hasta que se le involucra directamente con acciones específicas. Gráficamente se muestra de la siguiente manera:



Podemos observar que no existen valores perdidos para estas mediciones (missing values), lo cual implica que el 100% de los encuestados respondieron estas preguntas; esto es importante de resaltar ya que se toma la ausencia de respuesta como un elemento de reactivo en sí mismo: si no hay respuesta no hay conocimiento o participación, dependiendo de la variable estudiada.

**CUADRO 5**

**Statistics**

COMO SE PERCIBE EL PROCESO DE PLANEACION  
UNIVERSITARIA

N	Valid	26
	Missing	0
Mode		2
Kurtosis		3.332
Std. Error of Kurtosis		.887

A continuación se iniciará desde esta perspectiva el análisis acerca de la percepción sobre la participación en el proceso de planeación.



## **PARTE II:**

- 3) Análisis de percepción de la participación de los diferentes niveles en el proceso de planeación universitaria.**
  - a. Percepción de la participación del Nivel Corporativo**
  - b. Percepción de la participación del Nivel Funcional**
  - c. Percepción de la participación del Nivel Operativo**

La parte dos nos presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta en el campus universitario, y, a partir del bloque de información anterior, determinar en esta segunda parte la información que nos presenta por niveles la apreciación de la participación en la planeación universitaria del grupo evaluado y su punto de vista acerca del papel que representan cada uno de los otros grupos seleccionados en ésta. Nos indica una participación en todo el proceso de planeación, en el levantamiento de información para la generación de diagnóstico, o en el planteamiento y desarrollo de proyectos específicos, o bien ejecutando las acciones determinadas por grupos jerárquicos superiores o bien, por último, dirigiendo y evaluando los proyectos específicos o institucionales planteados.

Es necesario recordar que los grupos evaluados (conformando los niveles estudiados) son a su vez, en esta parte del análisis, evaluadores desde dos perspectivas: la primera es que generan una valoración personal del reactivo en algunas partes del levantamiento de información y evaluando a los otros grupos a través de la percepción, también, personal en otras.

Esta presentación de resultados comprende un análisis a dos niveles:

- a) ¿Qué participación tengo en la planeación universitaria?
- b) La percepción de los niveles previamente mencionados.

Este apartado II lo iniciaremos a través de la pregunta:

¿Qué participación tengo en la planeación universitaria?

CUADRO 6

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
NIVEL ESTUDIADO * COMO PARTICIPA LA JUNTA DE GOBIERNO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	15	57.7%	11	42.3%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * COMO PARTICIPA RECTORIA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	18	69.2%	8	30.8%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * COMO PARTICIPA SECRETARIA ACADEMICA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	18	69.2%	8	30.8%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * COMO PARTICIPA SECRETARIA ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	16	61.5%	10	38.5%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	17	65.4%	9	34.6%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * COMO PARTICIPAN LOS JEFES DE AREA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	16	61.5%	10	38.5%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * COMO PARTICIPA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	18	69.2%	8	30.8%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * COMO PARTICIPA INTENDENCIA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	14	53.8%	12	46.2%	26	100.0%



Al evaluar la variable de percepción de la participación en el proceso de planeación de los segmentos estudiados, es necesario empezar resaltando una tendencia: el alto porcentaje de valores perdidos (missing values) que se presentan en este reactivo. Esto significa, para este caso que, o los grupos no conocen su participación en el proceso o no tienen ningún tipo de identificación institucional con los proyectos realizados y su participación en éstos no es clara para ellos mismos. Ver cuadro 6.

Sin embargo, a pesar de que este indicativo inicial nos empieza a dar un perfil de percepción de participación, es necesario recurrir a un análisis por nivel sobre estos mismo reactivos para generar información útil al modelos de Planeación Estratégica Universitaria de cómo incluir a cada grupo de acuerdo al nivel que pertenece.

El siguiente análisis enfoca a los grupos participantes por nivel estudiado en cómo se percibe la participación personal y de cómo percibe la participación de los demás segmentos en el proceso de planeación universitaria.

De esta manera se presentarán:

- a) La percepción de la participación del nivel Corporativo en la planeación universitaria.
- b) La percepción de la participación del nivel Funcional en la planeación universitaria.
- c) La percepción de la participación del nivel Operativo en la planeación universitaria.

## PERCEPCION DE LA PARTICIPACIÓN DEL NIVEL CORPORATIVO

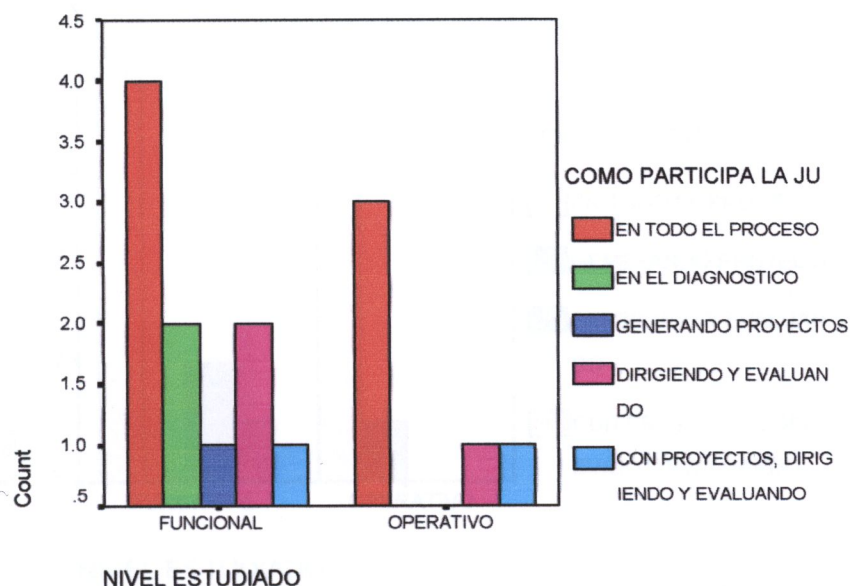
Son cuatro los segmentos que componen al nivel corporativo: junta de gobierno, rectoría, secretaría académica, secretaría administrativa. Sin embargo, a pesar de ser un bloque de toma de decisiones bien definido, la percepción que de ellos se tiene es muy diferente entre ellos mismo y desde las diferentes perspectivas de los demás segmentos. El cuadro 7 nos muestra el resultado de percepción de la participación de la junta de gobierno en la planeación universitaria:

CUADRO 7

NIVEL ESTUDIADO \* COMO PARTICIPA LA JUNTA DE GOBIERNO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA Crosstabulation

		COMO PARTICIPA LA JUNTA DE GOBIERNO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA					Total	
		EN TODO EL PROCESO	EN EL DIAGNOSTICO	GENERANDO PROYECTOS	DIRIGIENDO Y EVALUANDO	CON PROYECTOS, DIRIGIENDO Y EVALUANDO		
NIVEL ESTUDIADO	FUNCIONAL	Count	4	2	1	2	1	10
	% within NIVEL ESTUDIADO		40.0%	20.0%	10.0%	20.0%	10.0%	100.0%
	% of Total		26.7%	13.3%	6.7%	13.3%	6.7%	66.7%
OPERATIVO	Count		3			1	1	5
	% within NIVEL ESTUDIADO		60.0%			20.0%	20.0%	100.0%
	% of Total		20.0%			6.7%	6.7%	33.3%
Total	Count		7	2	1	3	2	15
	% within NIVEL ESTUDIADO		46.7%	13.3%	6.7%	20.0%	13.3%	100.0%
	% of Total		46.7%	13.3%	6.7%	20.0%	13.3%	100.0%

GRAFICA C



El nivel funcional la percibe mayoritariamente (40% del nivel, que representa un 26.7% del total muestral) en todo el proceso de planeación pero también haciendo estudios de



diagnóstico y dirigiendo y evaluando proyectos. El nivel operativo lo percibe más cerrado (60% del nivel lo visualiza llevando a cabo todo el proceso). Ver gráfica C.

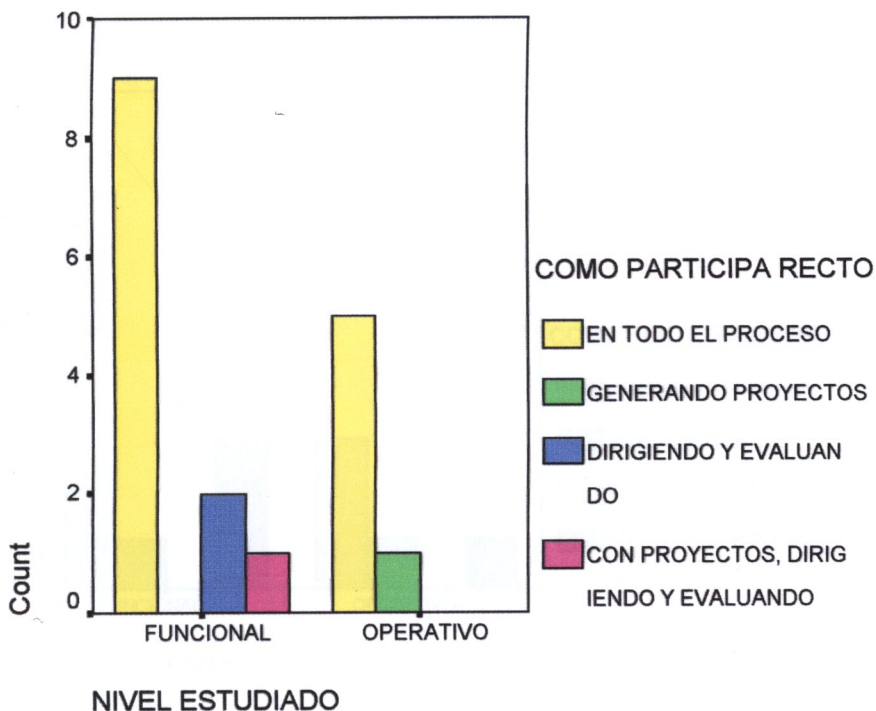
El cuadro 8 y la gráfica D nos presentan resultados de percepción del rol de rectoría en el proceso:

**CUADRO 8**

**NIVEL ESTUDIADO \* COMO PARTICIPA RECTORIA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA Crosstabulation**

		COMO PARTICIPA RECTORIA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA				Total
		EN TODO EL PROCESO	GENERANDO PROYECTOS	DIRIGIENDO Y EVALUANDO	CON PROYECTOS, DIRIGIENDO Y EVALUANDO	
NIVEL ESTUDIADO FUNCIONAL	Count	9		2	1	12
	% within NIVEL ESTUDIADO	75.0%		16.7%	8.3%	100.0%
	% of Total	50.0%		11.1%	5.6%	66.7%
OPERATIVO	Count	5	1			6
	% within NIVEL ESTUDIADO	83.3%	16.7%			100.0%
	% of Total	27.8%	5.6%			33.3%
Total	Count	14	1	2	1	18
	% within NIVEL ESTUDIADO	77.8%	5.6%	11.1%	5.6%	100.0%
	% of Total	77.8%	5.6%	11.1%	5.6%	100.0%

**GRAFICA D**



Tiene la misma tendencia de percepción que la junta de gobierno, es decir: rectoría genera todo el proceso de planeación estratégica y creando proyectos de manera

unilateral. Esto complementa la perspectiva que se tiene de todo el nivel corporativo. Analicemos a continuación los resultados para la secretaría académica y la secretaría administrativa.

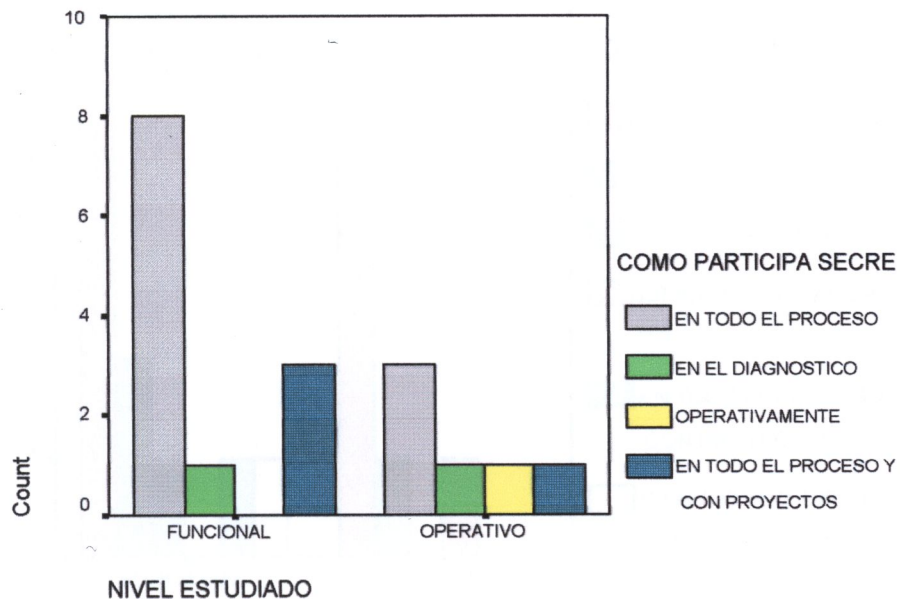
A la secretaría administrativa se le ve exactamente igual: hace todo el proceso de planeación y de proyectos. Ver cuadro 9 y gráfica E.

CUADRO 9

NIVEL ESTUDIADO \* COMO PARTICIPA SECRETARIA ACADEMICA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA Crosstabulation

		COMO PARTICIPA SECRETARIA ACADEMICA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA				Total
		EN TODO EL PROCESO	EN EL DIAGNOSTICO	OPERATIVAMENTE	EN TODO EL PROCESO Y CON PROYECTOS	
NIVEL ESTUDIADO FUNCIONAL	Count	8	1		3	12
	% within NIVEL ESTUDIADO	66.7%	8.3%		25.0%	100.0%
	% of Total	44.4%	5.6%		16.7%	66.7%
OPERATIVO	Count	3	1	1	1	6
	% within NIVEL ESTUDIADO	50.0%	16.7%	16.7%	16.7%	100.0%
	% of Total	16.7%	5.6%	5.6%	5.6%	33.3%
Total	Count	11	2	1	4	18
	% within NIVEL ESTUDIADO	61.1%	11.1%	5.6%	22.2%	100.0%
	% of Total	61.1%	11.1%	5.6%	22.2%	100.0%

GRAFICA E





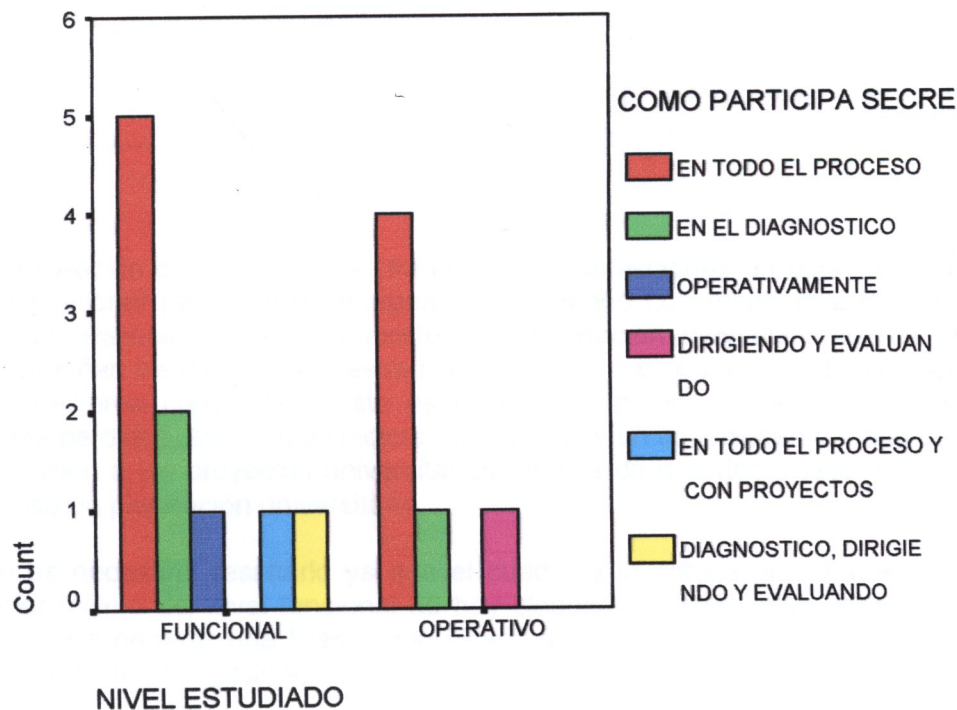
La secretaría administrativa continua con la misma tendencia de percepción de los segmentos anteriores., con la diferencia de que se le involucra más en el diagnóstico que en el hacer proyectos. Ver cuadro 10 y gráfica F.

CUADRO 10

NIVEL ESTUDIADO \* COMO PARTICIPA SECRETARIA ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA Crosstabulation

		PARTICIPA SECRETARIA ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACION UNIVER						Total	
		EN TODO EL PROCESO	EN EL DIAGNOSTICO	OPERATIVAMENTE	DIRIGIENDO Y EVALUANDO	EN TODO EL PROCESO Y CON PROYECTOS	DIAGNOSTICO, DIRIGIENDO Y EVALUANDO		
NIVEL ESTUDIADO	FUNCIONAL	Count	5	2	1		1	1	10
	% within NIVEL ESTUDIADO		50.0%	20.0%	10.0%		10.0%	10.0%	100.0%
	% of Total		31.3%	12.5%	6.3%		6.3%	6.3%	62.5%
OPERATIVO	Count		4	1		1			6
	% within NIVEL ESTUDIADO		66.7%	16.7%		16.7%			100.0%
	% of Total		25.0%	6.3%		6.3%			37.5%
Total	Count		9	3	1	1	1	1	16
	% within NIVEL ESTUDIADO		56.3%	18.8%	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%	100.0%
	% of Total		56.3%	18.8%	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%	100.0%

GRAFICA F



Esto nos da como resultado global del nivel corporativo el que a éste se le percibe generando todo el proceso de planeación y de generación de proyectos en la universidad.

Para completar el panorama analicemos a continuación al nivel funcional.

## PERCEPCION DE LA PARTICIPACIÓN DEL NIVEL FUNCIONAL

Recordemos que este nivel funcional lo integran las direcciones de las carreras y las cabezas de área (jefes de departamento y coordinadores). El cuadro 11 y la gráfica G nos presentan los resultados de percepción de la participación de las direcciones de las carreras en el proceso de planeación universitaria.

CUADRO 11

NIVEL ESTUDIADO \* COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA Crosstabulation

	COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA									Total
	EN TODO EL PROCESO	EN EL DIAGNOSTICO	GENERANDO PROYECTOS	OPERATIVAMENTE	DIRIGIENDO Y EVALUANDO	DIAGNOSTICO Y OPERATIVAMENTE	PROYECTOS Y OPERATIVAMENTE	CON PROYECTOS DIRIGIENDO Y EVALUANDO	DIAGNOSTICO, O, PROYECTOS	
NIVEL ESTUDIADO	Count	2	1	1	3	1	1	1	2	12
	% within NIVEL ESTUDIADO	16.7%	8.3%	8.3%	25.0%	8.3%	8.3%	8.3%	16.7%	100.0%
	% of Total	11.8%	5.9%	5.9%	17.6%	5.9%	5.9%	5.9%	11.8%	70.6%
OPERATIVO	Count	1		1		1		1	1	5
	% within NIVEL ESTUDIADO	20.0%		20.0%		20.0%		20.0%	20.0%	100.0%
	% of Total	5.9%		5.9%		5.9%		5.9%	5.9%	29.4%
Total	Count	3	1	2	3	2	1	1	2	17
	% within NIVEL ESTUDIADO	17.6%	5.9%	11.8%	17.6%	11.8%	5.9%	5.9%	11.8%	100.0%
	% of Total	17.6%	5.9%	11.8%	17.6%	11.8%	5.9%	5.9%	11.8%	100.0%

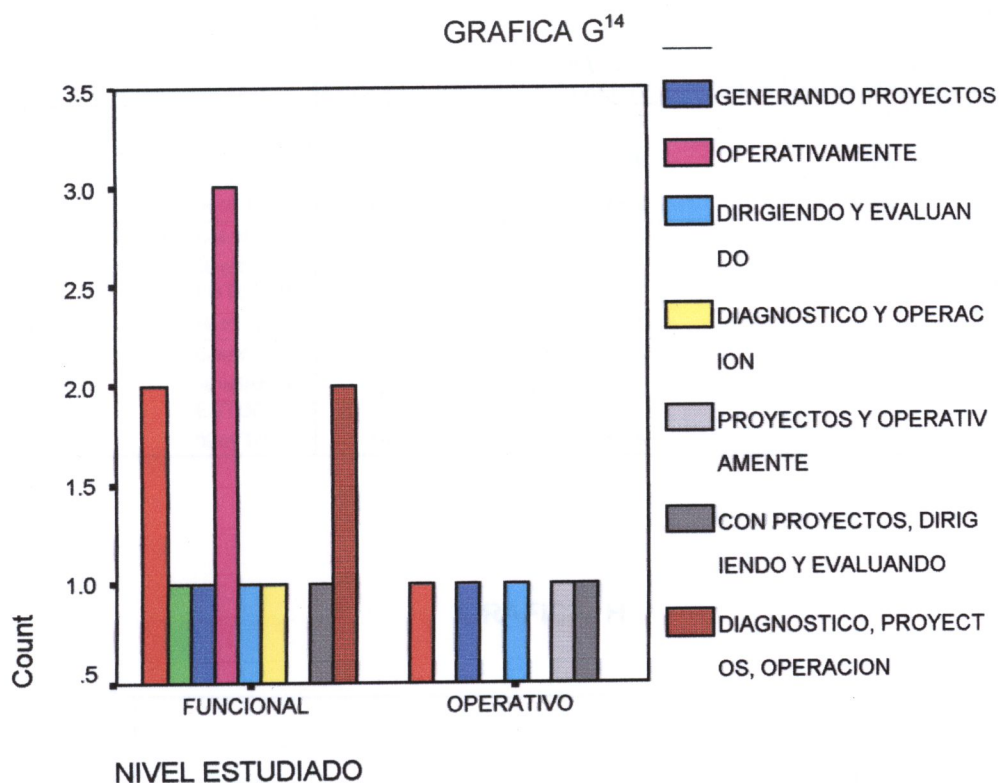
La percepción que se tiene del trabajo de las direcciones en este rubro es operativo a nivel funcional pero con un margen muy pequeño con respecto a los otros puntos del reactivo. Parece ser que no existe una percepción muy clara acerca del papel que desempeñan las direcciones; es muy confuso. No existen una tendencia clara como en el caso del nivel corporativo. Esto es interesante porque aunado al gran porcentaje de valores perdidos, esto puede indicar que no existe un conocimiento –más que una falta de integración a los proyectos universitarios- acerca de que debe hacer una dirección en el proceso de planeación universitaria.

Esto es necesario resaltarlo ya que el cuadro y la gráfica demuestran que inclusive al interior mismo del nivel funcional no hay claridad de percepción sobre sí mismo; por lo tanto, para generar una Planeación Estratégica Universitaria es necesario determinar y clarificar límites, obligaciones, derechos y parámetros de acción para este nivel.

La importancia aquí no es sólo por el nivel en sí mismo, sino por su relación coordinadora y ejecutora con los operativos por una parte, y por otra por su relación con el aparato de



toma de decisiones general –nivel corporativo- con respecto a información, canales de implementación y desarrollo de sus propios proyectos y sus propias tomas de decisión debido a las características estratégicas de este grupo. Algo muy importante también es el hecho de que a nivel grupo de directores al parecer no tienen información homogénea inter-intra nivel.



A continuación tenemos el análisis del grupo de jefes de área o departamento y coordinadores, donde podremos observar si esta es una tendencia de nivel o solamente de grupo.

En el cuadro 12 y la gráfica H tenemos resultados de la percepción por nivel del grupo de jefes de área y coordinadores, donde podemos observar que a nivel funcional si es muy marcada la labor operativa que se le asigna en el proceso de planeación universitaria (50% del nivel y 37.5% del total muestral); pero, a nivel operativo priva la misma confusión que en el grupo de directores, lo cual nos lleva a manejar como tendencia este comportamiento hacia todo el nivel, a pesar de que en este grupo hay un poco más de definición en las tareas y roles de integración con la planeación.

<sup>14</sup> En esta gráfica el programa de SPSS no determinó los primeros dos puntos, siendo el rojo para determinar la

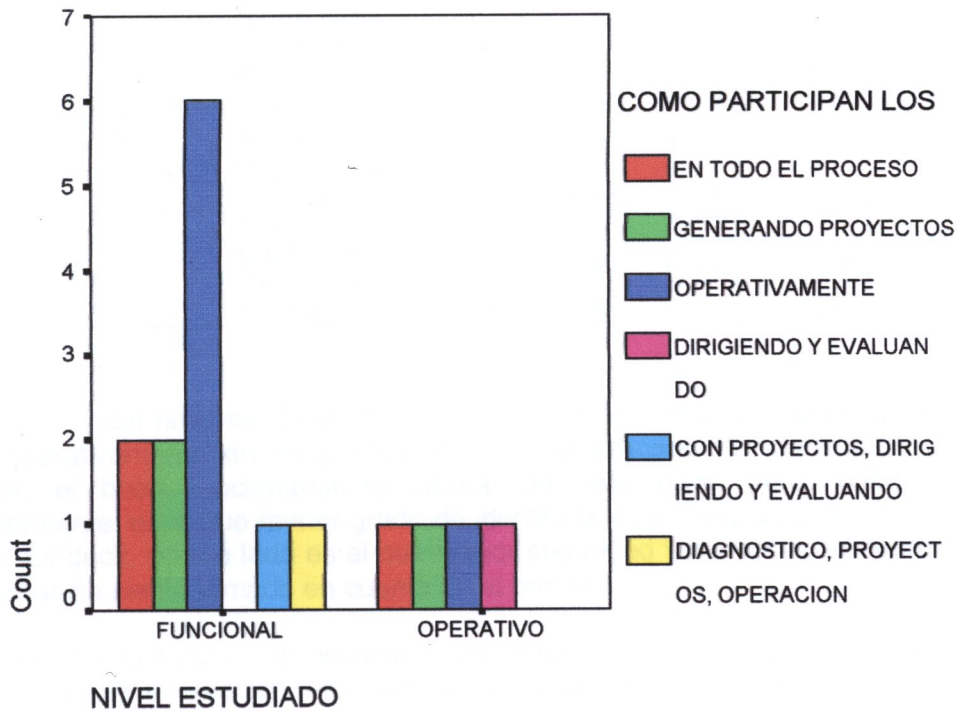
intervención en todo el proceso y el verde para su intervención en el proceso de diagnóstico.

CUADRO 12

NIVEL ESTUDIADO \* COMO PARTICIPAN LOS JEFES DE AREA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA Crosstabulation

NIVEL ESTUDIADO / FUNCION	Count	NO PARTICIPAN LOS JEFES DE AREA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA						Total
		EN TODO EL PROCESO	GENERANDO PROYECTOS	OPERATIVAMENTE	DIRIGIENDO Y EVALUANDO	CON PROYECTOS, DIRIGIENDO Y EVALUANDO	DIAGNOSTICO, PROYECTOS, OPERACION	
FUNCIONAL	Count	2	2	6		1	1	12
	% within NIV ESTUDIADO	16.7%	16.7%	50.0%		8.3%	8.3%	100.0%
	% of Total	12.5%	12.5%	37.5%		6.3%	6.3%	75.0%
OPERATIVO	Count	1	1	1	1			4
	% within NIV ESTUDIADO	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%			100.0%
	% of Total	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%			25.0%
Total	Count	3	3	7	1	1	1	16
	% within NIV ESTUDIADO	18.8%	18.8%	43.8%	6.3%	6.3%	6.3%	100.0%
	% of Total	18.8%	18.8%	43.8%	6.3%	6.3%	6.3%	100.0%

GRAFICA H



En la gráfica podemos ver claramente el comportamiento detectado del grupo y del nivel.



## PERCEPCION DE LA PARTICIPACIÓN DEL NIVEL OPERATIVO

El nivel operativo muestral en el campus universitario<sup>15</sup> nos implicó dos grupos diferentes: el personal administrativo y el de intendencia y mantenimiento.

Estos dos grupos presentaron una dualidad interesante en sus resultados, por un lado está muy bien delimitada la percepción sobre su participación en el proceso de planeación universitaria en términos de diagnóstico y operativamente; especialmente desde el punto de vista del nivel funcional hacia la operatividad y el mismo grupo operativo se visualiza con participación desde el diagnóstico pero reconoce su importancia operativa. Ver cuadro 13. Por otro lado es el de menor percepción y participación acerca de la labor de los demás segmentos estudiados.

CUADRO 13

EL ESTUDIADO \* COMO PARTICIPA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA Crosstabulat

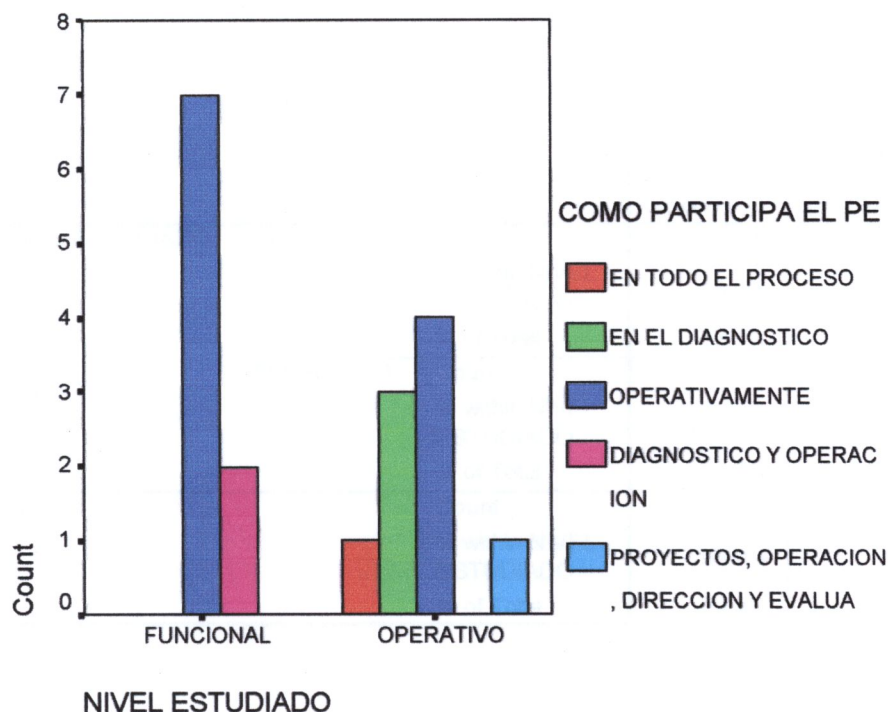
	O PARTICIPA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA					Total
	EN TODO EL PROCESO	EN EL DIAGNOSTICO	OPERATIVAMENTE	DIAGNOSTICO Y OPERACION	PROYECTOS, OPERACION, DIRECCION Y EVALUACION	
NIVEL ESTUDIAD FUNCIONAL			7	2		9
Count						
% within NIVEL ESTUDIADO			77.8%	22.2%		100.0%
% of Total			38.9%	11.1%		50.0%
OPERATIVC						
Count	1	3	4		1	9
% within NIVEL ESTUDIADO	11.1%	33.3%	44.4%		11.1%	100.0%
% of Total	5.6%	16.7%	22.2%		5.6%	50.0%
Total						
Count	1	3	11	2	1	18
% within NIVEL ESTUDIADO	5.6%	16.7%	61.1%	11.1%	5.6%	100.0%
% of Total	5.6%	16.7%	61.1%	11.1%	5.6%	100.0%

De este 77% del nivel funcional (equivalente al 38.9% de la población muestral) que lo ubica operativamente en su participación en el proceso de planeación universitaria, depende el buen funcionamiento laboral de este nivel, pero, como lo veremos posteriormente, es el que menor grado de identificación e integración tiene con el proceso mismo. Es decir, por un lado es el que mayor seguridad tiene sobre su aportación y es el que menos se siente tomado en cuenta en el proceso.

Sin duda alguna este es un inconveniente para generar retroalimentación horizontal y verticalmente en la creación, ejecución y control de los planes, pero una vez detectado el modelo de Planeación Estratégica Universitaria planteado al inicio de este estudio puede subsanar esa deficiencia de percepción o de integración ampliando hacia este grupo canales específicos de comunicación. Ver gráfica I.

<sup>15</sup> Delimitación de la población para el estudio.

GRAFICA I



En el cuadro 14 y la gráfica J se muestra el resultado que se obtuvo en la percepción de los niveles funcionales y operativos hacia el grupo de intendencia y mantenimiento.

Este grupo es identificado y autoidentificado como operativo, paradójicamente es el único grupo que en diagnóstico tuvo una percepción de participación del 0%, es decir, nula. Pero, como veremos también posteriormente –como en el caso del grupo del personal administrativo- también tiene un marcado interés por participar en el proceso de planeación Universitaria y algo interesante será analizar en que fase del proceso, con que aportación y con qué importancia.

Así pues, podemos afirmar entonces que a nivel operativo hay identificación de posible –o potencial- participación pero no se percibe la participación en sí misma. Esto se confirmará en el siguiente bloque de resultados.

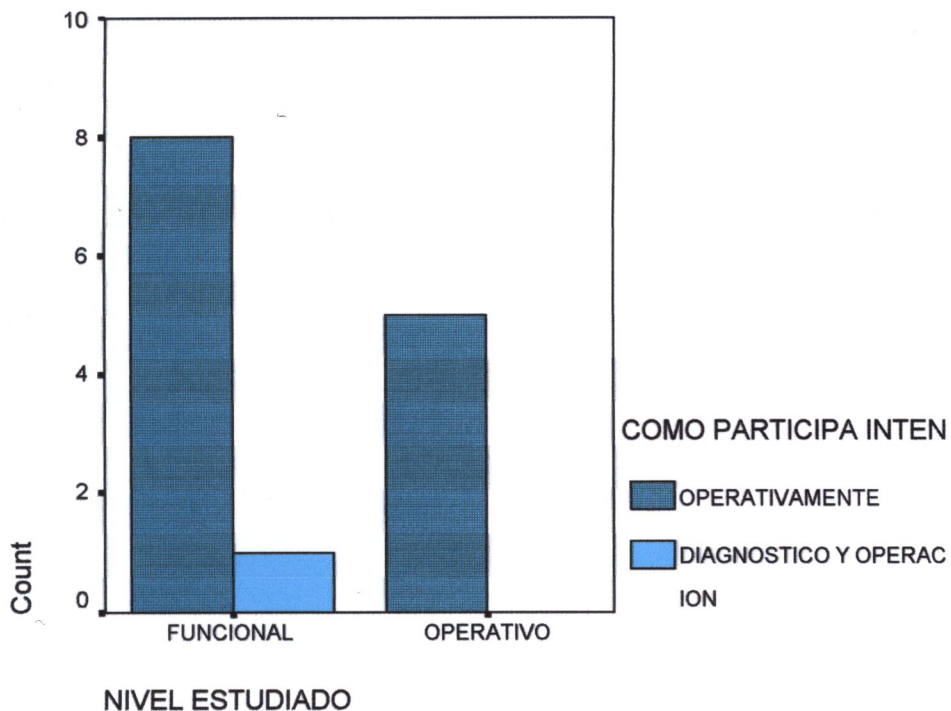


CUADRO 14

NIVEL ESTUDIADO \* COMO PARTICIPA INTENDENCIA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA  
Crosstabulation

			COMO PARTICIPA INTENDENCIA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA		Total
			OPERATIVO	DIAGNOSTICO Y OPERACION	
NIVEL ESTUDIADO	FUNCIONAL	Count	8	1	9
		% within NIVEL ESTUDIADO	88.9%	11.1%	100.0%
		% of Total	57.1%	7.1%	64.3%
	OPERATIVO	Count	5		5
		% within NIVEL ESTUDIADO	100.0%		100.0%
		% of Total	35.7%		35.7%
Total	Count	13	1	14	
	% within NIVEL ESTUDIADO	92.9%	7.1%	100.0%	
	% of Total	92.9%	7.1%	100.0%	

GRAFICA J



Estos resultados obtenidos y estudiados por nivel acerca de la percepción del propio grupo y de los demás nos dan una clara idea de que entre mayor es el nivel jerárquico mayor es el deseo que se manifiesta –y se confirmará en el bloque de información que se presenta en la parte IV. Pero lo que si se confirma desde ahora es la necesidad de generar un proceso de comunicación más eficiente entre el nivel corporativo y los demás niveles, especialmente el funcional ya que éste actúa como puente entre niveles, tanto para información como para ejecución.

Se rescata de esta parte el hecho de que puede ser necesario crear sistemas para delegar responsabilidades –posiblemente la creación de sub-áreas de trabajo- en el grupo de la secretaría académica, ya que éste, y los grupos de dirección de carreras, se perciben demasiado diversificados y sin un enfoque claro de sus funciones reales.

El nivel funcional se muestra, hasta aquí, marginado en su participación en el proceso de planeación institucional y el nivel operativo se muestra confuso.

Con esto el peligro que puede existir es la desvinculación entre las ideas y las acciones y, quizá en menor medida, un riesgo de escasa identificación institucional entre los integrantes de estos grupos al sentirse apartados y sin ser tomados en cuenta. ¿Ponerse o tatuarse la camiseta? Es parte de la productividad, desarrollo y rotación de personal capacitado (lealtad por comprensión y participación).

Para completar esta información y perfil continuaremos con el análisis de la parte III.



### **PARTE III:**

- 4) **Percepción del tipo de participación en la planeación universitaria por nivel estudiado.**
- a. **Tipo de participación del Nivel Corporativo.**
  - b. **Tipo de participación del Nivel Funcional.**
  - c. **Tipo de participación del Nivel Operativo.**
  - d. **¿Con qué frecuencia participo en el proceso de planeación universitaria?**

En esta parte de la presentación de resultados encontramos el análisis que se hace del tipo de participación de los diferentes niveles estudiados en el proceso de planeación universitaria. Esto complementa a los resultados exhibidos en la Parte II ya que determina por grupo estudiado si se presentan las siguientes características (medidas en los reactivos del cuestionario):

- a. La participación de los grupos y niveles es unilateral, es decir que sólo ellos generan planeación estratégica sin consultar a nadie más.
- b. Otra punto que presenta el reactivo es si la participación implica la generación de grupos de trabajo para la realización de la planeación global universitaria.
- c. Otro tipo de participación que presenta el reactivo es por proyectos definidos; esto es, los proyectos específicos a desarrollar implican una participación dentro de la planeación universitaria.
- d. Otro es la participación por área o departamento
- e. Y el último punto del reactivo nos presenta la opción de participar a través del puesto de trabajo.
- f. Si no hay respuesta en ninguno de estos puntos se dieron dos opciones mpas a los encuestados: una opción adicional libre (otro) y la no respuesta, lo cual implicaría que no se percibe ningún tipo de participación en el proceso de planeación universitaria.

En este apartado encontraremos también un cruce de opiniones que referencia al apartado anterior (parte II), pues se verificará la opinión no por nivel sino por grupo para determinar como cada grupo que conforma el nivel se siente mayoritariamente con respecto a su nivel y tipo de participación.

Por último en esta Parte IV hacemos una presentación de resultados de la medición de percepción de la frecuencia de participación en el proceso de planeación universitaria.

**¿Qué tipo de participación tengo en la planeación universitaria? ¿Cómo creo que intervienen los demás en este proceso?**

Continuando con el análisis tenemos que, además de medir la percepción sobre el proceso mismo de planeación universitaria y la participación de los grupos en este proceso, tenemos que hacerlo también con el *tipo* de participación de cada grupo de acuerdo a cada nivel que evalúa. Para esto iniciamos comentando los resultados del cuadro 15, donde continuamos observando la tendencia a no conocer o a no sentir integración en el proceso de planeación.

**CUADRO 15**

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
NIVEL ESTUDIADO * TIPO DE PARTICIPACION DE LA JUNTA DE GOBIERNO	16	61.5%	10	38.5%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * TIPO DE PARTICIPACION DE LA RECTORIA	16	61.5%	10	38.5%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * TIPO DE PARTICIPACION DE LA SECRETARIA ACADEMICA	17	65.4%	9	34.6%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * TIPO DE PARTICIPACION DE LA SECRETARIA ADMINISTRATIVA	15	57.7%	11	42.3%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES	17	65.4%	9	34.6%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTOS	17	65.4%	9	34.6%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * TIPO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	17	65.4%	9	34.6%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * TIPO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL DE INTENDENCIA	15	57.7%	11	42.3%	26	100.0%

Los resultados mostrados en los siguientes cuadros nos permiten analizar el tipo de participación que se percibe de los diferentes grupo para determinar tendencias de nivel.



## PERCEPCION DEL TIPO DE PARTICIPACIÓN DEL NIVEL CORPORATIVO

Nuevamente se presenta el análisis de los 4 grupos que componen este nivel; iniciando con el tipo de participación percibida de la junta de Gobierno, cuyos resultados apreciamos en el cuadro 16:

CUADRO 16

NIVEL ESTUDIADO \* TIPO DE PARTICIPACION DE LA JUNTA DE GOBIERNO Crosstabulation

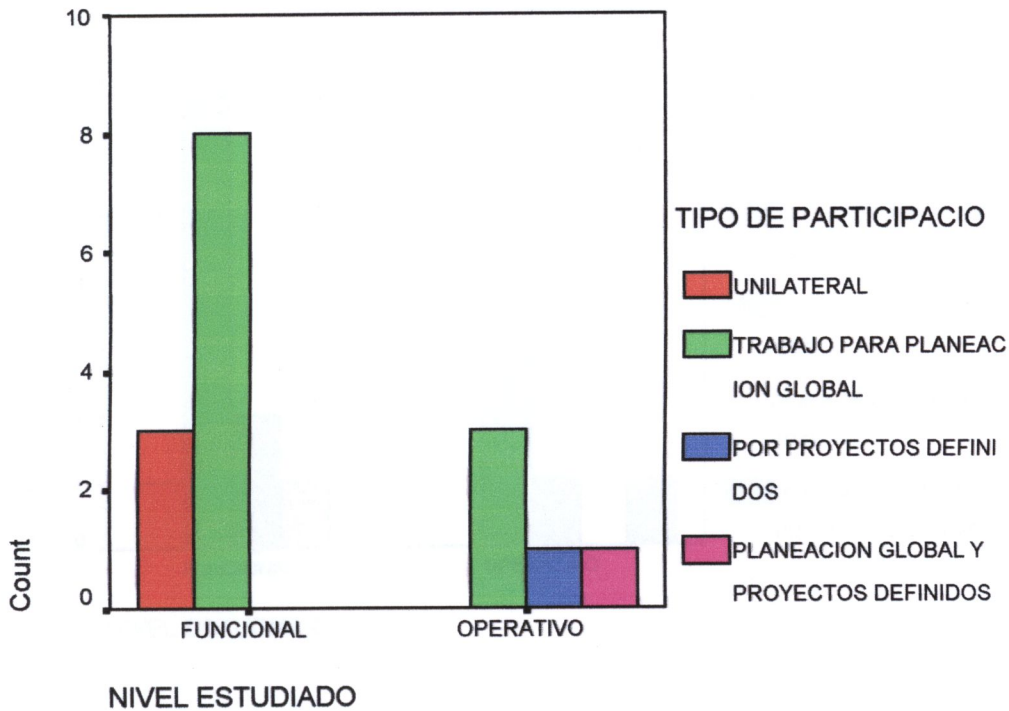
		TIPO DE PARTICIPACION DE LA JUNTA DE GOBIERNO				Total
		UNILATERAL	TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	POR PROYECTOS DEFINIDOS	PLANEACION GLOBAL Y PROYECTOS DEFINIDOS	
NIVEL ESTUDIADO	FUNCIONAL	Count	3	8		11
	% within NIVEL ESTUDIADO		27.3%	72.7%		100.0%
	% of Total		18.8%	50.0%		68.8%
OPERATIVO		Count		3	1	5
	% within NIVEL ESTUDIADO			60.0%	20.0%	100.0%
	% of Total			18.8%	6.3%	31.3%
Total		Count	3	11	1	16
	% within NIVEL ESTUDIADO		18.8%	68.8%	6.3%	100.0%
	% of Total		18.8%	68.8%	6.3%	100.0%

Observemos que en el nivel funcional se concentra la percepción del tipo de participación en dos puntos del reactivo: un 27.3% (18.8% del total muestral) considera que es unilateral, es decir, que solamente ellos generan la planeación universitaria; y un 72.7% (50% del total) ubica a la junta de gobierno como grupo de trabajo para coordinar y dirigir la planeación global universitaria.

El nivel operativo se concentra en un 60% en considerar la participación de la Junta de Gobierno como grupo de trabajo para desarrollar la planeación global.

Visualmente nos muestra este resultado la gráfica K:

GRAFICA K



El cuadro 17 presenta la percepción de participación del grupo de rectoría, el cual también concentra a nivel funcional un 63.6% la actuación como grupo de trabajo para realizar la planeación global universitaria, mientras que es un 60% del nivel operativo el que lo ubica en este tipo de participación.

CUADRO 17

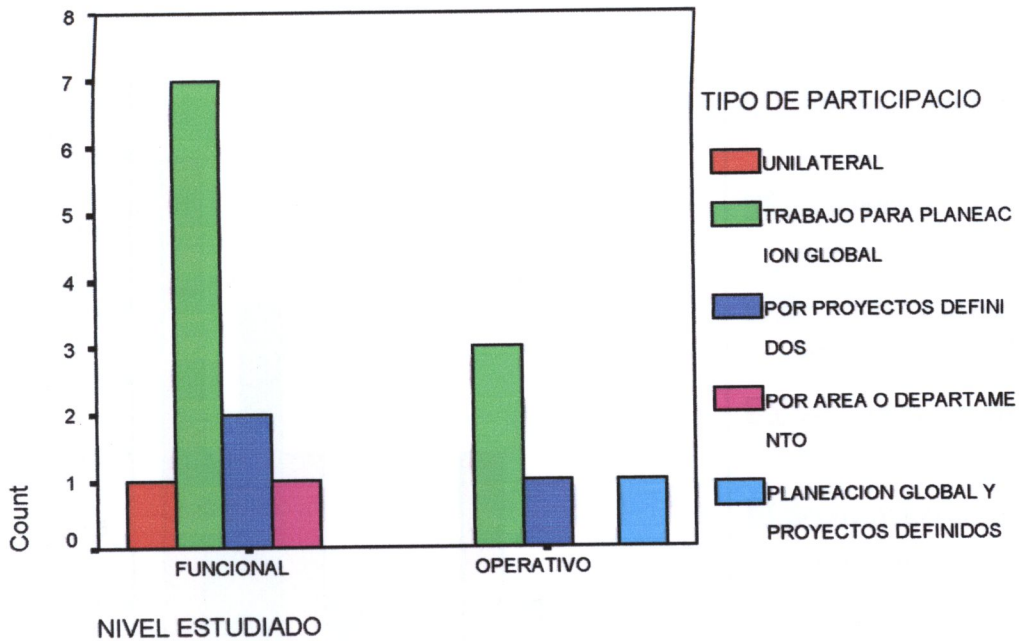
NIVEL ESTUDIADO \* TIPO DE PARTICIPACION DE LA RECTORIA Crosstabulation

		TIPO DE PARTICIPACION DE LA RECTORIA					Total
		UNILATERAL	TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	POR PROYECTOS DEFINIDOS	POR AREA O DEPARTAMENTO	PLANEACION GLOBAL Y PROYECTOS DEFINIDOS	
NIVEL ESTUDIADO FUNCIONAL	Count	1	7	2	1		11
	% within NIVEL ESTUDIADO	9.1%	63.6%	18.2%	9.1%		100.0%
	% of Total	6.3%	43.8%	12.5%	6.3%		68.8%
OPERATIVO	Count		3	1		1	5
	% within NIVEL ESTUDIADO		60.0%	20.0%		20.0%	100.0%
	% of Total		18.8%	6.3%		6.3%	31.3%
Total	Count	1	10	3	1	1	16
	% within NIVEL ESTUDIADO	6.3%	62.5%	18.8%	6.3%	6.3%	100.0%
	% of Total	6.3%	62.5%	18.8%	6.3%	6.3%	100.0%



La siguiente gráfica nos muestra el resultado del cuadro:

GRAFICA L



El siguiente cuadro da los resultados obtenidos por el grupo de secretaría académica, donde observamos un alto grado de pulverización de las percepciones de los diferentes niveles; esto quiere decir, con respecto a los datos anteriores del mismo grupo, que se sabe que su participación es alta e importante en la universidad con respecto a la planeación, pero no se sabe bien que aporta a ésta. Esto es interesante porque pueden ser dos vertientes: una hay desinformación o, segunda, se ve la participación directa en todas las actividades mencionadas, lo cual implica una elevada participación y compromiso.

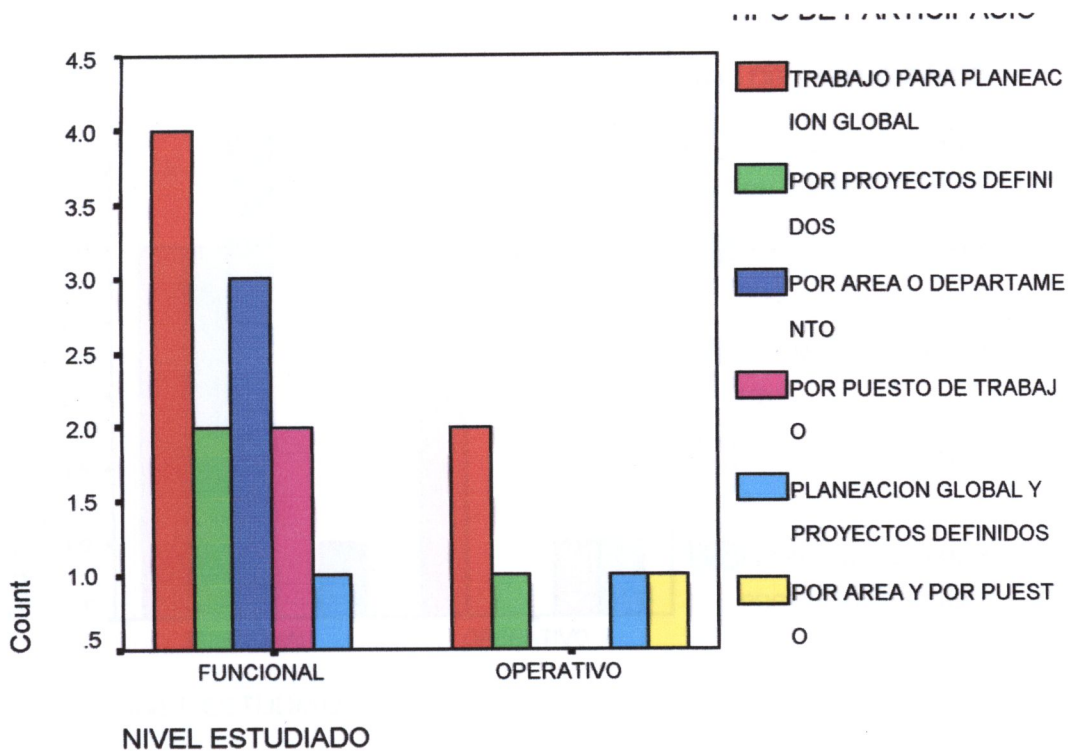
CUADRO 18

NIVEL ESTUDIADO \* TIPO DE PARTICIPACION DE LA SECRETARIA ACADEMICA Crosstabulation

NIVEL ESTUDIADO / TIPO DE PARTICIPACION DE LA SECRETARIA ACADEMICA	TIPO DE PARTICIPACION DE LA SECRETARIA ACADEMICA						Total
	TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	POR PROYECTOS DEFINIDOS	POR AREA O DEPARTAMENTO	POR PUESTOS DE TRABAJO	PLANEACION GLOBAL Y PROYECTOS DEFINIDOS	POR AREA Y PUESTOS	
FUNCIONAL / Count	4	2	3	2	1		12
% within NIV ESTUDIADO	33.3%	16.7%	25.0%	16.7%	8.3%		100.0%
% of Total	23.5%	11.8%	17.6%	11.8%	5.9%		70.6%
OPERATIVO / Count	2	1			1	1	5
% within NIV ESTUDIADO	40.0%	20.0%			20.0%	20.0%	100.0%
% of Total	11.8%	5.9%			5.9%	5.9%	29.4%
Total / Count	6	3	3	2	2	1	17
% within NIV ESTUDIADO	35.3%	17.6%	17.6%	11.8%	11.8%	5.9%	100.0%
% of Total	35.3%	17.6%	17.6%	11.8%	11.8%	5.9%	100.0%

Veamos el comparativo visual en la siguiente gráfica:

GRAFICA M



La secretaría administrativa se encuentra en un posición similar, aunque menos radical, que la secretaría administrativa; aunque a esta secretaría se ubica su tipo de participación en la planeación desde el punto de vista de la aportación por área –desde la perspectiva del nivel funcional- y para planeación global –visto por el nivel operativo-.

CUADRO 19

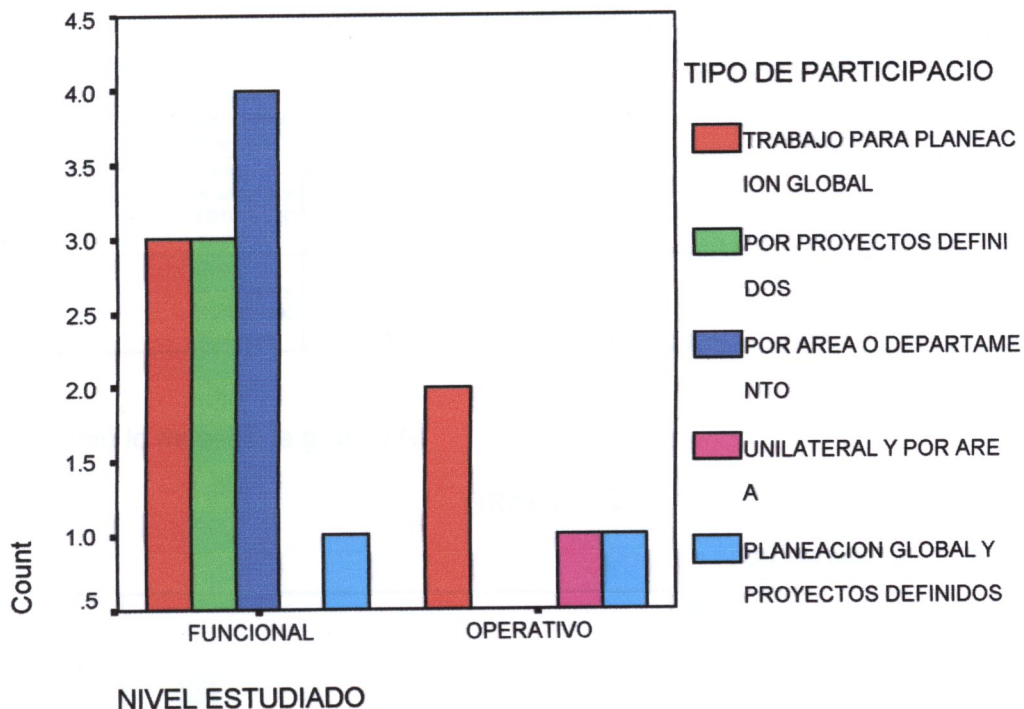
NIVEL ESTUDIADO \* TIPO DE PARTICIPACION DE LA SECRETARIA ADMINISTRATIVA Crosstabulation

	TIPO DE PARTICIPACION DE LA SECRETARIA ADMINISTRATIVA					Total
	TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	POR PROYECTOS DEFINIDOS	POR AREA O DEPARTAMENTO	UNILATERAL Y POR AREA	PLANEACION GLOBAL Y PROYECTOS DEFINIDOS	
<b>NIVEL ESTUDIADO FUNCIONAL</b>						
Count	3	3	4		1	11
% within NIVEL ESTUDIADO	27.3%	27.3%	36.4%		9.1%	100.0%
% of Total	20.0%	20.0%	26.7%		6.7%	73.3%
<b>OPERATIVO</b>						
Count	2			1	1	4
% within NIVEL ESTUDIADO	50.0%			25.0%	25.0%	100.0%
% of Total	13.3%			6.7%	6.7%	26.7%
<b>Total</b>						
Count	5	3	4	1	2	15
% within NIVEL ESTUDIADO	33.3%	20.0%	26.7%	6.7%	13.3%	100.0%
% of Total	33.3%	20.0%	26.7%	6.7%	13.3%	100.0%



Gráficamente este es el resultado:

GRAFICA N



Así pues, observamos que la tendencia del nivel corporativo en cuanto a lo que percibe la comunidad es a participar con decisiones de alto nivel universitario, de manera cerrada, pero con apertura a proyectos nuevos y sin considerar integración por áreas sino a nivel general universitario.

### PERCEPCION DEL TIPO DE PARTICIPACIÓN DEL NIVEL FUNCIONAL

Para los grupos de directores y jefes de área y coordinaciones, el tipo de participación que se percibe se presenta en los cuadros 20 y 21 respectivamente.

Para las direcciones se le atribuye una participación con características a las de la secretaría académica<sup>16</sup>, muy diversificada en su apreciación externa al grupo y por el grupo mismo. Esto no quiere decir que sea negativo, puede ser que se cobijen en este nivel diversos proyectos y actividades donde cada una sea percibida por un grupo diferente y así se manifestara en esta encuesta<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> De chile, dulce y de manteca, diría mi abuela (q.p.d.).

<sup>17</sup> Esta sería una línea de investigación que podría abrirse a partir de este resultado para determinar productividad, eficiencia diversificación, tamaño del personal involucrado y alcance de cada nivel.

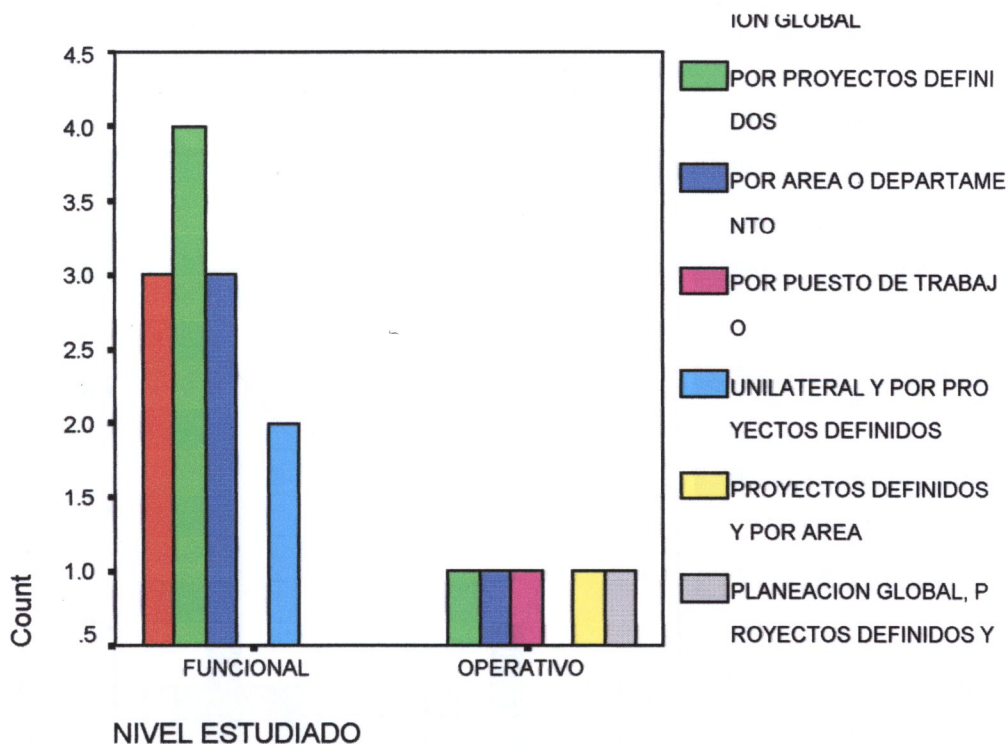
CUADRO 20

NIVEL ESTUDIADO \* TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES Crosstabulation

		TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES							Total
		TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	POR PROYECTOS DEFINIDOS	POR AREA O DEPARTAMENTO	POR PUESTO DE TRABAJO	UNILATERAL Y POR PROYECTOS DEFINIDOS	PROYECTOS DEFINIDOS Y POR AREA	PLANEACION GLOBAL, PROYECTOS DEFINIDOS Y POR AREA	
NIVEL ESTUDIADO	FUNCIONAL	Count	3	4	3		2		12
	% within NIVEL ESTUDIADO		25.0%	33.3%	25.0%		16.7%		100.0%
	% of Total		17.6%	23.5%	17.6%		11.8%		70.6%
OPERATIVO	Count		1	1	1		1	1	5
	% within NIVEL ESTUDIADO			20.0%	20.0%	20.0%		20.0%	20.0%
	% of Total			5.9%	5.9%	5.9%		5.9%	5.9%
Total	Count	3	5	4	1	2	1	1	17
	% within NIVEL ESTUDIADO	17.6%	29.4%	23.5%	5.9%	11.8%	5.9%	5.9%	100.0%
	% of Total	17.6%	29.4%	23.5%	5.9%	11.8%	5.9%	5.9%	100.0%

Visualmente lo muestra la gráfica N°:

GRAFICA N°



Como observamos aquí, es en el nivel operativo donde existe mayor confusión.

El cuadro 21 nos da los resultados de los jefes de área o departamento y coordinadores, y observamos que es una tendencia exactamente igual a las direcciones, y podría ser por lo mismo motivos o por la naturaleza de cada departamento involucrado. Lo que hace



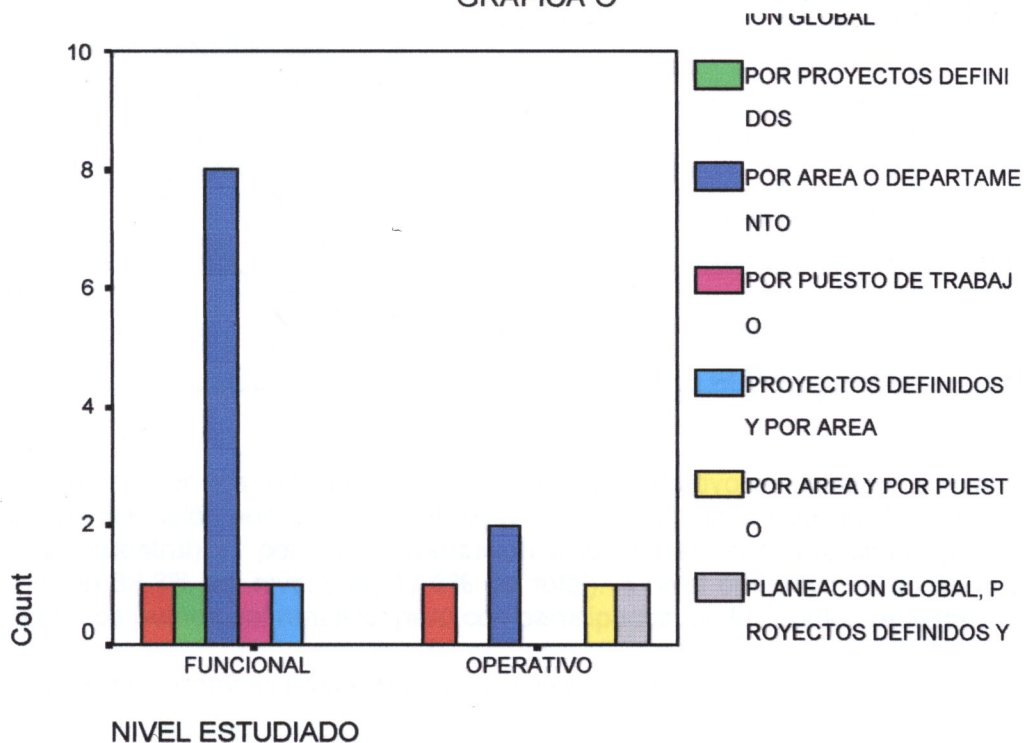
pensar en la desinformación es el hecho de que en el inicio de la medición de los reactivos el porcentaje de valores perdidos (que el sistema toma como tales, pero que para efecto de la investigación es un reactivo más que nos indica desconocimiento o falta de integración de los grupos evaluadores con respecto a los evaluados).

CUADRO 21

NIVEL ESTUDIADO \* TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTOS Crosstabulation

		TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTOS						Total
		TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	POR PROYECTOS DEFINIDOS	POR AREA O DEPARTAMENTO	POR PUESTO DE TRABAJO	PROYECTOS DEFINIDOS Y POR AREA	POR AREA Y POR PUESTO	
NIVEL ESTUDIADO FUNCIONAL	Count	1	1	8	1	1		12
	% within NIVEL ESTUDIADO	8.3%	8.3%	66.7%	8.3%	8.3%		100.0%
	% of Total	5.9%	5.9%	47.1%	5.9%	5.9%		70.6%
OPERATIVO	Count	1		2			1	5
	% within NIVEL ESTUDIADO	20.0%		40.0%			20.0%	100.0%
	% of Total	5.9%		11.8%			5.9%	29.4%
Total	Count	2	1	10	1	1	1	17
	% within NIVEL ESTUDIADO	11.8%	5.9%	58.8%	5.9%	5.9%	5.9%	100.0%
	% of Total	11.8%	5.9%	58.8%	5.9%	5.9%	5.9%	100.0%

GRAFICA O



Por lo tanto, la tendencia del nivel es homogénea, y todo el nivel tiene una amplia y diversificada participación en el proceso de planeación, aunque la forma en que se genera no es difundida ni horizontal ni verticalmente, lo que hace pensar que a este nivel existe

un grave problema de comunicación y participación global, pues pareciera que cada dirección, área y coordinación tienen proyectos propios que no conocen entre sí, generan planes individuales y se acercan también individualmente a los grupos superiores jerárquicamente; además de llevar sus propios procesos operativos con su gente de apoyo sin homogeneizar procedimientos o, inclusive, la información misma que generan<sup>18</sup>.

## PERCEPCION DEL TIPO DE PARTICIPACIÓN DEL NIVEL OPERATIVO

En el nivel operativo los grupos de personal administrativo e intendencia y mantenimiento nuevamente presenta la misma tendencia de concentración de la percepción comunitaria en los mismo puntos:

CUADRO 22

### NIVEL ESTUDIADO \* TIPO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Crosstabulation

	TIPO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO					Total
	UNILATERAL	TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	POR AREA O DEPARTAMENTO	POR PUESTO DE TRABAJO	PLANEACION GLOBAL, PROYECTOS DEFINIDOS Y POR PUESTO	
NIVEL ESTUDIADO FUNCIONARIO			6	3		9
Count						
% within NIVEL ESTUDIADO			66.7%	33.3%		100.0%
% of Total			35.3%	17.6%		52.9%
OPERATIVO	1	1	3	2	1	8
Count						
% within NIVEL ESTUDIADO	12.5%	12.5%	37.5%	25.0%	12.5%	100.0%
% of Total	5.9%	5.9%	17.6%	11.8%	5.9%	47.1%
Total	1	1	9	5	1	17
Count						
% within NIVEL ESTUDIADO	5.9%	5.9%	52.9%	29.4%	5.9%	100.0%
% of Total	5.9%	5.9%	52.9%	29.4%	5.9%	100.0%

El cuadro anterior nos indica que el personal administrativo es ubicado, a nivel funcional, en una participación por áreas de trabajo (66.7% de la muestra del nivel funcional y 35.3% del total muestral) y por como aportación a la planeación universitaria por puesto de trabajo (un 33.3% del nivel y un 17.6% del total). A nivel operativo se concentra también en estos dos puntos del reactivo, pero con participación en los puntos restantes<sup>19</sup>.

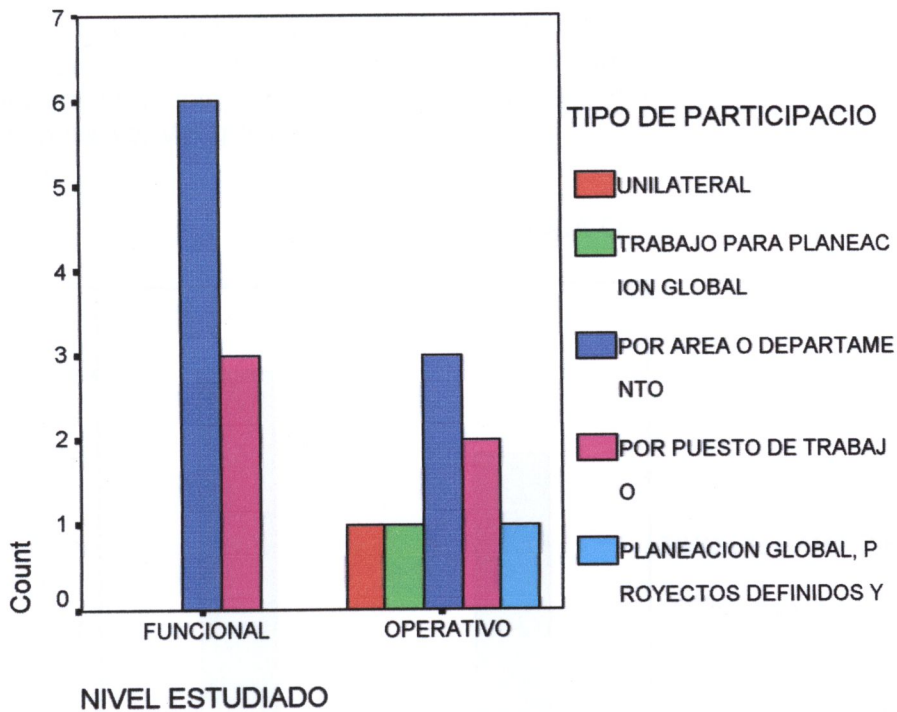
Gráficamente podemos comparar de la siguiente manera:

<sup>18</sup> Este podría presentarse como un gran foco rojo institucional, que también podría convertirse en una línea de investigación en comunicación y repercusiones institucionales.

<sup>19</sup> Se pudo notar con el encuestado que dio como respuesta una participación unilateral que, en los comentarios, separa completamente la planeación por puesto para cada ciclo escolar, y le otorga autonomía total sobre ésta al personal administrativo.



GRAFICA P



Para el grupo de intendencia y mantenimiento tenemos los resultados en el siguiente cuadro:

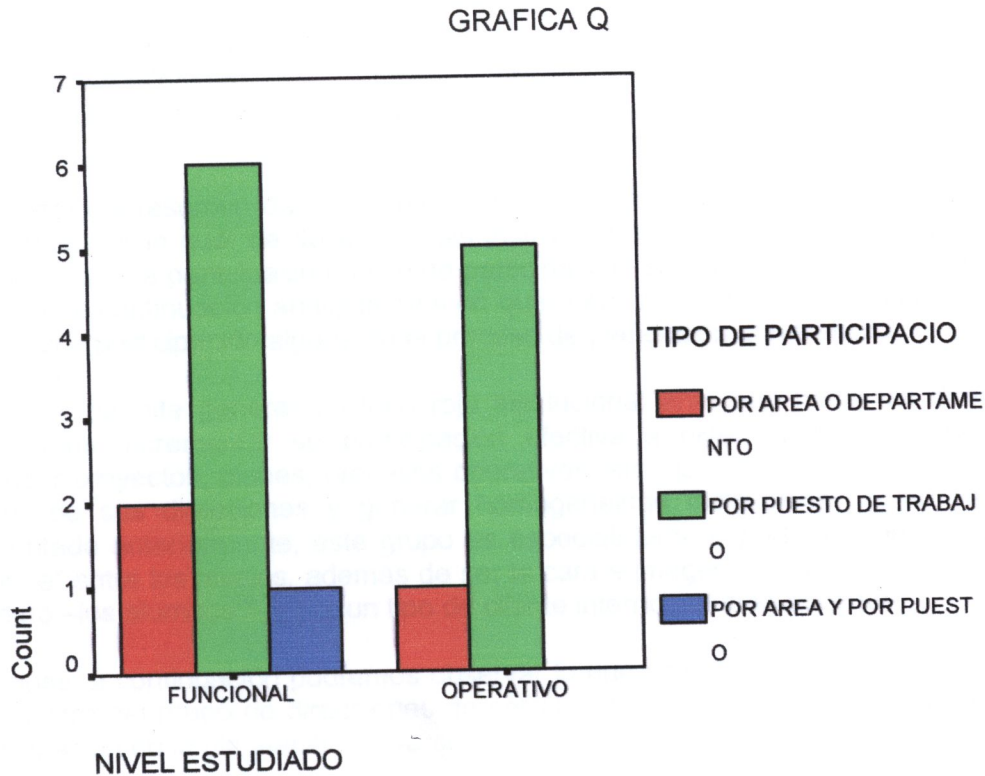
CUADRO 23

NIVEL ESTUDIADO \* TIPO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL DE INTENDENCIA Crosstabulation

		TIPO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL DE INTENDENCIA			Total
		POR AREA O DEPARTAMENTO	POR PUESTO DE TRABAJO	POR AREA Y POR PUESTO	
NIVEL ESTUDIADO FUNCIONAL	Count	2	6	1	9
	% within NIVEL ESTUDIADO	22.2%	66.7%	11.1%	100.0%
	% of Total	13.3%	40.0%	6.7%	60.0%
OPERATIVO	Count	1	5		6
	% within NIVEL ESTUDIADO	16.7%	83.3%		100.0%
	% of Total	6.7%	33.3%		40.0%
Total	Count	3	11	1	15
	% within NIVEL ESTUDIADO	20.0%	73.3%	6.7%	100.0%
	% of Total	20.0%	73.3%	6.7%	100.0%

El nivel funcional ubica el tipo de participación a la planeación universitaria por puesto de trabajo principalmente con un 66.7%, y el operativo con un 83.3% en el mismo punto.

Sigue muy bien delimitada su participación o potencial de participación ya que como analizaremos en el siguiente reactivo y mencionábamos al principio de este tema, no hay comunicación ni integración a la planeación, en términos reales de percepción, con este nivel operativo. Ver gráfica Q:



Así, este nivel tiene un modelo muy definido de aportación y tipos de aportación real y potencial para la planeación universitaria, pero no encuentra un espacio de pertenencia en ésta.

### Análisis por grupo ¿pertenezco a la mayoría de mi nivel?

Sin embargo, para darnos cuenta más profundamente acerca de la percepción de los niveles, vamos a acercarnos un poco más al análisis de los grupos, ya que resulta interesante verificar si realmente se generaron tendencias que representan mayoritariamente a cada grupo.

Iniciaremos el análisis con el grupo de direcciones de carrera; este grupo tuvo una tendencia muy diversificada en su tipo de actuación en la planeación universitaria, por lo tanto cruzaremos la información considerando en primer término cómo se ve a sí mismo.



## CUADRO 24

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA * TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES	16	61.5%	10	38.5%	26	100.0%

El cuadro del resumen de casos procesado muestra que tenemos 16 respuestas de 26 aplicadas, por lo que, de acuerdo a las instrucciones de dejar en blanco en caso de no percibir ninguna participación o tipo de participación, que un 59.3% si siente que participa en algo –a continuación analizaremos en qué- pero el 40.7% de los directores de carrera no percibe participación alguna en el proceso de planeación universitaria.

Esto nos permite generar un foco rojo institucional enfocado hacia las direcciones en función de incrementar su participación efectiva a nivel institucional; esto permitirá permear proyectos, planes, procesos operativos, etc. que tengan las diversas carreras a través de sus direcciones y generar homogeneidad institucional; como ya lo hemos comentado anteriormente, este grupo es especialmente importante dado su carácter de “puente” entre los niveles, además de ser la cara e imagen básica percibida por el cliente externo –los alumnos<sup>20</sup>- y por un tipo de cliente interno –el área docente<sup>21</sup>.

Así pues, a continuación podremos observar lo que opinaron los diferentes elementos de la muestra del grupo de direcciones de carrera con respecto a su participación y tipo de participación en la planeación universitaria.

<sup>20</sup> A los alumnos no se les consideró en este estudio debido a que fueron considerado líneas paralelas de investigación, pues son el botón central del quehacer universitario, pero su participación en la planeación puede referirse básicamente a recursos operativos que los impliquen. Esta es una hipótesis que quedaría por comprobar en otro estudio.

<sup>21</sup> A los docentes no se les consideró en este estudio debido a la influencia que ejercen pero a través de las direcciones para el desarrollo de sus actividades universitarias; la mayoría de los profesores no tienen como actividad principal la docencia universitaria; de acuerdo a cifras solicitadas en recursos humanos en la nómina universitaria –no sólo del campus- existen 164 maestros de licenciatura y 94 de preparatoria, de los cuales sólo 20 son de tiempo completo, 9 de tres cuartos de tiempo y 43 de medio tiempo; esto implica las siguientes proporciones:

HONORARIOS	TIEMPO COMPLETO	3/4 DE TIEMPO	MEDIO TIEMPO
72%	8%	3%	17%

Por lo tanto, esto puede implicar que se limite el poder y deseo de integración a la planeación universitaria de parte de este grupo. Debido a este, para este estudio esta posibilidad se abre como línea de investigación paralela.

## CUADRO 25

**COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA \* TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES Crosstabulation**

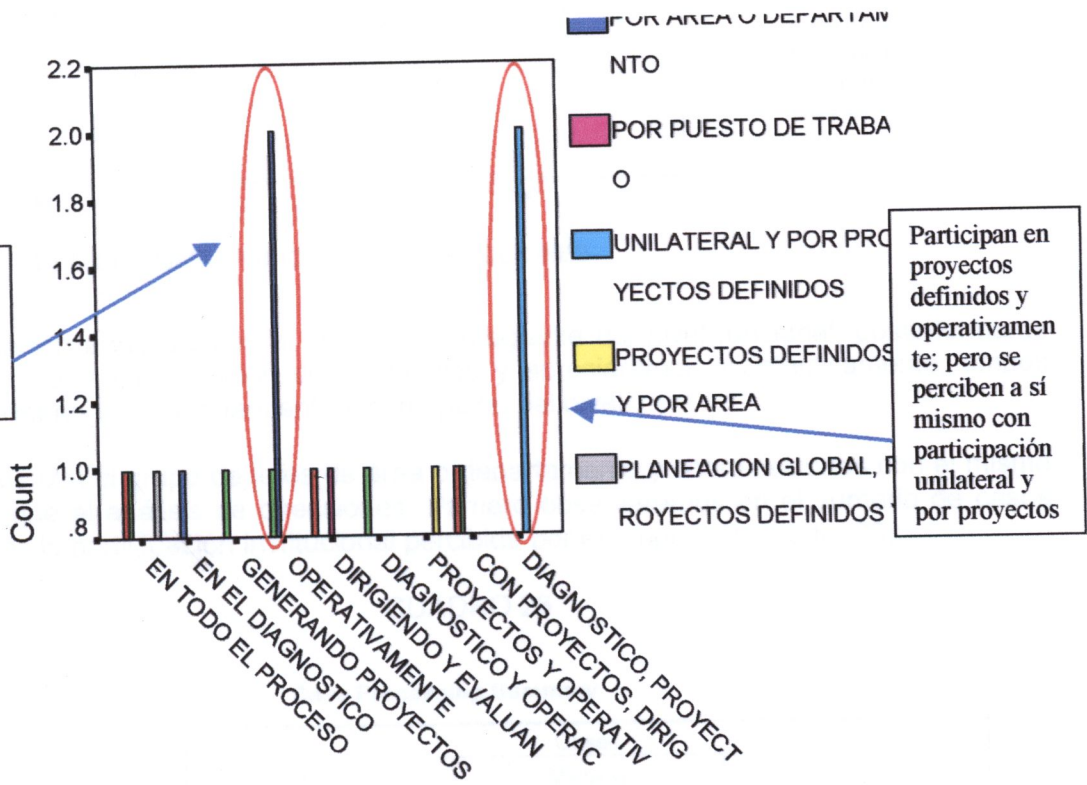
			TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES						Total	
			TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	POR PROYECTOS DEFINIDOS	POR AREA O DEPARTAMENTO	POR PUESTO DE TRABAJO	UNILATERAL Y POR PROYECTOS DEFINIDOS	PROYECTOS DEFINIDOS Y POR AREA		PLANEACION GLOBAL, PROYECTOS DEFINIDOS Y POR AREA
COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	EN TODO EL PROCESO	Count % within COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA % of Total	1 33.3% 6.3%	1 33.3% 6.3%					1 33.3% 6.3%	3 100.0% 18.8%
	EN EL DIAGNOSTICO	Count % within COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA % of Total			1 100.0% 6.3%					1 100.0% 6.3%
	GENERANDO PROYECTOS	Count % within COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA % of Total		1 100.0% 6.3%						1 100.0% 6.3%
	OPERATIVAMENTE	Count % within COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA % of Total		1 33.3% 6.3%	2 66.7% 12.5%					3 100.0% 18.8%
	DIRIGIENDO Y EVALUANDO	Count % within COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA % of Total	1 50.0% 6.3%			1 50.0% 6.3%				2 100.0% 12.5%
	DIAGNOSTICO Y OPERACION	Count % within COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA % of Total		1 100.0% 6.3%						1 100.0% 6.3%
	PROYECTOS Y OPERATIVAMENTE	Count % within COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA % of Total						1 100.0% 6.3%		1 100.0% 6.3%
	CON PROYECTOS, DIRIGIENDO Y EVALUANDO	Count % within COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA % of Total	1 50.0% 6.3%	1 50.0% 6.3%						2 100.0% 12.5%
	DIAGNOSTICO, PROYECTOS, OPERACION	Count % within COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA % of Total					2 100.0% 12.5%			2 100.0% 12.5%
Total	Count % within COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA % of Total	3 18.8% 18.8%	5 31.3% 31.3%	3 18.8% 18.8%	1 6.3% 6.3%	2 12.5% 12.5%	1 6.3% 6.3%	1 6.3% 6.3%	16 100.0% 100.0%	



Los que perciben una participación durante todo el proceso de planeación universitaria dividieron su opinión con respecto al tipo de participación entre trabajo para planeación global y proyectos definidos (el último elemento engloba a los directores que marcaron en la encuesta ambos puntos del reactivo). Los que seleccionaron como participación en el diagnóstico lo ubican por áreas o departamentos. Igualmente los que determinaron participar por proyectos lo hacen únicamente por proyectos específicos y definidos. Operativamente perciben participar en la ejecución de los proyectos que les son encomendados o bien en su área o departamento de trabajo. Los demás puntos circulan alrededor de estos ya que son selecciones dobles o múltiples en las encuestas.

Pero esto nos lleva a pensar que los directores se sienten restringidos en el proceso de planeación y se ubican en el proceso operativo únicamente; es decir, se autoevalúan como ejecutantes de planes que no ayudaron a concebir, lo cual repercute en cómo los implementan, dirigen y evalúan<sup>22</sup>. Ver gráfica R.

GRAFICA R



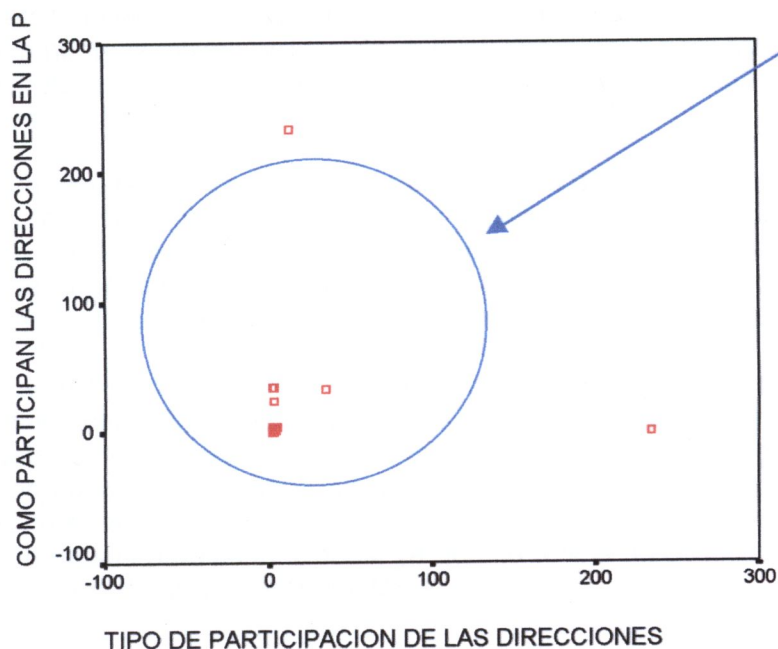
COMO PARTICIPAN LAS DIRECCIONES EN LA PLANEAC

Una análisis de correlación nos puede ayudar a verificar estos resultados en su tendencia. Veamos la gráfica S que nos muestra la correlación entre las respuestas de los directores con respecto a su participación en el proceso de planeación universitaria con respecto al tipo de participación que percibe realiza para éste.

<sup>22</sup> Los problemas de desempeño que se percibe se resolverían se analizan en el último apartado.

### GRAFICA S<sup>23</sup>

En estos casos la escasa correlación que se encuentra permite comprobar la fuerte dispersión, que se percibe desde el organigrama, en funciones, tareas, actividades, etc. que se miden para este efecto.



A continuación analizaremos al otro grupo integrante del nivel funcional, posteriormente se realizará una comparación de tendencias y apreciaremos si, efectivamente, ambos grupos delimitan el comportamiento y percepción del nivel.

Iniciaremos con el grupo de jefes de área o departamento y coordinaciones con el mismo esquema que el análisis de direcciones. Primero observaremos en el sumario de casos procesados la participación institucional percibida por el grupo (Ver cuadro 26):

CUADRO 26

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
COMO PARTICIPAN LOS JEFES DE AREA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA * TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTOS	16	61.5%	10	38.5%	26	100.0%

<sup>23</sup> Spearman correlation.



Observemos que la relación es la misma que en el caso de las direcciones: el 61.5% percibe participación mientras un 38.5% no.

De ese 61.5% que si percibe participación de su grupos en el proceso de planeación universitaria del 18.8% que seleccionó una participación durante todo el proceso, tenemos exactamente la misma proporción que las direcciones para trabajo para planeación global universitaria y por proyectos definidos (incluyendo el 33.3% que percibe participar en ambos).

Lo que resulta interesante en el cuadro 27 son dos situaciones: primero, la tendencia que sigue es muy similar a la de las direcciones, por lo cual podemos concluir que efectivamente el comportamiento de ambos grupos define la tendencia del nivel; segundo, es que la participación operativa en este grupo es más marcada que en direcciones, lo cual nos refleja una sentido de posición más marcado que en el caso de direcciones.

Trasladando esta tendencia al modelo propuesto de Planeación Estratégica Universitaria podemos decir que la participación de los jefes de departamento y área o coordinaciones, se debe enfocar diferente a la de las direcciones, pero con igual importancia, ya que en ambos casos la sensación de exclusión está muy presente. Solamente que para este caso no será necesario primero generar una delimitación como en el caso de direcciones acerca de sus propias funciones, ya que se refleja un conocimiento real de las realizadas por los jefes de área o coordinadores.

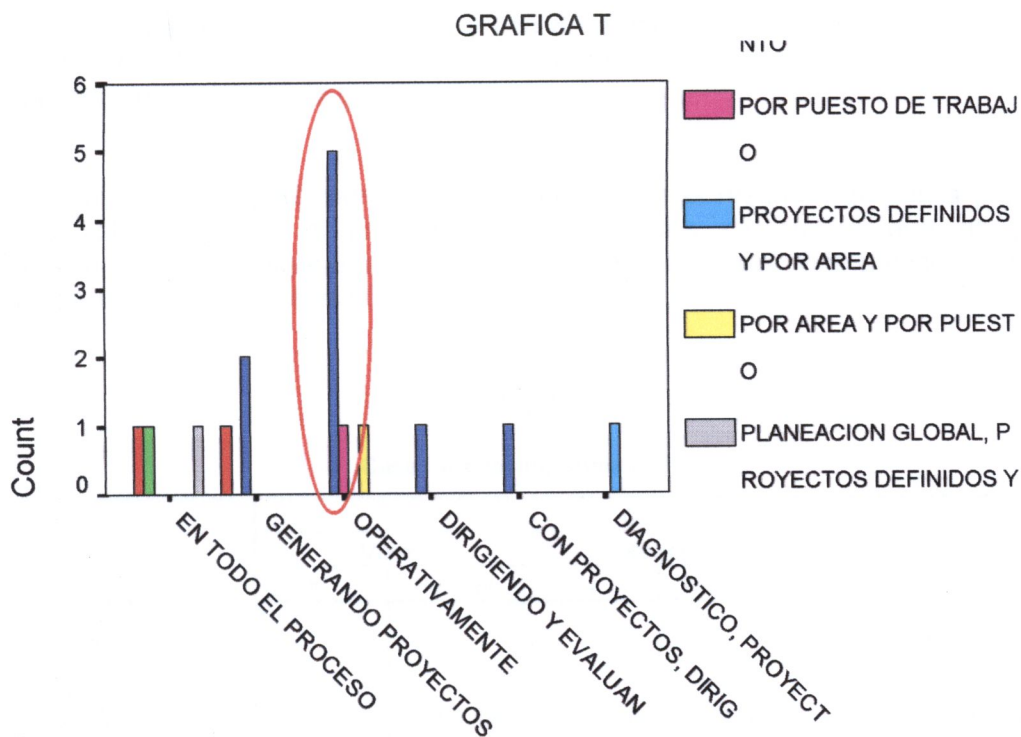
CUADRO 27

PARTICIPAN LOS JEFES DE AREA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA \* TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTOS Crosstab

			TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTOS						Total	
			TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	POR PROYECTOS DEFINIDOS	POR AREA O DEPARTAMENTO	POR PUESTO DE TRABAJO	PROYECTOS DEFINIDOS Y POR AREA	POR AREA Y POR PUESTO		PLANEACION GLOBAL, PROYECTOS DEFINIDOS Y POR AREA
COMO PARTICIPAN LOS JEFES DE AREA EN LA PLANEACION UNIVERSITAR	EN TODO EL PROCE	Count	1	1					1	3
		% within COMO PARTICIPAN LOS JEFES DE AREA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	33.3%	33.3%					33.3%	100.0%
		% of Total	6.3%	6.3%					6.3%	18.8%
GENERANDO PROYECTOS		Count	1		2					3
		% within COMO PARTICIPAN LOS JEFES DE AREA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	33.3%		66.7%					100.0%
		% of Total	6.3%		12.5%					18.8%
OPERATIVAMENTE		Count			5	1		1		7
		% within COMO PARTICIPAN LOS JEFES DE AREA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA			71.4%	14.3%		14.3%		100.0%
		% of Total			31.3%	6.3%		6.3%		43.8%
DIRIGIENDO Y EVALUANDO		Count			1					1
		% within COMO PARTICIPAN LOS JEFES DE AREA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA			100.0%					100.0%
		% of Total			6.3%					6.3%
CON PROYECTOS, DIRIGIENDO Y EVALUANDO		Count			1					1
		% within COMO PARTICIPAN LOS JEFES DE AREA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA			100.0%					100.0%
		% of Total			6.3%					6.3%
DIAGNOSTICO, PROYECTOS, OPERACION		Count					1			1
		% within COMO PARTICIPAN LOS JEFES DE AREA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA					100.0%			100.0%
		% of Total					6.3%			6.3%
Total		Count	2	1	9	1	1	1	1	16
		% within COMO PARTICIPAN LOS JEFES DE AREA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	12.5%	6.3%	56.3%	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%	100.0%
		% of Total	12.5%	6.3%	56.3%	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%	100.0%

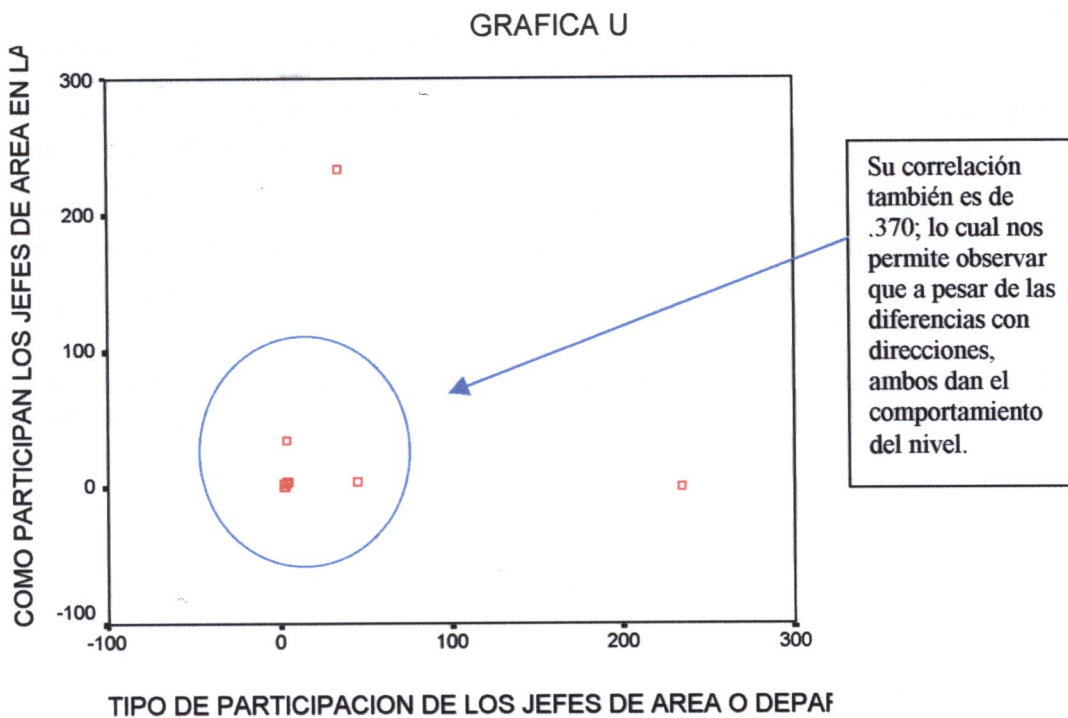
Si observamos este comportamiento gráficamente, tenemos lo siguiente:





### COMO PARTICIPAN LOS JEFES DE AREA EN LA PLANEACION UNIVER

Y tenemos que la relación de frecuencia más fuerte es la selección de este grupo hacia una participación operativa por área o departamento. Veamos su correlación:



El análisis de percepción de la forma y tipo de participación de los grupos de personal administrativo y de intendencia y apoyo, nos permitirá marcar también una relación entre el comportamiento de ambos grupos

Empezamos con el departamento administrativo, y en el resumen de casos procesados podemos observar que el porcentaje de elementos muestrales que no perciben participación alguna es ligeramente menos que en el caso del nivel anterior: el 65.4% si percibe participación mientras el 34.6% no.

CUADRO 28

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
COMO PARTICIPA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA * TIPO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	17	65.4%	9	34.6%	26	100.0%

A continuación en el cuadro 29 podemos observar una marcada tendencia ya mostrada como nivel pero validada ahora como grupo: se perciben con participación operativa y para diagnóstico de planeación departamental o por área en un 52.9%; y operativamente por puesto de trabajo en un 29.4%.

Esto nos demuestra que la tendencia de percepción del nivel sí es soportada por el grupo del personal administrativo: saben bien en que participan y cómo desarrollarlo.

En el caso del personal de intendencia y apoyo verificaremos que es muy similar a lo presentado por el personal administrativo.



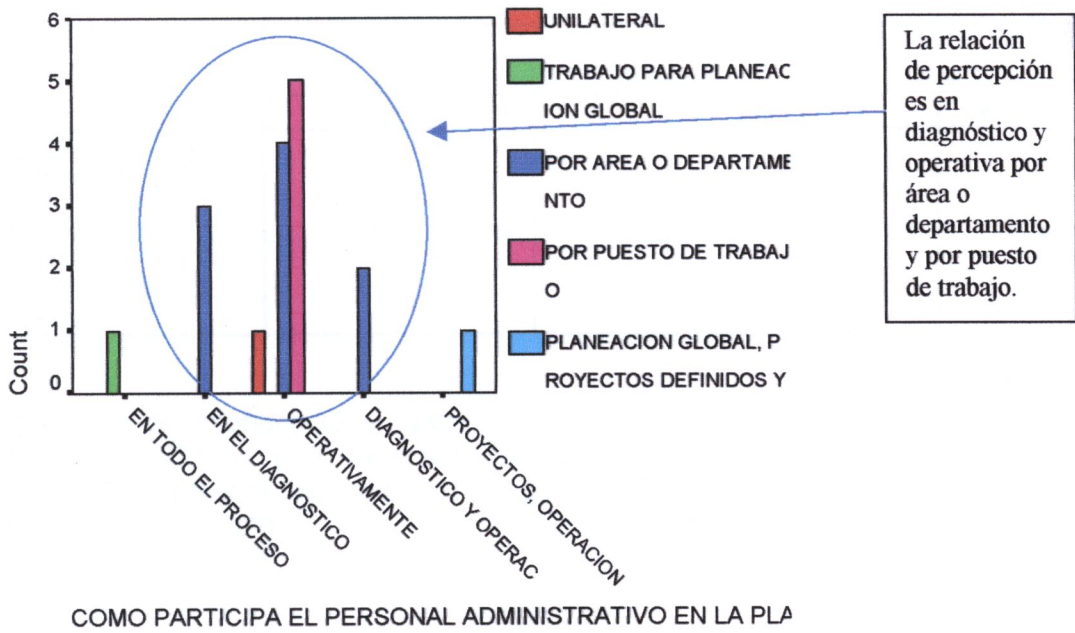
CUADRO 29

RTICIPA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA \* TIPO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Crosst

		TIPO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO					Total
		UNILATERAL	TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	POR AREA O DEPARTAMENTO	POR PUESTO DE TRABAJO	PLANEACION GLOBAL, PROYECTOS DEFINIDOS Y POR PUESTO	
COMO PARTICIPA EN TODO EL PROCESO EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	Count		1				1
	% within COMO PARTICIPA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA		100.0%				100.0%
EN EL DIAGNOSTICO	Count			3			3
	% within COMO PARTICIPA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA			100.0%			100.0%
OPERATIVAMENTE	Count	1		4	5		10
	% within COMO PARTICIPA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	10.0%		40.0%	50.0%		100.0%
DIAGNOSTICO Y OPERACION	Count			2			2
	% within COMO PARTICIPA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA			100.0%			100.0%
PROYECTOS, OPERACION, DIRECCION Y EVALUACION	Count					1	1
	% within COMO PARTICIPA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA					100.0%	100.0%
Total	Count	1	1	9	5	1	17
	% within COMO PARTICIPA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	5.9%	5.9%	52.9%	29.4%	5.9%	100.0%
	% of Total	5.9%	5.9%	52.9%	29.4%	5.9%	100.0%

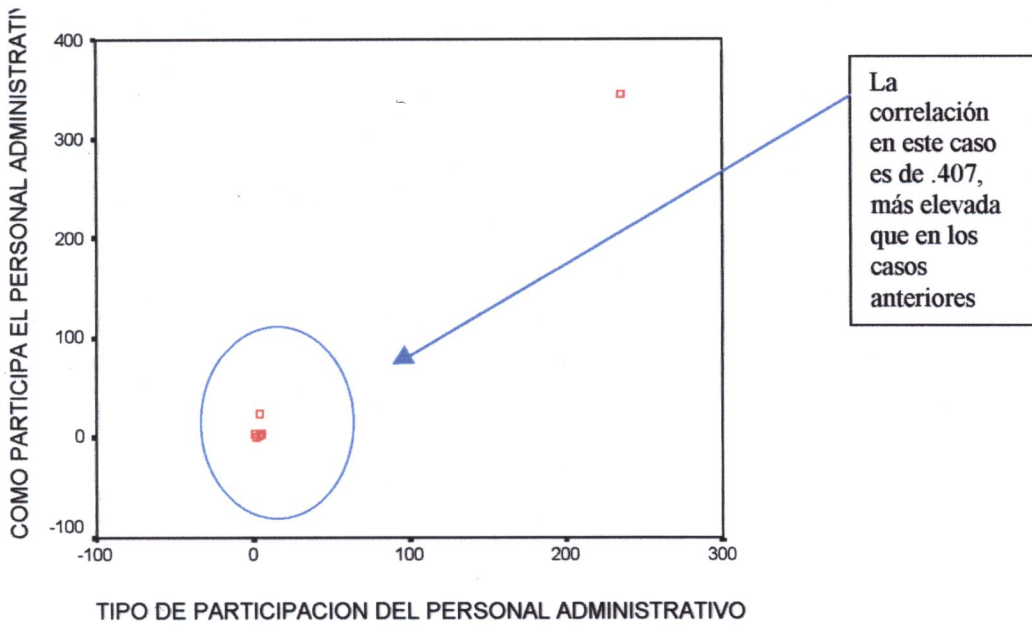
Gráficamente tenemos el siguiente resultado:

GRAFICA V



Y considerando la correlación tenemos:

GRAFICA W



Analicemos ahora al grupo de intendencia y apoyo para confirmar este resultado.



### CUADRO 30

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
COMO PARTICIPA INTENDENCIA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA * TIPO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL DE INTENDENCIA	14	53.8%	12	46.2%	26	100.0%

El personal de intendencia y apoyo tiene el nivel más bajo de percepción de la participación (53.8%), pero se encuentra cercano a los grupos anteriores. El cuadro siguiente nos presenta los rubros en los que localiza su participación en el proceso de planeación universitaria.

### CUADRO 31

#### COMO PARTICIPA INTENDENCIA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA \* TIPO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL DE INTENDENCIA Crosstabulation

		TIPO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL DE INTENDENCIA			Total
		POR AREA O DEPARTAMENTO	POR PUESTO DE TRABAJO	POR AREA Y POR PUESTO	
COMO PARTICIPA OPERATIVAMENTE INTENDENCIA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	Count	2	10	1	13
	% within COMO PARTICIPA INTENDENCIA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	15.4%	76.9%	7.7%	100.0%
	% of Total	14.3%	71.4%	7.1%	92.9%
DIAGNOSTICO Y OPERACION	Count	1			1
	% within COMO PARTICIPA INTENDENCIA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	100.0%			100.0%
	% of Total	7.1%			7.1%
Total	Count	3	10	1	14
	% within COMO PARTICIPA INTENDENCIA EN LA PLANEACION UNIVERSITARIA	21.4%	71.4%	7.1%	100.0%
	% of Total	21.4%	71.4%	7.1%	100.0%

Como observamos en los resultados anteriores es muy marcada la tendencia de percepción de este grupo: el 76.9% del total que seleccionó esta opción operativa la enfoca hacia su puesto de trabajo. Es decir, implica su opinión sobre lo que realizan cotidianamente.

Con esto podemos concluir que los niveles si se comportan muy similarmente de acuerdo a los grupos que los conforman, lo que da los primeros indicativos de cómo conducir un Proceso de Planeación Estratégica Universitaria.

La frecuencia de participación es sin duda un marco referencial que nos permitirá profundizar en el análisis presentado hasta este momento.

### ¿Con qué frecuencia participo en el proceso de planeación universitaria?

Para medir esta frecuencia se generó un reactivo que fue respondido por cada grupo para determinar su propia frecuencia de participación, no se hizo extensivo a los demás grupos como en los casos anteriores, ya que más que percepción externa es una percepción interna del grupo y puesto lo que implica la respuesta de estos puntos.

De esta manera el cuadro 32 nos resume los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a este respecto:

CUADRO 32

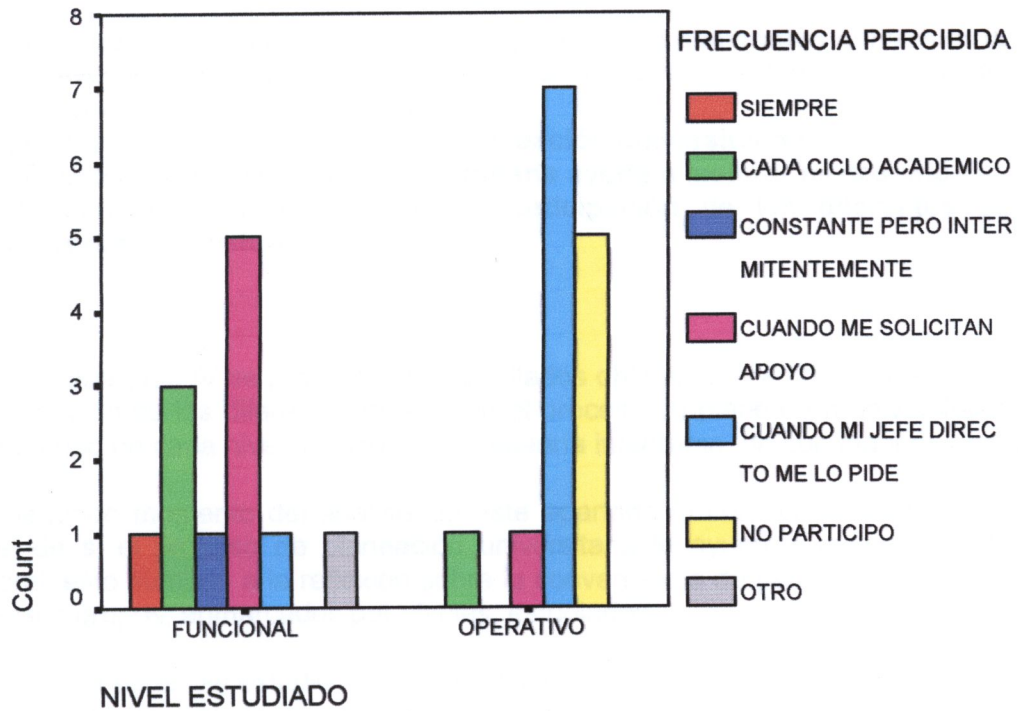
NIVEL ESTUDIADO \* FRECUENCIA PERCIBIDA DE PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA Crosstabulation

	FRECUENCIA PERCIBIDA DE PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA							Total	
	SIEMPRE	CADA CICLO ACADEMICO	CONSTANTE PERO INTERMITENTE	CUANDO ME SOLICITAN APOYO	CUANDO MI JEFE DIRECTO ME LO PIDE	NO PARTICIPO	OTRO		
NIVEL ESTUDIADO FUNCIONAL	Count	1	3	1	5	1		1	12
	% within NIVEL ESTUDIADO	8.3%	25.0%	8.3%	41.7%	8.3%		8.3%	100.0%
	% of Total	3.8%	11.5%	3.8%	19.2%	3.8%		3.8%	46.2%
OPERATIVO	Count		1		1	7	5		14
	% within NIVEL ESTUDIADO		7.1%		7.1%	50.0%	35.7%		100.0%
	% of Total		3.8%		3.8%	26.9%	19.2%		53.8%
Total	Count	1	4	1	6	8	5	1	26
	% within NIVEL ESTUDIADO	3.8%	15.4%	3.8%	23.1%	30.8%	19.2%	3.8%	100.0%
	% of Total	3.8%	15.4%	3.8%	23.1%	30.8%	19.2%	3.8%	100.0%

El nivel funcional encuentra su frecuencia de participación en la planeación universitaria cada ciclo académico (25%) y especialmente cuando le solicitan apoyo (41.7%); esto implica cierta pasividad o poca interacción real en el proceso, pues se encuentra este nivel a la expectativa de órdenes o solicitudes del nivel jerárquico superior. A nivel operativo esta pasividad se agudiza pues un 50% dice participar sólo cuando su jefe directo se lo pide y un 35.7% no percibe participación alguna en el proceso.

Ver gráfica X:

GRAFICA X



Con esto concluimos que la frecuencia de participación en la planeación puede implicar a su vez dos cosas: la primera que no hay planes de mediano y largo plazo a nivel institucional o, la segunda, que efectivamente se generan a nivel corporativo y se bajan operativamente a través de los niveles funcionales por proyecto y por ciclo académico.

Con este análisis de frecuencia terminamos el apartado III e iniciamos la fase del análisis de cómo debería ser incluido cada grupo en el proceso de planeación.



## **PARTE IV:**

- 1) **¿Con qué frecuencia participo en el proceso de planeación universitaria?**
- 2) **El nivel y tipo de participación que cada grupo estudiado desearía tener en la planeación estratégica universitaria.**
- 3) **¿Por qué quiero participar en la planeación universitaria?**
- 4) **¿El proceso de planeación universitaria ayuda a mejorar mi desempeño laboral?**
- 5) **La conveniencia de permitir la participación de los diferentes segmentos universitarios estudiados.**

En este apartado IV se presentan los resultados obtenidos acerca del deseo y motivos de participación de los diferentes niveles en el proceso de planeación universitaria; esto es, cada grupo de cada nivel analizó cómo desearía integrarse, de que manera y porqué.

Un segundo momento del análisis de este apartado lo compone la valoración de cada nivel de si el proceso de planeación universitaria le ayuda a mejorar su desempeño laboral; esto sumado a la reflexión sobre la conveniencia de permitir la participación a los diversos grupos, enmarcados por niveles, estudiados.

Esta última parte del estudio reviste una especial importancia en función de que refleja el ánimo y condiciones de integración de cada nivel a la propuesta de la implementación de un Modelo de Planeación Estratégica Universitario: la disposición, el interés y las formas prácticas de hacerlo.

El nivel y tipo de participación que cada grupo estudiado desearía tener en la planeación estratégica universitaria.

Ahora bien, para contrastar los resultados anteriores de *percepción*, se generaron reactivos para medir el nivel y tipo de participación que cada grupo desearía tener en la planeación universitaria.

¿Cómo me gustaría participar en la planeación universitaria? El nivel y tipo de participación directiva, operativa y/o funcional que cada segmento estudiado desearía tener para medir la consecuencia y aportación de permitirlo en el modelo de Planeación Estratégica Universitaria sugerido en este trabajo.

El siguiente cuadro nos muestra estos resultados de acuerdo a la encuesta realizada:

CUADRO 33

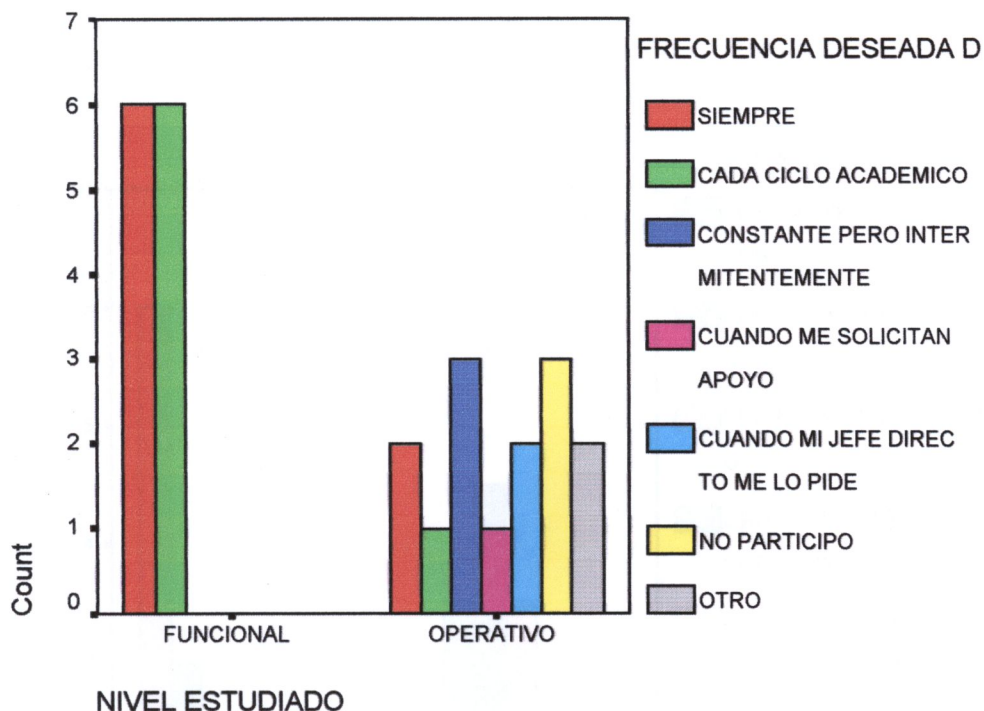
- ESTUDIADO \* FRECUENCIA DESEADA DE PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA Crosstabul

		FRECUENCIA DESEADA DE PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION UNIV						Total	
		SIEMPRE	CADA CICLO ACADEMICO	CONSTANTE PERO CUANDO ME INTERMITENTE	CUANDO ME SOLICITAN APOYO	CUANDO MI JEFE DIRECTO ME LO PIDE	NO PARTICIPO		OTRO
NIVEL ESTUDIADO, FUNCIONARIO	Count	6	6						12
	% within NIV ESTUDIADO	50.0%	50.0%						100.0%
	% of Total	23.1%	23.1%						46.2%
OPERATIVO	Count	2	1	3	1	2	3	2	14
	% within NIV ESTUDIADO	14.3%	7.1%	21.4%	7.1%	14.3%	21.4%	14.3%	100.0%
	% of Total	7.7%	3.8%	11.5%	3.8%	7.7%	11.5%	7.7%	53.8%
Total	Count	8	7	3	1	2	3	2	26
	% within NIV ESTUDIADO	30.8%	26.9%	11.5%	3.8%	7.7%	11.5%	7.7%	100.0%
	% of Total	30.8%	26.9%	11.5%	3.8%	7.7%	11.5%	7.7%	100.0%

El nivel funcional se concentra en dos puntos de manera clara y contundente: desearía participar siempre y cada ciclo académico, ambos con un 50%. El operativo aquí en donde, contrario a la alta definición en los reactivos anteriores, realmente no tiene un perfil de participación enfocado sobre intereses específicos como en el caso de los funcionales.

La gráfica Y nos deja comparar visualmente a estos dos niveles en sus aspiraciones de participación en la planeación universitaria:

### GRAFICA Y



Complementando la frecuencia de participación deseada con el tipo de participación deseada tenemos que se presentaron los siguientes resultados en nuestra muestra en el campus universitario. Ver cuadro 34.

### CUADRO 34

NIVEL ESTUDIADO \* TIPO DE PARTICIPACION DESEADA EN EL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA Crosstabulation

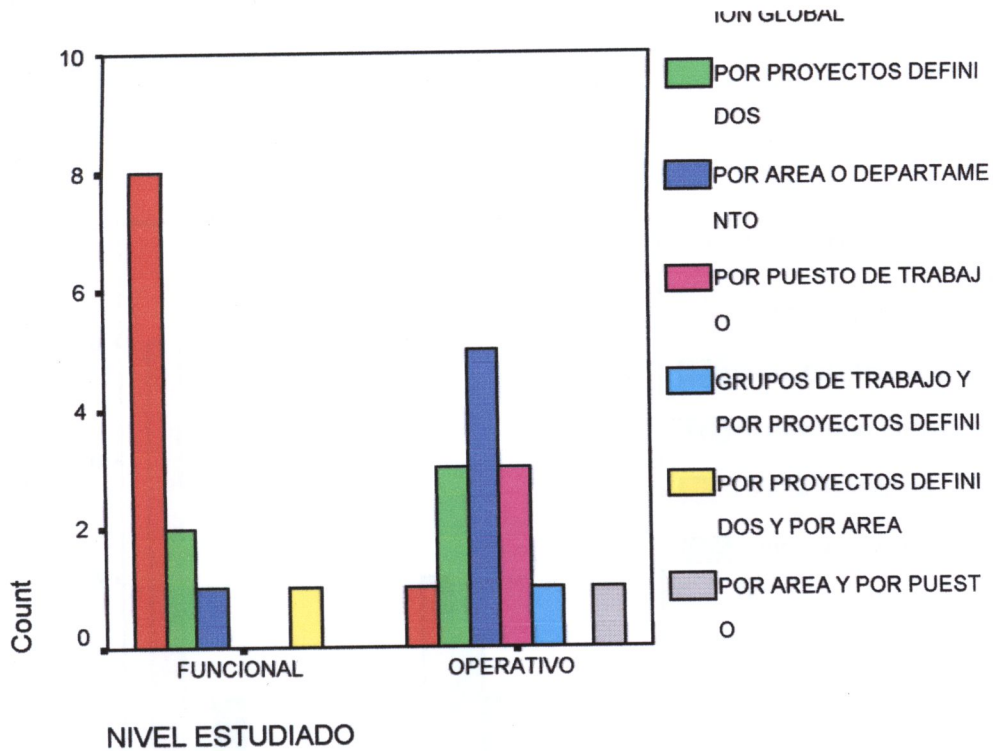
	TIPO DE PARTICIPACION DESEADA EN EL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA							Total
	TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	POR PROYECTOS DEFINIDOS	POR AREA O DEPARTAMENTO	POR PUESTO DE TRABAJO	GRUPOS DE TRABAJO Y POR PROYECTOS DEFINIDOS	POR PROYECTOS DEFINIDOS Y POR AREA	POR AREA Y POR PUESTO	
NIVEL ESTUDIADO FUNCTIONAL	Count	8	2	1			1	12
	% within NIVEL ESTUDIADO	66.7%	16.7%	8.3%			8.3%	100.0%
	% of Total	30.8%	7.7%	3.8%			3.8%	46.2%
OPERATIVO	Count	1	3	5	3	1		14
	% within NIVEL ESTUDIADO	7.1%	21.4%	35.7%	21.4%	7.1%		100.0%
	% of Total	3.8%	11.5%	19.2%	11.5%	3.8%		53.8%
Total	Count	9	5	6	3	1	1	26
	% within NIVEL ESTUDIADO	34.6%	19.2%	23.1%	11.5%	3.8%	3.8%	100.0%
	% of Total	34.6%	19.2%	23.1%	11.5%	3.8%	3.8%	100.0%

Observemos que a los integrantes del nivel funcional (directores, jefes de área y coordinadores) su enfoque de participación se centra en la formación de grupos de trabajo para la planeación global universitaria (66.7% del nivel) y en segundo término, pero muy alejado de este punto central, participación en proyectos definidos (16.7% del nivel).



Gráficamente el resultado de este cuadro se estudiaría de la siguiente manera:

GRAFICA Z



El cuadro 35 nos contrasta por nivel estudiado las fases del proceso de planeación universitaria en las que se desearía participar:

CUADRO 35

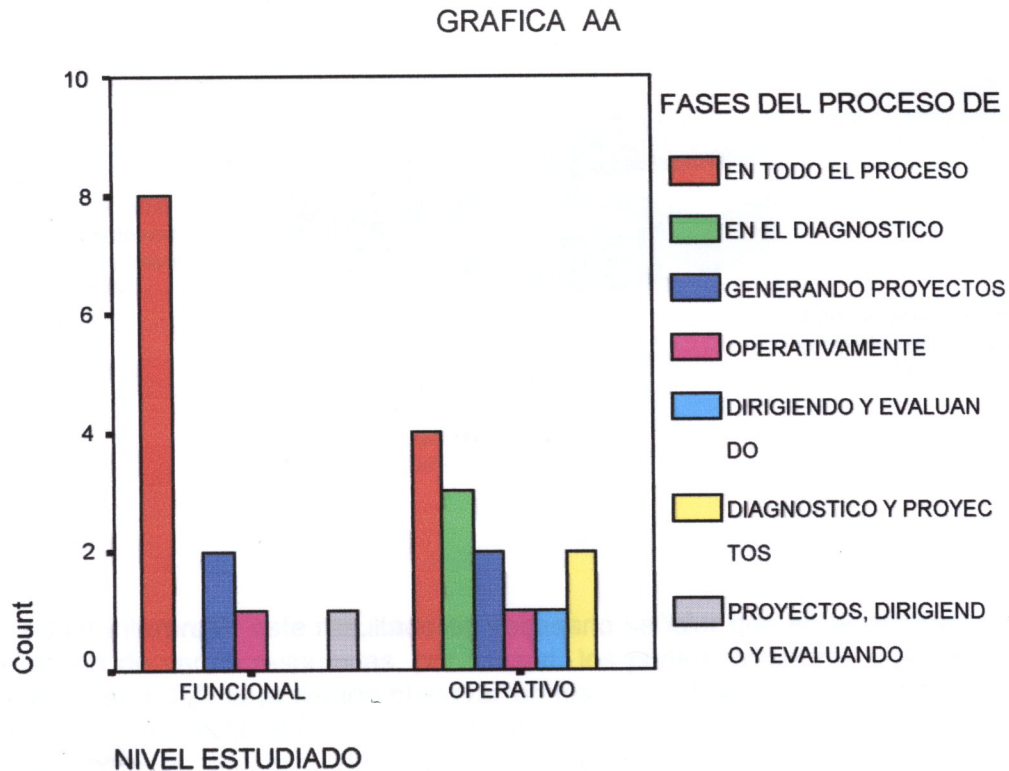
NIVEL ESTUDIADO \* FASES DEL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA EN LAS QUE SE DESEA INTERVENIR Crosstabulation

		FASES DEL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA EN LAS QUE SE DESEA INTERVENIR							Total
		EN TODO EL PROCESO	EN EL DIAGNOSTICO	GENERANDO PROYECTOS	OPERATIVO	DIRIGIENDO Y EVALUANDO	DIAGNOSTICO O PROYECTOS	PROYECTOS, DIRIGIENDO Y EVALUANDO	
NIVEL ESTUDIADO FUNCIONAL	Count	8		2	1			1	12
	% within NIVEL ESTUDIADO	66.7%		16.7%	8.3%			8.3%	100.0%
	% of Total	32.0%		8.0%	4.0%			4.0%	48.0%
OPERATIVO	Count	4	3	2	1	1	2		13
	% within NIVEL ESTUDIADO	30.8%	23.1%	15.4%	7.7%	7.7%	15.4%		100.0%
	% of Total	16.0%	12.0%	8.0%	4.0%	4.0%	8.0%		52.0%
Total	Count	12	3	4	2	1	2	1	25
	% within NIVEL ESTUDIADO	48.0%	12.0%	16.0%	8.0%	4.0%	8.0%	4.0%	100.0%
	% of Total	48.0%	12.0%	16.0%	8.0%	4.0%	8.0%	4.0%	100.0%

Observemos que nuevamente el nivel funcional desea integrarse a todo el proceso de planeación (66.7%) y, como vimos en los resultados anteriores, desea hacerlo siempre y para toda la planeación global universitaria.

El nivel operativo sigue confundido en su participación pero también quiere ser tomado en cuenta mayoritariamente siempre (30.8%) o en el diagnóstico (23.1%).

Esta es la graficación del resultado anterior:

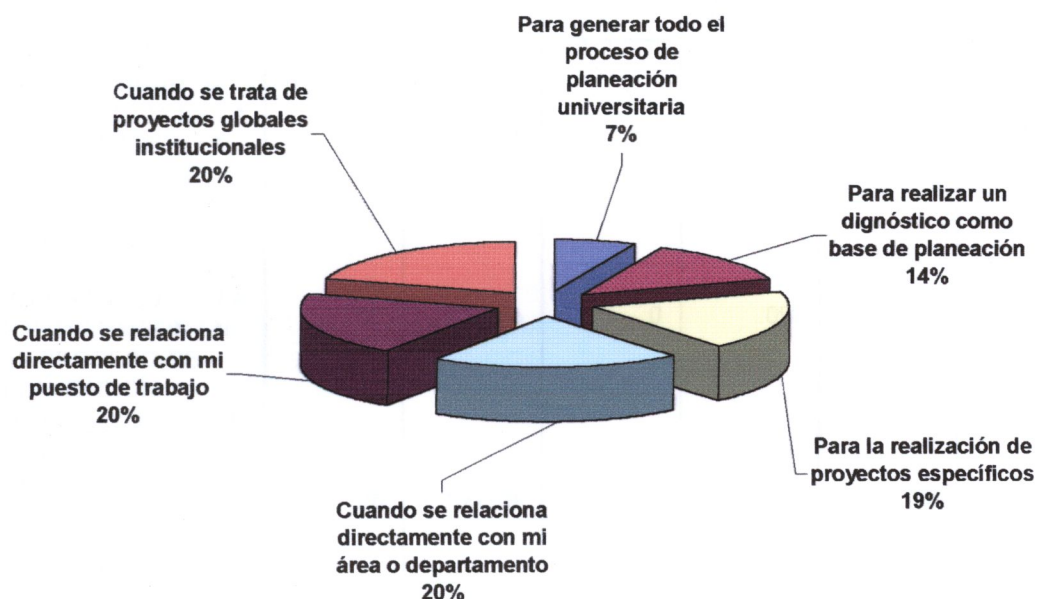


Estos resultados de los últimos tres reactivos nos muestran la disponibilidad de los diferentes niveles y grupos que los conforman, a participar en un modelo de Planeación Estratégica Universitaria de buena voluntad y de manera direccionada y enfocada.

Sin embargo, algo importante fue medir por lo menos bajo que circunstancias deseaban que se les tomara en cuenta a la hora de realizar la planeación universitaria, el resultado es por demás diverso e interesante; veamos el siguiente pastel que nos da un resumen de los resultados obtenidos en la encuesta:

## GRAFICA AB

### CIRCUNSTANCIAS QUE AMERITAN CONSULTA DE OPINIONES



Para poder interpretar este resultado es necesario señalar que en el reactivo se permitía la selección de varias respuestas, por lo cual los puntos anteriores eran seleccionados con ese criterio. Como podemos observar en los porcentajes y respuestas al reactivo, se encuentran muy equilibrados pero resalta el hecho de que no desean integrarse sólo para generar todo el proceso de planeación universitaria (7%) sino para integrarse institucionalmente: quieren que se pida su opinión antes de implementar proyectos globales y cuando los planes afectarán a su área o departamento (especialmente el nivel funcional en ambos casos); y, cuando va a afectar de alguna manera a su puesto de trabajo (especialmente los operativos).

#### ¿Por qué quiero participar en la planeación universitaria?

Así pues, llegamos a la medición de los motivos para desear la integración al proceso de planeación, y para ello se generó reactivo: ¿Por qué es importante mi participación en la planeación universitaria? Esto implicaba una gama de respuestas que deberían ser ordenadas de acuerdo al grado de importancia que los grupos le daban a cada una; los valores eran del 1 (más importante) al 7, y los resultados fueron los siguientes.

Veamos en el cuadro 36 que, a diferencia de la medición de percepción, no tenemos "missing values"; es decir, todos los encuestados contestaron este reactivo, lo cual indica que tienen bien determinado porque es valiosa su opinión para realizar la planeación universitaria.



CUADRO 36

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
NIVEL ESTUDIADO * PRIMER LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION	26	100.0%	0	.0%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * SEGUNDO LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION	26	100.0%	0	.0%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * TERCER LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION	26	100.0%	0	.0%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * CUARTO LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION	26	100.0%	0	.0%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * QUINTO LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION	24	92.3%	2	7.7%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * SEXTO LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION	24	92.3%	2	7.7%	26	100.0%
NIVEL ESTUDIADO * SEPTIMO LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION	6	23.1%	20	76.9%	26	100.0%

El séptimo lugar correspondía a la respuesta "otro", y sólo adicionaron elementos diferentes a los puntos de respuesta del reactivo en el cuestionario el 23% de la población muestral.

Analizando los resultados de acuerdo a los niveles estudiados, tenemos que los cuadros 37, 38 y 39 (y sus gráficas correspondientes) nos muestran los tres primeros lugares de los motivos seleccionados para la participación en la planeación universitaria; el 40 muestra el cuarto lugar. Para este reactivo las respuestas son en orden de importancia para el encuestado. El siguiente cuadro hace referencia a porque es importante la participación en primer término:

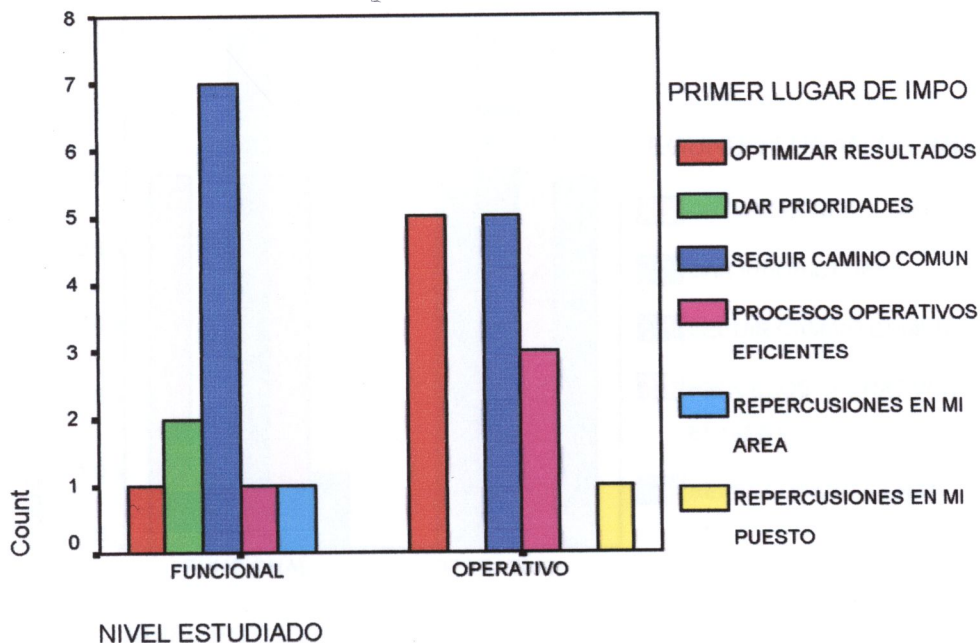
CUADRO 37

NIVEL ESTUDIADO \* PRIMER LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION Crosstabulation

			PRIMER LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION						Total
			OPTIMIZAR RESULTADOS	DAR PRIORIDADES	SEGUIR CAMINO COMUN	PROCESOS OPERATIVOS EFICIENTES	REPERCUSIONES EN MI AREA	REPERCUSIONES EN MI PUESTO	
NIVEL ESTUDIADO	FUNCIONAL	Count	1	2	7	1	1	12	
		% within NIVEL ESTUDIADO	8.3%	16.7%	58.3%	8.3%	8.3%	100.0%	
		% of Total	3.8%	7.7%	26.9%	3.8%	3.8%	46.2%	
	OPERATIVO	Count	5		5	3	1	14	
		% within NIVEL ESTUDIADO	35.7%		35.7%	21.4%	7.1%	100.0%	
		% of Total	19.2%		19.2%	11.5%	3.8%	53.8%	
Total		Count	6	2	12	4	1	26	
		% within NIVEL ESTUDIADO	23.1%	7.7%	46.2%	15.4%	3.8%	100.0%	
		% of Total	23.1%	7.7%	46.2%	15.4%	3.8%	100.0%	

A nivel funcional el seguir toda la comunidad universitaria un camino en común es el aspecto más importante para desear participar en el proceso de planeación (58.3%) y para el nivel operativo esto le permitiría a la universidad optimizar resultados y seguir un camino en común (35.7% cada uno). Ver gráfica AC.

GRAFICA AC



El cuadro 38 refleja que el segundo motivo por el cual desea participar es, a nivel funcional, nuevamente seguir un camino en común (33.3% del nivel), pero ya equilibrando la respuesta con optimizar resultados y crear procesos operativos eficientes (cada uno con un 25% del nivel).

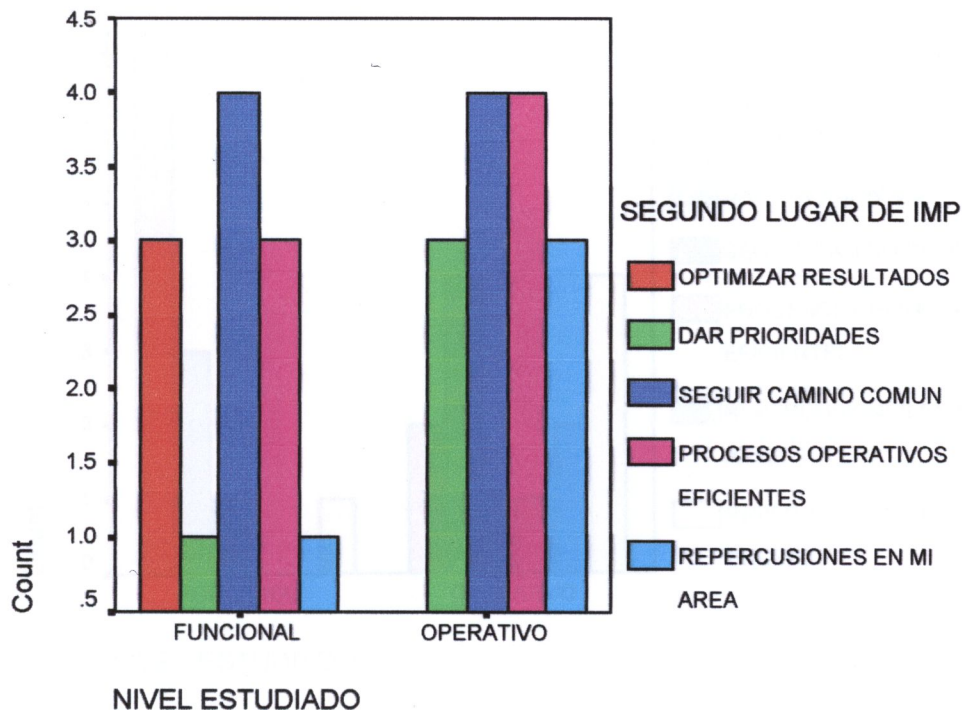
CUADRO 38

VEL ESTUDIADO \* SEGUNDO LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION Crosstabulatio

			SEGUNDO LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION					Total
			OPTIMIZAR RESULTADOS	DAR PRIORIDADES	SEGUIR CAMINO COMUN	PROCESOS OPERATIVOS EFICIENTES	REPERCUSIONES EN MI AREA	
NIVEL ESTUDIADO	FUNCIONAL	Count	3	1	4	3	1	12
		% within NIVEL ESTUDIADO	25.0%	8.3%	33.3%	25.0%	8.3%	100.0%
		% of Total	11.5%	3.8%	15.4%	11.5%	3.8%	46.2%
	OPERATIVO	Count		3	4	4	3	14
		% within NIVEL ESTUDIADO		21.4%	28.6%	28.6%	21.4%	100.0%
		% of Total		11.5%	15.4%	15.4%	11.5%	53.8%
Total	Count		3	4	8	7	4	26
	% within NIVEL ESTUDIADO		11.5%	15.4%	30.8%	26.9%	15.4%	100.0%
	% of Total		11.5%	15.4%	30.8%	26.9%	15.4%	100.0%

Gráficamente podemos analizar el resultado de la siguiente manera:

GRAFICA AD





El motivo que ocupa el tercer lugar fue, para el nivel funcional optimizar resultados (58.3% del nivel) y para el nivel operativo el tercer lugar era para dar prioridades y por la toma de decisiones que tiene repercusiones en su puesto (28.6% cada uno).

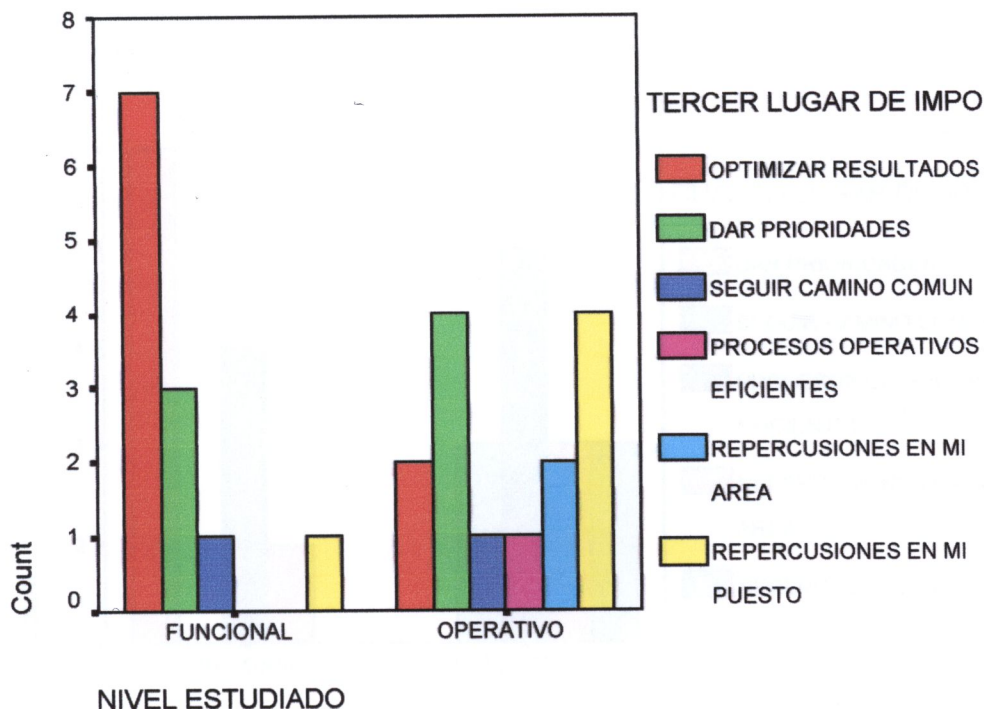
CUADRO 39

NIVEL ESTUDIADO \* TERCER LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION Crosstabulation

		TERCER LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION						Total
		OPTIMIZAR RESULTADOS	DAR PRIORIDADES	SEGUIR CAMINO COMUN	PROCESOS OPERATIVOS EFICIENTES	REPERCUSIONES EN MI AREA	REPERCUSIONES EN MI PUESTO	
NIVEL ESTUDIADO FUNCIONAL	Count	7	3	1			1	12
	% within NIVEL ESTUDIADO	58.3%	25.0%	8.3%			8.3%	100.0%
	% of Total	26.9%	11.5%	3.8%			3.8%	46.2%
OPERATIVO	Count	2	4	1	1	2	4	14
	% within NIVEL ESTUDIADO	14.3%	28.6%	7.1%	7.1%	14.3%	28.6%	100.0%
	% of Total	7.7%	15.4%	3.8%	3.8%	7.7%	15.4%	53.8%
Total	Count	9	7	2	1	2	5	26
	% within NIVEL ESTUDIADO	34.6%	26.9%	7.7%	3.8%	7.7%	19.2%	100.0%
	% of Total	34.6%	26.9%	7.7%	3.8%	7.7%	19.2%	100.0%

Gráficamente se ve así el resultado:

GRAFICA AE



El cuarto lugar correspondió para el nivel funcional a dar prioridades a través del proceso de planeación (50%) y generar procesos operativos eficientes (33.3%); para el nivel operativo es el generar procesos operativos eficientes (35.7%). Ver cuadro 40.

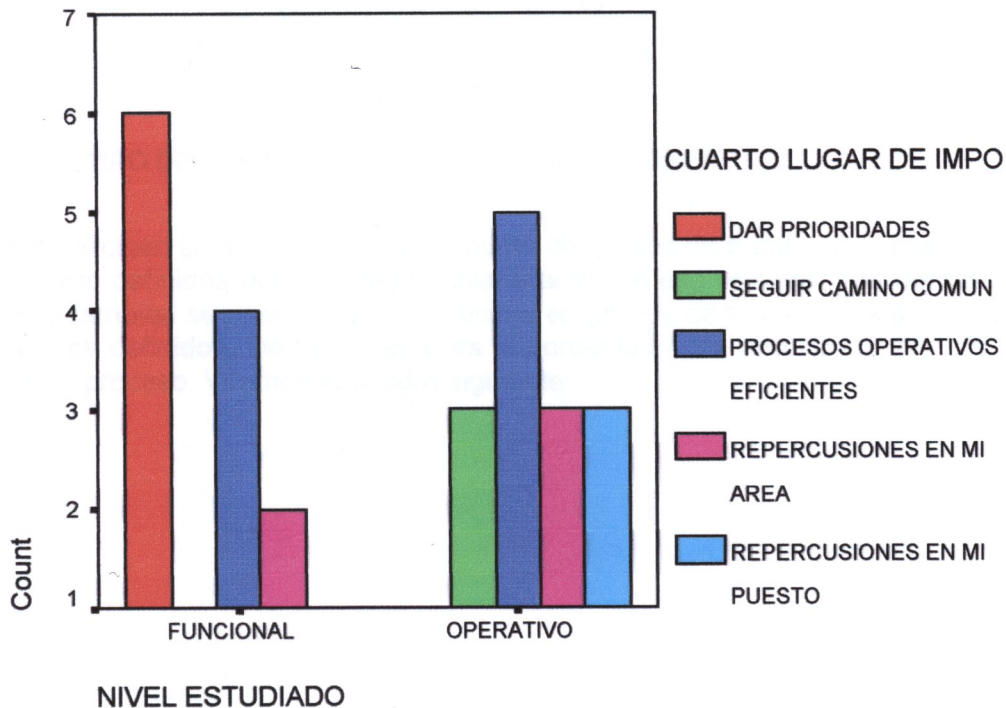
CUADRO 40

. ESTUDIADO \* CUARTO LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION Crosstabul

		CUARTO LUGAR DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE PLANEACION					Total	
		DAR PRIORIDADES	SEGUIR CAMINO COMUN	PROCESOS OPERATIVOS EFICIENTES	REPERCUSIONES EN MI AREA	REPERCUSIONES EN MI PUESTO		
NIVEL ESTUDIADO	FUNCIONAL	Count	6		4	2		12
		% within NIVEL ESTUDIADO	50.0%		33.3%	16.7%		100.0%
		% of Total	23.1%		15.4%	7.7%		46.2%
OPERATIVO		Count		3	5	3	3	14
		% within NIVEL ESTUDIADO		21.4%	35.7%	21.4%	21.4%	100.0%
		% of Total		11.5%	19.2%	11.5%	11.5%	53.8%
Total		Count	6	3	9	5	3	26
		% within NIVEL ESTUDIADO	23.1%	11.5%	34.6%	19.2%	11.5%	100.0%
		% of Total	23.1%	11.5%	34.6%	19.2%	11.5%	100.0%

La gráfica presenta así estos resultados:

GRAFICA AF

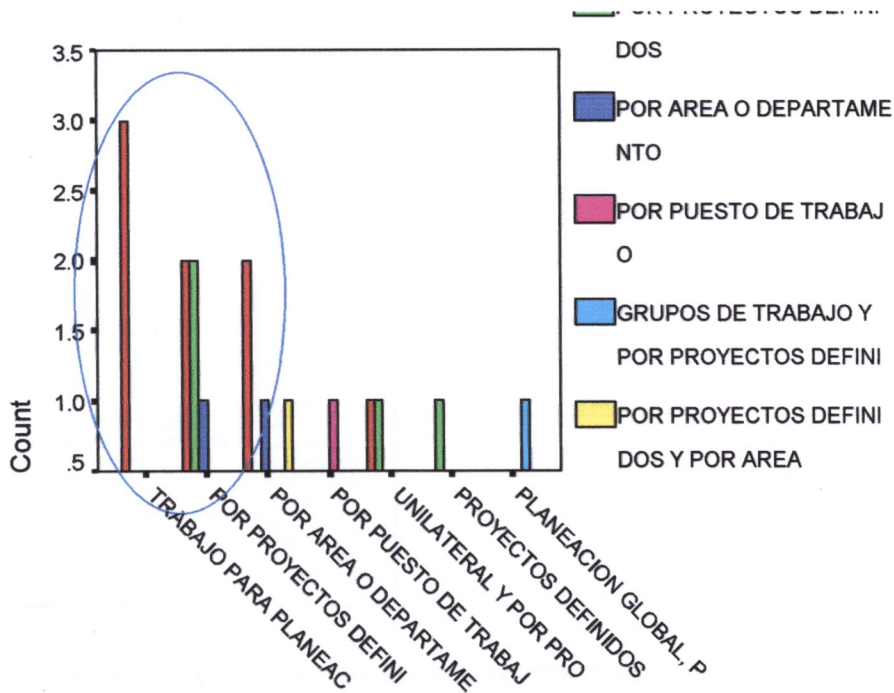


A manera de conclusión sobre éste reactivo encontramos que lo más importante para todos es seguir un camino común, conocer que pasa en la universidad e integrarnos al proceso global de planeación universitaria.

Algo interesante de resaltar en este punto es que al hacer el análisis del cruce de información entre la percepción del tipo de participación actual y el tipo de participación deseada para los diferentes grupos, tenemos la siguiente información:

DIRECCIONES:

GRAFICA AG



TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES

Los que perciben su participación en el punto de grupos de trabajo para planeación global y proyectos definidos quieren seguir colaborando de esa manera. Los demás con otras opciones también se unen a querer participar en grupos de trabajo para planeación global y proyectos definidos. De hecho este es el porcentaje más alto de cambio: de participar en todo el proceso. Veamos el cuadro siguiente:





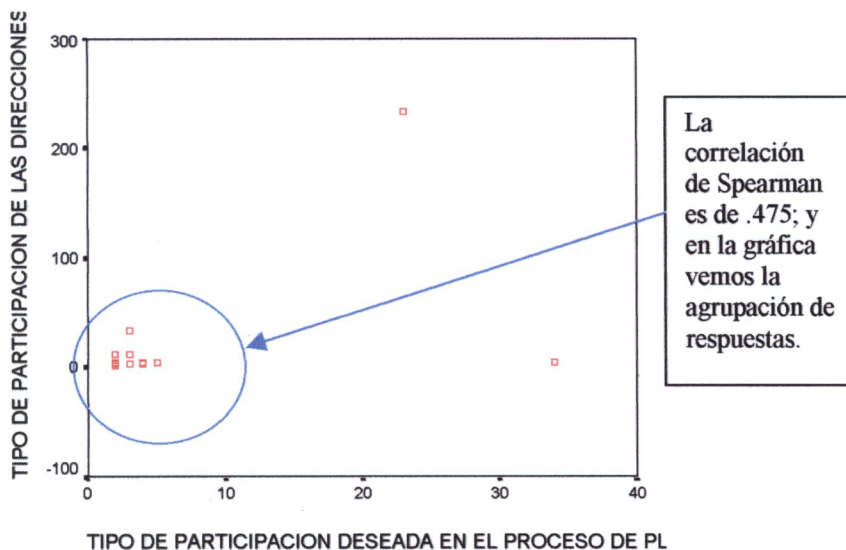
## CUADRO 41

**TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES \* TIPO DE PARTICIPACION DESEADA EN EL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA Crosstabulation**

			TIPO DE PARTICIPACION DESEADA EN EL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA					Total
			TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	POR PROYECTOS DEFINIDOS	POR AREA O DEPARTAMENTO	POR PUESTO DE TRABAJO	GRUPOS DE TRABAJO Y POR PROYECTOS DEFINIDOS	
TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES	TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	Count % within TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES % of Total	3 100.0% 17.6%					3 100.0% 17.6%
	POR PROYECTOS DEFINIDOS	Count % within TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES % of Total	2 40.0% 11.8%	2 40.0% 11.8%	1 20.0% 5.9%			5 100.0% 29.4%
	POR AREA O DEPARTAMENTO	Count % within TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES % of Total	2 50.0% 11.8%		1 25.0% 5.9%		1 25.0% 5.9%	4 100.0% 23.5%
	POR PUESTO DE TRABAJO	Count % within TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES % of Total				1 100.0% 5.9%		1 100.0% 5.9%
	UNILATERAL Y POR PROYECTOS DEFINIDOS	Count % within TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES % of Total	1 50.0% 5.9%	1 50.0% 5.9%				2 100.0% 11.8%
	PROYECTOS DEFINIDOS Y POR AREA	Count % within TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES % of Total		1 100.0% 5.9%				1 100.0% 5.9%
	PLANEACION GLOBAL, PROYECTOS DEFINIDOS Y POR AREA	Count % within TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES % of Total					1 100.0% 5.9%	1 100.0% 5.9%
	<b>Total</b>	Count % within TIPO DE PARTICIPACION DE LAS DIRECCIONES % of Total	<b>8</b> <b>47.1%</b> <b>47.1%</b>	<b>4</b> <b>23.5%</b> <b>23.5%</b>	<b>2</b> <b>11.8%</b> <b>11.8%</b>	<b>1</b> <b>5.9%</b> <b>5.9%</b>	<b>1</b> <b>5.9%</b> <b>5.9%</b>	<b>1</b> <b>5.9%</b> <b>5.9%</b>

La correlación en este grupo en la decisión manifestada es de las más altas del estudio:

GRAFICA AH



Para los jefes de departamento la relación también es muy similar:

CUADRO 42

\*ARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTOS \* TIPO DE PARTICIPACION DESEADA EN EL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA Cross

			TIPO DE PARTICIPACION DESEADA EN EL PROCESO DE PLANEACION UNIVERSITARIA						
			TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	POR PROYECTOS DEFINIDOS	POR AREA O DEPARTAMENTO	POR PUESTO DE TRABAJO	GRUPOS DE TRABAJO Y POR PROYECTOS DEFINIDOS	POR PROYECTOS DEFINIDOS Y POR AREA	Total
TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTO	TRABAJO PARA PLANEACION GLOBAL	Count	1			1			2
		% within TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTO	50.0%			50.0%			100.0%
		% of Total	5.9%			5.9%			11.8%
	POR PROYECTOS DEFINIDOS	Count		1					1
		% within TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTO		100.0%					100.0%
		% of Total		5.9%					5.9%
	POR AREA O DEPARTAMENTO	Count	5	2	2			1	10
		% within TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTO	50.0%	20.0%	20.0%			10.0%	100.0%
		% of Total	29.4%	11.8%	11.8%			5.9%	58.8%
	POR PUESTO DE TRABAJO	Count	1						1
		% within TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTO	100.0%						100.0%
		% of Total	5.9%						5.9%
	PROYECTOS DEFINIDOS Y POR AREA	Count	1						1
		% within TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTO	100.0%						100.0%
		% of Total	5.9%						5.9%
	POR AREA Y POR PUESTO	Count		1					1
		% within TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTO		100.0%					100.0%
		% of Total		5.9%					5.9%
	PLANEACION GLOBAL, PROYECTOS DEFINIDOS Y POR AREA	Count					1		1
		% within TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTO					100.0%		100.0%
		% of Total					5.9%		5.9%
Total		Count	8	4	2	1	1	1	17
		% within TIPO DE PARTICIPACION DE LOS JEFES DE AREA O DEPARTAMENTO	47.1%	23.5%	11.8%	5.9%	5.9%	5.9%	100.0%
		% of Total	47.1%	23.5%	11.8%	5.9%	5.9%	5.9%	100.0%

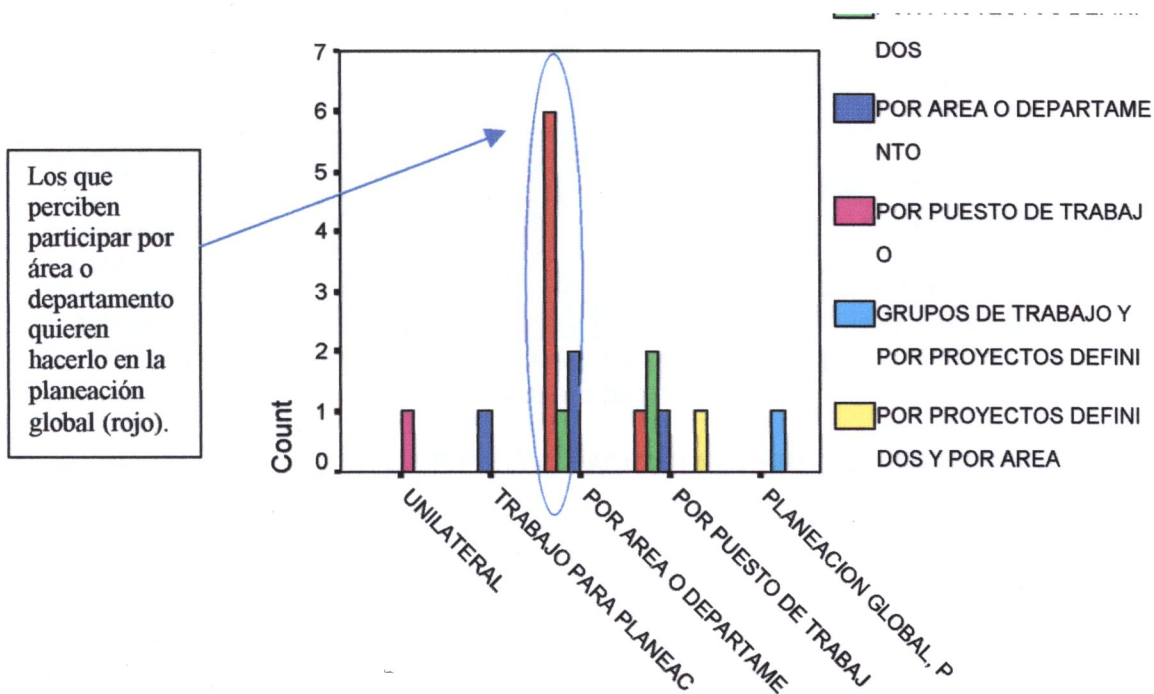
La gráfica siguiente muestra muy eficientemente los resultados de este cuadro:





Para los grupos de personal administrativo y de intendencia y apoyo se presentan de manera muy similar: los que mayor peso de cambio tienen son los que perciben participar por área o departamento y desean hacerlo para la planeación global, representando el 66.7% del total que seleccionó esta opción (y el 35.3% del total muestral del nivel) mientras que los que desean seguir participando por área o departamento son el 22.2 (11.8% del total muestral del nivel). La correlación es de 0.175 lo que indica que también desean un cambio, pero identifican bien su participación y enfoques de futura participación.

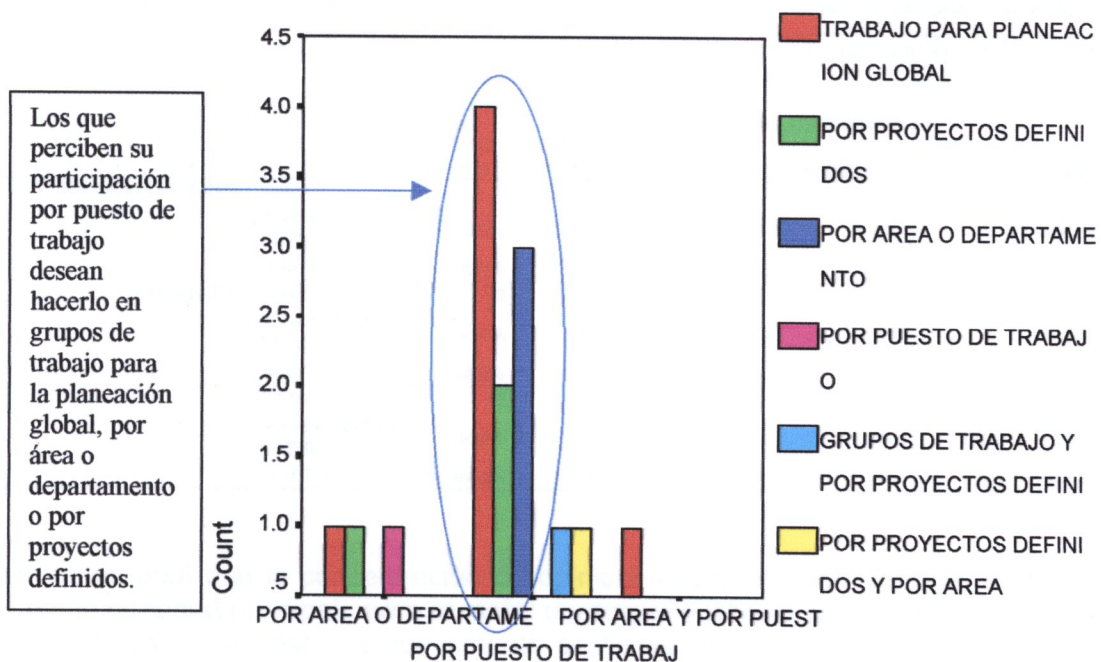
GRAFICA AK



TIPO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Para el personal de intendencia y apoyo también se presenta una situación similar a ésta: este grupo se percibe participando sobre todo por puesto de trabajo y los que señalaron esta opción desean participar en un 36.4% en la planeación global (representa un 26.7% del total por nivel). Pero desean hacerlo operativamente, lo cual es muy interesante de analizar en función de que, como diría el vox populi, quieren poner su granito de arroz. Ver la siguiente gráfica:

GRAFICA AL



TIPO DE PARTICIPACION DEL PERSONAL DE INTENDENCIA

Ahora bien, es necesario hacernos una pregunta para concluir el análisis:

**¿El proceso de planeación universitaria ayuda a mejorar mi desempeño laboral?**

Para responder esta pregunta se generaron dos reactivos: el primero enfocado a determinar los elementos que los grupos perciben en la planeación como importantes para su desempeño laboral; el segundo, determinar los requerimientos para mejorar el desempeño laboral a través del proceso de planeación universitaria.

El primer reactivo presenta sus resultados a través del siguiente cuadro:

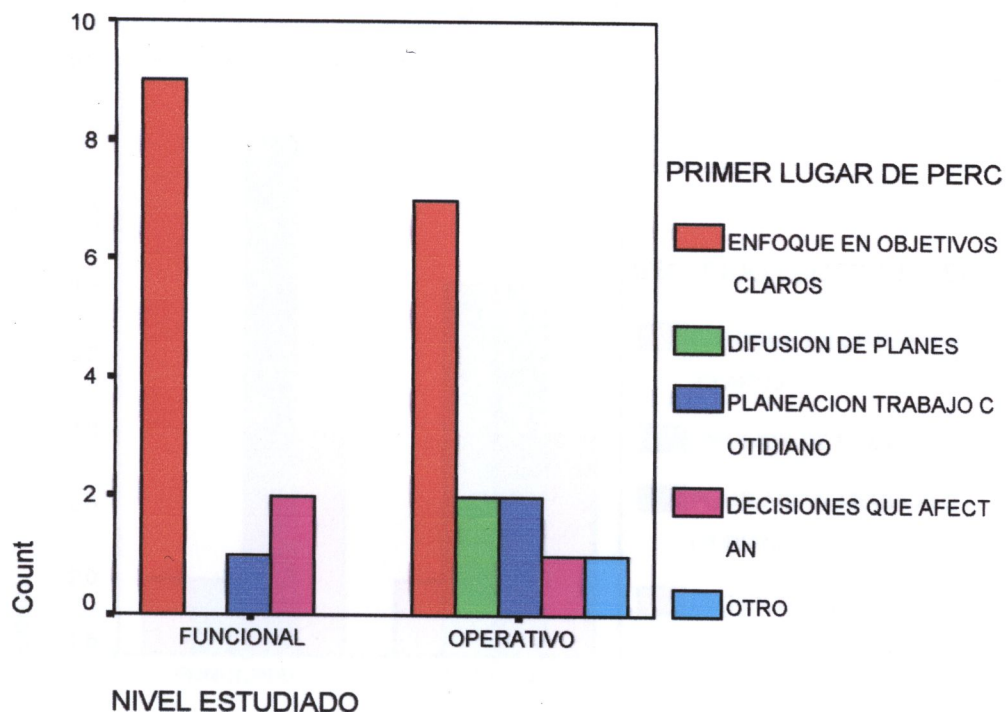
### CUADRO 43

NIVEL ESTUDIADO \* PRIMER LUGAR DE PERCEPCION DE COMO LA PLANEACION AYUDA AL DESEMPEÑO LABORAL Crosstabulation

		PRIMER LUGAR DE PERCEPCION DE COMO LA PLANEACION AYUDA AL DESEMPEÑO LABORAL					Total	
		ENFOQUE EN OBJETIVOS CLAROS	DIFUSION DE PLANES	PLANEACION TRABAJO COTIDIANO	DECISIONES QUE AFECTAN	OTRO		
NIVEL ESTUDIADO	FUNCIONAL	Count	9		1	2		12
		% within NIVEL ESTUDIADO	75.0%		8.3%	16.7%		100.0%
		% of Total	36.0%		4.0%	8.0%		48.0%
OPERATIVO		Count	7	2	2	1	1	13
		% within NIVEL ESTUDIADO	53.8%	15.4%	15.4%	7.7%	7.7%	100.0%
		% of Total	28.0%	8.0%	8.0%	4.0%	4.0%	52.0%
Total		Count	16	2	3	3	1	25
		% within NIVEL ESTUDIADO	64.0%	8.0%	12.0%	12.0%	4.0%	100.0%
		% of Total	64.0%	8.0%	12.0%	12.0%	4.0%	100.0%

Encontramos aquí que la concentración de opiniones para el nivel funcional en torno a tener como prioridad principal, para el mejor desempeño laboral, un enfoque preciso con objetivos claros (75%); esto es nuevamente perfilarse hacia un camino en común con objetivos que lo determinan bien a corto, mediano y largo plazo. Para el nivel operativo requería en primer lugar lo mismo que el funcional pero con un porcentaje más bajo (53.8%). Ver gráfica AM.

GRAFICA AM





En segundo lugar el nivel funcional pedía conocimiento de planes para a su vez planear el trabajo cotidiano (41.7%). El nivel operativo pide difusión de planes y conocimiento de éstos para planear su trabajo cotidiano (ambos con 30.8% del nivel), pues le da certidumbre y direccionalidad.

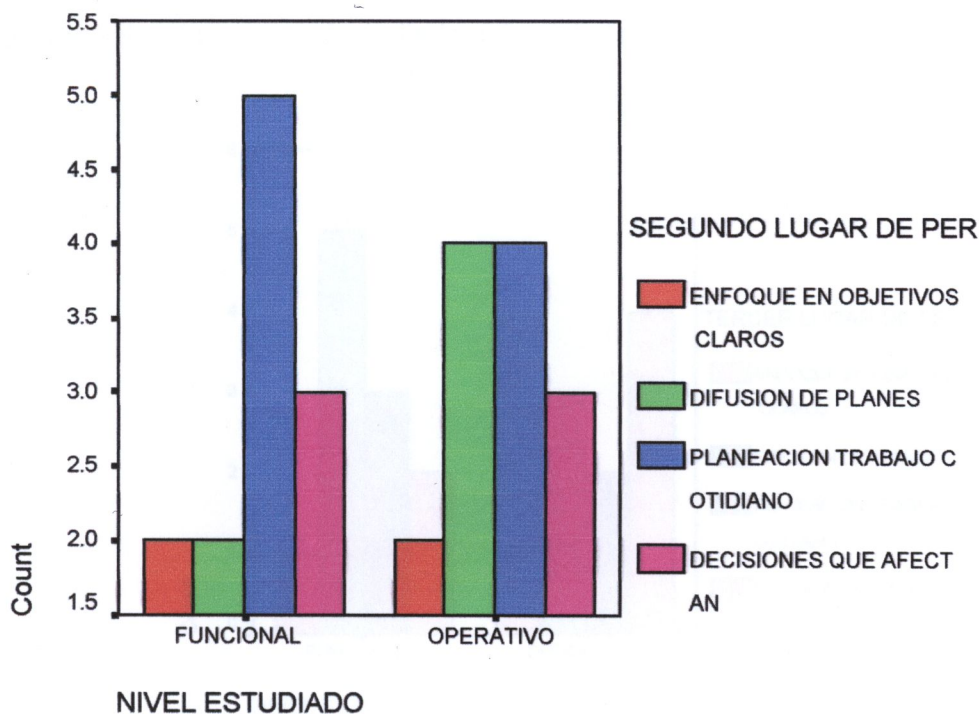
CUADRO 43

NIVEL ESTUDIADO \* SEGUNDO LUGAR DE PERCEPCION DE COMO LA PLANEACION AYUDA AL DESEMPEÑO LABORAL  
Crosstabulation

		SEGUNDO LUGAR DE PERCEPCION DE COMO LA PLANEACION AYUDA AL DESEMPEÑO LABORAL				Total
		ENFOQUE EN OBJETIVOS CLAROS	DIFUSION DE PLANES	PLANEACION TRABAJO COTIDIANO	DECISIONES QUE AFECTAN	
NIVEL ESTUDIADO FUNCIONAL	Count	2	2	5	3	12
	% within NIVEL ESTUDIADO	16.7%	16.7%	41.7%	25.0%	100.0%
	% of Total	8.0%	8.0%	20.0%	12.0%	48.0%
OPERATIVO	Count	2	4	4	3	13
	% within NIVEL ESTUDIADO	15.4%	30.8%	30.8%	23.1%	100.0%
	% of Total	8.0%	16.0%	16.0%	12.0%	52.0%
Total	Count	4	6	9	6	25
	% within NIVEL ESTUDIADO	16.0%	24.0%	36.0%	24.0%	100.0%
	% of Total	16.0%	24.0%	36.0%	24.0%	100.0%

Ver la gráfica AN:

GRAFICA AN



Como podemos observar, el nivel funcional está perfectamente enfocado en sus necesidades de integración al proceso de planeación universitaria para la mejora de puntos específicos de su desempeño laboral. A diferencia del operativo que se centra mucho, en general, hacia su área y puesto de trabajo, por naturaleza del nivel.

El tercer lugar de percepción de los elementos de planeación universitaria que requerimos saber para mejorar el desempeño laboral a nivel funcional es la difusión de planes; el dar a conocer las propuestas de planeación universitaria sería muy útil para este nivel.

A nivel operativo este tercer lugar implica poder enfocarse en objetivos claros para el buen desempeño laboral (30.8%), y conocer previo a la decisión final y su implementación operativa las decisiones que puedan afectarlos directa o indirectamente. Esto lo podemos analizar en el cuadro 44 y la gráfica AÑ.

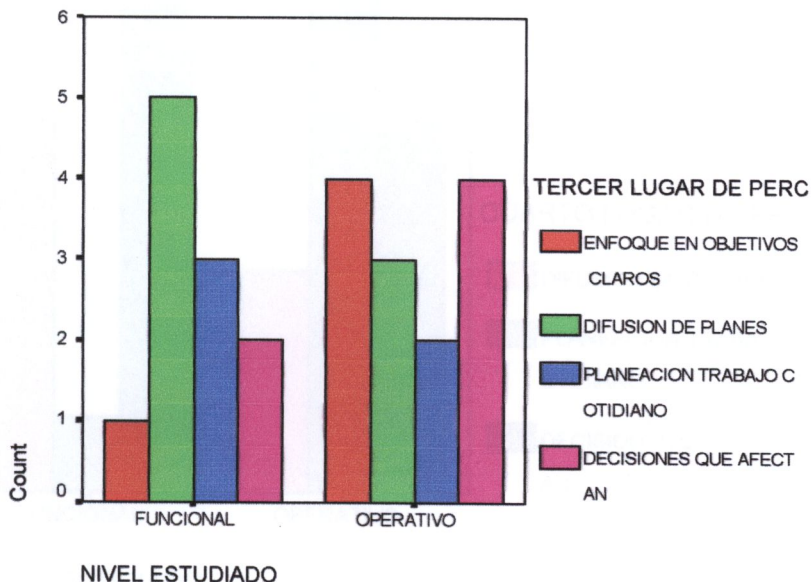
CUADRO 44

L ESTUDIADO \* TERCER LUGAR DE PERCEPCION DE COMO LA PLANEACION AYUDA AL DESEMPEÑO LABORAL Crosstabul:

			TERCER LUGAR DE PERCEPCION DE COMO LA PLANEACION AYUDA AL DESEMPEÑO LABORAL				Total
			ENFOQUE EN OBJETIVOS CLAROS	DIFUSION DE PLANES	PLANEACION TRABAJO COTIDIANO	DECISIONES QUE AFECTAN	
NIVEL ESTUDIADO	FUNCIONAL	Count	1	5	3	2	11
		% within NIVEL ESTUDIADO	9.1%	45.5%	27.3%	18.2%	100.0%
		% of Total	4.2%	20.8%	12.5%	8.3%	45.8%
	OPERATIVO	Count	4	3	2	4	13
		% within NIVEL ESTUDIADO	30.8%	23.1%	15.4%	30.8%	100.0%
		% of Total	16.7%	12.5%	8.3%	16.7%	54.2%
Total	Count	5	8	5	6	24	
	% within NIVEL ESTUDIADO	20.8%	33.3%	20.8%	25.0%	100.0%	
	% of Total	20.8%	33.3%	20.8%	25.0%	100.0%	

La gráfica AÑ nos muestra el resultado del cuadro anterior:

GRAFICA AÑ





El cuarto lugar es nuevamente la difusión de planes, la difusión del proyecto de planeación universitaria para el nivel funcional; y para el nivel operativo es la certidumbre que la planeación da para a su vez poder planear el trabajo cotidiano (39.1%).

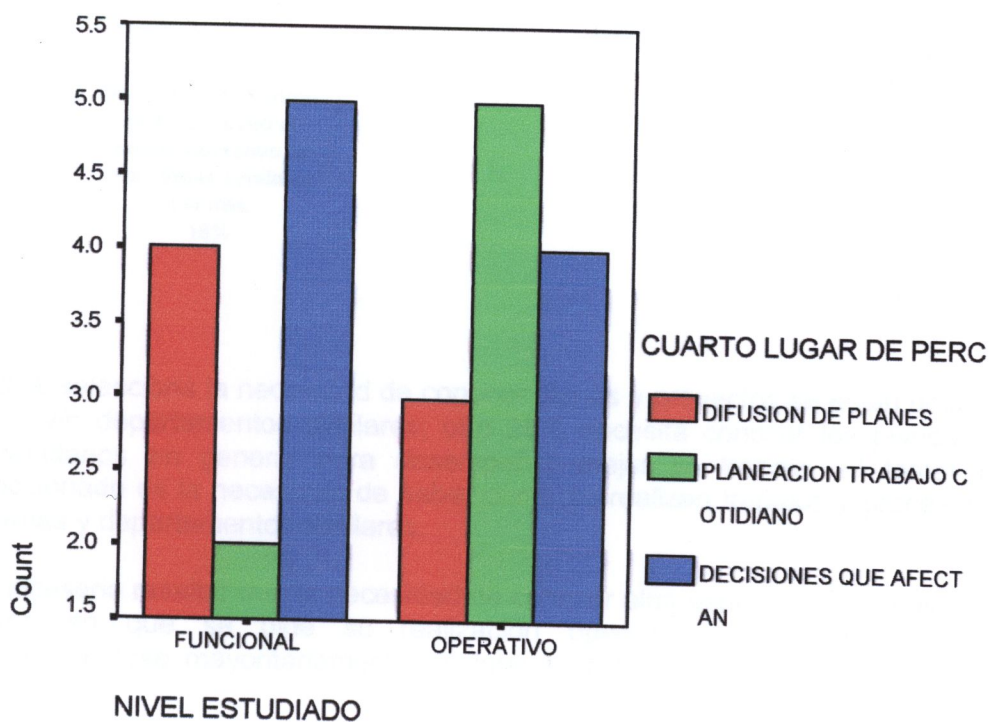
CUADRO 45

EL ESTUDIADO \* CUARTO LUGAR DE PERCEPCION DE COMO LA PLANEACION AYUDA AL DESEMPEÑO LABORAL  
Crosstabulation

			CUARTO LUGAR DE PERCEPCION DE COMO LA PLANEACION AYUDA AL DESEMPEÑO LABORAL			Total
			DIFUSION DE PLANES	PLANEACION TRABAJO COTIDIANO	DECISIONES QUE AFECTAN	
NIVEL ESTUDIADO	FUNCIONAL	Count	4	2	5	11
		% within NIVEL ESTUDIADO	36.4%	18.2%	45.5%	100.0%
		% of Total	17.4%	8.7%	21.7%	47.8%
	OPERATIVO	Count	3	5	4	12
		% within NIVEL ESTUDIADO	25.0%	41.7%	33.3%	100.0%
		% of Total	13.0%	21.7%	17.4%	52.2%
Total		Count	7	7	9	23
		% within NIVEL ESTUDIADO	30.4%	30.4%	39.1%	100.0%
		% of Total	30.4%	30.4%	39.1%	100.0%

Gráficamente esta es la relación:

GRAFICA AO



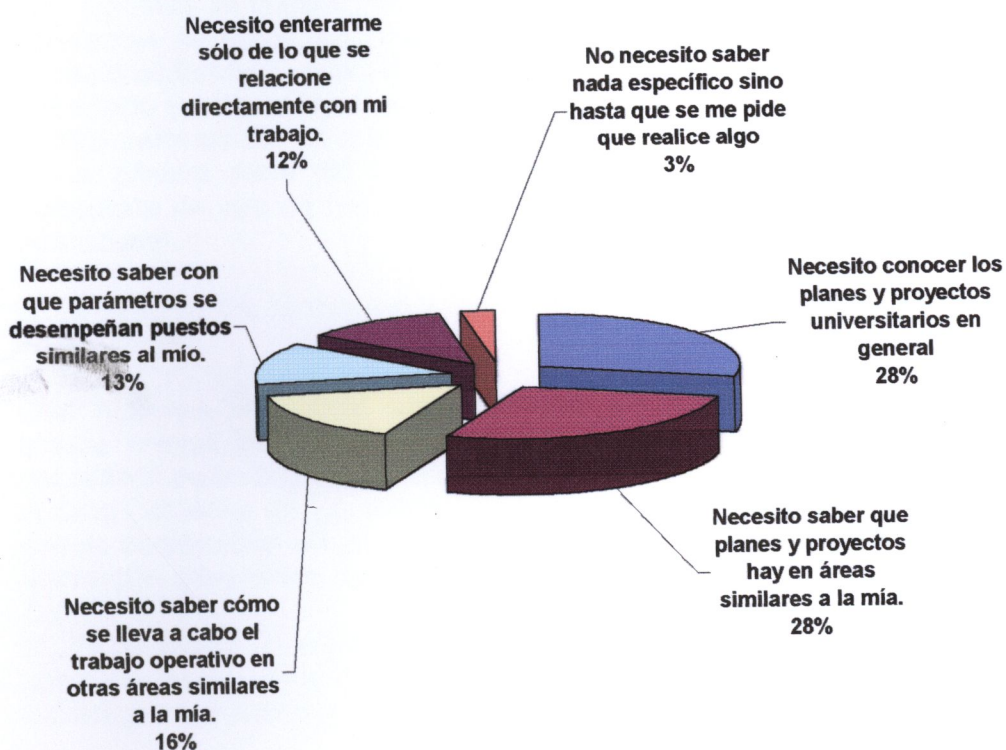


El segundo y último reactivo de desempeño laboral nos muestra la conveniencia de la integración participativa de la comunidad universitaria.

Al que no habla Dios no lo oye. La conveniencia de permitir la participación de los diferentes segmentos universitarios estudiados de acuerdo a sus propias perspectivas y deseos de integración a la planeación estratégica universitaria es muy importante de medirse y estudiarse. La siguiente gráfica hace un resumen de los resultados que, como en el pastel anterior, implicaban que los diferentes grupos seleccionaran varias respuestas, y esto es lo que arrojaron:

GRAFICA AP

### PLANEACION PARA EL DESEMPEÑO LABORAL



El 28% selecciona la necesidad de conocer planes y proyectos se están desarrollando en áreas y/o departamentos similares; otro 28% necesita conocer los planes y proyectos universitarios en general para desempeñar mejor su trabajo. El tercer punto más seleccionado es la necesidad de saber como se realizan trabajos y procesos operativos en áreas y departamentos similares.

Es necesario resaltar que la necesidad de conocer algo específico sólo hasta el momento mismo en que se pide su realización operativa alcanzó únicamente un 3% (concentrándose mayoritariamente en intendencia y mantenimiento). Lo cual refleja el

interés de conocer e integrarse al proceso de planeación como una forma de conocer más para ser más productiva y eficiente la relación laboral.

Este reactivo cierra el círculo entre la percepción, la motivación y los requerimientos sobre la participación de los diferentes grupos que conforman los niveles estudiados en el modelo propuesto; como vemos a lo largo del trabajo, la disposición a la integración se encuentra ampliamente presente por los integrantes de la comunidad universitaria. De esta manera podemos llegar ya a ciertas conclusiones.



## VII. CONCLUSIONES

Un modelo de participación universitaria por niveles y segmentos permitiría la adopción de nuevos y más eficientes sistemas administrativos de implementar procesos educativos acordes a la globalización: planeados, proyectados y en equilibrio, a corto, mediano y largo plazo.

Las hipótesis que presentó este trabajo fueron:

1ª. Los diferentes segmentos funcionales y operativos no conocen las intenciones ni dirección de la planeación universitaria que genera el segmento corporativo.

Esta hipótesis se cumple parcialmente, ya que es una gran mayoría de integrantes de estos dos niveles, especialmente el operativo, que se siente desinformado, apartado y desintegrado de cualquier proceso de planeación universitaria, sin embargo un amplio porcentaje de la que si percibe participación pero no en la medida, frecuencia ni tipo deseado. En la primera parte del estudio observamos que es mayoritaria la percepción de que no hay comunicación al respecto de la planeación institucional.

2ª. Los segmentos funcionales y operativos sí tienen interés de participar en el proceso.

Esta hipótesis se cumple completamente, ya que se comprobó que ambos niveles tienen deseos, motivos específicos y requerimientos necesarios para integrarse al proceso de planeación universitaria –como pudimos observar en los cruces de información entre la percepción del tipo de participación actual y el deseo de participación en un proceso de planeación universitaria del análisis de la Parte IV-.

3ª. Es necesario un proceso de retroalimentación inter-intraniveles para optimizar los procesos de generación y aplicación de una Planeación Estratégica Universitaria.

También es comprobada al determinar que sí requieren de conocer los planes y proyectos institucionales y los de áreas y puestos imilares, por tanto las condiciones para generar estos cruces de información se encuentran presentes. Por lo tanto, aunado a la disponibilidad de los elementos de la comunidad universitaria para unirse a cualquier fase del proceso de planeación, permite asegurar el cumplimiento de esta hipótesis.

## IMPLICACIONES PRACTICAS DEL ESTUDIO

Retomando la propuesta de la implementación de un modelo de Planeación Estratégica Universitario, tenemos que este estudio nos da la pauta para la integración de los



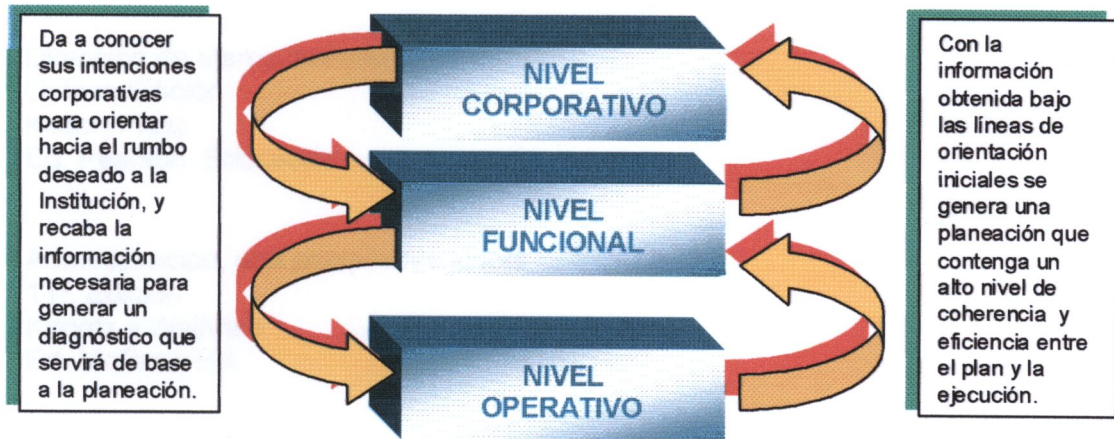
diferentes elementos de la comunidad, todos quieren participar pero la diversidad de respuestas indica también que no tienen una directriz clara de cómo, sino a nivel empírico. La estructura organizacional universitaria debe rebasar el esquema convencional y plantearse un modelo menos rígido jerárquicamente.

El nivel corporativo tiene que realizar una readecuación de sus fuentes de información para la generación de proyectos, y antes de solicitar la implementación permitir foros de discusión sobre los pros y contras para cada área a partir de representantes de opinión primero a nivel operativo hacia el funcional, y posteriormente de los integrantes de los grupos del nivel funcional con el nivel corporativo. Esto es debido a que el estudio presenta una inconformidad con no conocer que se plantea como "camino común universitario". Esta propuesta para crear participación en los niveles estudiados lo representa el siguiente esquema:

FIGURA 4



Esto nos lleva al planteamiento original de la propuesta planteado en el esquema de la figura 2, para equilibrar las propuestas institucionales con su viabilidad operativa y la integración funcional:



## ADVERTENCIA DE PROBLEMAS

Caer en el exceso y burocratismo de consenso y opinión; el lopezobradorismo a nivel universitario también puede dañar la estructura universitaria para la toma de decisiones en calidad y oportunidad. Deben generarse los espacios necesarios de opinión y consenso entre niveles operativo y funcional, y espacios para información y toma de decisiones en los niveles funcional y corporativo.

Una de las características de esta propuesta de Planeación Estratégica Universitaria es el mantener niveles jerárquicos; existen diversas corrientes desde formatos de calidad hasta reingeniería especializada. Pero es más práctico y funcional dar un salto inicial conservando los niveles, pero permitiendo su integración.

Un foco rojo importante en este planteamiento está dirigido a replantear y dimensionar en su justa medida de participación a los integrantes del nivel funcional, ya que ellos son los que generan el mecanismo de arranque y funcionamiento de la mancuerna operatividad-toma de decisiones, manejo de recursos, sistemas y procesos.

Por último, una advertencia de problemas es que la implementación puede llevar más tiempo del deseado y sería más fácil olvidar el modelo que llevarlo a cabo.



## VIII. BIBLIOHEMEROGRAFIA Y FUENTES

Dirección de Mercadotecnia  
Octava Edición  
Kotler, Philip  
Ed. Pearson Educación

Administración, una perspectiva global  
11ª. Edición  
Koontz y Wehrich  
Ed. McGraw Hill

Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización  
Tercera Edición  
Hitt, Ireland, Hoskisson  
Thomson Editores  
Serie soluciones empresariales

Investigación de Mercados, un enfoque aplicado  
Cuarta Edición  
Kinnear y Taylor  
Ed. McGraw Hill

Investigación de Mercados  
Fischer, Laura  
Ed. McGraw Hil

Investigación de Mercados  
4ª. Edición  
Aaker, Kumar, Day  
Ed. Limusa Wiley

Mercadotecnia  
Fischer, Laura  
Ed. McGraw Hil

Planeación de Mercadotecnia  
TAYLOR, James W.  
Ed. Prentice Hall

Marketing internacional  
GARCIA-SORDO, Juan  
Ed. McGraw Hill



Administración  
Hellriegel, Don & Slocum, John  
Ed. International Thomson Editores, Séptima edición.

Plan de Marketing Paso a Paso  
Ambrosio, Vicente  
Ed. Prentice Hall

Marketing Internacional  
Cateora, Philip R. & Graham John L.  
Ed. Irwin McGraw Hil

Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa  
Ed. Orbis

Enciclopedia Práctica de Economía  
Ed. Orbis