

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología
Maestría en Administración



EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ITESO: FACILITADORES E INHIBIDORES.

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **ALEJANDRA DE JESÚS MARTÍN GONZÁLEZ**

Tutor: **GUSTAVO MIGUEL GUILLEMÍN FRANCO**

Tlaquepaque, Jalisco. 30 de noviembre de 2019.

Contenido

Agradecimientos.....	5
Resumen.....	6
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INTERVENCIÓN	7
1.1. Antecedentes	8
1.2. Problemática	10
1.3. Objetivo de la investigación	14
1.4. Alcance y limitaciones.....	16
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO: ESTRATEGIA, PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN.....	17
2.1 Planeación y ejecución en instituciones de educación superior privada.....	18
2.2 Brechas entre la planeación y la implementación de la estrategia.....	20
2.3 Alineación y articulación de la estrategia en los planes operativos.....	23
2.4 Facilitadores e inhibidores del cumplimiento de la estrategia.....	24
2.5 Indicadores de cumplimiento de la planeación.....	28
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	32
3.1 Metodología	33
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....	35
4.1 Primera etapa: revisión de información documental.	36
4.1.1 Procesos en el ITESO	36
4.1.2 Estructura organizacional ITESO.....	39
4.1.3 Alineación	41
4.1.4 Presupuestos	44
4.1.5 Entrevista a directores	45

4.1.6	Resultados de las entrevistas a directores	63
4.2	Segunda etapa	65
4.2.1	Encuesta a empleados del ITESO.....	65
4.2.1.1	Características de la población.....	67
4.2.2	Resultados de la encuesta a empleados	70
4.2.2.1	Alineación.....	77
4.2.2.2	Evaluación y seguimiento	85
4.2.2.3	Ejecución de la planeación	89
4.2.2.4	Cultura	91
4.2.2.5	Liderazgo	95
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		98
5.1.	Conclusiones.....	99
5.2.	Facilitadores e Inhibidores.....	99
5.3.	Preguntas subsidiarias.....	103
5.3.1	¿Existen brechas entre la planeación y la implementación de la estrategia? ...	103
5.3.2	¿Cómo se articulan los planes operativos?.....	104
5.3.3	¿Existen indicadores y responsables del cumplimiento de la planeación estratégica?	106
5.3.4	¿Hay factores que no inhiben ni habilitan el cumplimiento de la planeación?	107
5.4	Hallazgos generales	109
5.5	Recomendaciones	111
Referencias		115
Índice de ilustraciones, tablas y gráficas		120
Ilustraciones		120
Gráficas.....		120

Tablas.....	122
Anexos	125
Anexo 1. Guía para entrevistas a directores.....	125
Anexo 2. Organigrama del ITESO (abril de 2018).....	127
Anexo 3. Encuesta a colaboradores sobre la planeación	128

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios por darme la fuerza necesaria para lograr este reto ante todas las vicisitudes.

A mis padres, por inculcarme los valores de humildad, empeño y perseverancia, entre otros, y porque siempre han sido un gran ejemplo de fortaleza y amor incondicional, sin importar la distancia.

A mi familia y amigos, que vivieron conmigo este proceso y me acompañaron en los momentos difíciles.

Finalmente, al ITESO y mi director por darme la oportunidad de obtener este grado.

Resumen

En la planeación estratégica se define el estado deseado que las organizaciones quieren alcanzar, así como, la descripción del conjunto de actividades y operaciones que se requieren para alcanzar cada uno de los objetivos planteados. La ejecución implica la implementación de ese conjunto de actividades mediante un proceso de toma de decisiones y de seguimiento y control continuo del desempeño. La ruptura entre la formulación y la ejecución de los planes suele darse conforme se trasladan al resto de los niveles de la organización, por ello se requiere contar con procesos claros y estrategias de liderazgo y comunicación constante para el despliegue y seguimiento de recursos de manera que se consiga el máximo desempeño.

En este trabajo, se presentan los resultados de un análisis realizado en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, ITESO, con el objetivo de realizar una evaluación del cumplimiento de su planeación estratégica en los diferentes niveles (institucional, dirección y dependencia) e identificar los habilitadores e inhibidores existentes para el despliegue de su estrategia y el logro de los objetivos institucionales. Para efectos de este estudio, se analizaron los siguientes elementos de la planeación y la ejecución: formulación de la estrategia, procesos, alineación y articulación, estructura, recursos financieros, liderazgo, comunicación, evaluación y seguimiento y cultura organizacional.

Palabras clave: Planeación estratégica, alineación, ejecución, habilitadores e inhibidores.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INTERVENCIÓN

1.1. Antecedentes

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) es una institución con una matrícula de más de 10,000 estudiantes y alrededor de 2,500 colaboradores¹. En los últimos diez años, la matrícula ha tenido un crecimiento de al menos 1 % anual², lo cual genera retos importantes para el desarrollo de las actividades.

Desde 2007 la institución lleva a cabo de manera quinquenal un proceso de planeación institucional que se desarrolla en conformidad con lo estipulado en su [Estatuto Orgánico](#). De acuerdo con el estatuto: el Rector es responsable de dirigir los procesos de planeación con el visto bueno de la Junta de Gobierno, órgano máximo de la institución. Para realizar esta tarea y otras, el Rector puede apoyarse en cualquiera de los organismos colegiados institucionales y/o personas que considere conveniente.

También, de acuerdo con dicho estatuto es responsabilidad del Comité Académico del Consejo Universitario y del Consejo Universitario, autorizar y dar seguimiento a la planeación académica y los planes institucionales que presente el Rector, así como, evaluar la suficiencia y pertinencia de la infraestructura, equipamiento y recursos para el desarrollo de la misión del ITESO.

En febrero de 2016, el Rector del ITESO anunció la creación de la Dirección de Planeación (DP) con la misión de “Apoyar al Rector en la dirección de los procesos de planeación institucional del ITESO”.

¹ Cifras a enero de 2019.

² Con información histórica (2009-2019) de la Dirección de Planeación.

Tomando en consideración lo antes mencionado, se puede apreciar que el ITESO cuenta con una estructura organizacional que le permite diseñar y operar los procesos de planeación institucional de manera amplia e integral, esto además se puede cotejar en su Organigrama, Ver *Anexo 2*.

Los directores *estatutarios*³, por su parte, son responsables de proveer y vigilar que los recursos y actividades relativas a sus direcciones se encuentren en condiciones óptimas para el desarrollo de los objetivos institucionales y de la operación de los objetivos particulares, en estas actividades reside el cumplimiento de la planeación

A lo largo de su historia, el ITESO ha llevado a cabo varios tipos de procesos de planeación cuya diferencia reside en el estilo en el que se han desarrollado, el contenido y los productos que se han derivado del mismo, a saber:

Tipo de periodo	Año	Descripción
No aplica	1969	Esfuerzo de planeación titulado “La renovación de la vida universitaria”
	1991	Plan de Desarrollo del ITESO
	1996	Planeación estratégica del ITESO: objetivos, frentes, y políticas institucionales
Trienal	2000-2002	Contiene los objetivos estratégicos, los planes de las direcciones y los planes de las dependencias.
Trienal	2004-2006	
Quinquenal	2007-2011	Orientaciones estratégicas
Quinquenal	2012-2016	Planeación quinquenal
Quinquenal	2017-2021	Planeación quinquenal

Tabla 1. Procesos de planeación en el ITESO. Fuente: elaboración propia con base en el Capítulo II. Planeación del Autoestudio FIMPES ITESO (2018).

³ *Estatutario*, se refiere a los titulares de las direcciones del ITESO definidas en el Estatuto Orgánico.

Al menos desde el año 2000 se puede observar la presencia de un proceso de planeación sistemático en el que se documentan la visión, los objetivos institucionales, los objetivos particulares, las líneas de acción e indicadores para dar seguimiento a las mismas.

La operación de un plan estratégico institucional requiere decisiones concretas y del monitoreo continuo de las acciones para determinar el avance de los fines institucionales.

1.2. Problemática

En abril de 2016, mediante una comunicación oficial, el Rector anunció el inicio de la planeación institucional 2017-2021, esta tarea estuvo a cargo de los titulares de las cuatro direcciones, el Director de Planeación y el Rector. El proceso aprobado por la Junta de Gobierno estableció las siguientes 6 fases con fechas determinadas a realizarse en el año 2016:

- 1) Evaluación (abril-mayo): los directores y el Rector evaluaron los planes del quinquenio anterior 2011-2016.
- 2) Análisis de oportunidades y amenazas (junio): elaborado por la Dirección de Planeación y directores, con insumos de informes internos y externos.
- 3) Visión del ITESO en 2021 (julio): elaborada por el Rector con el apoyo de los cinco directores para formular los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo del ITESO 2017-2021.
- 4) Elaboración del Plan de Desarrollo del ITESO (agosto-septiembre), de acuerdo con el procedimiento propuesto por la Dirección de Planeación.

- 5) Revisión, aprobación y difusión (octubre), ajustes al plan después de la consulta a directores y Junta de Gobierno.
- 6) Planeación de las direcciones, departamentos, centros y oficinas (octubre-diciembre) base en un procedimiento propuesto por la Dirección de Planeación.

En la primera fase, mediante instrumentos de evaluación elaborados por la Dirección de Planeación; se solicitó al Rector, a los directores estatutarios y a los directores de las dependencias evaluar el avance e importancia de las orientaciones estratégicas del Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016. También se pidió evaluar el estatus, satisfacción y prioridad de los planes y proyectos definidos en los planes del periodo 2012-2016: Plan de desarrollo académico, Plan de Desarrollo Organizacional y el Plan de infraestructura y equipamiento.

Los resultados de esta evaluación mostraron que a nivel general el alcance de las metas que se habían propuesto no fue ni el planteado ni el deseado⁴. La evaluación del Plan de Desarrollo Académico 2012-2016 señaló que la congruencia de este plan con los objetivos del ITESO no fue directa, que el plan no fue implementado en su totalidad de acuerdo con lo declarado y que las prioridades institucionales en ocasiones debieron modificarse para atender otros procesos urgentes⁵. Se señaló que la tarea de planeación tiene retos importantes y debe alcanzar la categoría de una estructura capaz de sostener la toma de decisiones de manera informada, clara y lo más precisa posible⁶.

⁴ Resultados del análisis de los registros de la evaluación de la planeación quinquenal 2012-2016, tomado del sitio de Planeación del ITESO: <https://ITESO01.sharepoint.com/sites/planeacion/ppi>

⁵ Evaluación del Plan de Desarrollo Académico 2012-2016.

⁶ Historia y prospectiva del ITESO (2017), Retos de los próximos 15 años (2017-2031): 2017 tomado del sitio de Planeación del ITESO: <https://ITESO01.sharepoint.com/sites/planeacion/ppi>

Por otro lado, al finalizar el ejercicio de planeación quinquenal para el periodo 2017-2021, se realizó una evaluación del proceso en el que se expuso, entre otras cosas, que existe una diferencia significativa en la manera en que las direcciones y las dependencias formulan sus objetivos estratégicos, indicadores y métricas⁷. Lo anterior plantea un escenario complejo para el seguimiento y medición del logro de los objetivos institucionales, ya que son los planes operativos y los proyectos operativos los que posibilitan que la institución lleve a cabo sus metas.

Además, en la evaluación de este último proceso de planeación (2017-2021), se señaló un desfase de tiempos de las actividades entre lo previsto y lo efectuado, como se describe en la Tabla 2.

Actividad	Evaluación
Desarrollar un documento sobre historia y prospectiva del ITESO	A tiempo
Identificar fortalezas y debilidades de la docencia y de los programas educativos	A tiempo
Desarrollar un documento sobre la exigencia académica en las consultas ZOOMate	A tiempo
Plantear los objetivos estratégicos del plan quinquenal	A tiempo
Elaboración del documento “Elementos para el plan de desarrollo”	
Elaboración del Plan de Desarrollo del ITESO 2017-2021	Tarde
Formulación del Plan de Desarrollo Académico	Tarde
Formulación del Plan de la Dirección de Administración y Finanzas (DAF)	
Formulación del Plan de la Dirección de Relaciones Externas (DRE)	A tiempo

⁷ “Acerca del proceso de Planeación quinquenal 2017-2021” septiembre de 2017 tomado del sitio de Planeación del ITESO: <https://ITESO01.sharepoint.com/sites/planeacion/ppi>

Actividad	Evaluación
Formulación del Plan de la Dirección de Integración Comunitaria (DIC)	A tiempo

Tabla 2 Evaluación de la ejecución de las fases del proceso de planeación institucional 2017-2021. Fuente: elaboración propia⁸.

En dicha evaluación, la DP realizó algunas recomendaciones al proceso, entre ellas: tomar el Autoestudio ante la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) para mejorar el proceso de planeación; reforzar los planes de las direcciones tras la evaluación del primer año del plan; diseñar una estrategia de comunicación para asegurar el flujo de información a cada nivel y área; incluir una propuesta de homologación de tiempos, formatos y contenidos de los planes de las dependencias del ITESO, así como incentivar la articulación de los planes hasta llegar al nivel del encargo anual de las personas.

Aunque cada plan de los antes señalados incluye métricas para dar seguimiento a la planeación, en el proceso como tal, no se incluyen los mecanismos institucionales para la evaluación y cumplimiento de su plan estratégico de manera parcial o total.

⁸ Con base en el documento “Acerca del proceso de Planeación quinquenal 2017-2021.

1.3. Objetivo de la investigación

El ITESO se encuentra en un proceso de revisión de sus procesos de planeación por lo que es un proyecto prioritario para la institución: analizar, evaluar y mejorar su planeación institucional en sus diferentes niveles de planeación: estratégica, de dirección y de dependencia.

Uno de los principales actores en este proceso es la Dirección de Planeación del ITESO, como responsable de apoyar al Rector en: “Dirigir los procesos de planeación institucional del ITESO [...]”⁹. Por otro lado, es importante acompañar y asesorar a las direcciones estatutarias del ITESO ya que tienen la responsabilidad de coordinar el proceso de planeación de sus direcciones y asegurar que estos se lleven a cabo.

La Dirección de Planeación cuenta con 8 integrantes y un director que se involucran en las tareas de planeación y mejora continua para apoyar las labores de la Rectoría. Por otro lado, la Dirección colabora con las 4 direcciones estatutarias y sus departamentos, centros, oficinas y coordinaciones para apoyarlos en los proyectos estratégicos que realizan.

La Dirección de Planeación recomendó hacer algunas mejoras al proceso de planeación del ITESO tomando algunos insumos y la necesidad de diseñar algunas estrategias, esto implica realizar un análisis detallado del proceso y las necesidades. Considerando que la planeación institucional se objetiva en los planes operativos de las dependencias (departamentos, centros y oficinas) la formulación, alineación, articulación y ejecución

⁹ Del Rector, Estatuto Orgánico del ITESO, p. 36.

de estos planes constituyen un factor de éxito para el logro del Plan de Desarrollo del ITESO.

Por lo anterior, se decidió realizar un análisis del cumplimiento de la planeación del ITESO, para esto, se estudiaron los siguientes elementos de la planeación: alineación y articulación entre los diferentes niveles de planeación (institucional, dirección y dependencia), desfase de tiempos, cumplimiento y comunicación, para realizar una propuesta de mejora al proceso de planeación del ITESO en el que se posibilite una mejor implementación y un mayor cumplimiento de los planes formulados. Para ello se definió la siguiente pregunta de investigación y algunas preguntas subsidiarias para responder al fenómeno de estudio de una manera más amplia:

¿Cuáles son los factores que habilitan o inhiben el cumplimiento de la planeación estratégica en el ITESO?

1. ¿Existen brechas entre la planeación y la implementación de la estrategia?
2. ¿Cómo se articula la estrategia institucional en los planes operativos?
3. ¿Existen indicadores y responsables del cumplimiento la planeación estratégica?

Respondiendo a estas preguntas se evaluó el peso y pertinencia de cada uno de los factores y sus implicaciones directas o indirectas en el éxito de la implementación de la planeación.

1.4. Alcance y limitaciones

La ejecución de la planeación quinquenal 2017 -2021 se encuentra en marcha y se están operando algunos mecanismos de evaluación del proceso. A la par de ambos esfuerzos se recolectó información y evidencias para evaluar el proceso, aunque de manera parcial, para identificar los inhibidores, caracterizarlos y realizar propuestas de mejora. Con los insumos recabados, se harán recomendaciones para la implementación de la siguiente planeación quinquenal, que cubrirá el periodo 2022- 2026.

La medición del impacto de las recomendaciones resulta compleja ya que el ciclo del proceso de planeación es quinquenal (cada 5 años), por lo que la evaluación de la implementación de las mejoras propuestas sería posible hasta el siguiente proceso de planeación. Sin embargo, en el corto plazo los resultados en términos de apropiación, comunicación y seguimiento a la planeación que se encuentra en operación, pueden permitir la valoración de los resultados.

Además, es importante señalar que las intervenciones en procesos tan amplios, implican incorporar otro tipo procesos como: desarrollo organizacional y cambio organizacional, que dada su complejidad y por el tipo de dinámica que se desarrolla en las instituciones educativas de nivel superior ante los procesos de cambio (que es más de tipo reactivo y su transición es generalmente muy lenta en relación con los cambios del entorno) no están incluidos en el alcance de este trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO: ESTRATEGIA, PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN

2.1 Planeación y ejecución en instituciones de educación superior privada

La definición del concepto de estrategia se volvió relevante a partir del trabajo realizado por Michael Porter en los años ochenta y desde entonces ha sido ampliamente aceptado. Henry Mintzberg (1978) en su artículo *Patterns in Strategy Formation* de la revista *Management Science*, distingue dos tipos de estrategias: 1) estrategia deliberativa, que se refiere a las intenciones que declara la compañía cuando genera el plan y 2) estrategia emergente, que no está basada en los propósitos originales sino en la respuesta de la organización a lo que va sucediendo en el contexto.

Concebida como un proceso -conjunto de actividades y operaciones interrelacionadas entre sí, que producen un resultado sinérgico-, la planeación estratégica tiene como uno de sus objetivos básicos la formulación de la estrategia institucional. Exige el ajuste continuo a las nuevas condiciones del entorno y contempla los posibles desarrollos futuros. Toma en cuenta variables que la planeación tradicional no considera en todas sus magnitudes, como son: variables políticas, los juegos de poder de los actores influyentes en la realidad social y los estudios de viabilidad, entre otras (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2012).

En la planeación estratégica se define el estado deseado y las actividades que se deben realizar para alcanzar cada uno de los objetivos planteados. En la literatura revisada para este trabajo, se señala que es indispensable que las organizaciones desarrollen y pongan en marcha habilidades de dirección estratégica dado que la operación se da en medio de incertidumbres y cambios constantes en los que la eficiencia y la eficacia son claves, como lo señala Almuiñas Rivero (2009). Es un proceso en el que el principal objetivo

debe ser el de proporcionar las líneas de acción y su articulación con las actividades para que la toma de decisiones sea estratégica, es decir, llevar acabo la ejecución de la estrategia.

Algunos estudios han encontrado que dos terceras partes de una gran cantidad de organizaciones tienen problemas para implementar sus estrategias (Sull, Homkes, y Sull, 2015). Se reconoce la existencia de una estructura jerárquica en la que los planes estratégicos vienen de la parte más alta de la organización y los proyectos de la parte media por lo que la imagen total no es visualizada por ambas partes. Cada uno de los niveles de la organización identifica sus propias necesidades y por tanto la articulación no resulta clara para todos los actores (Solarte-Pazos y Sánchez Arias 2014).

En las universidades sin fines de lucro, este tipo de planeación puede diferir un poco del modelo de planeación estratégica de otros sectores. En las industrias el enfoque de las mejores estrategias se diseña dependiendo del papel que juega la empresa en el panorama global y el posicionamiento económico que quiere lograr.

Cuando hablamos de planeación estratégica en instituciones educativas sin fines de lucro, es importante considerar, por una parte, el enfoque en las decisiones que la institución debe tomar para implementar mejoras que le permitan ser más eficiente y rentable y por la otra, su relación estratégica con el mundo exterior dada la incidencia de sus acciones en la sociedad, según lo propone Winckler (2016).

Además, se identifican algunos problemas desde el diseño y puesta en marcha de los objetivos planteados. Estos problemas tienen que ver con: adoptar una concepción flexible del futuro de la organización, incorporar elementos externos e internos y sus

relaciones, la comunicación integral hacia cada uno de los niveles de la organización y el desarrollo personal.

En las universidades, a diferencia de las empresas, el resultado de las acciones y actividades de todos los miembros de la organización no es un producto tangible sino una serie de elementos que miden la calidad y satisfacción de la formación de un sujeto (alumno). Este a su vez, atiende sus necesidades mediante otros sujetos que le permiten actuar en realidades concretas, esto quiere decir que el factor humano constituye el recurso estratégico más importante en estas organizaciones (Almuiñas Rivero y Galarza López, 2012).

Los autores antes mencionados, hacen referencia a diferentes modelos y estrategias para la formulación y ejecución de la planeación. Con lo anterior, es evidente que no existe un modelo único de planeación y ejecución estratégica sino diferentes maneras en las que cada organización dependiendo de su ámbito, eligen y aplican metodologías de referencia o formulan las propias, para el desarrollo e implementación exitoso de sus estrategias.

2.2 Brechas entre la planeación y la implementación de la estrategia

La ejecución es una de las piezas principales para el éxito de la estrategia, no obstante, la mayoría de los dirigentes de las organizaciones tienen más conocimiento de la formulación estratégica que sobre ejecución, es decir: se conoce mucho sobre planeación, pero poco sobre acciones a realizar. En el contexto empresarial, un artículo

publicado por la revista *Fortune* en 1999 menciona que el éxito de la ejecución de las estrategias que formulan las organizaciones, es menor al 10%.

Se identifica un sesgo entre el volumen de literatura desarrollada en relación con la formulación de la estrategia a diferencia de la literatura desarrollada sobre implementación, se favorecen los procesos de pensamiento involucrados en el desarrollo de planes estratégicos y atención limitada a las acciones tomadas para implementar los planes. Owolabi y Makinde (2012), en un estudio sobre los efectos de la planeación estratégica en una institución de educación superior, concluyen que un plan sin una implementación efectiva y medible, no es un plan.

Una de las grandes preguntas que surgen cuando los resultados de un plan no son los esperados, es si el problema se encuentra en la formulación estratégica o en una inadecuada ejecución de la estrategia.

Una investigación realizada por Mankins y Steele (2005) mostró que las compañías más exitosas han logrado reducir la brecha entre la estrategia y el desempeño mediante la definición de planes realistas que se sostienen en procesos claros y definidos para ejecutar su estrategia. Estos procesos implican el despliegue y seguimiento de recursos para lograr el máximo desempeño. La mayor parte de los desperdicios, también mostrada por estos autores, se encuentra en la incorrecta asignación de recursos o la falta de ellos, una comunicación ineficiente de la estrategia, la poca claridad de las acciones requeridas y de los resultados esperados para implementar el plan, y de una administración por silos (áreas de trabajo) que no se encuentra articulada.

Autores de la escuela del pensamiento sistémico como Harrison (1993) y Senge (1990) describen a las organizaciones como un sistema. Un sistema contiene partes dependientes que de manera conjunta permiten un adecuado desempeño y que, a su vez, si alguna falla hace que todo el sistema falle. Es decir, la conexión en cada una de las partes es fundamental para la adecuada implementación de los objetivos y cada área debe tener una visión general de toda la organización para ver el impacto transversal de sus acciones. Ackoff (1981) señala que, implementación, es un proceso de toma de decisiones y de control del desempeño posterior.

La ruptura entre la formulación y la ejecución de los planes suele darse conforme se trasladan al resto de los niveles de la organización. De acuerdo con Peter Senge (1990), es necesario que los líderes establezcan las metas involucrando al resto de las personas de la organización de manera que se pueda generar una visión compartida que refleje la proyección de todos los sujetos y permita una mayor apropiación para llevar a la meta los objetivos planteados. La ejecución de la estrategia es responsabilidad de todos los miembros de la organización en sus diferentes niveles y debe existir comunicación constante sobre las responsabilidades y expectativas que se tienen de cada integrante (Hrebiniak, 2013).

Larry Huston (1992) y Nutt and Backoff (1992) proponen los siguientes pasos para asegurar la implementación de los planes: 1) identificar a los principales participantes en la ejecución del plan y asignar roles, 2) desarrollar diferentes escenarios para diferentes futuros, definir el plan estratégico en objetivos, metas y métricos, 3) definir los recursos necesarios para realizar estas tareas, 4) implementar y medir los resultados y 5) realizar las adecuaciones necesarias para una correcta ejecución.

De acuerdo a un artículo publicado por la revista *Fortune* a principio de los noventas, nueve de diez organizaciones tienen fallas en la implementación de la estrategia por diversos motivos, entre ellos: el 60% no vinculan sus planes con el presupuesto, el 75% no relacionan las estrategias de los empleados con la estrategia y el 86% de los directivos dedican menos de una hora al mes para hablar sobre la estrategia.

Esto se debe a que no existen responsables ni empoderamiento de los empleados, la comunicación formal del plan y el sentido del mismo, el poco tiempo dedicado a resolver problemas operativos, que no existe apropiación y comprensión de los planes, la visión a corto plazo en actividades anuales que no se perciben en el largo plazo, no contar con un método y reporte de los avances.

De acuerdo con lo anterior, se detecta la importancia de contar con las personas adecuadas para impulsar el plan, los recursos financieros y de tiempo para implementarlo, una estructura que soporte la operación y dirija las acciones estratégicas para su concreción, un sistema que permita monitorear de inicio a fin el plan estratégico y crear una cultura que propicie la conexión de los miembros de la organización con la misión y visión de la institución de manera que se genere un ambiente positivo que impulse y motive a las personas de la comunidad.

2.3 Alineación y articulación de la estrategia en los planes operativos

La alineación estratégica es el vínculo entre los objetivos generales de la organización y los objetivos de cada una de las unidades que contribuyen al éxito de los objetivos generales (Andolsen, 2007). Este autor señala la importancia de contar con registros e

información de los diferentes procesos operativos para medir el alcance de los objetivos estratégicos mediante cuatro capas: procesos claros, información relevante y con propósito, servicios definidos y tecnología adecuada.

Esta alineación puede evaluarse considerando varios factores organizaciones, para lo cual se requiere de una “[...] medición precisa, de forma objetiva y cuantitativa, de los factores organizacionales inductores de alineación o desalineación, relacionando sus valores, y midiendo su impacto en la operatividad y productividad del sistema-empresa” (Lasa, 2005, p.84).

La articulación de los objetivos de las unidades operativas con el plan estratégico de la organización se da en la planeación operativa. Esta planeación considera los elementos de la planeación estratégica para la concreción de las estrategias mediante programas y proyectos específicos y detallados, cuyo horizonte de tiempo es a mediano y corto plazo y cuyo énfasis son aspectos internos. En la definición de cada proyecto se debe especificar la estrategia que atiende, el objetivo, el alcance, los recursos humanos y materiales necesarios y las métricas con las que será evaluado (Paredes Santos y Pérez Coscio, 1994).

2.4 Facilitadores e inhibidores del cumplimiento de la estrategia

La literatura revisada nos menciona varios elementos importantes para el desarrollo y ejecución de la estrategia. Los diferentes modelos consultados hacen referencia a una serie de obstáculos que se presentan en dimensiones específicas que es necesario considerar, evaluar y atender para validar algunos supuestos relacionados con:

problemas de liderazgo, procesos, el diseño organizacional, la cultura organizacional, y la comunicación, la incorporación de sistemas de control de gestión y el sistema de recompensas.

Un análisis realizado por Ramadan & Borgonovi (2015), destaca otros elementos necesarios para medir el desempeño de las organizaciones: efectividad, calidad, personas, liderazgo e impacto social. Ronda Pupo y Guerras Martin (2012) citados por Serrano Cárdenas, et al. (2013), definen en su investigación que los términos organización, entorno, acciones y recursos, son los elementos clave de la estrategia.

En 2005, Lawrence G. Hrebiniak, en conjunto con el Centro de Investigaciones Gartner Group, publicó otro estudio que recogía las experiencias de 243 gerentes, relacionados con la ejecución estratégica, a través de una encuesta. Los encuestados recibieron un listado de obstáculos que debían clasificar por nivel de prioridad. Los obstáculos que se identificaron como críticos fueron los siguientes: inhabilidad para manejar el cambio, definición estratégica vaga o pobre, falta de pautas o modelos para guiar los esfuerzos de implementación, inadecuada o insuficiente comunicación de la información, asignación de responsabilidades poco claras y de mecanismos para redención de cuentas y problemas con el poder por las jerarquías.

Aunque existen varias dimensiones involucradas en la ejecución de la estrategia, diferentes autores hacen referencia al factor humano como uno de los elementos con mayor peso y cuya gestión es indispensable para el cumplimiento de la estrategia. Es necesario hacer una evaluación realista de la capacidad instalada y las posibilidades de ejecución desde esa realidad.

Al considerar al factor humano, es necesario incluir el tema de cultura organizacional, ya que representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de la organización, es decir, su comportamiento (Robbins y Judge, 2013). El comportamiento hace referencia a todos los elementos que dentro de un contexto laboral son vividos y compartidos por los miembros de la organización y que ejercen influencia en la manera en que estos se comportan independientemente de los valores de cada individuo (Genesi, Romero, y Tinedo, 2011).

Generalmente existe un consenso en la formulación de los planes, la mayor parte de los problemas se dan en el momento de la ejecución, así lo menciona Bregman (2017) en su artículo titulado “Lo difícil no es elaborar una estrategia, es lograr que las personas la sigan”.

La ejecución es mucho más compleja que el diseño, Urdaneta (2017) describe las principales diferencias en la etapa de formulación y ejecución, se mencionan a continuación:

- 1) En el diseño de la estrategia se definen las grandes líneas, es un ejercicio teórico que se da en poco tiempo, es relativamente fácil ponerlo en consenso y el compromiso se da a nivel de la alta gerencia.
- 2) La ejecución de la estrategia, en cambio, requiere de mucho detalle ya que es una tarea práctica que se ejecuta durante todo el año. Por ello, es necesario manejar las discrepancias existentes, ya que es un compromiso de todos los miembros de la organización y si un miembro no está de acuerdo puede sabotearlo.

También señala que una vez que comienza la ejecución se debe: a) asegurar el apoyo de los directivos, b) generar una ruta de cambio para dar seguimiento al logro, c) capacitar, d) identificar las resistencias al cambio y mitigarlas.

Una de las propuestas para mitigar este tipo de problemas y habilitar una ejecución exitosa es el “Proceso de la Gran Flecha” elaborado por Peter Bregman (2017). Este proceso fue diseñado para coordinar y alinear los esfuerzos de todas las personas de la organización para lograr sus fines. El fin último de este proceso es desarrollar una hoja de ruta para llevar a cabo la estrategia, el cual se puede ver en la Ilustración 1. Ilustración 1 Proceso de la Gran Flecha, elaboración propia con insumos del artículo de Bregman (2017).

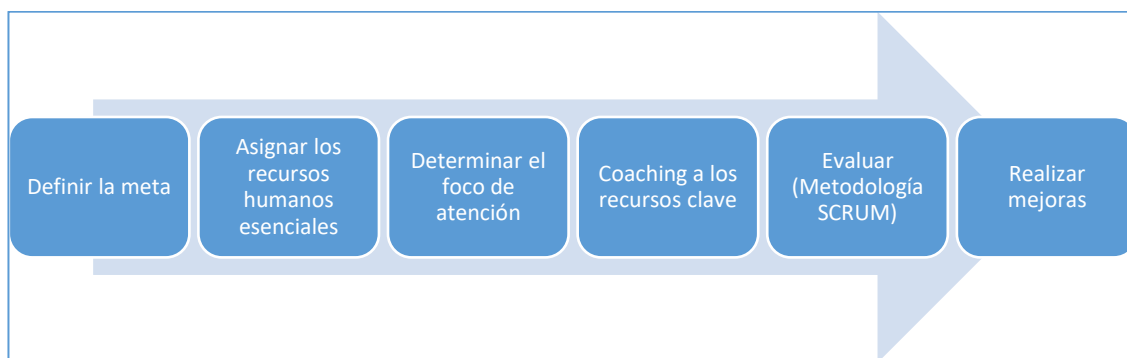


Ilustración 1 Proceso de la Gran Flecha, elaboración propia con insumos del artículo de Bregman (2017).

Con lo anterior, vemos la necesidad que confirman varios autores por considerar una visión amplia de toda la institución y la incorporación de todos sus miembros de manera constante durante la ejecución de la estrategia. Por otro lado, destaca la necesidad de que el énfasis en la ejecución de la estrategia sea mayor que el de la formulación, ya que los

logros de la misma dependen de la eficiencia en la operatividad de los objetivos definidos.

Se requiere pensar en términos de nodos o bloques articulados que, utilizados de manera conjunta, permitan construir y re construir constantemente y de manera conjunta lo formulado en la etapa de planeación de manera conjunta.

2.5 Indicadores de cumplimiento de la planeación

En la literatura se pueden encontrar diversos modelos relacionados con el proceso de ejecución de la estrategia. Cada uno de estos modelos, contiene elementos diferenciadores cuyo objetivo es atender algunos de los obstáculos más comunes identificados en este proceso: los problemas de liderazgo, el diseño organizacional, la cultura organizacional y la comunicación. De acuerdo con el análisis realizado por Olivares-Valentín (2011), los principales elementos de los modelos desarrollados por algunos autores tienen coincidencias en los siguientes factores: el diseño y la cultura organizacional, la necesidad de un liderazgo efectivo, la incorporación de sistemas de control de gestión y el sistema de recompensas, como se puede observar en la Tabla 3.

Elementos / Autor	Thompson, Strickland y Gamble (2007)	David (2007)	Pumpin y García (1993)	Carrión (2007)	Hrebiniak (2005)
Diseño organizacional	X	X		X	
Planes, políticas y procedimientos	X		X		

Sistemas operativos y de información	X			X	
Sistema de recompensas	X	X			X
Cultura organizacional	X	X	X	X	
Liderazgo	X		X		
Procesos		X			X
Gestión del cambio	X	X	X	X	X

Tabla 3 Modelos para la ejecución de la estrategia. Fuente: elaboración propia.

Según un estudio de Kaplan y Norton a inicios de los años 90, se determinó que el 90% de una muestra de varias empresas norteamericanas, no eran capaces de integrar sus objetivos estratégicos a las operaciones diarias. En gran medida, lo anterior se debe a que no se cuenta con un sistema de seguimiento para monitorear el logro de los objetivos y el avance de las actividades. Bossidy y Charan (2002), describen que la ejecución es una disciplina que conjuga comportamientos y técnicas que reflejan la habilidad de las empresas para operar su estrategia.

Thompson *et al* (2008) señalan algunos componentes clave para la ejecución: contar con personal con las competencias adecuadas; formar a los recursos existentes; generar la estructura organizacional necesaria; asignación de recursos (humanos y financieros); políticas y procedimientos; incorporar mejores prácticas y procesos, así como los sistemas de información necesarios; instalar programas de recompensa e incentivos con los objetivos; generar una cultura para impulsar la ejecución y un liderazgo efectivo.

Aunque existen varias dimensiones involucradas en la ejecución de la estrategia, el factor humano es recurrente en la literatura, como uno de los elementos con mayor peso y cuya gestión, es indispensable para el cumplimiento de la estrategia.

Ramírez (2014) señala algunos de los factores antes mencionados y que podrían ser considerados como habilitadores o inhibidores de la ejecución estratégica, estos elementos se resumen a continuación en la Tabla 4.

Habilitadores • Desarrollar mapas estratégicos, generar indicadores, metas e iniciativa • Dirigir la organización en una única dirección • Contar con un conjunto de líderes excepcionales y visionarios • Proceso de gestión del cambio • Capacitación y formación • Estructura organizacional
Inhibidores • La estrategia definida por los dirigentes no era la más idea • No se involucra a todos los responsables en el proceso de planificación • No se conectan las operaciones con las metas • Falta de aprobación y apoyo de los directivos • Falta de apropiación de la estrategia • Falta de mecanismos de control • Ausencia de incentivos.

Tabla 4 Obstáculos en la ejecución estratégica. Fuente: elaboración propia con informacion de Ramírez (2014).

Autores como Thompson *et al* (2007), Carrión (2007), Hrebiniak (2005), Bossidy y Charan (2002), entre otros, señalan y coinciden en que existen una serie de elementos generales que pueden ser considerados como obstáculos o limitantes para la ejecución de la estrategia de una organización y que, la atención y mitigación de los mismos, es clave para reducir la brecha entre planeación y ejecución. El impacto de esos elementos debe ser gestionado y monitoreado en cada etapa del proceso desde la formulación hasta su ejecución y evaluación.

Para efectos de esta intervención, se consideraron algunos de los factores más recurrentes en las referencias consultadas para realizar una indagación exploratoria de los mismos dentro de la institución y determinar el peso que tienen en la ejecución y logro de la estrategia organizacional del ITESO.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Metodología

Analizar, indagar y reconocer los elementos que componen a un fenómeno son fundamentales para aproximarse de manera más cercana a un objeto de estudio y posibilitar su entendimiento. Las metodologías para el análisis de un objeto son varias y diversas y su selección depende del tipo de investigación científica que se desea realizar, entre ellas: cuantitativa o cualitativa. A continuación, se describen las principales diferencias entre cada una:

Metodología	Cualitativa	Cuantitativa
Descripción	Método inductivo, construcción de la propuesta a partir de la teoría existente que se analiza a partir de casos o muestras teóricas.	Método deductivo, contraste de teorías a partir de una hipótesis dada por medio de una muestra representativa.
Método	Inductivo	Deductivo
Objetivo	Generar teoría e hipótesis.	Verificar la teoría mediante la exploración
Recolección de datos	Casos o muestras teóricas, observación de la realidad	Muestra representativa
Fase	Descubrimiento	Justificación-confirmación
Propósito	a) Descriptivo, identificar los elementos clave o variables. b) Explorativo, acercamiento entre la teoría y la realidad.	a) Descriptivo, cantidad y frecuencia de un suceso. b) Explicativo, vínculos entre las variables y el fenómeno.

Tabla 5 Metodologías cualitativa y cuantitativa. Fuente: elaboración propia con base en Martínez Carazo (2006).

Con lo anterior, se puede inferir que ambas técnicas resultan útiles para la recuperación y análisis de datos y que el uso conjunto de las mismas puede permitir una exploración más detallada del objeto de estudio. El objetivo de estudio de este trabajo, es responder

a la pregunta: ¿Cuáles son los factores que habilitan o inhiben el cumplimiento de la planeación estratégica en el ITESO?

Para abordar este tema, se buscó estudiar diversos factores relacionados tanto con la planeación estratégica como con la ejecución, como son:

- 1) la cultura organizacional
- 2) los estímulos económicos y de desarrollo
- 3) los mecanismos de comunicación
- 4) los estilos o modelos de organización de los recursos
- 5) los estilos de liderazgo
- 6) los mecanismos para el control y seguimiento de la planeación

Para el análisis de los elementos seleccionados, se utilizó un método mixto (cualitativo y cuantitativo), como sigue:

- I. **La primera etapa**, consideró actividades de observación, descripción y reflexión mediante análisis documental y entrevistas a los directivos, con el método cualitativo de estudio de caso, una estrategia de investigación que incluye el método y la medición y registro de la conducta de las personas involucradas en el fenómeno (Yin, 1989).
- II. **La segunda etapa**, permitió justificar y confirmar las hipótesis formuladas con base en las entrevistas a directores aplicando encuestas de percepción. Estas encuestas buscan medir la percepción de las variables más representativas encontradas en la primera fase. Para esta metodología se utilizaron técnicas cuantitativas de conteo estadístico para medir el peso de cada factor.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se realizó una indagación exploratoria para analizar los aspectos señalados en el marco teórico, para establecer su estado e importancia dentro de la planeación estratégica del ITESO y su impacto en los siguientes aspectos: procesos, estructura, alineación y presupuestos.

La recolección y análisis de la información se realizó en dos etapas que contemplan la revisión de información documental, entrevistas semiestructuradas a directores y la aplicación de un instrumento que se aplicó a manera de encuesta a empleados, estas etapas se describen a continuación.

4.1 Primera etapa: revisión de información documental.

Durante esta etapa se recabaron y revisaron los documentos institucionales referente a la planeación: planes quinquenales de dirección y dependencia 2017-2021 disponibles, procesos institucionales y de la estructura organizacional. A continuación, se presenta el análisis de la documentación recopilada en los siguientes temas: procesos, estructura organizacional, alineación y presupuestos.

4.1.1 Procesos en el ITESO

Para establecer una línea base respecto a las actividades fundamentales para la ejecución de la estrategia y para la operación diaria, se retomó un trabajo de mapeo de procesos clave del ITESO realizado por un equipo de procesos institucionales designado por el

Rector en 2014 cuyo objetivo se definió: priorizar el análisis, diseño y mejora de los procesos para el logro de los objetivos institucionales.

En las siguientes ilustraciones se muestran los procesos clave y procesos de soporte identificados en la institución. Estos procesos son transversales, por lo que involucran a una o más áreas de la institución.



Ilustración 2 Procesos clave en el ITESO. Elaboración del equipo de procesos institucionales del ITESO (2014).



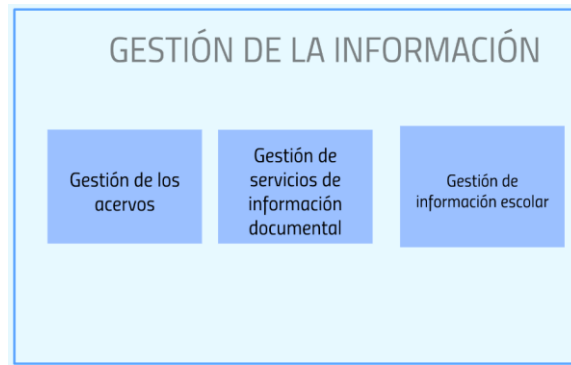


Ilustración 3 Procesos de soporte en el ITESO. Elaboración del equipo de procesos institucionales del ITESO (2014).

Diferentes proyectos y/o actividades se derivan de cada uno de estos procesos y generalmente involucran a más de una dependencia de la institución, es decir, se deben llevar a cabo de manera horizontal y no por silos (áreas) de trabajo.

Dado lo anterior, se ve la conveniencia de contemplar cada uno de los procesos existentes y los derivados de los objetivos estratégicos, para establecer la relación entre el plan quinquenal de la universidad y sus procesos clave en términos de medición del desempeño y mejora continua. La evaluación del rendimiento de estos procesos, podría ser un insumo para la elaboración de los planes anuales, los proyectos y encargos de cada colaborador de la organización.

4.1.2 Estructura organizacional ITESO

Una estructura organizativa es la manera en que una organización distribuye el trabajo y realiza la definición de los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización, ya sea de forma orgánica o mecánica. Camisón et al (2010) ha observado que existe relación entre la estructura, el contexto y el desempeño en las instituciones, como sigue: en un entorno estable, se tiene un mejor desempeño con una estructura mecánica (establecimiento centralizado de objetivos); mientras que, en un entorno hostil, es mejor adoptar una estructura orgánica (establecimiento descentralizado de objetivos y distribución del poder).

La estructura debe ser representación de la estrategia de la organización, y cualquier cambio en la estrategia debe reflejarse por ende en la estructura. Se pueden observar tres dimensiones de estrategias acompañadas de su posible opción estructural: la estrategia de innovación (estructura orgánica), la estrategia de reducción de costos (estructura mecanicista) y la estrategia de imitación (estructura mecanicista y orgánica). Se identifican dos tipos de estructuras como parte de la forma organizativa de la institución: burocracia mecánica y burocracia profesional (ver Ilustración 4).

En cuanto a la burocracia mecánica, el ITESO está integrado por diferentes dependencias que colaboran con las direcciones, en las tareas que permiten el funcionamiento de la institución de acuerdo con la Estructura legal rectora del ITESO.

En cuanto a la burocracia profesional definida por Mintzberg (1979) como un mecanismo descentralizado de especialización individual y funcional, el ITESO está conformado también por dependencias académico-administrativas que reúnen a

profesores e investigadores responsables de la docencia, investigación, difusión y vinculación, en un campo especializado del conocimiento. Este tipo de organización tiene una lógica de unidades de negocio o nodos que trabajan para lograr sus fines.



Ilustración 4 Estructura organizacional básica del ITESO.

La institución cuenta con diferentes tipos de estructuras organizativas con características particulares de planeación y ejecución, por lo que se requiere un modelo de evaluación que permita medir el desempeño de la organización en su conjunto que considere las diferentes líneas estratégicas definidas a nivel directivo y, estilos directivos y mecanismos institucionales que respondan a este tipo de estructura.

4.1.3 Alineación

Se realizó un análisis del contenido de los planes de cada dirección (operativa) para establecer su relación con lo declarado en el Plan de Desarrollo del ITESO 2017-2021 (estratégico).

Derivado del análisis de la información existente respecto a la planeación estratégica y planeación operativa de toda la institución para el periodo 2017 - 2021, se detectó que no se cuenta con suficiente información que permita evaluar la alineación de los objetivos de cada dirección con los objetivos estratégicos de la institución. La claridad y vínculo de los resultados no se señala en los documentos.

Lo plasmado en los planes de dirección refleja que existen diferentes estilos de dirección y de evaluación de resultados. Los directores entrevistados mencionaron que desde la formulación existe la intención de alineación en la formulación de los planes, aunque la documentación de los mismos da cuenta de que esto no se realiza de manera transversal, y su articulación con el resto de la planeación no es suficiente para evaluar la planeación de una manera integral, la estructura se presenta en la Ilustración 5.

En la Tabla 6 se muestra un mapeo entre los objetivos estratégicos definidos en el Plan de Desarrollo del ITESO y los objetivos definidos por cada dirección en sus planes (Plan de Desarrollo Académico, Plan de la DAF, Plan de la DRE, Plan de la DIC) para contribuir a los objetivos estratégicos, esto con el objetivo de mostrar todas las posibles alineaciones que deberían darse.

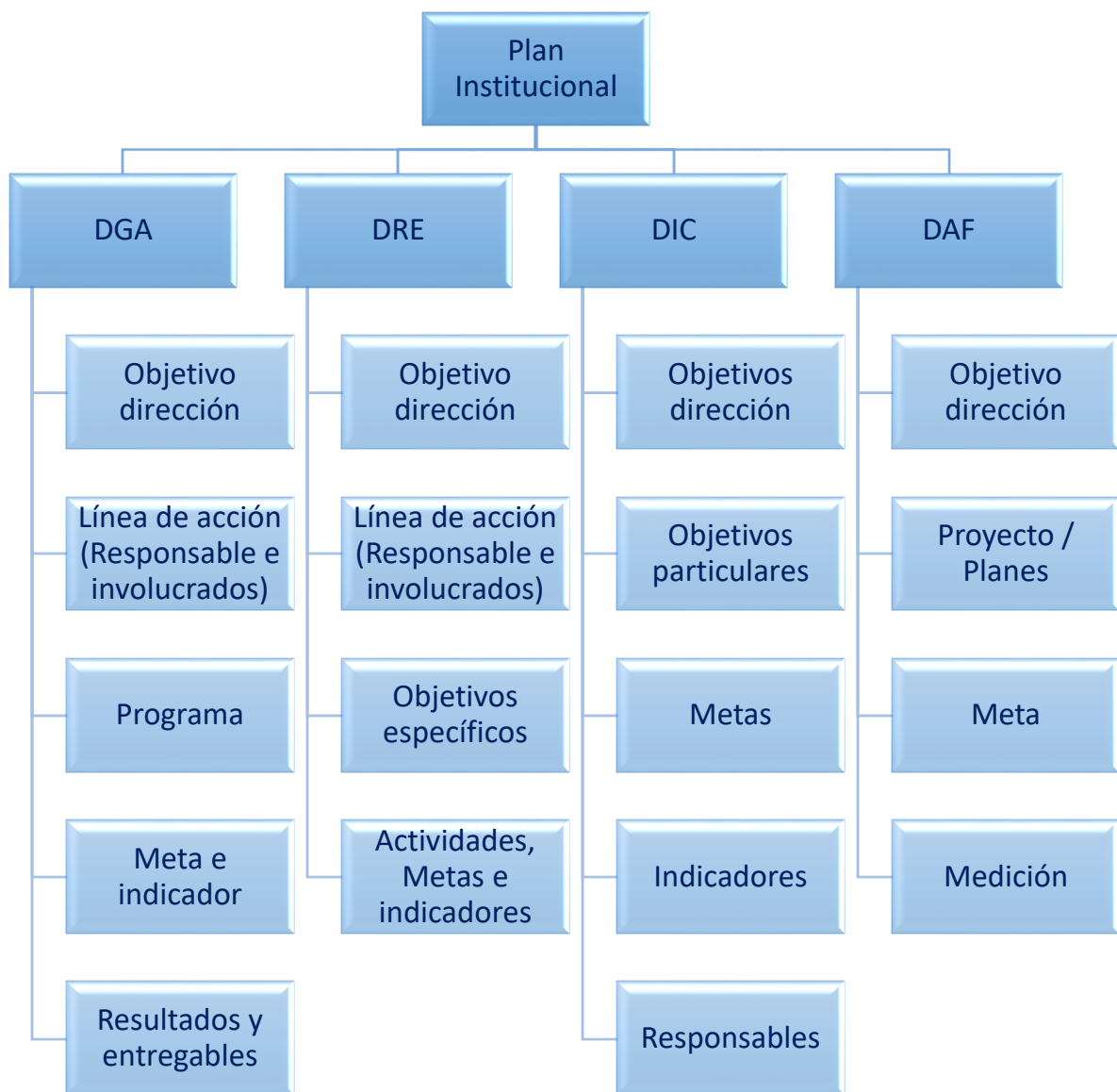


Ilustración 5 Estructura de los planes de las direcciones. Fuente: elaboración propia

Dirección Objetivos estratégicos	OI1. Espiritualidad ignaciana	OI2. Calidad académica	OI3. Fomentar e inculcar la innovación	OI4. Internacionaliza- ción.	OI5. Compromiso por la transformación social	OI6. Mejora de servicios y procesos admin.	OI7. Fortalecer la salud financiera
DAF	X	X	X		X	X	X
DGA	X	X	X	X	X		X
DIC	X	X	X	X	X		
DRE	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 6 Mapeo de planes de las direcciones del ITESO con los objetivos institucionales. Fuente: elaboración propia.

4.1.4 Presupuestos

En la bibliografía, Larry Huston (1992) y Nutt y Backoff (1992), mencionan que para asegurar la implementación de los planes se deben definir los recursos necesarios para realizar estas tareas.

De manera anual en el mes de noviembre, en alineación con los ciclos fiscales (año natural), y con base en el Plan de Desarrollo del ITESO y el Plan de desarrollo Académico del ITESO se prevén las necesidades financieras de cada dependencia a través del proceso de presupuestación. Este proceso es conducido por la Coordinación de Presupuestos de la Dirección de Administración y Finanzas (DAF), la cual realiza las gestiones necesarias con las dependencias y los directores estatutarios.

Durante el proceso de elaboración del presupuesto se consideran algunos indicadores financieros para mantener la estabilidad financiera de la institución. Este presupuesto es validado por la DAF y la Rectoría para asegurar que cada uno de los planes cuente con el respaldo financiero necesario para su operación.

El ITESO cuenta con varias maneras de financiar las actividades y necesidades de la institución mediante fondos presupuestales que facilitan que los proyectos no se detengan por no estar asignados en la planeación, como son: operación, proyectos especiales, laboratorios, mobiliario, investigación, infraestructura física y tecnológica, entre otros. Los proyectos también pueden clasificarse dependiendo de su propósito: operativo estratégico, estratégico del plan, estratégico no considerado en el plan, gasto no estratégico y gasto asociado a los planes estratégico.

De acuerdo a la información otorgada por la Oficina de Finanzas, aunque no se tiene medición de la cantidad de recursos financieros destinados a la planeación estratégica, siempre se garantiza que exista lo suficiente para ello, en función de las prioridades estratégicas.

Además, no se puede cuantificar con exactitud la cantidad de recursos destinados a la planeación estratégica a menos que se trate de contrataciones de servicios o compras de bienes, pero es imperfecto tener una medición de esto porque el grueso de los recursos es el trabajo de las personas. “Tenemos que tomar decisiones basadas en información, pero tenemos que asumir que existe incertidumbre. Asumir que tienes información imperfecta y parcial y contemplar los posibles riesgos”, mencionó el Director de la Oficina de Finanzas del ITESO (entrevista, 2 de mayo, 2019).

El recurso tiempo es el que limita las posibilidades de desarrollo, no el recurso financiero en sí mismo. La dedicación de tiempo a planes y proyectos estratégicos, es el principal renglón del gasto (gasto en remuneraciones), la apreciación es muy subjetiva porque se requeriría preguntar a las personas cuánto dedican en el tema.

La planeación estratégica ya incluye las prioridades de la institución, los medios para lograr los objetivos estratégicos se deben plantear en la presupuestación en inversión en el momento que se vayan a ejercer.

4.1.5 Entrevista a directores

Se elaboró un instrumento para recabar la percepción de los directores sobre la planeación estratégica del ITESO del periodo 2017-2021 en todos sus niveles, con el

objetivo de identificar y analizar las características del proceso de planeación desde su visión y posición.

Se realizaron diecinueve preguntas en entrevistas individuales, referentes al proceso de planeación: respecto a la elaboración y la ejecución de los planes quinquenales en sus tres niveles: institucional, de dirección estatutaria y el de cada dependencia (departamento, centro u oficina). Por un lado, se midió su percepción del proceso a través de preguntas cuya respuesta posible era: Sí / No / Parcialmente / No sé; por otro lado, se solicitaron respuestas a preguntas abiertas para identificar las diferentes variables relevantes para el análisis del proceso, en el Anexo 1. Guía para entrevistas a directores se muestra el instrumento con las preguntas realizadas.

A fin de tener una muestra proporcional de todas las áreas de la institución, se conversó con los 4 directores estatutarios, el director de planeación, 3 directores de la Dirección de Integración Comunitaria (DIC), 3 directores de la Dirección de Administración y Finanzas (DAF), 6 directores de la Dirección General Académica (DGA) y 3 directores de la Dirección de Relaciones Externas (DRE).

A continuación, se presentan los resultados de veinte entrevistas realizadas entre abril y junio de 2018. Cada pregunta está representada con una etiqueta del tema al que hace alusión la pregunta, para simplificar el texto. Estos temas a su vez se agruparon en dos fases según corresponda de acuerdo con la siguiente clasificación:

a) Planeación

Comunicación, análisis previo, procesos clave, proceso, lenguaje común, alineación, apropiación y calidad educativa.

b) Ejecución

Liderazgo, estructura organizacional, encargos, evaluación sistemática, mecanismos de seguimiento, métricas e indicadores y sistema de recompensas.

Aunque el objeto de estudio de este proyecto está centrado en la segunda fase, se considerarán también los elementos de la fase de planeación ya que constituye la base para que se pueda dar la fase de ejecución.

Las preguntas tienen a su vez diferentes dimensiones, en algunas se señala solamente la planeación institucional, en otras, la planeación de las direcciones estatutarias o la planeación de las dependencias; mientras que algunas preguntas se recoge la percepción de todas en conjunto. Se señalará en cada apartado la dimensión a la que corresponde.

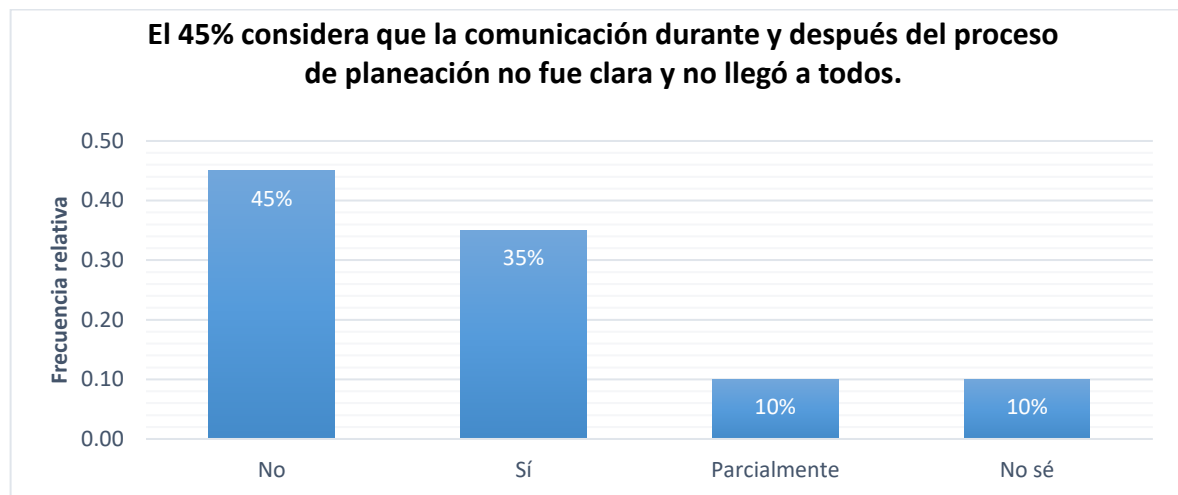
Para fines de este análisis, en cada sección, se coloca la pregunta realizada, un gráfico de frecuencias relativas del número de veces que fue elegida cada una de las opciones de respuesta posible (sí, no, parcialmente y no sé); un resumen general del análisis de las respuestas y algunas viñetas con respuestas textuales de las preguntas de abiertas.

a) Fase de planeación

1. ¿Consideras que la comunicación durante y después del proceso de planeación es clara y alcanza a todos los niveles de la organización?

El 45% de los directores entrevistados consideran que la comunicación durante y después del proceso de planeación no fue clara y no llegó a todos los niveles de la organización y coinciden en que la difusión del desarrollo del proceso, los avances y

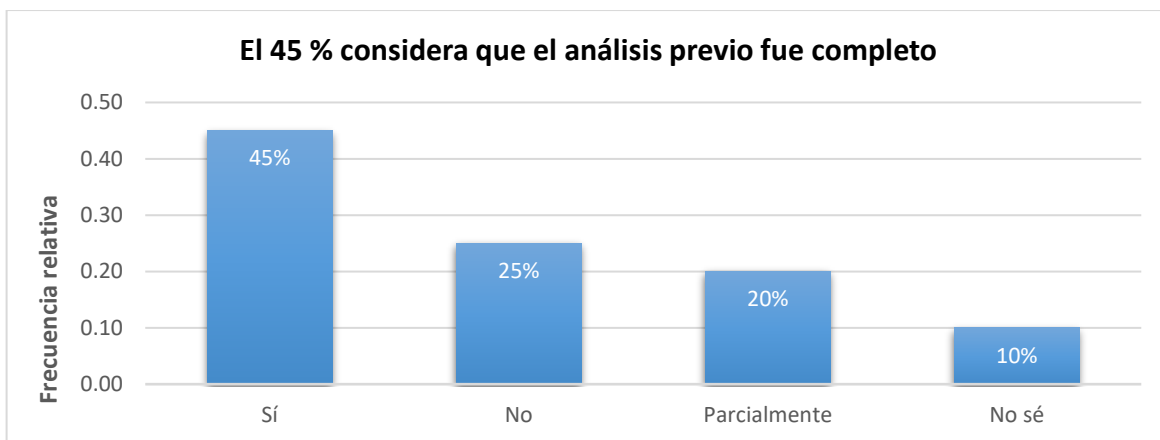
resultados no fluyen de manera conveniente y que debería cobrar mayor relevancia para toda la comunidad universitaria.



Gráfica 1 Comunicación del proceso de planeación. Fuente: elaboración propia.

2. ¿Consideras que el análisis realizado previo a la definición del Plan Quinquenal del *ITESO* (PQ) es completo? (análisis interno, del entorno, de las tendencias, de indicadores de productividad, etc.)

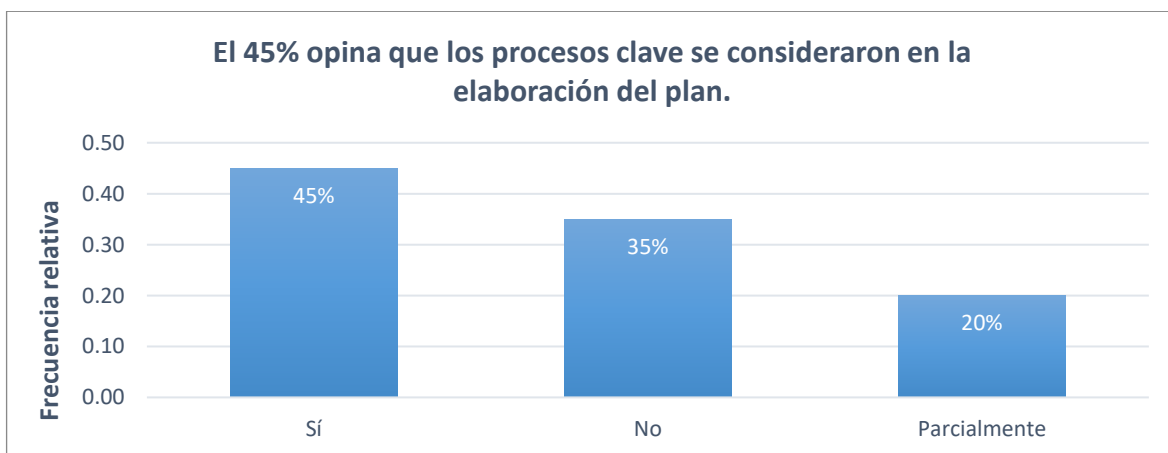
Se considera que el ejercicio de análisis debe ser más amplio y debería incluir a otros actores internos (alumnos, profesores) y externos (gobierno, empresa, egresados, competencia), se sugirió la posibilidad de incorporar consultores externos para esta tarea.



Gráfica 2 Análisis previo al proceso de planeación. Fuente: elaboración propia.

3. ¿Existe una relación clara y pertinente entre el PQ de la universidad y sus procesos clave, y el desempeño de dichos procesos se utiliza como insumo para la elaboración de futuros planes?

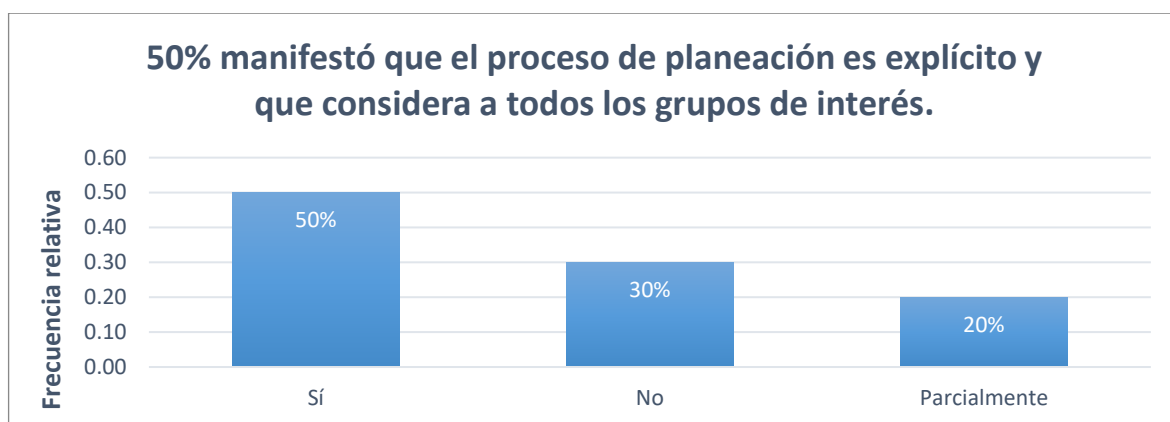
Las entrevistas reflejaron que el plan institucional considera el desempeño de los procesos clave para plantear los objetivos. Aunque los planes incluyen procesos clave y procesos de soporte, en algunos casos se da más prioridad a los procesos de soporte por su criticidad para la operación diaria.



Gráfica 3 Procesos clave en el proceso de planeación. Fuente: elaboración propia.

4. ¿El *ITESO* cuenta con un proceso explícito que considere a todos los grupos de interés para la elaboración de la planeación estratégica y los planes anuales?

Los directores mencionaron que la planeación se realizó con una metodología establecida y tiempos determinados y que se incluyó a los grupos de interés necesarios. Algunos directores expresaron que faltó mayor claridad y comunicación del proceso, que es necesario incluir a más actores en la planeación y que sea más participativa. Señalaron que el proceso arrancó tarde y que existió un desfase entre la elaboración de la planeación estratégica y los planes de las dependencias.

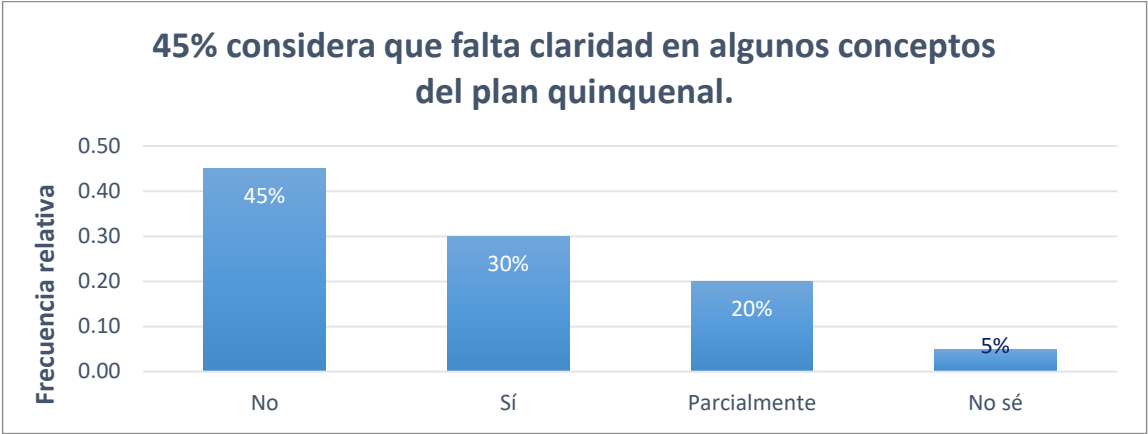


Gráfica 4 Proceso de planeación. Fuente: elaboración propia.

5. ¿Consideras que durante la elaboración del PQ se definió un “lenguaje común”, de tal forma que términos como “innovación”, “calidad”, “internacionalización”, etc., fueran entendidos por todos de la misma manera?

Los directores señalaron la necesidad de establecer criterios más amplios sobre el sentido y propósito de los conceptos incluidos en Plan de Desarrollo del *ITESO* 2017-2021 institucional, tales como: internacionalización, calidad, innovación entre otros. En

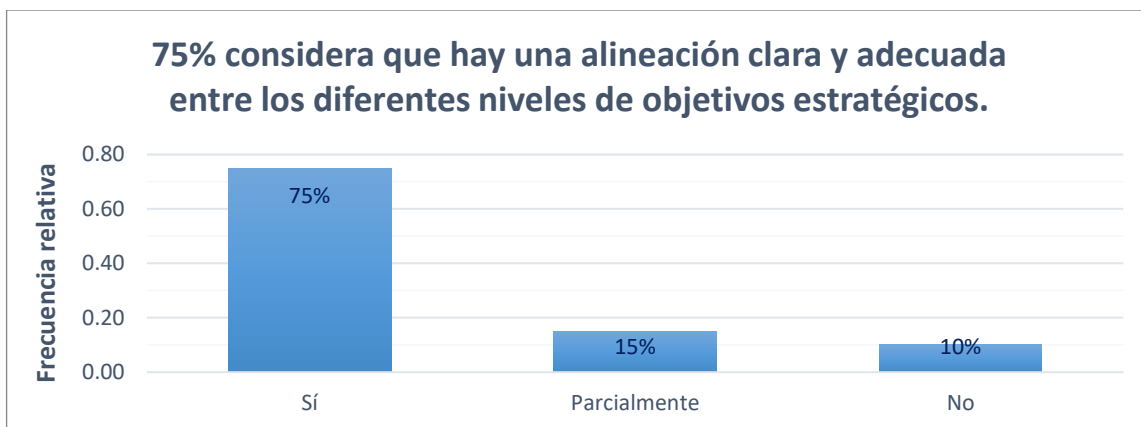
algunos casos, las direcciones vieron la necesidad de dedicar sesiones de trabajo adicionales para poner en común acuerdo el significado de estos temas.



Gráfica 5 Lenguaje común. Fuente: elaboración propia.

6. ¿Consideras que la alineación entre los objetivos estratégicos, los objetivos quinquenales de las direcciones y los objetivos quinquenales de las dependencias es clara y adecuada?

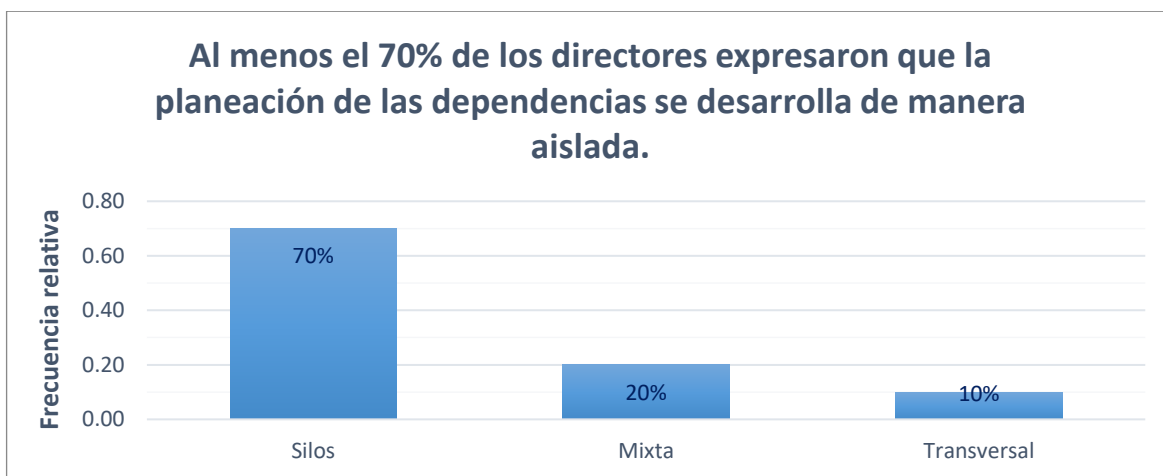
En general los directores manifestaron que se realizó un ejercicio muy cuidadoso para asegurar la alineación entre su plan y el Plan de Desarrollo del ITESO. Sin embargo, algunos de ellos mencionaron que no están seguros si en el momento de ejecutar los planes esa relación sea evidente o se pueda demostrar.



Gráfica 6 Alineación en todos los niveles de planeación. Fuente: elaboración propia.

7. Según tu percepción, ¿el PQ se desarrolló de una manera transversal, considerando objetivos y proyectos más allá de los límites de tu dirección, o de manera más bien vertical (por silos)?

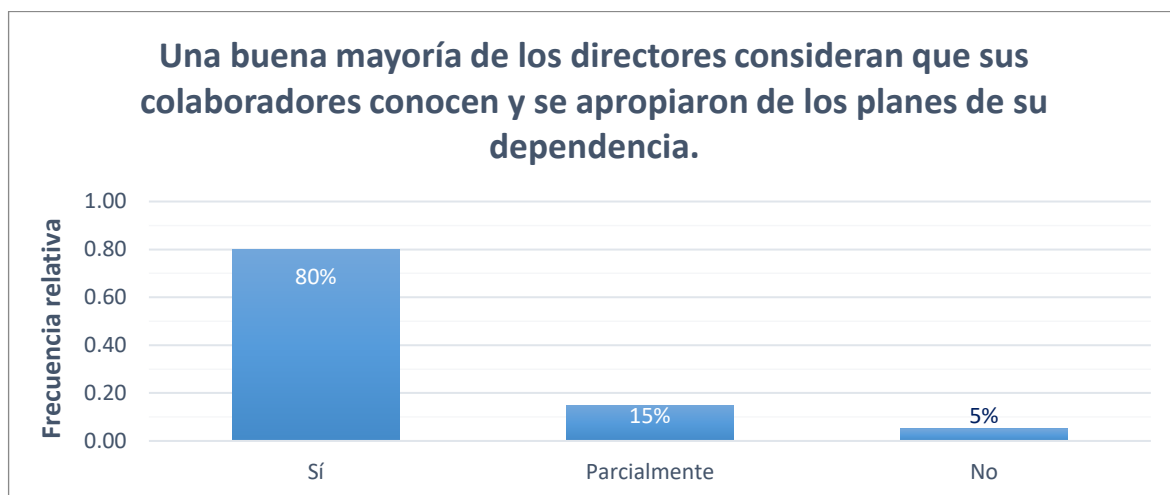
Se comentó que la planeación se realiza de manera aislada, cada dependencia trabaja en sus propias líneas de trabajo. Se manifiesta la necesidad de poner en común los planes y proyectos de las otras dependencias para sumar esfuerzos en actividades comunes.



Gráfica 7 Planeación transversal o por silos. Fuente: elaboración propia.

8. ¿Tus colaboradores conocen el PQ, los objetivos estratégicos, los objetivos de tú Dirección y los objetivos de las dependencias de la Dirección?, ¿Consideras que se han apropiado y se sienten parte de ellos?, ¿Por qué?

En su mayoría los directores comentaron que tuvieron ejercicios colegiados con sus colaboradores para el desarrollo de sus planes, consideran que esta participación facilitó la comunicación directa y el conocimiento de todo su personal en relación con la planeación de sus dependencias. Sugirieron que este modo de proceder favoreció la apropiación de los propósitos plasmados en sus planes.

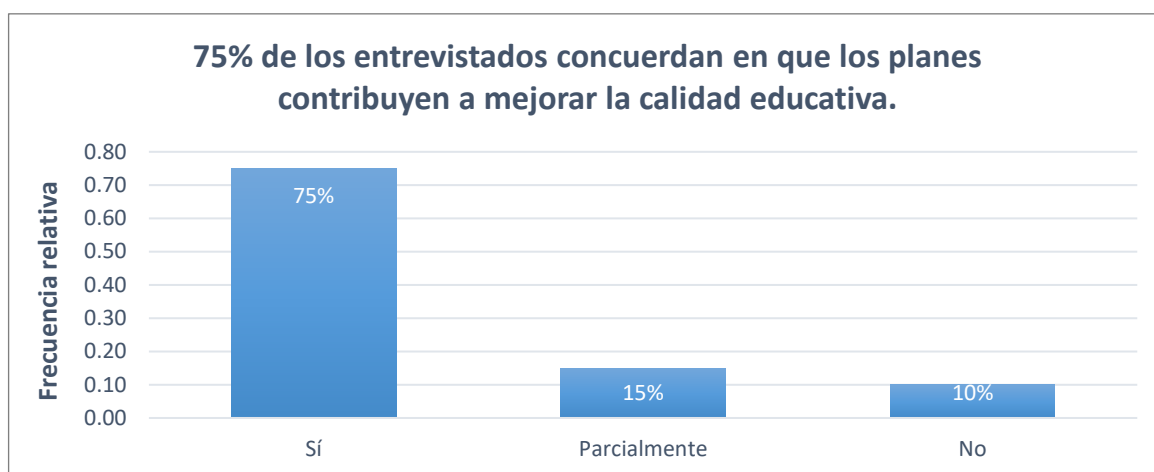


Gráfica 8 Apropiación y conocimiento de los planes. Fuente: elaboración propia.

9. Desde tu perspectiva, ¿los PQ del *ITESO* han ayudado a mejorar la calidad educativa?

Los directores mencionaron que los planes siempre ponen la mirada en la mejora educativa. En particular en este plan, ya que está plasmada en uno de sus objetivos estratégicos. Sin embargo, mencionaron que el hecho de que quede registrado en la planeación no significa que se realice. Plantearon la necesidad de medir el impacto de

las intenciones estratégicas relacionadas con la calidad educativa para verificar su nivel de alcance.



Gráfica 9 Mejorar la calidad educativa. Fuente: elaboración propia.

b) Ejecución

10. ¿Consideras que el estilo de dirección puede favorecer o impedir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los objetivos de la dirección o los objetivos de la dependencia?, ¿Cuáles son las características de un estilo de dirección favorable?

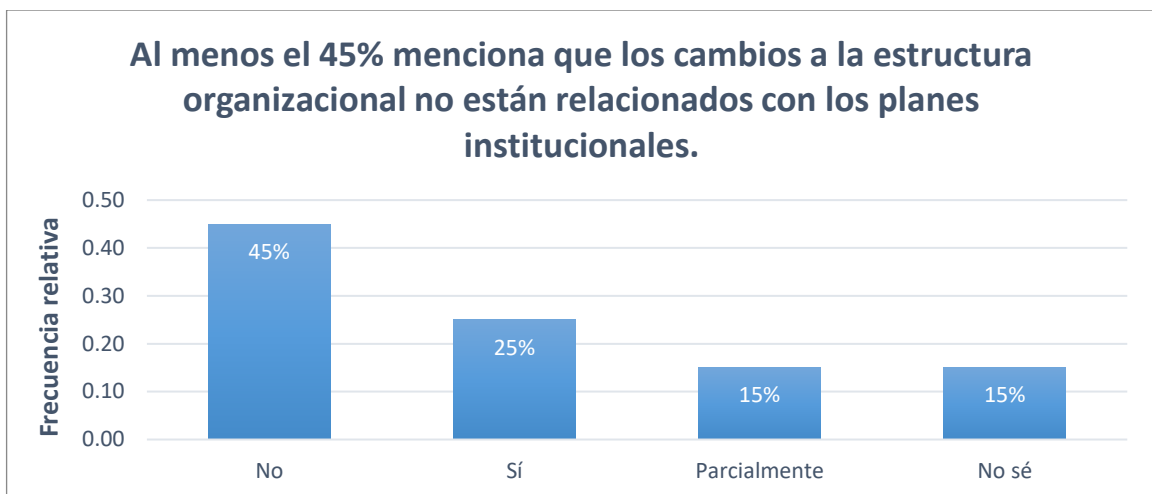
Se identifica la importancia de un liderazgo efectivo para el logro de los objetivos. Los directores mencionaron que este tipo de liderazgo se caracteriza por los siguientes elementos: capacidad de análisis, visión, compromiso, escucha, apertura al diálogo, que involucre a su equipo, el cuidado de la persona y que tenga formación en dirección, entre otros.



Gráfica 10 Liderazgo asociado con los logros. Fuente: elaboración propia.

11. ¿La organización realiza los ajustes necesarios a su estructura organizativa (dependencias, organismos colegiados, grupos de trabajo, puestos, etc.) para que ésta se alinee con la estrategia y los objetivos propuestos?

En términos de estructura, los directores no ven una relación entre los cambios organizacionales y el logro de los objetivos estratégicos. Mencionaron que, aunque sí existen cambios a la estructura, no se realizan necesariamente, en función de los objetivos estratégicos o de la planeación. Algunos directores reflexionaron sobre la conveniencia de realizar cambios organizacionales a partir de la planeación.



Gráfica 11 Estructura organizativa en función de la planeación. Fuente: elaboración propia.

12. ¿Durante el proceso de planeación, la institución definió claramente los mecanismos a través de los cuales asignará y gestionará los recursos necesarios (humanos, económicos, etc.) para garantizar la adecuada implementación y ejecución del PQ?

Los directores mencionaron que la asignación de recursos no tiene por qué quedar definida en la planeación quinquenal. Sugirieron que la gestión de recursos debe establecerse en la planeación operativa o táctica con la formulación de los proyectos y solicitarse en la planeación anual. Se manifiesta que el nuevo tipo de presupuestación a través de la bolsa de proyectos en la Oficina de Finanzas ha permitido garantizar los recursos necesarios para ejecutar los proyectos.



Gráfica 12 Asignación de recursos para la planeación. Fuente: elaboración propia.

13. ¿Consideras que los encargos contribuyen al logro de los objetivos estratégicos, los objetivos de la dirección o los objetivos de la dependencia?, ¿Cómo?

Los directores expresaron la estructura de los encargos no permite en su totalidad alinear las actividades diarias con la planeación estratégica, se ve la necesidad de diferenciar el encargo en dos tipos: las actividades relacionadas con la operación diaria y las actividades directamente relacionadas con los objetivos estratégicos. Algunos directores mencionaron que el ejercicio de planeación del encargo que realizaron buscó que la alineación entre la planeación y el encargo se dieran.

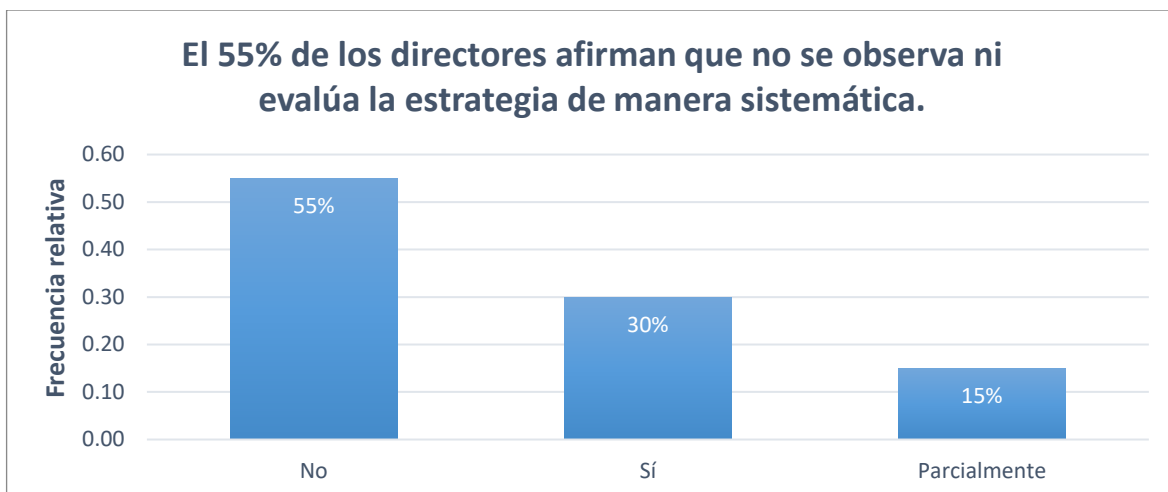


Gráfica 13 Encargos alineados con la planeación. Fuente: elaboración propia.

14. Durante el quinquenio, ¿se observa y evalúa la estrategia de manera sistemática, y se realizan los ajustes tácticos necesarios para responder a los cambios en el entorno?, ¿existe evidencia o registro?

En general, los directores reconocieron que no existen mecanismos institucionales para la evaluación de la planeación institucional de manera sistemática. Se considera que todos los directores saben lo que ocurre al interior de sus dependencias, de entrada, porque informan sus actividades y resultados de manera mensual.

La institución tiene la dinámica de reportar, pero no necesariamente de evaluar con el fin de realizar los ajustes necesarios en la planeación táctica. En términos de avances y cumplimiento es necesario tener un sistema más amplio que permita actuar de manera proactiva y no reactiva. Contar con indicadores claros y medibles podría resolver los vacíos en el tema.



Gráfica 14 Evaluación sistemática de la planeación. Fuente: elaboración propia.

15. ¿La institución define los mecanismos para el monitoreo y el control durante la ejecución del PQ?

Se señala que no se tienen definidos mecanismos institucionales para dar seguimiento a la planeación, o, si existen, se desconocen. Se manifiesta la necesidad de establecer en común acuerdo los elementos que debe contener este seguimiento y, que se realice un registro de manera sistemática y homogéneo para todos. Cada dirección lo realiza de acuerdo con su propia iniciativa.

Existe una percepción de que la planeación se convierte en solo un ejercicio y que en realidad no se pone en marcha. Se menciona que los encargos y el informe del Rector deberían estar alineados a la planeación y funcionar como mecanismo de seguimiento.

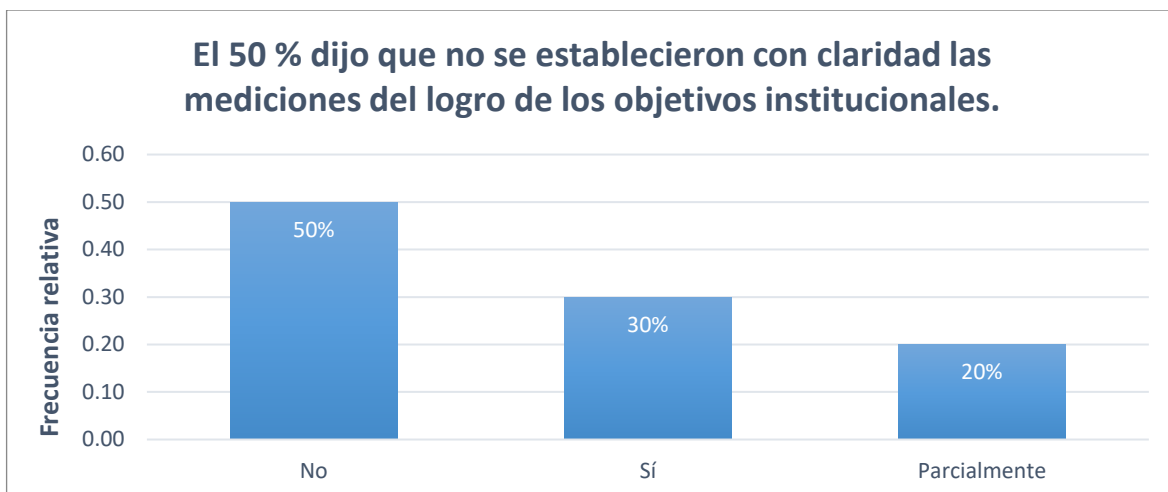


Gráfica 15 Mecanismos para monitoreo de la planeación. Fuente: elaboración propia.

16. ¿Consideras que el PQ describe claramente cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos y de las Direcciones definidos para el quinquenio?

Se señaló que los métricos e indicadores y los cómo, deben ser definidos al nivel de cada dependencia y concretarse en cada proyecto. Se menciona que se establecieron algunos indicadores por dirección, pero que no tienen suficiente claridad de cómo se van a medir y alcanzar.

Es necesario dedicar tiempo al desarrollo y capacitación en la definición de métricas e indicadores a nivel institucional. Se comentó que sería conveniente que las dependencias compartieran sus métodos para construir una base de buenas prácticas en este tema.

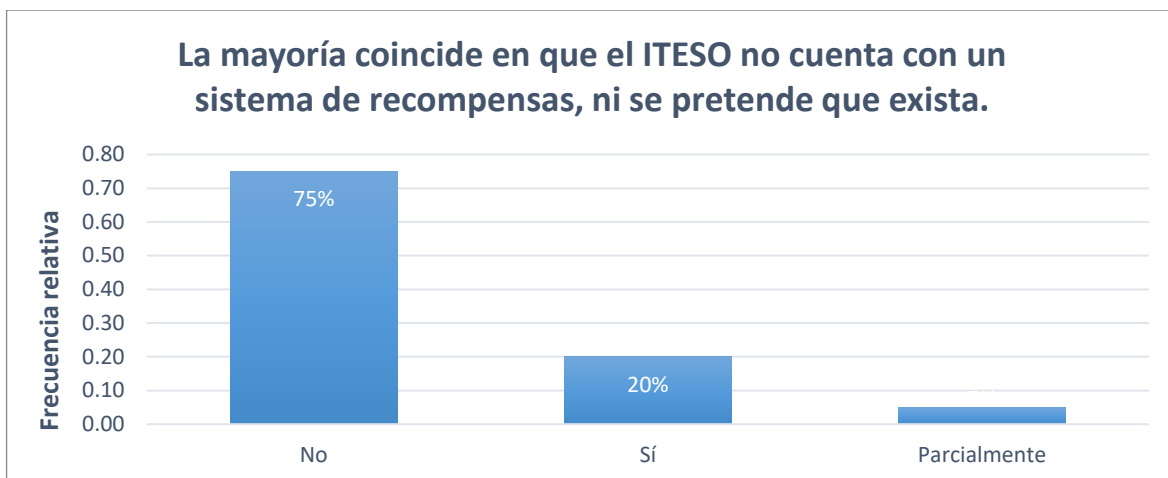


Gráfica 16 Métricas e indicadores de la planeación. Fuente: elaboración propia.

17. En el *ITESO*, ¿se motiva y recompensa a los empleados para alcanzar resultados?

Los directores coinciden en que el *ITESO* no cuenta con mecanismos de recompensa para estimular el logro de objetivos y que no se pretende que existan por el riesgo de subjetividad que existe al aplicarlos.

Sin embargo, señalaron algunos esquemas de gratificación existentes, tales como: sobresueldos, revisión de puestos, bono de antigüedad y de desempeño para el caso de académicos en el tabulador SUPA. Se mencionó también que el ambiente y clima laboral del *ITESO* son una recompensa en sí misma.



Gráfica 17 Sistema de recompensa por desempeño. Fuente: elaboración propia.

18. ¿Qué deficiencias, problemas o limitaciones identificas en el proceso de planeación estratégica?

En general el proceso se percibe con poca participación de la comunidad universitaria y se considera conveniente integrar a más personas en la formulación, parece existir un sentimiento de poca integración de todo el personal en la planeación y la ausencia de difusión de este. Se habla de la necesidad de complementar lo que se hizo y de dar seguimiento a lo planteado, así como de acompañamiento a los directivos responsables de la ejecución. Se dijo que el proceso debe ser permanente y definir entregables.

19. ¿Qué sentimientos o emociones te genera el tema de planeación estratégica (¿te gusta?, ¿te estresa?, ¿te enoja?)?

Una parte de los directores expresa agrado, utilidad y tranquilidad con el proceso de planeación; la otra parte expone sentimientos de desgaste, confusión, frustración, cansancio, agobio y preocupación con este tipo de procesos.

4.1.6 Resultados de las entrevistas a directores

Derivado de la aplicación del instrumento y la exposición de los resultados de las entrevistas se presentan a manera de resumen, la distribución de las respuestas de los directores (antes descritas) a cada una de las preguntas consideradas durante las entrevistas y algunas hipótesis formuladas a partir de lo expresado por los directores.

Categoría¹⁰	Sí	Parcial	No	No sé
Liderazgo está asociado a los logros	19		1	
Apropiación y conocimiento de los planes	16	3	1	
Alineación de los diferentes planes	15	3	2	
Mejorar calidad educativa	15	1	2	2
Encargos alineados con la planeación	14	2	4	
Proceso de planeación explícito	10	4	6	
Análisis previo suficiente	9	4	5	2
Procesos clave - alineados con planeación	9	4	7	
Sistemas de recompensa por desempeño	4	1	15	
Asignación de recursos para planeación	4	1	14	1
Mecanismos de monitoreo y control de la planeación	4	2	14	
Planeación transversal	6	2	12	
Evaluación sistemática de la planeación	6	3	11	
Métricas e indicadores de la planeación	6	4	10	
Comunicación del proceso clara y suficiente	7	2	9	2
Lenguaje común (claridad en los términos)	6	4	9	1
Estructura organizativa derivada de la planeación	5	3	9	3

Tabla 7 Distribución de las respuestas de las entrevistas a directores. Fuente: elaboración propia.

¹⁰ Se muestran primero los factores que permiten el desarrollo de la planeación y después los que representan una debilidad de acuerdo a la literatura.

En cuanto al proceso, los diferentes directores expresaron la necesidad de concretar el proceso de planeación a través de una metodología específica y documentada.

Los resultados de las entrevistas muestran la necesidad de establecer un proceso claro con actividades bien definidas. Por otra parte, se visualiza la necesidad de incorporar herramientas de control y monitoreo institucional. La definición de indicadores y criterios debe ser transversal y clara para todos los actores de la organización de manera que todo se pueda medir de la misma forma.

También se detecta la necesidad de desarrollar herramientas de capacitación para promover la comunicación del proceso de seguimiento y control en todos los niveles para el ejercicio de planeación anual.

Será necesario también prever un proceso participativo con el resto de las direcciones estatutarias para revisar la transversalidad de los proyectos y establecer a los actores clave del desarrollo de los objetivos planteados y de los proyectos a desarrollar desde cada una de las direcciones.

Estos puntos se tomaron a consideración para la formulación del instrumento de la segunda etapa para cotejar lo expresado por los directivos con el resto de los empleados de otros niveles.

4.2 Segunda etapa

Las percepciones de los diversos factores de un fenómeno pueden diferir entre cada uno de los actores involucrados en un proceso, sobre todo si se encuentran en diferentes niveles de la estructura de una misma organización. Esto, dado que la disponibilidad de información, el conocimiento de la organización y la relación directa o indirecta con el proceso son muy diferentes en cada nivel.

Con este supuesto como referencia, se reconoce que la información recabada en las entrevistas de los directores puede asociarse solamente a los niveles y puestos más altos de la estructura de la organización. Por lo anterior, se aplicó una encuesta de percepción a los empleados del ITESO que pertenecen a las diferentes direcciones de la institución para obtener más información y así poder contrastar las hipótesis elaboradas a partir de las entrevistas a directivos. En estas encuestas se buscó medir la percepción de las variables más representativas encontradas en la primera fase para la explicación del fenómeno, así como estudiar los factores de clima y cultura organizacional, liderazgo y evaluación y seguimiento.

4.2.1 Encuesta a empleados del ITESO

Durante otoño de 2018 se aplicó un cuestionario al personal de planta del ITESO para conocer su percepción en torno a la planeación estratégica del ITESO del periodo 2017-2021. El objetivo del cuestionario, que puede consultarse en el [Anexo 3](#), fue identificar y analizar los habilitadores e inhibidores para que la ejecución de la planeación estratégica se lleve a cabo y, tener elementos para profundizar el análisis de algunos hallazgos que

surgieron durante las entrevistas a directores estatutarios y directores de dependencia, que se realizaron en primavera de 2018.

Se diseñó un cuestionario electrónico de veinte preguntas referentes al proceso de planeación, para tratar de responder a la pregunta de investigación: Factores que habilitan o inhiben el cumplimiento de la planeación estratégica. Las veinte preguntas fueron agrupadas en categorías de acuerdo a la temática a abordar con base en los modelos para la ejecución de la estrategia descritos en el apartado de [Indicadores del cumplimiento de la planeación.](#)

Categoría	Número de pregunta y variable
Formulación	4. Participación en la formulación de los planes 5. Comunicación de la planeación 6 ,7 Tipo de proceso institucional 9. Conocimiento de los planes 11. Tipo de planeación de dependencia
Alineación	10. Articulación 8. Cumplimiento de objetivos
Evaluación y seguimiento	12. Planes anuales 13. Entregables e indicadores 14. Ajuste a los planes 15. Tipos de seguimiento 19.2 Cambios en la estructura

Ejecución de la planeación	17.1 Iniciativas 17.2 Recursos 17.3 Responsables
Cultura	18.2 Interés en las actividades 19.1 Ambiente laboral 19.3 Reconocimiento 19.4 Remuneración 20. Satisfacción
Liderazgo	17.4 Supervisión 18.1 Claridad de actividades 18.3 Tiempo disponible 18.4 Respaldo de directivos

Tabla 8 Variables y categorías de la Encuesta a empleados del ITESO. Elaboración propia.

4.2.1.1 Características de la población

El universo total de estudio lo componen 1,068 personas de planta, de los cuales 668 son académicos de tiempo fijo y 417 personal de servicios de apoyo, con información al cierre de otoño 2018. No se consideró a los profesores de asignatura, por la naturaleza variable de sus actividades.

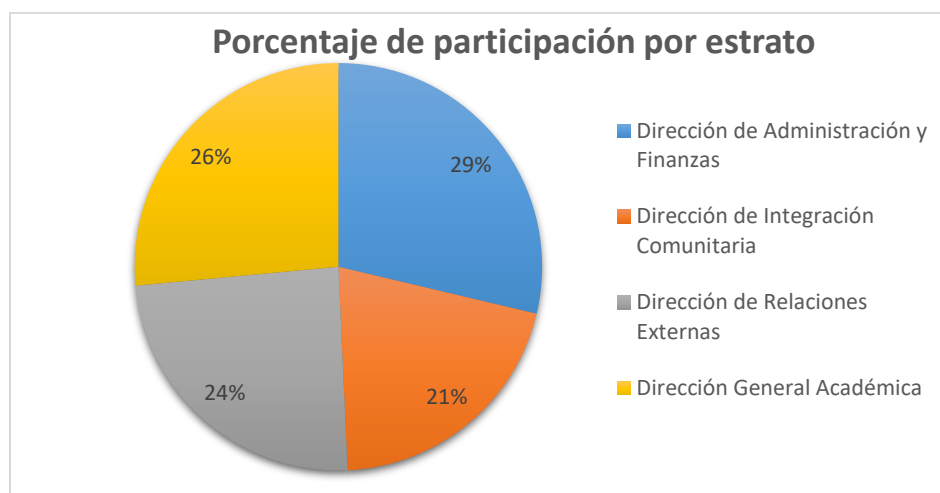
El cálculo de la muestra se realizó con un nivel de confianza de 90 % y un margen de error de 5%. El tamaño esperado de la muestra era de 230 personas, a partir de este

número se calculó el número de respuestas necesario por dirección, en proporción a la población total.

Dirección	Población por dirección	% respuestas necesario ¹¹
Dirección de Administración y Finanzas (DAF)	377	35
Dirección de Integración Comunitaria (DIC)	137	13
Dirección de Relaciones Externas (DRE)	107	10
Dirección General académica (DGA)	447	42
Total	1068	100

Tabla 9 Población total y porcentaje por estrato. Fuente: elaboración propia.

Para asegurar la representación de cada una de las direcciones de manera homogénea, se realizó un muestreo estratificado con una tabla de números aleatorios. El cuestionario se envió a través del correo electrónico y se obtuvieron 249 respuestas de 230 esperadas. La información de la proporción y representación asegurada se puede consultar en la Gráfica 18 y la Tabla 10.



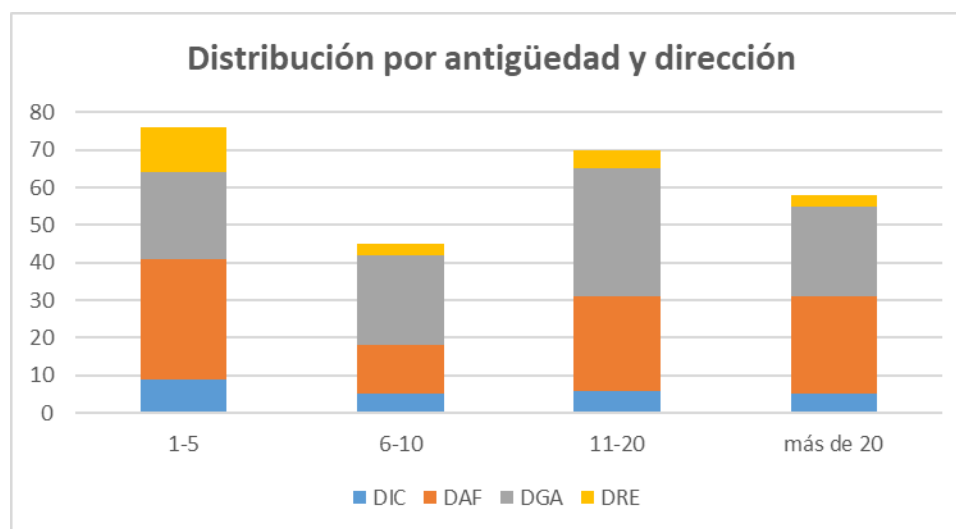
Gráfica 18 Porcentaje de participación en cada dirección respecto del total de participación. Fuente: elaboración propia.

¹¹ Población por dirección / universo.

Dirección	% participación total
Dirección de Administración y Finanzas (DAF)	97
Dirección de Integración Comunitaria (DIC)	70
Dirección de Relaciones Externas (DRE)	80
Dirección General académica (DGA)	90

Tabla 10 Porcentaje de participación por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.

Como parte de las preguntas en la encuesta, se solicitó a los encuestados mencionar la antigüedad que tienen el ITESO, la dirección a la que pertenecen y las principales actividades que desempeñan. No se agregaron preguntas referentes a la edad o dependencia que pertenecen para no generar algún posible sesgo en las respuestas. Casi tres cuartas partes de los encuestados tiene más de 5 años trabajando en el ITESO como empleado de tiempo fijo, lo cual posibilita que tenga más información de la institución y sus procesos. La distribución de la antigüedad de los empleados de tiempo fijo en el ITESO que respondieron a la encuesta tiene las siguientes características:



Gráfica 19 Rango de antigüedad en el ITESO por dirección. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con Reglamento Interno de Trabajo, en el ITESO el puesto de los empleados de tiempo fijo se puede clasificar en dos tipos de actividades principales: Servicios de apoyo y Académicas, estas actividades a su vez se subdividen dependiendo del sentido de las actividades como se describe a continuación:

- a) Servicios de apoyo: formativa, técnica, de servicio y administrativa.
- b) Académico: docencia, investigación y vinculación.

Se solicitó que se indicara la principal actividad que desarrollan en el ITESO, ya que puede existir una diferencia entre la actividad que desarrollan y su percepción o conocimiento de cada una de las variables de la encuesta. El detalle por dirección se puede observar en la siguiente tabla.

Tipo de puesto y actividad	DAF	DGA	DIC	DRE	Total general
(Académica) Docencia		64	3		67
(Académica) Investigación		3			3
(Académica) Vinculación		4	4	1	9
(Servicios de apoyo) Administrativa	19	17	4	12	52
(Servicios de apoyo) De servicio	49		1	1	51
(Servicios de apoyo) Formativa	12	7	12	7	38
(Servicios de apoyo) Técnica	16	10	1	2	29
Total					249

Tabla 11 Tipo de puesto y actividad de los encuestados por dirección. Fuente:

elaboración propia.

4.2.2 Resultados de la encuesta a empleados

A continuación, se describirán los resultados de la encuesta con la agrupación de las categorías señaladas en la Tabla 8, para describir los posibles facilitadores e inhibidores que caracterizan la planeación estratégica del ITESO.

Algunos autores como Senge (1990), Hrebiniak (2005), Carrión (2007) y Bregman (2017), entre otros, sostienen que la participación en la formulación de los planes por los diferentes colaboradores permite una mayor apropiación y sentido de pertenencia de las actividades a los integrantes de un equipo determinado. En relación a este tema, se pueden identificar diferentes tipos de participación en la formulación de los planes del ITESO: a) elaborar, b) recibir información y c) conocer el plan o tipo de proceso de planeación; y los diferentes tipos de planeación en la institución: 1) Plan de desarrollo institucional, 2) Plan de dirección estatutaria, 3) Plan de departamento, centro y oficina.

Se preguntó a los encuestados si participaron en la formulación de la planeación quinquenal institucional (Plan de Desarrollo del ITESO 2017-2021), la mayoría de las respuestas fue NO con un 63%, aunque el comportamiento es diferente de una dirección a otra, como se muestra en la siguiente tabla.

¿Participó?	Antigüedad	DAF	DGA	DIC	DRE	Total general
Si	1-5	3	8	7	5	23
	6-10	3	14	3	2	22
	11-20	6	14	5	3	28
	más de 20 años	6	10	3	1	20
No	1-5	29	15	2	7	53
	11-20	19	20	1	2	42
	más de 20 años	20	14	2	2	38
	6-10	10	10	2	1	23
Total		78	59	7	12	249

Tabla 12 Percepción de participación (#) en la formulación del Plan de Desarrollo del ITESO 2017-2021, por dirección y antigüedad. Fuente: elaboración propia

De los colaboradores de la DIC, son más los que mencionaron haber participado; mientras que en la DRE se menciona que prácticamente el 50% participaron. Si comparamos el número de participantes totales, podemos observar que en la DGA la mayoría respondieron que no participaron en la formulación de la planeación quinquenal institucional. Finalmente, en la DAF se presenta el mayor número de personas que respondieron no haber participado.

Como se puede observar en la Tabla 12, no existe relación entre la antigüedad del empleado y su participación en el proceso de planeación, ya que la distribución de las edades de los empleados se reflejó tanto para la respuesta sí como para la respuesta no.

En cuanto a la participación dependiendo del tipo de actividad que desempeñan, los resultados de la DAF, muestran que la mayoría de los empleados de esta dirección y que realizan una actividad de servicio (limpieza, jardinería, mantenimiento, atención a usuarios, apoyos institucionales, seguridad e instalaciones físicas de la institución), no participaron en la planeación.

¿Participó?	Tipo de actividad principal	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
No	Académica		39	2		41
	Servicios de apoyo Administrativa	13	9	2	8	32
	Servicios de apoyo (de servicio)	41				41
	Servicios de apoyo (Formativa)	9	4	3	4	20
	Servicios de apoyo (Técnica)	15	7			22
Total		78	59	7	12	156

Tabla 13 Percepción de participación (#) en la formulación del Plan de Desarrollo del ITESO 2017-2021, por actividad. Fuente: elaboración propia.

Los directores entrevistados¹² expresaron que la comunicación del proceso de planeación quinquenal institucional no llega a todos los niveles de la institución. Al respecto, se preguntó a los encuestados si recibieron comunicaciones en lo relativo a este proceso y el 56% expresó que **sí** recibió algún tipo de comunicación. La mayoría de los encuestados manifiestan haber recibido algún tipo de comunicación del proceso de planeación, aunque, en sintonía con los comentarios de los directores, parece necesario ampliar la estrategia de comunicación si lo deseable es que todos los empleados sean comunicados de la planeación estratégica institucional.

¿Recibiste comunicaciones?	Tipo de puesto	DAF	DGA	DIC	DRE	Total general
Sí	Académica	0	46	20	4	70
	Servicios de apoyo	34	25	56	57	172
No	Académica	0	22	8	0	30
	Servicios de apoyo	66	8	16	39	129

Tabla 14 Percepción de recepción de comunicaciones respecto al Plan de Desarrollo del ITESO, por dirección y puesto. Fuente: elaboración propia.

Se preguntó a los encuestados el tipo de planeación que se realizó a nivel de dependencia (departamento, centro y oficina), y en su mayoría la respuesta fue que desconocen el tipo de planeación que se llevó a cabo y, en segundo lugar, “**Democrática**, todos participan en el proceso”. La respuesta en segundo lugar, es consistente con lo expresado por los directores respecto a que se integró al personal de sus direcciones en la elaboración de los planes y que esto permitió que existiera mayor nivel de pertenencia y conocimiento de los mismos. Esto coincide también con lo propuesto en la literatura en cuanto a la

¹² Encuestas a directores, Sobre la comunicación relativa al proceso de planeación institucional.

importancia de la participación e integración de todos los miembros de la organización en la planeación.

Tipo de planeación	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
No lo sé	47	18	4	13	82
Democrática, todos participan en el proceso.	5	30	48	22	105
Participativa, se define a través de la participación de algunos actores.	18	24	16	9	67
Dirigida, se define a nivel de la dirección.	24	13	8	30	75
Consultiva, se define desde las direcciones y se solicita la opinión de algunos actores.	6	15	24	26	71

Tabla 15 Tipo de planeación que los encuestados mencionan que se llevó a cabo en las dependencias. Fuente: elaboración propia.

El análisis de los tipos de planeación percibida por dirección, muestra una relación entre los perfiles profesionales o los tipos de actividades que se desempeñan y el tipo de planeación. Por ejemplo, en la DIC y DGA que se tiene un perfil académico la mayoría respondió que prefiere una planeación “Democrática, todos participan en el proceso”. En la DAF, la mayoría de las respuestas fue “No lo sé” y, en segundo lugar, señalaron que se realizó una planeación “Dirigida, definida a nivel de la dirección” al igual que en el caso de la DRE; probablemente lo anterior esté asociado con un perfil más administrativo. Esto también refleja que no existe un estilo único para llevar a cabo la planeación y que la gestión del ITESO tiene una lógica de organización por unidades o silos.

Al contrastar los resultados del tipo de planeación con la pregunta 9 de la encuesta, “¿Conoces el plan estratégico de tu dirección estatutaria (DAF, DGA, ¿DIC, DRE)?”, pudiera expresarse que, aunque exista un ejercicio de participación democrática eso no

garantiza que todos los colaboradores conozcan los planes de sus direcciones ya que las respuestas muestran que poco menos de la mitad (45%) del total de los encuestados desconocen el plan de su dirección.

¿Conoces el plan de tu dirección estatutaria?	DAF	DGA	DIC	DRE
No	73	31	16	17

Tabla 16 Pregunta 9, Respuestas a la pregunta “¿Conoces el plan estratégico de tu dirección estatutaria (DAF, DGA, DIC, DRE)? (porcentaje por dirección). Fuente: elaboración propia.

El personal adscrito a la DRE, los académicos de la DGA y los empleados de la DIC en actividades formativas, son los que más mencionaron conocer el plan de su dirección, mientras que los que menos lo conocen, son el personal de servicios de apoyo de la DAF, como se puede ver en la siguiente tabla. Por otro lado, se muestra que en las direcciones con menor número de colaboradores como la DIC y la DRE, hay mayor porcentaje de personas que conocen los planes.

¿Conoces el plan tu dirección estatutaria?	Tipo de actividad principal	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
Sí	Académica	0	51	28	4	25
	Servicios de apoyo	27	18	56	79	30
No	Académica	0	16	0	0	7
	Servicios de apoyo	73	15	16	17	38
Total		100	100	100	100	100

Tabla 17 Porcentaje de personas que conocen el plan de sus direcciones por tipo de puesto y por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.

En las entrevistas con directores se manifestó la existencia de un sentimiento de exclusión por parte de la comunidad universitaria en la formulación del plan, por lo que se preguntó a los encuestados qué tipo de proceso de planeación quinquenal, en su opinión, sería deseable para el ITESO.

¿Qué tipo de proceso de planeación quinquenal institucional sería preferible para el ITESO?	DIC	DGA	DRE	DAF	Total
De representación, a través de los organismos colegiados.	56	55	52	41	49
Abierto, participación por iniciativa propia.	28	16	30	43	29
Indirecto, participación mediante otros foros especializados.	12	22	18	14	18
Otro	4	7	0	2	4
Total	100	100	100	100	100

Tabla 18 Proceso ideal para el ITESO (distribución porcentual). Fuente: elaboración propia.

En la DAF se prefiere una planeación abierta, es decir de participación por iniciativa propia y en el resto de las direcciones la opción más mencionada fue la de representación a través de los organismos colegiados. Para la opción “Otro” se sugirieron las siguientes opciones de planeación, estas se pueden incorporar a las antes mencionadas como se indica a continuación:

- Construcción colaborativa - Abierto
- Combinación de todas las opciones.
- Grupos de trabajo según el tema por invitación (no los establecidos) - Indirecto
- Participativo colegiado – De representación y abierto.

Al analizar esta respuesta por antigüedad de los empleados, la opción de representación también fue la más alta para todos los rangos de años de antigüedad con la siguiente distribución:

- a) **1 a 5 años**, 41 %
- b) **6 a 10**, 18%
- c) **11-20**, 32%
- d) **más de 20 años**, 32%

La normativa institucional vigente del ITESO, en su Estatuto Orgánico, contempla la representación de la comunidad en las decisiones institucionales por medio de organismos colegiados, como son el Comité Académico y el Comité Administrativo, que tienen las atribuciones para proponer y aprobar los planes. Las opiniones de la comunidad, en su mayoría, señalan preferencia por la representación mediante organismos colegiados como el proceso más ideal.

4.2.2.1 Alineación

Una parte fundamental de la ejecución de la estrategia, como se definió en la sección de [Alineación y articulación de la estrategia en los planes operativos](#), es el nivel de alineación que tienen todas las actividades de una organización con sus objetivos estratégicos. En el ITESO, se pueden distinguir al menos 4 niveles de alineación que deben darse para la ejecución de los planes, de acuerdo al momento en el tiempo en que se realizan, esos niveles son:

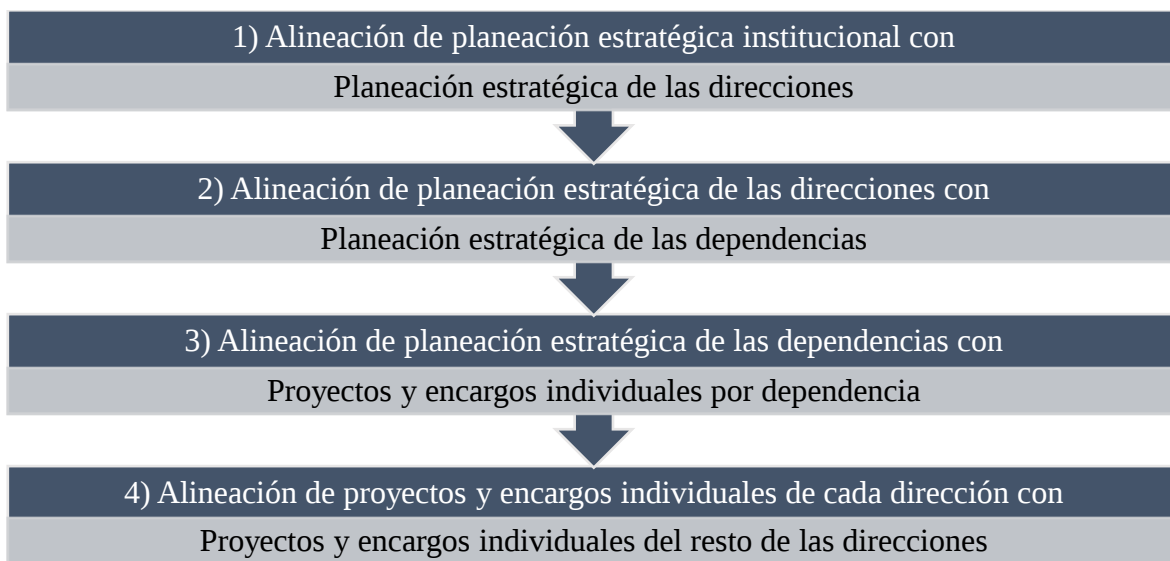


Ilustración 6 Niveles de alineación de planes, proyectos y actividades en el ITESO.

Fuente: elaboración propia.

Para los tres primeros niveles de alineación, lo plasmado en los documentos de planeación y lo mencionado por los directores de dependencia, refieren que la alineación está dada, aunque no se sabe el grado de alineación con exactitud. Para conocer si esa alineación se percibe a nivel individual, se preguntó al personal lo siguiente: La planeación de la dirección estatutaria a la que perteneces (DAF, DGA, DIC, DRE), ¿contempla los planes quinquenales del resto de esas direcciones?

¿La planeación de tu dirección contempla los planes del resto de las direcciones?	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
No lo sé	61	56	64	30	57
Sí	22	32	4	52	27
Parcialmente	9	10	28	9	11
No	8	2	4	9	5
Total	100	100	100	100	100

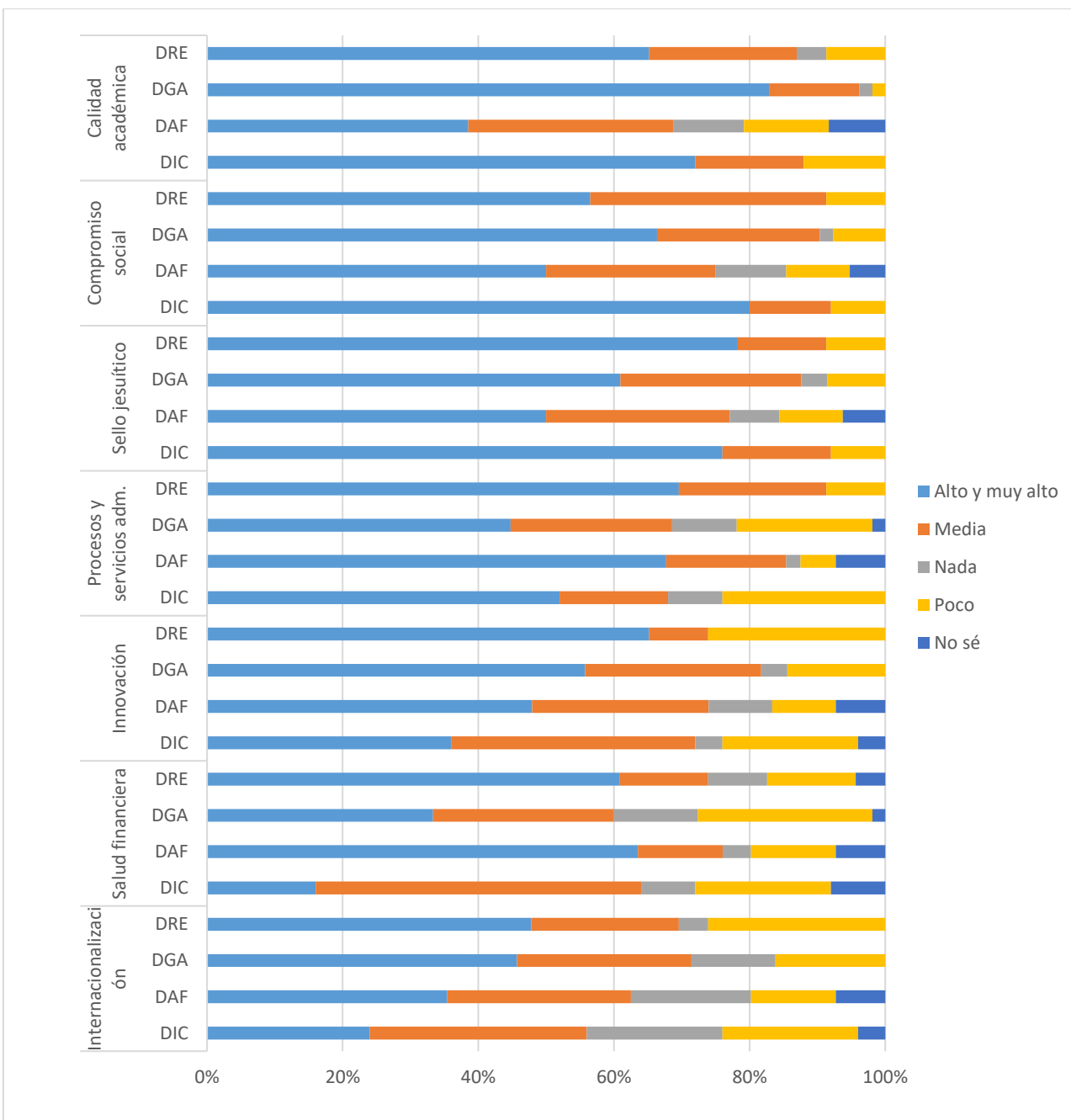
Tabla 19 Percepción de alineación entre planes de dirección (distribución porcentual).

Fuente: elaboración propia.

En la DIC, DAF y DGA se mencionó que no saben si el plan de su dirección contempla los planes de las otras direcciones, mientras que en DRE la mayoría dijo que sí los contempla. La respuesta de la DRE es esperada ya que la mayoría de sus actividades dan soporte al resto de las direcciones, al igual que la DAF. La naturaleza de las actividades de la DIC y la DGA son en su mayoría académicas y directamente alineadas con las tareas sustantivas de la institución, para lo cual se apoyan en DAF y DRE, lo que no necesariamente implica una alineación.

Al respecto de este mismo tema, se realizó una pregunta sobre el nivel de contribución de las actividades de cada persona al cumplimiento de los objetivos quinquenales institucionales, para analizar si existe una relación directa entre el ámbito de cada objetivo y el tipo de actividades que desempeña una dirección, así como la percepción de contribución al logro de los mismos. Esto se debe a que la bibliografía sugiere que un elemento fundamental para el logro de los fines institucionales tiene que ver con la manera en la que un equipo de trabajo percibe la importancia y contribución de sus labores a estos fines.

Se puede apreciar en principio que no es discriminante la distribución de respuestas entre una dirección y otra, respecto de la contribución a un objetivo estratégico específico. Aun cuando el tipo de actividades de una dirección podía tener más relación con un objetivo que con otro, las respuestas nos dicen que no se percibe a un solo responsable de impulsar un determinado objetivo, como se puede observar en la Gráfica 20.



Gráfica 20 Percepción del nivel de contribución a los objetivos estratégicos

institucionales por dirección. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se muestra el detalle de los resultados para cada uno de los objetivos estratégicos, se ordenan de mayor a menor dependiendo del porcentaje obtenido para las respuestas alto y muy alto.

En cuanto a la calidad académica, las dependencias académicas son las que tienen las respuestas más altas por su relación natural con este tipo de actividades, por otro lado, resulta interesante la percepción del personal de la DRE sobre su nivel de contribución en este objetivo. Considerando el total de las respuestas, 63 por ciento dice contribuir en un nivel alto o muy alto.

"Aumentar la exigencia y seguir mejorando la calidad académica"	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
Muy Alto	11	54	20	17	31
Alto	27	29	52	48	32
Medio	30	13	16	22	21
Nada	10	2	0	4	5
Poco	13	2	12	9	8
No sé	8	0	0	0	3
Total	100	100	100	100	100

Tabla 20 Percepción de contribución de las direcciones al objetivo estratégico número dos (distribución porcentual, por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

La DIC y la DGA tienen la mayoría de respuestas en las opciones “Alto” y “Muy alto” en la intensificación del compromiso social, lo cual es totalmente esperado por la naturaleza de sus actividades académicas y su relación directa con escenarios para la transformación social.

La innovación se percibe alta en general en todas las direcciones y en particular en la DGA y DRE con los niveles más altos. Este objetivo en particular no tiene una línea

clara o específica para una determinada dirección. Considerando el total de las respuestas, 60% respondió alto o muy alto.

"Intensificar el compromiso por la transformación social"	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
Muy Alto	14	26	44	30	23
Alto	36	40	36	26	37
Medio	25	24	12	35	24
Nada	10	2	0	0	5
Poco	9	8	8	9	8
No sé	5	0	0	0	2
Total	100	100	100	100	100

Tabla 21 Contribución de las direcciones al objetivo estratégico número tres

(distribución porcentual, por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

Casi todas las dependencias académicas estuvieron por arriba del 50% de percepción respecto a su nivel de contribución Alto y Muy alto en actividades que permiten reforzar el sello jesuítico de la institución. Lo cual refleja la importancia de que la filosofía jesuita permee en todas las áreas y niveles del ITESO. Considerando el total de las respuestas el 60% mencionó alto y muy alto.

"Reforzar su sello jesuítico"	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
Muy Alto	14	27	32	48	24
Alto	37	34	44	30	37
Medio	27	26	16	13	24
Nada	7	4	0	0	4
Poco	9	9	8	9	9
No sé	6	0	0	0	2
Total	100	100	100	100	100

Tabla 22 Contribución de las direcciones al objetivo estratégico número uno

(distribución porcentual, por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

En el tema de Innovación, se tiene una percepción de contribución muy diversa por dirección siendo DRE y DGA quienes presentan los porcentajes más altos. Del total de respuesta, el 52% respondió alto y muy alto.

"Fomentar e inculcar la innovación"	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
Muy Alto	15	23	16	22	19
Alto	33	33	20	43	33
Medio	26	26	36	9	25
Nada	10	4	4	0	6
Poco	9	14	20	26	14
No sé	7	0	4	0	3
Total	100	100	100	100	100

Tabla 23 Contribución de las direcciones al objetivo estratégico número cuatro
(distribución porcentual, por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

Las direcciones de carácter más administrativo y de soporte son las que tienen una mayor percepción de contribución a la salud financiera. La DAF se encuentra a cargo de las finanzas del ITESO, y también existe percepción en la DRE de que sus actividades contribuyen a fortalecer las finanzas del ITESO. El 50% respondió alto y muy alto, del total de respuestas.

"Fortalecer la salud financiera del ITESO "	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
Muy Alto	26	12	8	17	18
Alto	38	21	8	43	28
Medio	13	27	48	13	22
Nada	4	12	8	9	8
Poco	13	26	20	13	19
No sé	6	2	8	5	5
Total	100	100	100	100	100

Tabla 24 Contribución de las direcciones al objetivo estratégico número siete
(distribución porcentual, por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la mejora de los servicios y procesos administrativos, todas las direcciones mostraron contribución al respecto. Esto podría reflejarse en el creciente interés por generar proyectos de mejora de procesos que han impulsado las diferentes direcciones en temas particulares y algunas de manera inter direccional. Considerando el total de las respuestas el 50 % mencionó alto y muy alto.

"Continuar mejorando los servicios y procesos administrativos [...]"	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
Muy Alto	29	21	36	39	27
Alto	39	24	16	30	29
Medio	18	24	16	22	20
Nada	2	10	8	0	6
Poco	5	19	24	9	14
No sé	7	2	0	0	4
Total	100	100	100	100	100

Tabla 25 Contribución de las direcciones al objetivo estratégico número seis

(Distribución porcentual, por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a un trabajo de investigación realizado por Cuéllar (2019) en el que se señala la importancia de clarificar los términos definidos en la planeación estratégica del ITESO, se destacó que la internacionalización fue uno de los términos más complejos de identificar, clarificar y poner en común acuerdo en las direcciones y en particular, entre las dependencias académicas. Esto se puede apreciar en la distribución de las siguientes respuestas. El 40% mencionó alto y muy alto, del total de respuestas.

"Seguir profundizando la internacionalización [...]"	DRE	DGA	DAF	DIC	Total
Muy Alto	26	26	8	4	17
Alto	22	20	27	20	23
Medio	22	26	27	32	27
Nada	4	12	18	20	14
Poco	26	16	13	20	16
No sé	0	0	7	4	3
Total	100	100	100	100	100

Tabla 26 Contribución de las direcciones al objetivo estratégico número cinco (distribución porcentual), por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia

4.2.2.2 Evaluación y seguimiento

Varios autores, entre ellos Kaplan y Norton (1990), coinciden en la necesidad de establecer mecanismos institucionales de evaluación que permitan dar continuidad de las acciones estratégicas y definir, en su caso, las necesidades de modificación a las mismas. Se hicieron algunas preguntas referentes a los instrumentos de evaluación con los que cuentan las dependencias para identificar: si existen, cuáles son y las posibles coincidencias. Se presentan las respuestas a tres preguntas relacionadas con evaluación y seguimiento.

¿Se cuenta con planes de trabajo anuales en tu área?	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
Sí	68	87	23	15	193
No	15	13	1	4	33
No lo sé	13	5	1	4	23

Tabla 27 Número de personas que mencionaron la existencia de planes anuales en su área, por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.

Más de tres cuartas partes de la población encuestada afirmaron la existencia de planes de trabajo anual en su área de trabajo. Se sabe que el ITESO cuenta con un mecanismo institucional de planeación anual titulado el “Encargo”¹³ que debe realizar todo el personal de planta del ITESO para definir las actividades que realizarán durante el año y mediante las cuales serán evaluados.

Existen varias menciones para la respuesta no y no sé, en el caso de la DAF, es probable que esto se deba a que las actividades realizadas en esta dependencia están más relacionadas con la operación cotidiana y actividades repetitivas en el tiempo, es decir que no varían año tras año.

Por otra parte, la mayoría del personal encuestado mencionó que sí cuenta con indicadores para medir su desempeño, como se muestra en la Tabla 28 Distribución porcentual del personal que tiene entregables e indicadores para medir su desempeño, por dirección estatutaria.

¿Se tienen definidos entregables e indicadores para medir tu desempeño?	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
Sí	81	87	100	65	85
No	9	10	0	22	9
No lo sé	10	3	0	13	6
Total	100	100	100	100	100

Tabla 28 Distribución porcentual del personal que tiene entregables e indicadores para medir su desempeño, por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.

¹³ El encargo surgió en 2001 con la *Propuesta para la instalación de un sistema institucional de evaluación del desempeño del personal académico de planta* por A. Alcaraz, A. Minakata, F. Núñez y F. Ulloa, con el fin de crear una cultura de evaluación para mejorar los resultados.

En cuanto a los mecanismos con los que dan seguimiento al desempeño, se pidió que se eligieran las diferentes maneras en que se evalúan sus actividades de la siguiente lista de opciones: informes mensuales, indicadores cuantitativos o cualitativos, evaluación anual del encargo, entregables o productos y el informe del rector. También se les permitió agregar otras opciones de respuesta y esto fue lo que mencionaron: informes, entrevistas con el director o coordinaciones, encuestas y bitácoras, aunque estas opciones se pueden agrupar en las antes mencionadas. Los principales mecanismos mencionados son: Evaluación anual del encargo y Entregables o productos.

¿Cómo se da seguimiento al cumplimiento de tus actividades?	DAF	DGA	DIC	DRE	Total general
En la evaluación anual del encargo	82	101	24	20	227
Entregables o productos	20	60	18	12	110
Indicadores cuantitativos y/o cualitativos	21	28	15	11	75
Informes mensuales	34	7	2	12	55
En el informe del rector	2	18	6	3	29
Otro	2	8	4		14

Tabla 29 Principales tipos de seguimiento seleccionados para el cumplimiento de las actividades por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.

Otras opciones de seguimiento	DAF	DGA	DIC	DRE	Total general
Informes	5	7	3	1	16
Entrevista	1	8	3	1	13
Coordinación o colegiado		10	2		12
Encuestas		3	2		5
Bitácora	2				2

Tabla 30 Otros tipos de seguimiento indicados para el cumplimiento de las actividades por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.

En la literatura, autores como Mintzberg (1978), Ackoff (1981) y Winckler (2016) mencionan que la planeación estratégica no debe ser vista como un documento estático o letra muerta, se hace énfasis en que la estrategia debe ser dinámica y flexible para adaptarse y responder a los cambios. Por ello, se preguntó al personal si en su dependencia se realizan ajustes en función de los resultados de la evaluación.

¿Se realizan ajustes a los planes de tu área dependiendo de los resultados?	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
Sí	69	72	88	65	72
No	17	15	4	30	16
No lo sé	14	13	8	5	12
Total	100	100	100	100	100

Tabla 31 Porcentaje de personas que perciben ajustes a los planes en sus dependencias, en función de la evaluación, por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los encuestados mencionaron que sí se realizan ajustes, sobre todo en las áreas académicas y un 28 % del total de las respuestas en todas las direcciones mencionaron que no se realizan ajustes o que lo desconocen.

Todas las respuestas afirman de manera consistente la existencia de mecanismos de evaluación institucionales y mecanismos en cada dependencia para dar seguimiento al cumplimiento de los encargos, aunque también se mostró cierto desconocimiento.

4.2.2.3 Ejecución de la planeación

Las organizaciones requieren ser autocríticas y honestas para reconocer sus debilidades, de acuerdo con Mankins y Steele (2005) el problema radica en que en los niveles operativos las personas no siempre saben qué deben hacer, cuándo lo tienen que hacer y cuáles son los recursos que requieren para hacerlo o quién es el responsable de esos resultados, por ende, existen dificultades para materializar los planes estratégicos y para reconocer las carencias y problemas para corregir el rumbo.

Por ello, se realizaron varias preguntas relacionadas con la incorporación de las personas en la planeación; la existencia, distribución y disponibilidad de los recursos (humanos y materiales), la claridad y asignación de responsables y la suficiencia de tiempo para la ejecución. Las respuestas a cada pregunta se muestran en las siguientes tablas agrupadas por dirección estatutaria.

Mis iniciativas son tomadas en cuenta en los ejercicios de planeación de mi dependencia	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
De acuerdo	23	45	72	48	39
Parcialmente de acuerdo	22	30	12	39	26
Indeciso	22	7	12	0	12
Desacuerdo	16	9	4	13	12
Totalmente en desacuerdo	17	9	0	0	11
Total	100	100	100	100	100

Tabla 32 Percepción de inclusión en los ejercicios de planeación (Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

Las personas que diseñan y formulan la estrategia institucional son responsables de ejecutarla	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
Parcialmente de acuerdo	17	34	28	39	27
De acuerdo	24	20	28	13	22
Desacuerdo	23	19	24	22	22
Indeciso	26	17	20	13	20
Totalmente en desacuerdo	10	10	0	13	9
Total	100	100	100	100	100

Tabla 33 Nivel de acuerdo acerca de los responsables de ejecutar la estrategia

(Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

He contado con los recursos humanos y financieros para atender los proyectos estratégicos de mi dependencia	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
De acuerdo	28	41	56	52	39
Parcialmente de acuerdo	28	29	32	40	30
Indeciso	18	10	4	0	11
Desacuerdo	17	13	8	4	13
Totalmente en desacuerdo	9	7	0	4	7
Total	100	100	100	100	100

Tabla 34 Nivel de acuerdo sobre la suficiencia de recursos (Distribución porcentual por

dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

En ocasiones el tiempo del que dispongo NO ES suficiente para el desarrollo de mis actividades	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
De acuerdo	22	47	48	35	36
Parcialmente de acuerdo	28	30	40	22	29
Indeciso	16	5	0	17	10
Desacuerdo	28	14	8	13	19
Totalmente en desacuerdo	6	4	4	13	6
Total	100	100	100	100	100

Tabla 35 Nivel de acuerdo sobre la insuficiencia de tiempo (Distribución porcentual por

dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

Los encuestados mencionaron no haber participado en la formulación del plan quinquenal institucional, pero existe un alto nivel de acuerdo respecto a que sus iniciativas son consideradas en la formulación de los planes de sus dependencias, lo cual podría favorecer la ejecución. Por otro lado, parece no haber suficiente claridad entorno a quién es responsable de ejecutar la planeación. En todas las direcciones, al menos la mitad del personal considera que las personas que formulan la estrategia son responsables de ejecutarla. Esto es importante ya que como señalan Mankins y Steele (2005), el personal de la institución debe tener claro que deben hacer y cuándo y quién es responsable último de que las cosas sucedan.

La mayor parte de los encuestados mostraron su nivel parcial o total de acuerdo, en que han contado con los recursos humanos y financieros necesarios para hacerlo (69%), aunque no existe mucho acuerdo respecto a la suficiencia de tiempo para realizar sus actividades.

4.2.2.4 Cultura

El factor humano es uno de los elementos más importantes para la ejecución de la estrategia. Varios autores, entre ellos Robbins y Judge, (2013) mencionan que las creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los miembros de la organización pueden contribuir o impedir el desarrollo exitoso de las actividades.

En la encuesta a personal del ITESO, se realizaron preguntas relacionadas con la claridad e interés de las actividades que se realizan, el ambiente laboral, el reconocimiento, la satisfacción y la remuneración, para conocer el estado de algunos elementos de la cultura organizacional de la institución.

A veces requiero más detalles respecto de las actividades que se me encomiendan	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
Parcialmente de acuerdo	28	33	36	30	31
Desacuerdo	23	28	36	22	26
De acuerdo	31	21	16	22	24
Totalmente en desacuerdo	11	10	8	17	11
Indeciso	7	8	4	9	8
Total	100	100	100	100	100

Tabla 36 Nivel de acuerdo sobre la claridad de las actividades que se realizan

(Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

Las actividades que realizo son interesantes y favorecen mi desarrollo personal y profesional	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
De acuerdo	51	67	84	61	62
Parcialmente de acuerdo	26	30	16	26	27
Indeciso	3	3	0	9	3
Desacuerdo	14	0	0	4	6
Totalmente en desacuerdo	6	0	0	0	2
Total	100	100	100	100	100

Tabla 37 Nivel de acuerdo sobre el interés en las actividades que se realizan

(Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

El ambiente laboral favorece el desarrollo de mis actividades	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
De acuerdo	49	47	56	70	51
Parcialmente de acuerdo	22	33	32	22	28
Indeciso	7	10	8	0	8
Desacuerdo	17	7	4	4	9
Totalmente en desacuerdo	5	3	0	4	4
Total	100	100	100	100	100

Tabla 38 Nivel de acuerdo sobre un ambiente laboral favorecedor (Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

He sido reconocido por mi buen desempeño	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
De acuerdo	33	48	60	39	43
Parcialmente de acuerdo	23	26	24	26	24
Indeciso	11	11	12	17	12
Desacuerdo	20	10	4	9	13
Totalmente en desacuerdo	13	5	0	9	8
Total	100	100	100	100	100

Tabla 39 Nivel de acuerdo sobre la existencia de reconocimiento al desempeño (Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

La remuneración económica NO ES tan adecuada	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
Desacuerdo	23	31	36	4	26
Indeciso	28	24	8	13	23
Parcialmente de acuerdo	23	16	32	35	22
De acuerdo	21	10	16	39	18
Totalmente en desacuerdo	5	19	8	9	11
Total	100	100	100	100	100

Tabla 40 Nivel de acuerdo sobre una remuneración NO adecuada (Distribución porcentual por dirección estatutaria) Fuente: elaboración propia.

En la escala del 1 al 10, señala tu nivel de satisfacción por formar parte de la comunidad del ITESO.	1-5	6-10	11-20	más de 20 años	Total general
10	41	48	52	60	49
9	32	22	26	21	26
8	18	22	16	10	16
7	4	4	3	5	4
5	4	0	1	2	2
6	0	4	1	2	2
4	1	0	1	0	1
Total	100	100	100	100	100

Tabla 41 Nivel de satisfacción por laborar en el ITESO (Distribución porcentual por dirección estatutaria) Fuente: elaboración propia.

La mayor parte de los encuestados mostraron un nivel parcial o total de acuerdo, en que las actividades que realizan en su jornada laboral son interesantes y favorecen su desarrollo (89%) y que han contado con los recursos humanos y financieros necesarios para hacerlo (69%), aunque no existe mucho acuerdo respecto a la claridad para desarrollarlas. De acuerdo a las respuestas recibidas, al menos la mitad de las personas requieren más detalle para realizar las actividades que se les encomiendan.

De acuerdo a la percepción de los encuestados, la institución se caracteriza por tener un ambiente laboral positivo que permite que sus colaboradores puedan desarrollar sus actividades y la satisfacción de trabajar en el ITESO también muestra un nivel alto.

En general, se considera que existe reconocimiento al desempeño (percepción total o parcial), aunque en DAF (56%) y DRE (65%) en menor cantidad que en DIC (84%) y DGA (73%). Mientras que, en el caso de las remuneraciones económicas, el nivel de

acuerdo total y parcial, con una remuneración adecuada es: DRE (74%), DIC (48%), DAF (44%) y DGA (27%).

El tema de reconocimiento puede deberse a que las plazas académicas cuentan con un mecanismo institucional de reconocimiento mediante las promociones y distinciones académicas a diferencia de las plazas de tipo administrativo y de servicios de apoyo. En el tema de remuneración, existen también diferencias entre los tabuladores administrativos y académicos, así como con la índole de las actividades.

4.2.2.5 *Liderazgo*

Ramadan y Borgonovi (2015) destacan el factor del liderazgo, entre otros, como algo fundamental para medir el desempeño de las organizaciones. Thompson *et al* (2008) señalan que es clave generar una cultura para impulsar la ejecución y un liderazgo efectivo.

En temas de liderazgo, en general existe una buena percepción respecto a la supervisión de los responsables de los equipos de trabajo, con un nivel de acuerdo del 53% y un nivel de acuerdo del 59% para el caso de contar con el respaldo de los directivos para el desarrollo de las actividades.

Mi jefe se preocupa por supervisar los resultados del equipo	DAF	DGA	DIC	DRE	Total
De acuerdo	44	57	60	61	53
Parcialmente de acuerdo	27	19	20	13	22
Indeciso	15	8	12	13	11
Desacuerdo	4	11	8	9	8
Totalmente en desacuerdo	10	5	0	4	6
Total	100	100	100	100	100

Tabla 42 Percepción sobre la preocupación por la supervisión de resultados

(Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.

Cuento con el respaldo directivo necesario para el desarrollo de mis actividades	DIC	DGA	DRE	DAF	Total
De acuerdo	60	66	57	52	59
Parcialmente de acuerdo	36	15	30	14	18
Indeciso	0	12	9	16	12
Desacuerdo	4	5	0	11	7
Totalmente en desacuerdo	0	2	4	7	4
Total	100	100	100	100	100

Tabla 43 Percepción sobre el respaldo de los directivos para el desarrollo de las actividades (Distribución porcentual por dirección). Fuente: elaboración propia.

Se puede apreciar que en general las percepciones de los todos los factores (alineación, evaluación y seguimiento, ejecución de la planeación, cultura y liderazgo) analizados, dependen en gran medida del tipo e índole de la actividad que se realiza. Se encontró cierta congruencia entre la percepción del personal y la de los directores, pero no para todos los casos. En cuanto a la formulación y participación en la planeación, las percepciones en ambos niveles coinciden mientras que en los temas de ejecución de la estrategia se encontraron diferencias, algunos factores se mencionan a continuación:

- Se confirma la existencia de mecanismos de planeación, seguimiento y evaluación de las actividades mediante varios instrumentos, similar a lo expuesto por los directores.
- Se mencionan la evaluación anual del encargo y entregables o productos, como los principales mecanismos de seguimiento, mientras que los directores mencionaron la ausencia de mecanismos institucionales para dar seguimiento.
- En el caso de la comunicación, en ambos niveles se refiere la necesidad de ampliar la estrategia de comunicación, si lo deseable es que todos los empleados sean comunicados de la planeación estratégica institucional.
- Aunque pareciera existir un sentimiento de exclusión por parte del personal, en las encuestas se manifestó preferencia por un proceso de planeación por representación en los organismos colegiados.
- La articulación y alineación de los planes con los objetivos estratégicos es compleja ya que la formulación del plan estratégico se divide en varios planes estratégicos y en varios niveles de planeación (institucional, de dirección y de dependencia).
- Se afirma la existencia de planes de trabajo anuales por áreas, que se materializan en la planeación y evaluación de encargos.
- Se mencionaron algunos instrumentos para dar seguimiento a las actividades, aunque se manifestó la necesidad de institucionalizar esos instrumentos para medir los avances de la planeación estratégica.
- Al menos la mitad de las personas requieren más detalle para realizar las actividades que se les encomiendan y mayor tiempo para hacerlo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

A partir de la indagación exploratoria realizada como parte de este trabajo, tanto de la información disponible como de los instrumentos aplicados a directivos y al resto del personal de la institución, en el presente apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

Primero se presentan los facilitadores e inhibidores encontrados después del análisis y contraste con la bibliografía. Posteriormente, se presenta la respuesta a cada una de las preguntas subsidiarias que se desprendieron de la pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores que habilitan o inhiben el cumplimiento de la planeación estratégica en el ITESO? Finalmente se expondrán los hallazgos generales de la investigación que abren paso a la sección de recomendaciones.

5.2. Facilitadores e Inhibidores

Con base en la revisión documental de la primera fase, los resultados de las entrevistas a los directores y las respuestas a las encuestas al resto del personal, se detectaron los siguientes habilitadores e inhibidores para la ejecución de la planeación estratégica de la institución que responden a la pregunta de investigación.

Para efectos de este trabajo, se hará referencia a habilitadores como aquellos elementos que proporcionan lo necesario para procurar una ejecución efectiva de la planeación estratégica;

y, a inhibidores, como factores que impiden de alguna u otra manera el ejercicio correcto de la planeación estratégica. A continuación, se presenta el resumen y detalle de cada uno.

Habilitador	Inhibidor
La institución cuenta con objetivos estratégicos que dan marco y dirección del rumbo de la organización.	La necesidad de incorporar a otros actores (internos y externos) en el proceso de planeación .
La colegialidad en los procesos de formulación y autorización de los planes estratégicos.	La desarticulación y alineación poco clara de los diferentes niveles de planeación
La existencia de un plan estratégico institucional.	La comunicación del proceso no es suficiente
El interés y satisfacción en las actividades que se realizan	La escasa capacitación en dirección y planeación estratégica
Una estructura organizacional que da sentido a las actividades sustantivas de la institución.	La desconexión de las actividades diarias con el logro de las metas.
La existencia de mecanismos de evaluación y seguimiento institucionales como el encargo y el Informe del rector.	La ausencia de mecanismos de control y seguimiento, sistematizados y actualizados.
El ambiente laboral favorece el desarrollo de las actividades.	La necesidad de incentivos relacionados con el desempeño.
El liderazgo es efectivo y cercano.	La gestión de actividades se da en su mayoría por funciones y no por procesos.

Facilitadores

- La planeación se realizó con una metodología establecida y tiempos determinados, además se incluyó a los grupos de interés necesarios y considerados en la normativa.

- Se realizó un ejercicio muy cuidadoso para asegurar la alineación entre los planes de las direcciones y el Plan de desarrollo del ITESO, de acuerdo a lo señalado por los directores.
- Los ejercicios colegiados de elaboración de los planes de dirección facilitan la apropiación de los mismos, tanto los directores como el personal encuestado afirmaron haber sido considerados o estar de acuerdo en que se les represente mediante organismos colegiados.

Inhibidores

- El ejercicio de análisis debe ser más amplio y debería incluir a otros actores internos (alumnos, profesores) y externos (gobierno, empresa, empleadores, egresados, competencia) de acuerdo a varios autores revisados con el objetivo de tener una visión de conjunto.
- La comunicación durante y después del proceso de planeación no fue clara y no llegó a todos los niveles de la organización.
- No existe suficiente claridad de algunos términos incorporados en el plan de desarrollo institucional.
- Se manifiesta la necesidad de alinear y articular las planeaciones de las direcciones, poner en común los planes y proyectos de las otras dependencias para sumar esfuerzos.
- No todos los responsables del ejercicio de planeación cuentan con los conocimientos necesarios para formular y dar seguimiento a la planeación de sus dependencias.

- Los mecanismos de control y seguimiento no están definidos de tal manera que se pueda reportar puntualmente los avances de la planeación quinquenal.
- La institución tiene la dinámica de reportar, pero no necesariamente de evaluar con el fin de realizar los ajustes necesarios en la planeación táctica.
- Es importante distinguir las actividades de operación que realmente no requieren planeación, pero sí seguimiento, de las actividades estratégicas que requieren medirse de inicio a fin y que pueden vincularse a programas y proyectos.

Estos factores también permiten abordar cada una de las preguntas que se definieron para responder a la pregunta de investigación. En seguida se presentan las respuestas a las preguntas subsidiarias.

5.3. Preguntas subsidiarias

5.3.1 ¿Existen brechas entre la planeación y la implementación de la estrategia?

Aunque no fue posible establecer un nivel determinado de brecha entre lo que se planea y lo que se ejecuta, se observó que la institución cuenta con bases suficientes para planear e implementar sus objetivos estratégicos. La brecha identificada es la ausencia de mecanismos institucionalizados que permitan una mejor percepción, comunicación y operación de sus actividades, tanto en la manera de hacerlo como en la forma de expresarlo a la comunidad.

El ITESO es una institución sin fines de lucro y varias de las actividades que desarrolla no siempre pueden ser medidas de manera monetaria, sino mediante la cuantificación y cualificación del valor que tienen sus actividades de formación, investigación y vinculación hacia la sociedad.

En términos monetarios, según cifras de la coordinación de presupuestos a 2019, el ITESO ha contado con finanzas sanas al menos durante los últimos 30 años y con remanentes suficientes como para respaldar los proyectos estratégicos que sean justificados para tales fines. Sería importante preguntarse qué pasaría si las finanzas fueran limitadas y las iniciativas y proyectos tuvieran que priorizarse ¿Qué se haría diferente y cómo se definirían los objetivos y metas en la planeación?

En el pasado, en los años ochenta, el ITESO tuvo recursos limitados y sus prioridades en el uso de los mismos eran otros. El enfoque en las actividades de docencia y formación era mayor que en otros rubros y la orientación de recursos era mayor en aquello que

podiera generar más ingresos. Hoy en día las prioridades son otras y las actividades son más diversas: docencia, investigación, vinculación y gestión, entre otras, ¿cuál sería la manera más óptima de ejercer los recursos con estas nuevas prioridades y mantener las finanzas sanas a la par?

5.3.2 ¿Cómo se articulan los planes operativos?

La estructura organizacional del ITESO está segmentada por direcciones y dependencias. En este sentido, la planeación y ejecución de la estrategia tiende a realizarse a este nivel como si se tratara de diferentes organizaciones o unidades de negocio con una dinámica propia. Esto se refleja tanto en lo que dicen los directivos como en las respuestas del personal: la percepción de alineación y contribución a los objetivos estratégicos no es suficientemente clara ni se refleja de manera transversal que exista una planeación global a la cual contribuye cada área.

Los objetivos estratégicos que se definen en los Plan de Desarrollo del ITESO están orientados en líneas específicas con determinadas actividades de la institución, aunque los procesos y los proyectos son transversales, resulta útil contar con un responsable experto en el tema (cada área) de acompañar, evaluar y dar seguimiento para asegurar que la meta o indicador se cumplan, además de verificar el mayor aprovechamiento de recursos y realizar los ajustes necesarios y propiciar que los proyectos se lleven a cabo.

Acorde al tema de la articulación, el Dr. Luis Arriaga Valenzuela, Rector del ITESO, (discurso de cambio de titular de la DIC, 14 de agosto, 2019) mencionó lo siguiente:

“[...] Los buenos planes de conducción son aquellos que resultan lo suficientemente flexibles como para adecuarse a los cambios del entorno.

[...] En una universidad jesuita que quiere transformar la realidad, no hay cabida para desmedidos protagonismos personales ni para agendas individualistas; el trabajo colaborativo y en equipo debe ser nuestro sello de distinción.

[...] Ninguna dirección es autónoma e independiente de las demás”.

Existen diferentes niveles de planeación y en cada uno se tienen definidos objetivos, programas, proyectos y actividades para algunos o todos los objetivos estratégicos del plan quinquenal institucional. Como mencionan Solarte-Pazos y Sánchez Arias (2014), cada nivel de la organización identifica sus propias necesidades y por tanto la articulación no resulta clara para todos los actores.

A manera de propuesta, a continuación, se muestra un diagrama de una posible estructura de planeación que contempla programas y proyectos específicos y detallados. En la definición de cada proyecto se debe especificar la estrategia que atiende, el objetivo, el alcance, los recursos humanos y materiales necesarios y las métricas con las que será evaluado como lo sugieren Paredes Santos y Pérez Coscio (1994).

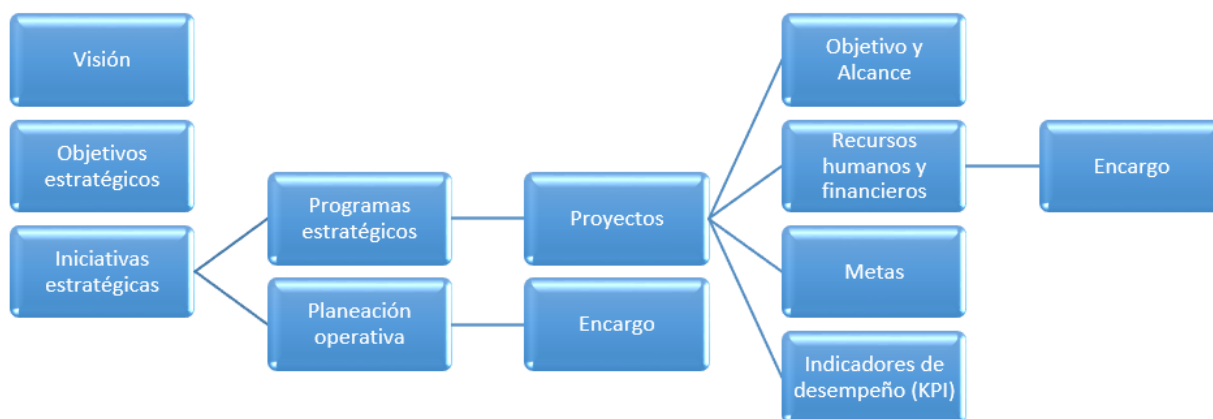


Ilustración 7 Propuesta de estructura para la planeación estratégica. Fuente: elaboración propia.

La articulación de los planes puede impulsarse definiendo proyectos y procesos específicos que permitan tener una visión transversal de las actividades. La administración por proyectos y procesos con asignación de responsables que puedan reportar los avances y a su vez, dar seguimiento de los mismos.

5.3.3 ¿Existen indicadores y responsables del cumplimiento de la planeación estratégica?

Por un lado, existe una declaración de indicadores dentro del Plan de Desarrollo del ITESO 2017-2021 para cada uno de los objetivos estratégicos, que se miden según una periodicidad establecida en el mismo plan. Por otro lado, existen informes mensuales

que los directores estatutarios presentan a la rectoría para presentar los proyectos y actividades realizadas por cada una de las dependencias a su cargo.

Existen otros esfuerzos institucionales de medición de los diferentes esfuerzos estratégicos que son realizados anualmente, como son:

1) La evaluación del Plan de Desarrollo del ITESO que realiza la Dirección de Planeación con información de los avances en cada objetivo enviada por las dependencias.

2) El Informe del Rector, que se realiza anualmente, en el que se da cuenta de las actividades de cada una de las dependencias en cuanto a los programas educativos, la docencia, la investigación, la formación, el desarrollo institucional y la infraestructura.

3) El Encargo, cuyo objetivo es registrar la planeación y evaluación anual de las actividades realizadas por todo el personal de planta tanto como académico como de servicios de apoyo, aunque no está intencionado para reportar los avances de la planeación estratégica como tal, sino de lo establecido en los propios planes de cada dependencia.

5.3.4 ¿Hay factores que no inhiben ni habilitan el cumplimiento de la planeación?

Los incentivos son uno de los elementos que puede no influir de manera ni positiva ni negativa en la planeación y es consistente con lo respondido por directores y empleados. Actualmente no se cuentan con incentivos económicos para fomentar el cumplimiento o avance de la planeación estratégica.

Se argumenta que las remuneraciones y prestaciones se encuentran bien situados en relación con el mercado, algunas de las principales prestaciones son: seis semanas de vacaciones, bono de antigüedad, becas familiares, seguro de vida, seguro de accidentes, apoyo de gastos funerarios, precios preferenciales en seguro de auto, gastos médicos mayores y vivienda, entre otros.

5.4 Hallazgos generales

La estrategia formulada por una organización es la mejor hipótesis acerca del curso de acción que resultaría apropiado para la misma, dada la información disponible acerca del entorno y las competencias propias, entre otras cosas, en un momento dado.

Con frecuencia, los planes son meras formulaciones de deseos que no llevan a decisiones y acciones. Sin embargo, la planeación, aunque con una mirada hacia el futuro, debería orientar las decisiones presentes y acorde con la realidad.

La estrategia debe formularse, comunicarse de tal manera que todos los miembros de la institución la conozcan y entiendan para poder actuar en consecuencia y, sobre todo, ejecutarse. De nada sirve formular una estrategia si no se ejecuta.

Imaginar el futuro deseable puede ser un ejercicio estéril si no se emprenden acciones para lograrlo, si no se modifican éstas acciones cuando no están obteniéndose los resultados esperados, si no se mide el desempeño, si no hay metas y responsables de cumplirlas.

Núñez de la Peña (2007) en un trabajo relacionado con la planeación estratégica del ITESO mencionó lo siguiente:

“[...]Sugerí que se tradujera la estrategia a términos operacionales mediante el establecimiento de objetivos, medidas (indicadores), metas e iniciativas [...]” (p. 42).

“[...]La inclusión de indicadores de desempeño. Esto último será indispensable para comunicar las estrategias; así será posible vincularlas con la administración del

desempeño (encargo-evaluación) de cada uno de los miembros (personal académico y de apoyo) de sus dependencias” (p. 43).

Citando a Mintzberg (1994): “Planeación estratégica no es pensamiento estratégico. Una es análisis y la otra es síntesis [...] las estrategias más exitosas residen en la visión, no en los planes” (p.107) (Trad. por autora). La estrategia determina el rumbo y las acciones de una organización para generar una cierta oferta de valor para determinado segmento de mercado. Es importante identificar las necesidades que son objetivas y los valores que son subjetivos y buscar el satisfactor que permita crear, entregar y comunicar un valor superior para el mercado objetivo que se ha definido.

La estrategia debe ser solo una y para toda la organización, de manera que los esfuerzos de cada una de las áreas deben ir alineadas a ella y las actividades y proyectos deben desarrollarse en torno a un solo fin.

A menudo se piensa que la estrategia es un proceso más bien rígido, cuando en realidad debe ser un proceso dinámico y flexible para adaptarse al entorno cambiante dentro de un contexto y tiempo determinados. Por lo anterior, es necesario realizar mediciones que permitan monitorear el desempeño y los avances necesarios para alcanzar los objetivos planeados o necesarios, de manera que la organización se convierta en un sistema en el que se toman las decisiones adecuadas para cada momento del tiempo. Los indicadores por sí mismos no dan mucha información de lo que está sucediendo si no se visualizan en relación con las variables que le dan sentido.

5.5 Recomendaciones

La institución requiere establecer iniciativas estratégicas de manera interdireccional, esto permite una mayor articulación y potencialización del desarrollo de actividades con métricas e indicadores generales que permitan cuenta del avance de la planeación estratégica constantemente.

Convendría tomar en cuenta para futuros procesos, la añoranza existente por retomar procesos de planeación del pasado de acuerdo a lo mencionado por los directores, en concreto la participación masiva y contar con entregables físicos del plan, como impresos (cuadernos y folletos) y otro tipo de materiales electrónicos (antes CD).

De acuerdo al análisis realizado para verificar la alineación de los diferentes niveles de planeación, se ve la necesidad de revisar si esta alineación se refleja en los resultados alcanzados y no solo a nivel de formulación. También se requiere establecer un mecanismo para que se pongan en común las iniciativas y proyectos de cada dirección para evitar duplicidad de actividades encaminadas al mismo fin y en su lugar, potencializar el logro de las mismas de manera conjunta.

En cuanto a la etapa de la formulación de los planes se ve la necesidad de ampliar la estrategia de comunicación para que la integración del personal sea lo más integral posible. Respecto a la ejecución de la estrategia pareciera existir una brecha importante

entre lo que se desea hacer, lo que se cree que se debe hacer y los tiempos esperados para que se lleve a cabo por lo que se requiere tener definiciones realistas y medibles.

En palabras de uno de los directores entrevistados (entrevista, 14 de mayo, 2018) “[...] Si quieres saber cómo te ves, tienes que preguntarles a muchos; somos endógenos y existen debilidades que, aunque pasen los años no las vemos”. Incluir la mirada de varios actores podría contribuir a una mejor planeación y para el caso de la ejecución de la estrategia, compararse con otros también podría servir de referencia para establecer las metas.

En una organización tan grande como el ITESO (matrícula de más de 9,000 estudiantes y alrededor de 3000 empleados) y con una estructura compleja, es necesario fortalecer y hacer efectivos los mecanismos de comunicación, de manera que la información pueda permear de los niveles más altos de la estructura a todos los niveles de la organización.

Se requiere establecer un lenguaje común o, poner en común, lo que se entiende por cada uno de los términos que se incorporan en el Plan de Desarrollo, por ejemplo: internacionalización, calidad, innovación y mejora de procesos. Estos términos son tan amplios que se requiere tener un consenso.

La formación y conocimiento en temas de planeación, ejecución, seguimiento y control es un factor que podría beneficiar a la institución para tener una administración más efectiva. No todos los directivos cuentan con este tipo de conocimientos.

Se requiere facilitar e institucionalizar el proceso de medición, seguimiento y control, así como establecer una cultura de medición por objetivos, con el propósito de tomar decisiones y realizar las mejoras o acciones necesarias de manera oportuna.

La evaluación anual del encargo y los entregables o productos, son mecanismos institucionales con los que se puede evaluar el cumplimiento de la planeación estratégica del ITESO, siempre y cuando se pueda establecer la relación entre las actividades plasmadas en el sistema de encargos y los objetivos estratégicos institucionales.

No existe un sistema de recompensas como tal, y aunque no se pretende que exista, este es uno de los temas más mencionado por diferentes autores como un elemento valioso que se debe considerar para una ejecución estratégica exitosa.

Considerando que la planeación no debe ser un proceso estático, se debe establecer un proceso de revisión y actualización anual de cada proyecto para definir la modificación, eliminación y/o incorporación de nuevos proyectos para configurar una planeación dinámica y flexible. Aquellas actividades cuya naturaleza es la operación diaria no deberían formar parte de la planeación ya que son actividades que al no tener principio y fin, no es posible medir su avance y logro en relación a una meta.

Algunos autores hacen énfasis en factores estratégicos que se deben incorporar en el proceso de planeación y ejecución estratégica para su correcta realización, a continuación, se mencionan algunas ideas:

- Las organizaciones deben trabajar de manera paralela en la mejora de sus procesos de planeación y de ejecución, para asegurar que exista articulación entre ambas (Mankins y Steele, 2005).
- Tener gran cantidad de información en la estrategia es irrelevante si no se es capaz de ejecutarla. (Brungs citado en Ross, 2019).
- La ejecución no se trata solo de tácticas sino de un sistema que se construye día a día en la estrategia, en la cultura y metas que la institución establece y los líderes de la organización deben estar comprometidos con ello. Además, es necesario gratificar a la gente en función de los resultados que se le solicitan para poder distinguir entre las personas que logran los resultados esperados de las que no (Bossidy y Charan, 2002).

Es importante que la información derivada de la ejecución de la planeación se configure y registre de manera tal, que la evaluación de cuenta de los avances alcanzados y, que de estos resultados se deriven acciones concretas para alcanzar los objetivos. Para ello también se requiere analizar e interpretar esta información periódicamente en un ciclo de mejora continua.

Finalmente, creo que la institución necesita, además de la formulación y difusión de su planeación estratégica, definir los programas, proyectos y procesos que le permitan evaluar y dar seguimiento a los objetivos establecidos y sistematizar la información que de ellos se desprende, es decir, ejecutar su planeación de manera sistemática.

Referencias

- Ackoff, R. L. (1981). On the use of models in corporate planning. *Strategic Management Journal*, 2, 353-359.
- Almuiñas Rivero, J. L. (2009). Dirección estratégica en las IES. La Habana, Cuba.: Material expositivo e impreso. En: Maestría en Ciencias de la Educación Superior. Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana.
- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Agosto, 72-97.
- Alonzo, Claudio, Estévez, Marilú, Guarinoni, Carla. (2008). CONSTRUCCIÓN DE UN CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL. DIMENSIONES DE ANÁLISIS. Buenos Aires: XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur.
- Andolsen, A. A. (2007). Does Your RIM Program Need a Strategic Alignment. *The Information Management Journal*, Julio / Agosto, 35-40.
- Association of Business Process Management Professionals. (2013). *BPM CBOK: business process management common body of knowledge*. Lexington: Association of Business Process Management Professionals.
- Benavides Velasco, C. A., & Quintana García, C. (2004). Institutional Review as a Starting Point for Strategic Planning in Universities. *SSRN*, 01-34.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution The Discipline of getting things done*. Crown Business.
- Bregman, P. (2017). Lo difícil no es elaborar una estrategia, es lograr que las personas la sigan. *Harvard Business Review*.

- Cáceres, C. (2007). Planeación Estratégica en Universidades del Consejo de Rectores: Evidencias del Periodo 2000-2005. *Calidad en la Educación*, 108-150.
- Camisón Zorzona, C., Boronat Navarro, M., & Villar López, A. (2010). Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las PYME. *Mercados globalizados* (375), 89-100.
- Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Colón, R. D., & Rodríguez, S. Á. (2009). *Apuntes de planeación estratégica*. Argentina: El Cid Editor.
- Cope, R. G. (1991). *El plan estratégico: Haga que la gente participe*. Bogotá: Legis.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Bogotá: Norma.
- Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México: McGraw-Hill.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (2004). *Planeación estratégica aplicada: como desarrollar un plan que realmente funcione*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Houston, L. A. (1992). Using total quality to put strategic intent into motion. *Planning Review*, 21-23.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy Work*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S., Cortina Ricardo, A., Pacheco Ruiz, C., & Quiñones Alean, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento y gestión*, 191-213.
- Johnson, L. K. (2004). Execute Your Strategy Without Killing It. *Harvard Management Update*, 03-05.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 72-80.

- Lasa Urrestilla, A. L. (2005). ¿Se puede medir la alineación estratégica de una organización? *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*(185), 82.
- Mankins, M., & Steele, R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). Método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*,(20), 165-193.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24, 934-948.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London, UK: Prentice Hall .
- Montgomery, C. A. (2012). *El estratega*. México: Santillana Ediciones Generales, S.A. de C.V.
- Nandakumar, M. (2014). Strategic planning and performance a systematic review of the literature. *Indian Institute of Management*.
- Núñez de la Peña, F. J. (2007). *Planeación estratégica del ITESO: Cambios en 1998-2007 (Tesis de Maestría)*. Guadalajara: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management of public and third sector organisations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Olivares-Valetín, J. A. (2011). Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, 15-28.
- Owolabi, S. A., & Makinde, O. G. (2012). The Effects of Strategic Planning on Coporate Perfomance in University Education: A Study of Babcock University. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management*, 27-44.

- Paredes Santos, A., & Pérez Coscio, L. (1994). Cuaderno de Trabajo Nro. 2 "Planificación Estratégica de Organizaciones No Gubernamentales". Buenos Aires.
- Porter, M. E. (1996). *Estrategia de Negocios* (74 ed.). Harvard Business Review.
- Ramadan, M. A., & Borgonovi, E. (2015). Performance Measurement and Management in NonGovernmental Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 70-76.
- Ramírez Vargas, D. L. (2014). Planeación y ejecución ¿Por qué se genera la brecha de implementación? Un estudio de caso del proyecto RIFOHD. Bogotá, Colombia.
- Ross, J. (2019). What is the point of a strategic plan? *Times Higher Education (THE)*, 1-10.
- Shankar, R. (2009). Process Improvement Using Six Sigma (E-Book).
- Solarte-Pazos, L., & Sánchez Arias, L. F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M V5.0. *INNOVAR*, 24(52), 5-18.
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015, Marzo). Why Strategy Execution Unravels and What to Do About It. *Harvard Business Review*.
- Thompson , A., Strickland , A., & Gamble, J. (2008). *Crafting and Executing Strategy*. McGraw-Hill.
- Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración estratégica Teoría y casos*. México: McGraw-Hill.
- Torres Lima, P., Villafán Aguilar, J., & Álvarez Medina, M. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 01-11.
- Urdaneta Fonseca, H. (2017). La brecha entre planificación y ejecución. *HU SCONSULTING CA*.

- Vázquez, A. E. (2015). Gestión estratégica: más allá del planteamiento y el control de gestión, la ejecución efectiva. *XII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa "El desafío de ser protagonista en el escenario actual"*. Buenos Aires.
- Weisbord, M. R. (1978). *"Diagnosis Organizacional: un Libro de Trabajo sobre la Teoría y la Práctica"*. Perseus Books.
- Wiersema, F., & Treacy, M. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Addison-Wesley.
- YIN, R. K. (1989). *Case Study research. Design and Methods, Applied Social research Methods Series*. London: Sage Publications.

Índice de ilustraciones, tablas y gráficas

Ilustraciones

Ilustración 1 Proceso de la Gran Flecha, elaboración propia con insumos del artículo de Bregman (2017).....	27
Ilustración 2 Procesos clave en el ITESO. Elaboración del equipo de procesos institucionales del ITESO (2014).	37
Ilustración 3 Procesos de soporte en el ITESO. Elaboración del equipo de procesos institucionales del ITESO (2014).	38
Ilustración 4 Estructura organizacional básica del ITESO.	40
Ilustración 5 Estructura de los planes de las direcciones. Fuente: elaboración propia..	42
Ilustración 6 Niveles de alineación de planes, proyectos y actividades en el ITESO. Fuente: elaboración propia.	78
Ilustración 7 Propuesta de estructura para la planeación estratégica. Fuente: elaboración propia.	106

Gráficas

Gráfica 1 Comunicación del proceso de planeación. Fuente: elaboración propia.	48
Gráfica 2 Análisis previo al proceso de planeación. Fuente: elaboración propia.	49
Gráfica 3 Procesos clave en el proceso de planeación. Fuente: elaboración propia.	49
Gráfica 4 Proceso de planeación. Fuente: elaboración propia.	50
Gráfica 5 Lenguaje común. Fuente: elaboración propia.	51
Gráfica 6 Alineación en todos los niveles de planeación. Fuente: elaboración propia.	52
Gráfica 7 Planeación transversal o por silos. Fuente: elaboración propia.....	52
Gráfica 8 Apropiación y conocimiento de los planes. Fuente: elaboración propia.....	53
Gráfica 9 Mejorar la calidad educativa. Fuente: elaboración propia.....	54
Gráfica 10 Liderazgo asociado con los logros. Fuente: elaboración propia.....	55
Gráfica 11 Estructura organizativa en función de la planeación. Fuente: elaboración propia.	56

Gráfica 12 Asignación de recursos para la planeación. Fuente: elaboración propia.	57
Gráfica 13 Encargos alineados con la planeación. Fuente: elaboración propia.	58
Gráfica 14 Evaluación sistemática de la planeación. Fuente: elaboración propia.	59
Gráfica 15 Mecanismos para monitoreo de la planeación. Fuente: elaboración propia.	60
Gráfica 16 Métricas e indicadores de la planeación. Fuente: elaboración propia.	61
Gráfica 17 Sistema de recompensa por desempeño. Fuente: elaboración propia.	62
Gráfica 18 Porcentaje de participación en cada dirección respecto del total de participación. Fuente: elaboración propia.	68
Gráfica 19 Rango de antigüedad en el ITESO por dirección. Fuente: elaboración propia.	69
Gráfica 20 Percepción del nivel de contribución a los objetivos estratégicos institucionales por dirección. Fuente: elaboración propia.	80

Tablas

Tabla 1. Procesos de planeación en el ITESO. Fuente: elaboración propia con base en el Capítulo II. Planeación del Autoestudio FIMPES ITESO (2018).....	9
Tabla 2 Evaluación de la ejecución de las fases del proceso de planeación institucional 2017-2021. Fuente: elaboración propia.	13
Tabla 3 Modelos para la ejecución de la estrategia. Fuente: elaboración propia.	29
Tabla 4 Obstáculos en la ejecución estratégica. Fuente: elaboración propia con informacion de Ramírez (2014).....	30
Tabla 5 Metodologías cualitativa y cuantitativa. Fuente: elaboración propia con base en Martínez Carazo (2006).....	33
Tabla 6 Mapeo de planes de las direcciones del ITESO con los objetivos institucionales. Fuente: elaboración propia.	43
Tabla 7 Distribución de las respuestas de las entrevistas a directores. Fuente: elaboración propia.	63
Tabla 8 Variables y categorías de la Encuesta a empleados del ITESO. Elaboración propia.	67
Tabla 9 Población total y porcentaje por estrato. Fuente: elaboración propia.	68
Tabla 10 Porcentaje de participación por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.	69
Tabla 11 Tipo de puesto y actividad de los encuestados por dirección. Fuente: elaboración propia.	70
Tabla 12 Percepción de participación (#) en la formulación del Plan de Desarrollo del ITESO 2017-2021, por dirección y antigüedad. Fuente: elaboración propia	71
Tabla 13 Percepción de participación (#) en la formulación del Plan de Desarrollo del ITESO 2017-2021, por actividad. Fuente: elaboración propia.	72
Tabla 14 Percepción de recepción de comunicaciones respecto al Plan de Desarrollo del ITESO, por dirección y puesto. Fuente: elaboración propia.....	73
Tabla 15 Tipo de planeación que los encuestados mencionan que se llevó a cabo en las dependencias. Fuente: elaboración propia.....	74

Tabla 16 Pregunta 9, Respuestas a la pregunta “¿Conoces el plan estratégico de tu dirección estatutaria (DAF, DGA, DIC, DRE)? (porcentaje por dirección). Fuente: elaboración propia.	75
Tabla 17 Porcentaje de personas que conocen el plan de sus direcciones por tipo de puesto y por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.	75
Tabla 18 Proceso ideal para el ITESO (distribución porcentual). Fuente: elaboración propia.	76
Tabla 19 Percepción de alineación entre planes de dirección (distribución porcentual). Fuente: elaboración propia.	78
Tabla 20 Percepción de contribución de las direcciones al objetivo estratégico número dos (distribución porcentual, por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia. ..	81
Tabla 21 Contribución de las direcciones al objetivo estratégico número tres (distribución porcentual, por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.	82
Tabla 22 Contribución de las direcciones al objetivo estratégico número uno (distribución porcentual, por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.	82
Tabla 23 Contribución de las direcciones al objetivo estratégico número cuatro (distribución porcentual, por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.	83
Tabla 24 Contribución de las direcciones al objetivo estratégico número siete (distribución porcentual, por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.	83
Tabla 25 Contribución de las direcciones al objetivo estratégico número seis (Distribución porcentual, por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.	84
Tabla 26 Contribución de las direcciones al objetivo estratégico número cinco (distribución porcentual), por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.	85
Tabla 27 Número de personas que mencionaron la existencia de planes anuales en su área, por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.	85
Tabla 28 Distribución porcentual del personal que tiene entregables e indicadores para medir su desempeño, por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.	86
Tabla 29 Principales tipos de seguimiento seleccionados para el cumplimiento de las actividades por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.	87
Tabla 30 Otros tipos de seguimiento indicados para el cumplimiento de las actividades por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.	87

Tabla 31 Porcentaje de personas que perciben ajustes a los planes en sus dependencias, en función de la evaluación, por dirección estatutaria. Fuente: elaboración propia.....	88
Tabla 32 Percepción de inclusión en los ejercicios de planeación (Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.	89
Tabla 33 Nivel de acuerdo acerca de los responsables de ejecutar la estrategia (Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.	90
Tabla 34 Nivel de acuerdo sobre la suficiencia de recursos (Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.....	90
Tabla 35 Nivel de acuerdo sobre la insuficiencia de tiempo (Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.....	90
Tabla 36 Nivel de acuerdo sobre la claridad de las actividades que se realizan (Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.	92
Tabla 37 Nivel de acuerdo sobre el interés en las actividades que se realizan (Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.	92
Tabla 38 Nivel de acuerdo sobre un ambiente laboral favorecedor (Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.	93
Tabla 39 Nivel de acuerdo sobre la existencia de reconocimiento al desempeño (Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.	93
Tabla 40 Nivel de acuerdo sobre una remuneración NO adecuada (Distribución porcentual por dirección estatutaria) Fuente: elaboración propia.	93
Tabla 41 Nivel de satisfacción por laborar en el ITESO (Distribución porcentual por dirección estatutaria) Fuente: elaboración propia.....	94
Tabla 42 Percepción sobre la preocupación por la supervisión de resultados (Distribución porcentual por dirección estatutaria). Fuente: elaboración propia.	96
Tabla 43 Percepción sobre el respaldo de los directivos para el desarrollo de las actividades (Distribución porcentual por dirección). Fuente: elaboración propia.	96

Anexos

Anexo 1. Guía para entrevistas a directores

Nombre del entrevistado: _____ Fecha: _____

Puesto del entrevistado: _____ Elaboró: _____

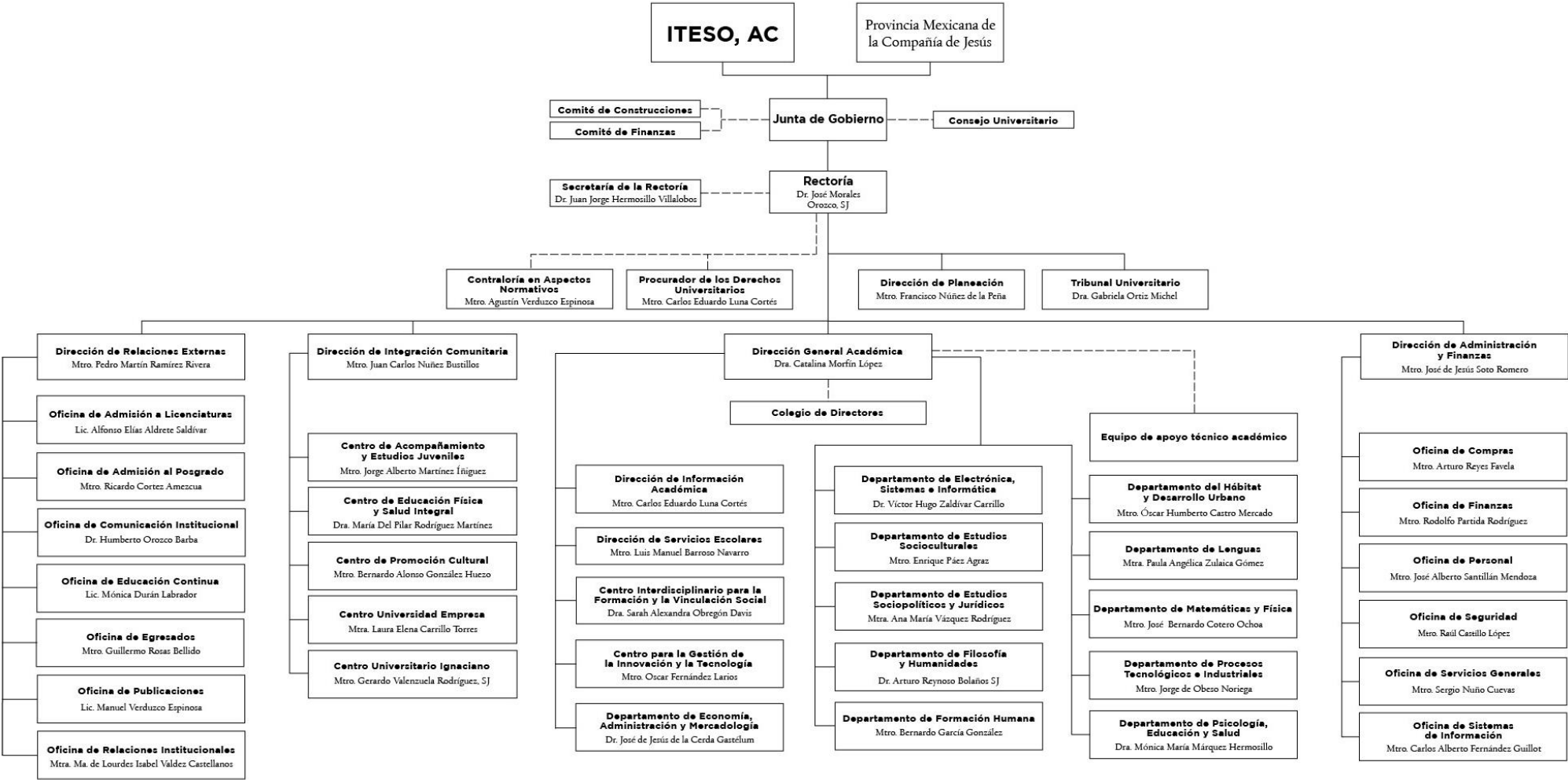
Respecto a la PQ en el ITESO, nivel de: Bajo Medio Alto

Experiencia (participación en la PQ):			
Conocimiento del tema (<i>expertise</i>):			
Información con la que cuenta:			
Actitud:			

1. ¿Consideras que la alineación entre los objetivos estratégicos, los objetivos quinquenales de las direcciones y los objetivos quinquenales de las dependencias es clara y adecuada?
2. ¿Consideras que en los planes se describe claramente cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos definidos para el quinquenio?
3. ¿Durante el proceso de planeación, se definieron claramente los mecanismos a través de los cuales asignará y gestionará los recursos necesarios (humanos, económicos, etc.) para garantizar la adecuada implementación y ejecución del PQ?
4. ¿La organización realiza los ajustes necesarios a su estructura organizativa (dependencias, organismos colegiados, grupos de trabajo, puestos, etc.) para que ésta se alinee con la estrategia y los objetivos propuestos?
5. ¿Consideras que la comunicación durante y después del proceso de planeación es clara y alcanza a todos los niveles de la organización?
6. ¿La institución define los mecanismos para el monitoreo y el control durante la ejecución del PQ?

7. Durante el quinquenio, ¿se observa y evalúa la estrategia de manera sistemática, y se realizan los ajustes tácticos necesarios para responder a los cambios en el entorno?, ¿existe evidencia o registro?
8. ¿Tus colaboradores conocen el PQ, los objetivos estratégicos, los objetivos de tú Dirección y los objetivos de las dependencias de la Dirección?, ¿Consideras que se han apropiado y se sienten parte de ellos?, ¿Por qué?
9. ¿Consideras que los encargos contribuyen al logro de los objetivos estratégicos, los objetivos de la Dirección o los objetivos de la Dependencia?, ¿Cómo?
10. ¿Consideras que el estilo de dirección puede favorecer o impedir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los objetivos de la dirección o los objetivos de la dependencia?, ¿Cuáles son las características de un estilo de dirección favorable?
11. En el ITESO, ¿se motiva y recompensa a los empleados para alcanzar resultados?, ¿cómo?
12. ¿Qué deficiencias, problemas o limitaciones identificas en el proceso de planeación estratégica?
13. ¿Qué sentimientos o emociones te genera el tema de planeación estratégica (¿te gusta?, ¿te estresa?, ¿te enoja?)?

Anexo 2. Organigrama del ITESO (abril de 2018)



Anexo 3. Encuesta a colaboradores sobre la planeación



ENCUESTA SOBRE PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN EL ITESO.



Este cuestionario tiene el objetivo de recabar las diferentes percepciones del proceso de planeación del ITESO en sus diferentes niveles: Institucional, Dirección Estatutaria y Dependencia; y de los aspectos relativos a su ejecución como parte del Trabajo para la Obtención del Grado de la Maestría en Administración.

A continuación, se le presentarán una serie de preguntas, por favor elija o escriba la opción de respuesta que mejor describa la realidad, la encuesta es anónima. No hay respuestas correctas o incorrectas.

Son 20 preguntas y el tiempo promedio de respuesta es de 10 minutos.

1. Indica la Dirección a la que perteneces. *

- ☐ DAF
- ☐ DGA
- ☐ DIC
- ☐ DRE

2. ¿Cuántos años tienes trabajando en el ITESO como empleado de tiempo fijo? *

- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-20
- ☐ más de 20 años

3. Indica el o los tipos de actividades principales que realizas en el ITESO de acuerdo al Reglamento Interior de Trabajo. *

- ☐ (Servicios de apoyo) Formativa: becas y créditos educativos, actividades institucionales, culturales, deportivas, formación social y pastoral, proyectos sociales y orientación profesional.
- ☐ (Servicios de apoyo) Técnica: especialistas en biblioteca, laboratorios, talleres, cómputo, redes, telecomunicaciones, audiovisuales, fotografía, comunicación y similares.
- ☐ (Servicios de apoyo) Administrativa: funcionarios administrativos, secretarías y auxiliares de administración; ubicados en las distintas áreas de la universidad.
- ☐ (Servicios de apoyo) De servicio: personal dedicado a labores de limpieza, jardinería, mantenimiento, atención a usuarios, apoyos institucionales, seguridad e instalaciones físicas de la Institución.
- ☐ (Académica) Docencia: la constituye el personal cuya función principal, no exclusiva, consiste en facilitar la adquisición directa de conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas que propicien el crecimiento intelectual y humano de los universitarios.
- ☐ (Académica) Investigación: la constituye el personal cuya función principal, no exclusiva, consiste en la búsqueda de nuevos conocimientos y nuevas aplicaciones de los ya existentes.
- ☐ (Académica) Vinculación: la constituye el personal cuya función principal, no exclusiva, consiste en facilitar la interacción de la universidad con el entorno social.

4. ¿Participaste en la formulación de la Planeación Quinquenal Institucional (Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021)? *

- ☐ Sí
- ☐ No

5. Recibiste comunicaciones en lo relativo al proceso de Planeación Quinquenal Institucional (Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021) *

- ☐ Sí
- ☐ No

6. ¿Qué tipo de proceso de Planeación Quinquenal Institucional (Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021) sería preferible para el ITESO? *

- ☐ De representación, a través de los organismos colegiados.
- ☐ Abierto, participación por iniciativa propia.
- ☐ Indirecto, participación mediante otros foros especializados.
- ☐ Otro

7. Si seleccionaste "Otro" en la pregunta anterior, indica brevemente el tipo de proceso.

Escriba su respuesta

8. Indica el nivel de contribución que consideras que aportan tus actividades a cada uno de los 7 objetivos de la Planeación Quinquenal Institucional (Plan de Desarrollo del ITESO 2017-2021) declarados a continuación. *

	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	No sé
"Reforzar su sello jesuítico"	☐	☐	☐	☐	☐	☐
"Aumentar la exigencia y seguir mejorando la calidad académica"	☐	☐	☐	☐	☐	☐
"Intensificar el compromiso por la transformación social"	☐	☐	☐	☐	☐	☐
"Fomentar e inculcar la innovación"	☐	☐	☐	☐	☐	☐
"Seguir profundizando la internacionalización [...]"	☐	☐	☐	☐	☐	☐
"Continuar mejorando los servicios y procesos administrativos [...]"	☐	☐	☐	☐	☐	☐
"Fortalecer la salud financiera del ITESO"	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. ¿Conoces el plan estratégico de tu dirección estatutaria (DAF, DGA, DIC, DRE)? *

- ☐ Sí
- ☐ No

10. ¿La planeación de la dirección estatutaria a la que perteneces (DAF, DGA, DIC, DRE), contempla los planes quinquenales del resto de esas direcciones? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Parcialmente
- ☐ No lo sé

11. ¿Qué tipo de planeación se llevó a cabo en tu Dependencia (departamento, centro u oficina)? *

- ☐ Dirigida, se define a nivel de la dirección.
- ☐ Participativa, se define a través de la participación de algunos actores.
- ☐ Consultiva, se define desde las direcciones y se solicita la opinión de algunos actores.
- ☐ Democrática, todos participan en el proceso.
- ☐ No lo sé

12. ¿Se cuenta con planes de trabajo anuales en tu área? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No lo sé

13. ¿Se tienen definidos entregables e indicadores para medir tu desempeño? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No lo sé

14. ¿Se realizan ajustes a los planes de tu área dependiendo de los resultados? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No lo sé

15. ¿Cómo se da seguimiento al cumplimiento de tus actividades? Puedes elegir varias opciones. *

- ☐ Informes mensuales
- ☐ Indicadores cuantitativos y/o cualitativos
- ☐ En la evaluación anual del encargo
- ☐ Por entregables o productos
- ☐ En el informe del Rector
- ☐ Otro

16. Si existe otra opción de seguimiento a tus encargos, indica brevemente cuál.

Escriba su respuesta

17. A continuación, se te presentarán una serie de afirmaciones relacionadas al ejercicio de planeación. Cada una cuenta con cinco opciones de respuesta. Por favor elija el nivel de acuerdo con cada una de ellas. *

	Totalmente en desacuerdo [XX]	Desacuerdo [X]	Indeciso [¿?]	Parcialmente de acuerdo [*]	De acuerdo [**]
Mis iniciativas son tomadas en cuenta en los ejercicios de planeación de mi dependencia	☐	☐	☐	☐	☐
He contado con los recursos humanos y financieros para atender los proyectos estratégicos de mi dependencia	☐	☐	☐	☐	☐
Las personas que diseñan y formulan la estrategia institucional son responsables de ejecutarla	☐	☐	☐	☐	☐
Mi jefe se preocupa por supervisar los resultados del equipo	☐	☐	☐	☐	☐

18. A continuación, se te presentarán una serie de afirmaciones relacionadas con el desarrollo de tus actividades. Cada una cuenta con cinco opciones de respuesta. Por favor elija el nivel de acuerdo con cada una de ellas. *

	Totalmente en desacuerdo [XX]	Desacuerdo [X]	Indeciso [¿?]	Parcialmente de acuerdo [*]	De acuerdo [**]
A veces requiero más detalles respecto de las actividades que se me encomiendan	☐	☐	☐	☐	☐
Las actividades que realizo son interesantes y favorecen mi desarrollo personal y profesional	☐	☐	☐	☐	☐
En ocasiones el tiempo del que dispongo NO ES suficiente para el desarrollo de mis actividades	☐	☐	☐	☐	☐
Cuento con el respaldo directivo necesario para el desarrollo de mis actividades	☐	☐	☐	☐	☐

19. A continuación, se te presentarán una serie de afirmaciones relacionadas con la cultura organizacional, cada una cuenta con cinco opciones de respuesta. Por favor elija el nivel de acuerdo con cada una de ellas. *

	Totalmente en desacuerdo [XX]	Desacuerdo [X]	Indeciso [¿?]	Parcialmente de acuerdo [*]	De acuerdo [**]
El ambiente laboral favorece el desarrollo de mis actividades	☐	☐	☐	☐	☐
Se han realizado cambios en la estructura organizacional de mi área	☐	☐	☐	☐	☐
He sido reconocido por mi buen desempeño	☐	☐	☐	☐	☐
La remuneración económica NO ES tan adecuada	☐	☐	☐	☐	☐

20. En la escala del 1 al 10, señala tu nivel de satisfacción por formar parte de la comunidad del ITESO. *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada satisfecho					Muy satisfecho					