



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Facultad de Administración de Empresas

Doctorado en Dirección de Organizaciones

“Percepción sobre la Gestión de Procesos Administrativos en Instituciones Privadas de Educación Superior en Puebla, antes y después de la pandemia **COVID- 19**”

Tesis que para obtener el Grado de Doctorado
en Dirección de Organizaciones

Presenta

María del Rosario Viveros Altieri

Puebla, México.

Noviembre 2022



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Facultad de Administración de Empresas

Doctorado en Dirección de Organizaciones

Por este medio nos permitimos informar a Uds. la aprobación de la Tesis:
“Percepción sobre la Gestión de Procesos Administrativos en Instituciones Privadas de
Educación Superior en Puebla, antes y después de la pandemia **COVID- 19**”,

que presenta la alumna: María del Rosario Viveros Altieri

(ID 21700 y Matrícula 20800116),

como requisito

para obtener el Grado de Doctorado en este programa académico.

Atte.

Comité Doctoral

Dra. Yesica Mayett Moreno

Directora de Tesis

Dr. Juan Carlos Pérez García

Asesor

Dr. Gerardo de la Vega Meneses

Asesor

Puebla, México, noviembre 2022.

Índice

Resumen	6
Introducción.....	8
Capítulo I: Organización del presente estudio	10
1.1. Problema de investigación. Preguntas de investigación	10
1.1.1. Objetivo General.....	13
1.1.2. Objetivos específicos.....	13
1.1.3. Hipótesis:	13
Capítulo II: Marco conceptual	14
2.1 Ejes teóricos de Investigación	14
2.1.1 Fundamentos teóricos.....	16
2.1.2 Teoría, Estructura y Procesos Organizacionales	18
2.1.3 Estructuras de equipo.....	20
2.1.4 Estructura matricial y de proyectos.....	21
2.1.5 La organización sin límites:	21
2.1.6 Mapa estratégico para la administración del desempeño.....	22
2.1.7 Empresas de servicios.....	23
2.2 Mercadotecnia de Relaciones y Servicios	24
2.2.1 Marketing relacional en Instituciones Educativas	27
2.3 Planeación Estratégica	29
2.3.1 Valores Estratégicos	32
2.3.2 Planeación Estratégica en la Educación	33
2.4 Gestión y Eficiencia Educativa	36
2.4.1 Design Thinking para procesos.....	44
2.4.2 Calidad del servicio administrativo.....	49
2.5 Fuentes de información	51
Capítulo III. Marco contextual	53
3.1 Importancia de las Instituciones Educativas en el mundo.....	53
3.2 Instituciones Educativas en México.	55
3.3 La educación superior en Puebla	56
Capítulo IV. Metodología.....	58
4.1 Enfoque	58
4.2 Región de estudio	58
4.3 Unidad de análisis.....	58
4.4 Sujetos de estudio.....	59
4.5 Tamaño de la muestra y tipo de muestreo.....	59
4.6 Cronología de la investigación	59
4.6.1 Proceso de investigación.....	62
4.7 Obtención de información.....	68
4.7.1 Información primaria.....	68
4.7.2 Información secundaria	68
Capítulo V. Resultados	71
5.1 Estudios.....	71
5.1.1 Estudio Etapa I	71
5.1.2 Estudio Etapa II.....	73
5.1.3 Estudio Etapa III	82
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones	97
6.1 Conclusiones	97
6.2 Discusión.....	100
6.3 Sugerencias recopiladas	107
6.4 Futuras investigaciones	112
Referencias	114
Anexos.....	124

Índice de Tablas

Tabla 1. Ejes teóricos de investigación. Adaptado de los autores.	14
Tabla 2. Metodología de las etapas administradas en la presente investigación.....	63
Tabla 3. Metodología Utilizada.....	65
Tabla 4. Género / Percepción ERP	71
Tabla 5. Edad / Proceso de Captura	71
Tabla 6. Género /Especificaciones favorecen proceso de compra.....	72
Tabla 7. Género / Capacitación uso ERP	72
Tabla 8. Benchmarking entre 6 universidades particulares de la República Mexicana	75
Tabla 9. Áreas utilizadas por los alumnos antes y después de la pandemia.....	82
Tabla 10. Criterios de agrupación de datos para análisis.....	84
Tabla 11. Tabla Variable Calidad /Género/Edad/Nivel de posgrado	85
Tabla 12. Tabla Variable Tiempo de respuesta /Género/Edad/Nivel de posgrado	86
Tabla 13. Tabla Variable Usabilidad de aplicaciones /Género/Edad/Nivel de posgrado.	87
Tabla 14. Tabla Variable Calidad /Edad Antes y después de la pandemia.	88
Tabla 15. Tabla Variable Tiempo de respuesta /Edad Antes y después de la pandemia.	88
Tabla 16. Tabla Usabilidad de las aplicaciones /Edad Antes y después de la pandemia.	89
Tabla 17. Tabla Calidad /Género Antes y después de la pandemia.	89
Tabla 18. Tabla Tiempo de respuesta /Género Antes y después de la pandemia.	90
Tabla 19. Tabla Usabilidad de aplicaciones /Género Antes y después de la pandemia.	90
Tabla 20. Tabla Calidad /Nivel posgrado Antes y después de la pandemia.	91
Tabla 21. Tabla Tiempo de respuesta /Nivel posgrado Antes y después de la pandemia.	91
Tabla 22. Tabla Usabilidad de aplicaciones /Nivel posgrado Antes y después de la pandemia.	92
Tabla 23. Recomendaciones para Gestión Eficiente de Procesos Administrativos	107

Índice de Figuras

Figura 1. Visión Sistémica del Problema de Investigación.....	11
Figura 2. Proceso Design Thinking.	48
Figura 3. Proceso de Innovación e Implementación de Proyectos.....	49
Figura 4. Relaciones Departamento de Adquisiciones con áreas administrativas y académicas en la UPAEP.	61
Figura 5. Relación del alumno con áreas administrativas y académicas.....	62
Figura 6. Gestión Innovadora UPAEP.....	69
Figura 7. Viabilidad de las Organizaciones.	134
Figura 8. "Mastering de Managment Systems".....	135
Figura 9. "Zero defections: Quality comes to services".....	135
Figura 10. Modelo para comprender el marketing relacional.	136
Figura 11. Partes del Proceso de Planeación.	136
Figura 12. Clasificación de la Interdependencia y las Implicaciones Administrativas.	137

Resumen

En toda organización es de vital importancia contar con procesos internos que sean eficientes y contar con una operación que lleve al logro de los objetivos institucionales tomando en cuenta la satisfacción del usuario final. Todos los procesos internos en las empresas deben estar diseñados pensando en el cliente, interno o externo, y no solamente en las personas que operan dichos procesos. Las instituciones de Educación Superior no son la excepción y es por esto que se decide hacer este trabajo de investigación, en el que se analizan los procesos administrativos institucionales y las necesidades de los usuarios que operan dichos procesos, y con esto determinar qué tan eficiente es cada uno de los procesos y si esto se ve reflejado en la satisfacción de cada uno de ellos.

El problema de investigación fue conocer la percepción de los procesos administrativos en dos Instituciones Privadas de Educación Superior de la Ciudad de Puebla por parte de los estudiantes de posgrado y personal administrativo y para ello se establece como objetivo general:

Determinar si algunos de los procesos administrativos de las instituciones educativas analizadas se perciben como igualmente eficientes, pre y post Covid 19 de acuerdo a los usuarios (estudiantes de posgrado y personal administrativo).

Y como objetivos específicos: Comprobar la percepción que tienen los usuarios (alumnos de posgrado y personal administrativos) sobre la facilidad de uso de las aplicaciones relacionadas con procesos administrativos antes y después del Covid 19. Determinar el impacto de la percepción de la calidad y el tiempo de respuesta de los procesos administrativos en los estudiantes de posgrados antes y después del Covid 19. Conocer la forma de operación de los procesos administrativos antes del Covid 19 en las instituciones educativas y determinar su capacidad de adaptación y mejora durante y posterior al Covid 19.

La metodología utilizada en esta investigación multietápica, cualitativa y de tipo descriptiva fue la aplicación de encuestas al azar a personal administrativo y alumnos de posgrados para conocer la percepción sobre procesos administrativos y la eficiencia de los mismos antes y después de la pandemia del Covid 19. Dicha encuesta fue aplicada en 2020 y respondida por 111 estudiantes de posgrado de la Universidad A, 65 de la universidad B y 24 personas administrativas, en donde dieron a conocer su percepción en ambas instituciones educativas tomando como referencia tres constructos: la calidad, el tiempo de respuesta y la facilidad en el uso de las aplicaciones tecnológicas. Además, la selección para el análisis de la información se hizo, aparte de los constructos antes mencionados, en tres grupos: edad, género y nivel de estudio. Los resultados obtenidos fueron muy interesantes porque fue posible comprobar que, bajo la óptica de los encuestados, los procesos administrativos no tienen el mismo grado de eficiencia, ya que se muestran áreas de oportunidad importantes, además de dar paso a estudios posteriores en donde se pueda realizar un análisis de las razones por las que los encuestados perciben ciertas fortalezas en algunos procesos administrativos, pero también, deficiencias o complicaciones en otros procesos. Es una realidad que la pandemia de Covid 19 trajo consigo, muchas modificaciones a los sistemas administrativos escolares y la exigencia de los estudiantes se vio incrementada, ya que al no poder estar de manera presencial para realizar los trámites habituales o resolver dudas de carácter administrativo o incluso tecnológico, los tiempos de respuesta sufrieron cambios importantes y lo que antes de la pandemia no tenía tanta importancia, cobró una relevancia aún mayor. La calidad en el servicio, tanto para clientes internos como externos, es un aspecto que debe cuidarse y atenderse de manera muy puntual porque la percepción que tenga un alumno o un colaborador impacta en la calificación que puede darse de manera general para la institución educativa. Este aspecto da pie a futuras investigaciones en donde se indaguen las causas que los estudiantes presentaron con percepciones diferentes, tales como el tiempo de respuesta ante sus problemas con los sistemas administrativos, actitud de servicio del personal administrativo o la facilidad con las aplicaciones tecnológicas en dispositivos móviles.

Introducción

La gestión de las empresas y otras organizaciones ha ido cambiando, en la práctica, a lo largo del tiempo. Diversos factores influyen en este fenómeno, entre los cuales destacan: cambios en el entorno, experiencia de los directivos, nuevos enfoques y conceptos organizativos, nuevas tecnologías, nuevos métodos, técnicas y herramientas de gestión.

Las organizaciones son sistemas, integrados por personas y recursos de diversa naturaleza, que tienen entorno, es decir, que mantienen relaciones, fundamentales para su supervivencia, con otras personas y organizaciones exteriores a la organización considerada. Ésta trata de influir en aquéllas con objeto de conseguir sus propias finalidades; por ejemplo, vender sus productos, obtener un margen de beneficio. Pero, a su vez, se encuentra influida por diversos factores exteriores, por ejemplo: los objetivos y preferencias de sus clientes y proveedores, las condiciones del mercado financiero, las regulaciones administrativas, la accesibilidad de la tecnología, entre otras. La influencia de tales factores cambia a lo largo del tiempo, lo que obliga, a su vez, a la organización a cambiar sus objetivos, sus actividades e, incluso, la filosofía o los enfoques con que aborda sus procesos de gestión, todo ello de forma adecuada a las nuevas circunstancias. (Carrasco y Ramos, 2000).

La Educación Superior en México debe intentar responder a los patrones internacionales y la dinámica de los procesos de globalización económica. La competencia en los sistemas de Educación Superior estará cada vez más globalizada, por lo que se requiere transformar los procesos institucionales. Las implicaciones de la pertinencia de la Educación Superior en un mundo bajo procesos de globalización económica están delimitadas por los requerimientos de competencias necesarias para realizar las actividades del mercado global, los idiomas y los sistemas de comunicación e información, etc.

Como consecuencia de estas transformaciones surgirán nuevos actores y un nuevo modelo de gestión en las universidades. La dinámica de los procesos de globalización económica que pone en riesgo las relaciones interpersonales en todas las formas de convivencia social, requiere de manera inmediata, una revisión moral de las responsabilidades de los diferentes actores, desde una ética global. La globalización de la educación superior tiene consecuencias perjudiciales y benéficas en la Educación Superior,

por ejemplo, la falta de regularización de universidades, planes de estudio de baja calidad, entre otros.

Capítulo I: Organización del presente estudio

1.1. Problema de investigación. Preguntas de investigación

Como problema de investigación se propone conocer la percepción de los procesos administrativos en dos Instituciones Privadas de Educación Superior de la Ciudad de Puebla por parte de los estudiantes de posgrado, ya que como sabemos, son empresas que necesitan de una logística perfecta para que se den de manera eficiente los procesos administrativos, que son, tan importantes como los académicos, dentro de estas Instituciones. De aquí surgen las siguientes preguntas:

- 1) ¿La estructura organizacional en la Institución Privada de Educación Superior influye en la eficiencia de los procesos administrativos?
- 2) ¿Se obtienen mejores resultados globales cuando se tiene una estructura funcional rígida o cuando se tiene una estructura flexible?
- 3) ¿Los procesos administrativos en la Institución operan de manera sistémica o de manera aislada de acuerdo a la percepción de los clientes?

En esta investigación se relaciona la información de los autores que afirman que las instituciones de Educación Superior deben planear y operar para lograr procesos administrativos que aporten valor a sus estudiantes tomando en cuenta aspectos tales como: Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad o Empatía. Y tomando como punto de partida estos aspectos, Miñao y Nuñez (2019) mencionan que la falta de respuesta ante una consulta, seguridad y afinidad crean en los estudiantes insatisfacción, debido a que el personal no está capacitado o no existe un plan estratégico estructurado en la institución que permita una atención satisfactoria para sus usuarios.

Ambas universidades cuentan con un proceso administrativo estructurado en todas sus áreas, en donde es posible observar la planeación, la organización, la dirección y el control, aspectos fundamentales de todo proceso administrativo organizado y eficiente, sin embargo, el personal que atiende a los estudiantes en las áreas administrativas en ocasiones no están preparadas para llevar a cabo la gestión administrativa que tienen a su cargo, situación que lleva a una percepción negativa sobre la calidad y eficiencia de dichos procesos. Desde la óptica del Ikiseh (2022), las organizaciones deben tener un enfoque estructural que les permita concentrarse en lo que hacen mejor y con ello obtener resultados favorables en cuanto a la calidad de los servicios que prestan. Si se toma en cuenta el eje propuesto por Sarmiento y Porras (2017), el personal debe estar en constante capacitación para garantizar el desarrollo del área de forma articulada con los procesos de gestión relacionados al entorno; mostrando de esta forma una dirección basada en responsabilidad con respecto al control administrativo, a la distribución de los recursos, la coordinación, la motivación e incentivo en el proceso de dirección que permita lograr la satisfacción del estudiante.

Por otro lado, cuando se habla de percepción es imposible omitir el concepto de mercadotecnia relacional y de servicios, y autores como Kotler (2016) y Malhotra (2011) establecen que, para lograr fidelizar a un cliente, es necesario crear altas expectativas de valor proporcionando alta satisfacción en los servicios que recibe. El éxito en la percepción de los estudiantes en las universidades puede darse por sistemas tecnológicos y de gestión modernos eficientes y eficaces que permiten tener alumnos satisfechos, con respuesta rápida a sus demandas y utilizando aplicaciones tecnológicas, administrativas y académicas amigables. Por último, es importante mencionar que, en las universidades estudiadas, a raíz

de la pandemia, los procesos administrativos sufrieron cambios importantes, ya que bajo la percepción de los estudiantes se hace evidente que la infraestructura tecnológica no supe la demora en la atención y respuesta en algunos procesos administrativos además de falta de interés para responder o resolver situaciones de rutina con los estudiantes, sea de manera presencial o virtual.

1.1.1. Objetivo General

Determinar si algunos de los procesos administrativos de las instituciones educativas privadas, de la ciudad de Puebla, se perciben como igualmente eficientes, pre y post COVID- 19 de acuerdo a los usuarios (estudiantes de posgrado y personal administrativo).

1.1.2. Objetivos específicos

- 1) Comprobar la percepción que tienen los usuarios (alumnos de posgrado y personal administrativo) sobre la facilidad de uso de las aplicaciones relacionadas con procesos administrativos antes y después del **Covid 19**.
- 2) Determinar el impacto de la percepción de la calidad y el tiempo de respuesta de los procesos administrativos en los estudiantes de posgrados antes y después del **Covid 19**.
- 3) Conocer la forma de operación de los procesos administrativos antes del Covid 19 en las instituciones educativas y determinar su capacidad de adaptación y mejora durante y posterior al **Covid 19**.

1.1.3. Hipótesis:

Los procesos administrativos seleccionados son igualmente eficientes bajo la percepción de los usuarios (alumnos y administrativos) en las dos instituciones educativas, antes y después de COVID- 19.

Capítulo II: Marco conceptual

2.1 Ejes teóricos de Investigación

Tabla 1. Ejes teóricos de investigación. Adaptado de los autores.

Ejes teóricos	Autor/teoría	Autor/teoría	Autor/teoría	Autor/teoría
Planeación estratégica	Porter Estrategia y ventaja competitiva	Ortiz Planeación Estratégica como elemento fundamental para llevar a cabo procesos dentro de las organizaciones ante los cambios generados por la Pandemia del COVID 19. Planeación estratégica como elemento de medición y control. Enfoque sistémico en las organizaciones.	Arguello Importancia de la comunicación interna en las empresas educativas privadas. Comunicación y organización como parte de un todo. Gestión educativa eficiente si va en sintonía con la comunicación interna.	Farfán y Reyes Gestión estratégica en instituciones educativas. Gestión eficiente de procesos alineados con la planeación estratégica. Eficiencia de procesos sin burocracia.
Estructura y procesos organizacionales	Daft Metas y estrategias para el éxito organizacional	Pineda Estructura organizacional relacionada con procesos	López Gestión y flujo de procesos administrativos	Gilli Claves de la estructura organizativa. Orden como

		administrativos en instituciones educativas privadas. Eficiencia de procesos alineados con objetivos institucionales. Importancia de los procesos internos.	universitarios. Eficiencia de procesos internos. Importancia de una gestión eficiente.	factor que favorece la operación en la organización. Procesos sistémicos eficientes.
Mercadotecnia relacional	Kotler Marketing creando un valor genuino para el cliente	Cuesta Marketing relacional basado en las relaciones con los clientes. Satisfacción como factor prioritario con los clientes. Fidelización de los clientes.	González y Cevallos Modelo de gestión con calidad de procesos y tecnología para la mejora del servicio. Tecnología como apoyo al proceso. Diseño de procesos pensados en el cliente.	Álvarez Importancia de la mercadotecnia organizaciones. Mercadotecnia como base de la organización. Clientes satisfechos: relación duradera.

En la tabla 1 se encuentran resumidos ejes teóricos que se utilizarán en esta investigación y algunos documentos académicos de autoría reciente que permitirán sustentar los hallazgos de este trabajo de doctoral. En varios apartados del documento se hace mención de alguno de los rasgos más importantes de los mismos.

2.1.1 Fundamentos teóricos

De acuerdo con Carriazo (2020), planear es elegir alternativa. El proceso administrativo es complejo y repleto de incertidumbres, problemas de tipo económico, dificultades a nivel humano, factores intangibles, etc. Debido a esto las alteraciones de acción son numerosas, cada plan exige la adopción de objetivos y la elección de formas razonables para su logro. Planear es decidir por adelantado lo que se debe hacer. Educar sin planificar, es como construir una casa sin plano o escribir una novela sin borrador. El arte de educar requiere esfuerzo, análisis racional, pensamiento crítico y creatividad. La planificación en la Educación es una clave para asegurar el éxito y la calidad de las acciones. Ordóñez et al. (2021), afirman que las instituciones de educación superior indistintamente de su contexto geográfico-social deben mantener procesos de mejora continua en las diversas actividades generadoras de valor afines a la docencia, vinculación con la colectividad y la investigación, así como actividades habilitantes, motivo por el cual es necesario contar con un sistema sólido y efectivo de control interno a fin de obtener eficiencia, efectividad y satisfacción poblacional.

Sánchez (2018) menciona que de acuerdo con pruebas confiables estadísticas hay 5 dimensiones generales para evaluar la calidad de procesos administrativos:

- a) Elementos tangibles: representan las características físicas y apariencia del proveedor, entiéndase las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- b) Fiabilidad: vale decir la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- c) Capacidad de respuesta: representada por la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- d) Seguridad o garantía: son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para —inspirar confianza y credibilidad.

e) Empatía: es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Tomando como referencia lo antes mencionado se decide tomar como ejes teóricos de este trabajo de investigación 4 líneas fundamentales: Teoría Organizacional, Planeación estratégica y Mercadotecnia de relaciones y servicios incluyendo Design Thinking para procesos.

Por tanto, en el establecimiento de la estrategia empresarial, tradicionalmente han jugado un papel destacado las áreas de marketing y finanzas. La primera detectaba las oportunidades de mercado y proponía la introducción de nuevos productos. La segunda estudiaba las inversiones necesarias, la disponibilidad de fuentes de financiación y la rentabilidad esperada. Finalmente, la dirección general adoptaba las decisiones convenientes de acuerdo con los criterios y preferencias de los órganos de control de la empresa. En este modelo de actuación, la hipótesis subyacente, es que sólo existe una forma de producir y hacer llegar a los clientes los productos propuestos por marketing. El papel del área de producción se limitaba a describir cuál era esa forma y a estimar los recursos necesarios y las inversiones y los costes correspondientes. Según se han ido desarrollando los enfoques logísticos, cada vez se han ido poniendo más claramente en evidencia las limitaciones del modelo anterior. En efecto, una de las primeras consecuencias de la utilización del concepto de sistema logístico es, que existen alternativas, siempre que se haga el esfuerzo de concebirlas.

El enfoque de la logística integrada amplía la gama de alternativas posibles, ya que juega con la posibilidad de que grupos completos de actividades sean realizados por otras empresas. Consideremos que esta posibilidad afecta a la disponibilidad de las capacidades necesarias, la inversión requerida, la concentración del riesgo, entre otras. La conclusión es que la logística, especialmente cuando se difunde su enfoque como logística integrada, pone en evidencia que los responsables del sistema logístico deben contribuir a la definición de la estrategia, mediante la generación de alternativas del sistema logístico, así como a su puesta en práctica, como menciona Bousquet (2019). Los responsables del sistema logístico han ido cambiando progresivamente el enfoque de su contribución a la estrategia de la empresa, a medida que han ido dominando la gestión de las operaciones correspondientes.

En los últimos años, y con objeto de acortar los tiempos y de reducir los costes del ~~proceso de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, se ha desarrollado un enfoque de~~

organización denominado “Ingeniería concurrente” (Narváez y Gélvez, 2020). La ingeniería concurrente participa de unos objetivos y un enfoque similares a los de la logística. Así, mientras ésta trata de gestionar eficaz y eficientemente un flujo de materiales, aquélla trata de gestionar en igual forma un flujo de información y de decisiones (desarrollo y lanzamiento de productos). De esta forma, la “logística integrada” ha incorporado en su enfoque, de forma natural y por requerimientos del contexto, a la Ingeniería Concurrente.

Con lo anterior, podemos considerar que si las empresas, organizaciones e instituciones educativas se enfocan en aplicar un esfuerzo permanente de mejora e innovación, los resultados serán mejores y los objetivos organizacionales se verán cumplidos en porcentajes mayores y por tanto, las empresas integrantes de la cadena logística deben realizar un esfuerzo coordinado para mejorar permanentemente la calidad, el servicio, los costos y la flexibilidad, no sólo en términos de pequeños incrementos, sino, cuando sea posible y además conveniente, introduciendo innovaciones en productos y en procesos productivos y de gestión, mediante el desarrollo o la adquisición de nuevas tecnologías y la introducción de nuevas formas de organización.

2.1.2 Teoría, Estructura y Procesos Organizacionales

Considerando lo que menciona Ocampo (2019) relacionado con la estructura organizacional en función del comportamiento de la personas en las organizaciones, mucho es lo que se puede considerar como aporte de este punto para este proyecto de tesis doctoral, sin embargo, tratando de sintetizar lo que particularmente es más significativo, puedo enfocarme en la segunda pregunta de investigación propuesta: ¿Se obtienen mejores resultados globales cuando se tiene una estructura funcional rígida o cuando se tiene una estructura flexible?, considerando que esta asignatura permite establecer la diferencia en cada uno de los tipos de estructura y una vez, definido cada uno de ellos, se puede responder a la pregunta, lógicamente teniendo una base bien fundamentada. No puede afirmarse que alguna de las estructuras sea mejor que la otra, porque dependerá del tipo de Organización o Institución de la que se hable. Es importante tomar en cuenta los diferentes tipos de estructura organizacional para conocer a detalle qué beneficios aporta cada uno. Tomando como referencia lo que establecen Sarmiento y Porras (2017) es posible afirmar que no existen organizaciones con diseños organizacionales “puros”, ya que algunos

departamentos tendrán una estructura diferente al resto de la Organización, porque sus propias necesidades así lo requieren.

Los directivos descubren que en ocasiones los diseños tradicionales no son adecuados para el entorno actual, cada vez más dinámico y complejo. En su lugar, las organizaciones necesitan ser delgadas, flexibles e innovadoras; es decir, necesitan ser más orgánicas. Entonces, se están encontrando formas creativas para estructurar y organizar el trabajo. Las teorías de las organizaciones son un cuerpo organizado de escuelas de pensamiento, conceptos y experiencias relacionadas y sistemáticas, que explican el origen, el funcionamiento y los principios de la organización. Las organizaciones funcionan en un contexto cambiante y requieren, para su administración, la comprensión y adaptación al contexto. Para ello deciden sobre acciones que son de naturaleza interna empleando el uso de sus recursos y sus medios Sánchez (2019). En resumen, hay dos lógicas: la interna, referida a la gobernabilidad para asegurar su funcionamiento; y la externa, asociada a la adaptabilidad entendida como la respuesta a cambios de ese entorno. Estos elementos resumen la gestión de las organizaciones, Figura 1, anexo 5.

La gestión interna de las organizaciones contempla el conjunto de procesos y funciones que se realizan al interior de la misma, así sus propósitos no sean solo el adecuado funcionamiento sino ir más allá de los límites de la misma. Desde el enfoque de la administración, como disciplina, se desarrollan cuatro procesos básicos para alcanzar los resultados definidos y /o esperados, ellos son: planeación, organización, dirección y control. La planeación evalúa y selecciona alternativas de acción, define metas, asigna recursos y genera las estrategias para alcanzar esos objetivos relevantes. La organización diseña e instrumenta la estructura organizacional, define los procesos, coordina actividades, diseña cargos y roles. La dirección decide, ejecuta, motiva a los empleados, fomenta una cultura e interviene en el conflicto. El control contrasta lo ejecutado frente a medidas de desempeño derivadas de las metas y objetivos como menciona López (2013). En el contexto de la educación universitaria del siglo XXI, la gerencia educativa se ha transformado en una pieza clave para liderar, posicionar, diferenciar y dirigir organizaciones educativas haciéndolas compatibles con los imperativos de sus clientes, proveedores, organizaciones sociales y Estado, permitiéndole además cumplir con los requerimientos de calidad exigidos a este tipo de organizaciones. Por lo anterior, la gerencia educativa es una actividad crucial

para la solución de problemas que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión, por lo que el gerente educativo debe ser un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas sean las de orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos de efectividad y eficiencia. En esta dirección, el personal directivo requiere una continua capacitación y actualización para cumplir con las exigencias de su cargo y enfrentar los cambios operados en educación de manera eficiente. En términos prácticos, el hilo conductor, no único, para realizar una gestión educativa eficiente, lo constituye el ámbito de la planificación. La planificación es el conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalización y organización en unas acciones y actividades previstas de antemano. Estas acciones serán plasmadas en los diferentes planes, bien sea anual, de lapso o de clases, que servirán como marco de referencia para establecer los objetivos a cumplir, las estrategias y los recursos necesarios para ello. En este sentido, el directivo, dentro de su competencia, debe llevar a cabo el proceso de planificación con la participación de los docentes y tomando en cuenta las cuatro fases que la conforman: diagnóstico, programación, ejecución, evaluación y control del proceso educativo de la institución. Por esta razón, la planificación institucional se refiere a la aplicación del proceso a las instituciones, sean estas de carácter público o privado. Así, la planificación debe orientarse al logro de los objetivos institucionales (eficacia), y por otra parte, encauzarse a mejorar el funcionamiento de la organización (eficiencia) y a dirigir su desarrollo (Martins et al, 2013).

2.1.3 Estructuras de equipo

De acuerdo con Pavía (2021), una estructura de equipo es aquella en la que toda la organización está formada por equipos de trabajo dentro de la empresa. En esta estructura, permitir que los empleados decidan, es crucial, ya que no existe una línea de autoridad gerencial de arriba hacia abajo. En su lugar, los equipos de empleados diseñan y hacen el trabajo de la forma en que creen que es mejor, pero también son responsables de los resultados del desempeño laboral en sus respectivas áreas. En organizaciones grandes, la estructura de equipo es lo que típicamente se conoce como una estructura funcional o divisional. Esto permite a la organización tener la eficiencia de una burocracia y al mismo tiempo la flexibilidad que proporcionan los equipos.

2.1.4 Estructura matricial y de proyectos

En el caso de la estructura matricial, Sarmiento (2017) comenta que las especialidades de los distintos departamentos funcionales trabajan en proyectos que son dirigidos por un líder de proyecto. Un aspecto único de este diseño es que crea una cadena de mando dual, en la cual los empleados tienen dos jefes; el jefe del área funcional y el jefe de producto o de proyecto, quienes comparten la autoridad. El jefe de proyecto tiene la autoridad sobre los miembros funcionales que forman parte de su equipo de proyecto en áreas relacionadas con los objetivos del proyecto. Sin embargo, por lo general las decisiones sobre ascensos, salarios y revisiones anuales son responsabilidad del jefe funcional. Para trabajar eficazmente, ambos jefes tienen que comunicarse regularmente, coordinar las exigencias de trabajo de los empleados y resolver juntos los conflictos.

Muchas organizaciones utilizan una estructura de proyectos, en la cual los empleados trabajan continuamente en proyectos. A diferencia de una estructura matricial, una estructura de proyectos no tiene departamentos formales a donde los empleados regresen cuando terminan un proyecto. En su lugar, los empleados llevan sus habilidades y capacidades, así como su experiencia, hacia otros proyectos. Las estructuras de proyecto son diseños organizacionales flexibles. No hay departamentalización o una jerarquía organizacional rígida que retrase la toma de decisiones o el inicio de actividades. En esta estructura los jefes se desempeñan como facilitadores, mentores y orientadores. Eliminan o minimizan los obstáculos organizacionales, y garantizan que los equipos tengan los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz.

2.1.5 La organización sin límites:

Este estilo representa a una organización cuyo diseño no está definido o restringido por límites horizontales, verticales o externos, impuestos por una estructura predefinida. Ikiseh (2022) indica que, aunque la idea de eliminar límites puede parecer extraña, muchas de las organizaciones más exitosas de hoy en día han descubierto que pueden operar con mayor eficiencia si son flexibles y no estructuradas; la estructura ideal para ellos es no tener una estructura rígida, limitada y predefinida.

Si se habla de límites en una organización hay dos tipos:

- 1) Los internos, que son los límites horizontales impuestos por la especialización del trabajo y la departamentalización, y los verticales que separan a los empleados en niveles y jerarquías organizacionales
- 2) Los externos, que son los límites que separan a la organización de sus clientes, proveedores y otras partes interesadas. Para minimizar o eliminar estos límites, los jefes pueden utilizar diseños estructurales virtuales o de red.

Una organización virtual consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas que son contratados según las necesidades de los proyectos. Ikiseh (2022) afirma que otra opción estructural para las empresas que quieren minimizar o eliminar los límites organizacionales es una organización de red, en la cual una empresa utiliza a sus propios empleados para realizar ciertas actividades laborales y utiliza redes de proveedores externos para proporcionar otros componentes necesarios de producto o procesos de trabajo. Tal forma organizacional a veces se conoce como organización modular entre las empresas manufactureras." Este enfoque estructural permite a las organizaciones concentrarse en lo que hacen mejor, y delegar a otras compañías las actividades que éstas hacen mejor, muchas empresas utilizan actualmente dicho enfoque para ciertas actividades de la organización.

2.1.6 Mapa estratégico para la administración del desempeño

Según Gómez (2021), un mapa estratégico proporciona una representación visual de los impulsores clave del éxito de una organización y muestra la forma en que están vinculados los resultados específicos de cada área. El mapa estratégico (Figura 7, Anexo 5), presenta las cuatro áreas clave que contribuyen al éxito a largo plazo de una empresa: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, servicio al cliente y desempeño financiero y la forma en que varios resultados se vinculan directamente con el desempeño en otra área. La idea es que el desempeño efectivo, en términos del aprendizaje y del crecimiento, sirva como fundamento para ayudar a lograr excelentes procesos de negocio interno. Los procesos de negocios excelentes, a su vez, permiten que la organización logre un alto nivel de servicio y satisfacción del cliente, lo que le permite alcanzar sus metas financieras y optimizar su valor para todos los grupos de interés.

La organización tiene metas de aprendizaje y crecimiento que incluyen la capacitación y desarrollo de los empleados, un aprendizaje continuo y compartir los conocimientos y crear una cultura de innovación.

2.1.7 Empresas de servicios

Mientras que las organizaciones de manufactura logran su propósito principal mediante la fabricación de productos, las organizaciones de servicios logran su propósito principal mediante la generación y prestación de servicios, como educación, cuidado de la salud, banca y hospitalidad (figura 9, Anexo 5). Para Kotler (2022) los estudios de las organizaciones de servicios se han enfocado en las dimensiones únicas de las tecnologías de servicios. La diferencia más obvia es que la tecnología de servicios produce un resultado intangible, en vez de un producto tangible como sucede en las empresas de manufactura. Un servicio es abstracto y a menudo está formado por conocimientos e ideas, más que de un producto físico. Por consiguiente, mientras que producen los fabricantes se puede inventariar para venderlo más tarde, los servicios se caracterizan por la producción y consumo simultáneo. Por ejemplo: los estudiantes y profesores se reúnen en el aula o a través de internet. Un servicio es un producto intangible que no existe, sino hasta que el cliente lo solicita. Por tanto no puede almacenarse, inventariarse o considerarlo un producto terminado. Si un servicio no se consume de inmediato después de su producción, desaparece. Esto significa que las empresas de servicios son intensivas en mano de obra y conocimiento, debido a que se requieren muchos empleados para satisfacer las necesidades de los clientes a diferencia de lo que sucede con las empresas de manufactura.

En las empresas de servicios, la interacción directa entre el cliente y el empleado, generalmente son de muy alto nivel. La interacción directa significa que el elemento humano, los empleados, es extremadamente importante. Aun cuando la mayoría de las personas no conocen a quien fabrica los productos que adquieren, interactúan directamente con quien los vende. El trato que se recibe del vendedor, del médico, del profesor, del abogado afecta la percepción del servicio recibido y el nivel de satisfacción del cliente. La calidad de un servicio es percibida y no se puede medir y comparar directamente de la misma forma en que se mide y compara la calidad de un producto. Otra característica que

afecta la satisfacción del cliente y su percepción de la calidad de un servicio es el tiempo de respuesta rápido. Un servicio se debe proporcionar cuando el cliente lo desea y lo necesita.

2.2 Mercadotecnia de Relaciones y Servicios

A partir de finales de los años sesenta se empiezan a realizar proposiciones para ampliar el concepto del marketing más allá de los límites empresariales, introduciéndose en el campo de las organizaciones no lucrativas y de las ideas, de la mano de autores como Zaltman (2018), una de las acepciones del concepto marketing más difundidas es la planteada por Kotler y citado por Pinargote (2019) en la que señalan que marketing: Es un proceso social y de gestión, por el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, mediante la creación y el intercambio de productos y valor con los demás.

El intercambio existe en las diferentes actividades que realiza el ser humano, Intercambiar conlleva entregar algo y recibir algo de valor para cada una de las partes. Significa independencia de las partes y eventualmente capacidad para decir que no, el poder de veto del mercado. En consecuencia, uno de los temas de la ciencia del marketing es el intercambio entre los ciudadanos. La globalización, la intensidad competitiva, los cambios del consumidor, el perfeccionamiento de las estrategias del marketing, los avances tecnológicos, la preocupación por la calidad y los cambios adicionales producidos en el entorno en el que operan las organizaciones han llevado a que el enfoque transaccional del marketing no solucione los problemas actuales y haya sido sustituido por una perspectiva relacional, como establece Picalúa (2020). En el actual entorno competitivo, el cliente se ha convertido en el elemento más escaso del sistema, siendo su conservación, y no su captación, la clave del éxito empresarial.

La American Marketing Association (AMA) emitió en el 2004 una nueva definición de marketing, que incluyó la gestión de relaciones. Todo ello encaminado a crear valor para el cliente: Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con éstos como forma de beneficiar a la organización y a sus stakeholders.

Asimismo, Kotler (2022) argumenta de manera general que el marketing de relaciones tiene por objetivo establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los

participantes clave (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios del marketing) con el fin de conservar e incrementar el negocio.

En los intercambios transaccionales, las dos partes ven el intercambio como un juego de suma y cero, donde una de las partes gana a expensas de la otra y, por lo tanto, todo gira en la negociación de términos y condiciones Pérez (2019). En el otro extremo, los intercambios colaborativos requieren información muy cercana, interacción social, procesos de conexión y compromisos mutuos basados en beneficios esperados a largo plazo. Surgen así los conceptos de “marketing relacional” y “orientación al mercado” para resaltar la necesidad de incorporar en toda la organización una visión de marketing a largo plazo que tenga en cuenta realmente las necesidades del consumidor y que valore el establecimiento de relaciones estables en los mercados frente al enfoque cortoplacista en el que se basa el marketing-mix (Pérez, 2019).

El marketing relacional se despliega hacia un nuevo concepto de análisis donde es necesaria la integración de nuevas variables determinantes del desempeño de la estrategia comercial. En este sentido, Morgan y Hunt, citados por Morales (2017) proponen un modelo mostrado en la figura 10 del Anexo 5 para comprender el marketing relacional, destacan la importancia de entender la diferenciación entre intercambios transaccionales y el intercambio relacional. De este modo, identifican diez formas de intercambios diferentes, alrededor de la organización:

- a) La relación de intercambio que se produce entre las empresas y sus proveedores de bienes.
- b) Los intercambios relacionales entre fabricantes y proveedores de servicios.
- c) Las alianzas estratégicas entre empresas y sus competidores.
- d) Las alianzas entre una empresa y organizaciones sin ánimo de lucro.
- e) Las relaciones entre la empresa y el gobierno local o nacional.
- f) Los intercambios a largo plazo entre la empresa y sus clientes finales.
- g) Los intercambios relacionales entre la empresa y sus clientes intermedios -canales de distribución.
- h) Los intercambios con los departamentos funcionales de la empresa.
- i) Los intercambios entre la empresa y sus empleados.
- j) Los intercambios relacionales de la empresa involucrando a unidades de negocio

Las relaciones con los clientes no se deben valorar como una suma de transacciones, sino como un vínculo que une a comprador-vendedor, en nuestro caso fabricante-distribuidor, en el cual es indispensable obtener información precisa y adecuada, así como mantener una comunicación continua e interactiva para fortalecer y estrechar la relación, con el objetivo de consolidar y establecer relaciones de largo plazo. Así pues, el marketing relacional no sólo destaca la importancia de la fidelización de los clientes, sino también el cultivo de las relaciones a largo plazo con el conjunto de agentes con los que se relaciona la empresa. La relación, y no el intercambio, se convierte de esta manera en el eje central del marketing. Las partes implicadas no limitan el intercambio a bienes y flujos monetarios, sino que también incluyen las relaciones fabricante-distribuidor.

Las presiones competitivas y los cambios en el ambiente económico han forzado a las empresas a evaluar de nuevo la operación y estructura de sus sistemas de logística. La oscilación de la estrategia de producción local para un mercado local a la de centros de nacionales o internacional de suministro para la manufactura y distribución tienen implicaciones sumamente importantes en las organizaciones, estructura, gerentes, sistemas de control y satisfacción de los clientes, tal como afirma Parra (2020). Asimismo, como lo expresa Montoya (2016), la integración virtual de las operaciones de las empresas con sus proveedores de materiales y servicios requiere que los gerentes realicen un monitoreo constante y no un control directo del desempeño de las actividades.

Rodríguez (2018) hace referencia a un modelo de tres factores de habilidades para los gerentes de logística: habilidades básicas de gestión interpersonal, habilidades tecnológicas cuantitativas y habilidades elementales en la gestión de la cadena de suministro. Además, estos autores hicieron énfasis en la importancia de buenas habilidades de comunicación para los actuales gerentes de logística, tanto para comunicarse con sus superiores como con sus subordinados dentro de la organización, así como la existencia de la capacidad para comunicarse, a través de las funciones y las organizaciones, y para una correcta coordinación de la gestión de la cadena de suministro.

Por lo que se refiere a la satisfacción de los clientes, existen diversos estudios en la literatura actual que presentan a la satisfacción de los clientes como una de las principales metas a las que tiene que aspirar cualquier organización; por ello, la satisfacción de los clientes es considerada como una estrategia empresarial en un mercado cada vez más

globalizado y competitivo, pues de ella dependerá, en gran parte, el éxito o fracaso de la organización. Una buena gestión de los sistemas de logística deberá acompañarse de buenos resultados en el nivel de satisfacción de los clientes de las empresas, de lo contrario aunque se tengan buenos resultados en la gestión de la logística, pero si no existe un incremento significativo en el nivel de satisfacción de los clientes, los esfuerzos realizados por los gerentes de logística se verán fuertemente afectados; es decir, todos los esfuerzos que realice el personal de la organización deberán tener como fin último la satisfacción de los clientes de las empresas.

2.2.1 Marketing relacional en Instituciones Educativas

El mercado de los servicios ha experimentado un constante crecimiento durante los últimos años a nivel mundial, teniendo una mayor participación dentro del producto bruto interno. Dicho crecimiento ha tenido una tendencia al alza desde el año 2006 en países como Estados Unidos, Perú, Brasil, Ecuador y Argentina como se menciona en el Estudio Económico de América Latina y el Caribe (CEPAL), ONU (2018). La aplicación del marketing en las instituciones educativas privadas ha sido complicada debido a la creencia de que la educación no debe ser vista como un negocio, además, muchas instituciones no replantearon sus estrategias porque creyeron que tenían una clientela fidelizada y en el transcurso del tiempo fueron desapareciendo del mercado educativo. Por este motivo, el marketing es una función muy importante para una institución educativa porque contribuye a definir concretamente las características del servicio, y cómo este se transmitirá a los padres de familia e hijos. No obstante, como lo menciona Rivera (2015), el marketing ha ido evolucionando a través del tiempo, y en la actualidad, uno de los enfoques modernos de marketing lo constituye el marketing relacional cuyo principal objetivo es el establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

La fidelización de clientes tiene un papel crucial para ahorrar recursos en un presupuesto de marketing. Cerpa y Delgado (2020) indicaron que la captación de nuevos clientes es costosa y una mejor alternativa es fidelizar a los que ya existen, porque si se disminuye en 5% la pérdida de clientes, las utilidades podrían aumentar entre 25% y 85%. Además, vale recalcar que fidelidad, lealtad y retención de clientes no son lo mismo, ya que según Martínez (2022), la fidelidad desarrolla un vínculo emocional entre el cliente y la

organización, mientras que la lealtad solamente es la compra repetitiva luego de tener una experiencia agradable; y la retención de clientes es solo una parte de la fidelización que se encuentra relacionado con la satisfacción afirma Paredes (2019). Un componente importante para lograr la fidelización de clientes lo constituyen las reclamaciones debido a dos razones: Contribuye a que la organización identifique sus puntos débiles y replantee su estrategia y permite la obtención de información vital para el desarrollo de las empresas (Picalúa, 2020).

Las instituciones educativas públicas y privadas son un ambiente idóneo para la aplicación del marketing relacional, debido a que es un tipo de organización en la cual los directivos y colaboradores deben mantener relaciones armoniosas con padres de familia, alumnos y comunidad, con la finalidad de mejorar los aprendizajes. Para ello, los sistemas de información que posea cada institución educativa son importantes para formular estrategias de marketing, debiendo almacenar información no solo de los alumnos actuales, sino también de los ex y potenciales alumnos. A partir de los anteriores enunciados se puede afirmar lo siguiente: Una adecuada administración de las relaciones con los clientes puede ayudar a que una institución educativa privada retenga a su alumnado, evitando situaciones que afecten el bienestar de quienes la conforman. Además, constituye una herramienta muy importante para fortalecer el vínculo entre la institución educativa, la familia y la comunidad, posibilitando la mejora en los niveles de aprendizaje. Dichas relaciones pueden ser apreciadas desde dos ópticas complementarias: La relación institución educativa familia que busca la formación integral de los alumnos; así como la relación institución educativa comunidad que persigue la cooperación para desarrollar proyectos educativos comunitarios (Narváez, 2020).

En las ciencias administrativas existe la confusión entre los términos “objetivo organizacional” y “resultado organizacional”, asumiéndose como sinónimo cuando no lo son. Según Acensio et al (2019), el objetivo organizacional es un escenario al cual se pretende llegar luego de un adecuado seguimiento y evaluación, mientras que el resultado organizacional es la concretización del objetivo y se distingue por su carácter descriptivo (cuantitativo). Además, Moreira (2018) que, a lo largo del desarrollo de las ciencias administrativas, los resultados organizacionales se han constituido como un tema de interés para los investigadores ya que implican la búsqueda de las siguientes características: Eficiencia y eficacia, resolución de conflictos humanos organizacionales, mejora de la

calidad, optimización de costos empresariales y establecimiento de sistemas de control interno.

Según Malhotra et al, citados por Salas (2017) existen cinco dimensiones que fundamentan la existencia del marketing relacional como son:

- Competencia (conocimiento de las necesidades)
- Confianza (cumplimiento de las partes)
- Compromiso (interés de las partes en la relación)
- Comunicación (manejo de la información)
- Gestión de conflictos (administración de las reclamaciones).

2.3 Planeación Estratégica

De acuerdo con Ramírez (2019), los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Oskar Morgenstern en su obra “La Teoría del Juego”. La teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar las mejores estrategias, así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos. En otras palabras, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos. La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

En la definición propuesta por Grima y Tena, comentada por Solórzano (2016) hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración acerca de la importancia para las empresas otros valores no necesariamente económicos, que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidos en cuenta a la hora de concebir, diseñar y aplicar las estrategias. El examen

integrado de estos y otros conceptos encontrados en la literatura permite observar, según Zapata et al (2018) al menos tres tendencias: una en que los conceptos giran en torno a la dinámica *de la empresa con el entorno*; otra centra la formulación o logro de objetivos y una tercera hace referencia a *la competencia*.

La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos, facilitar el logro de los objetivos y de la empresa y entre ellos tenemos:

1. Propósito Protector: Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.

2. Propósito Afirmativo: Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.

3. Propósito de Coordinación: Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

Las partes del Proceso de Planeación se presentan en la figura 11 del Anexo 5.

Parafraseando a Baque et al. (2019), la Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Está integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios de la empresa y sus principales características son:

- a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.
- c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

La planeación estratégica es una herramienta que pretende desagregar, articular, racionalizar y formalizar los procesos de toma e integración de decisiones estratégicas. Pero, el proceso de creación de la estrategia, acorde con el comportamiento del entorno y de la empresa misma, es dinámico, irregular, discontinuo e interactivo, y enfatiza el aprendizaje y la síntesis para la toma de decisiones y acciones estratégicas previstas y emergentes. En este proceso, la visión intuitiva, la creatividad y el buen juicio de la alta dirección y la gerencia, la experiencia colectiva, la prueba y error, y aún la casualidad, constituyen elementos importantes que son complementados con actividades de análisis técnico para la definición, adecuación o cambio del rumbo de la empresa.

Cada empresa debe decidir el apoyo que brindará a la función de planeación en su organización, según Castañeda (2018), de acuerdo a sus propias condiciones y a las características de su alta dirección; sin embargo, es conveniente que propongamos un conjunto de actividades que debieran ser consideradas para tal decisión. Castañeda (2018) hace mención de esas actividades:

- 1) Contribuir a impulsar y mejorar el pensamiento y el actuar estratégicos de la empresa. Esto implica impulsar a pensar en el futuro en forma creativa y ayudar a dar cierto orden al proceso de formación de la estrategia, puesto que las estrategias pueden surgir en toda clase de tiempo, forma y lugar.
- 2) Contribuir a que la estrategia quede expresada en términos suficientemente claros para ser puesta en operación, enfatizando los mensajes principales que deben mover las ideas a la acción.
- 3) Colaborar en la descomposición de la estrategia en: sub-estrategias corporativas, de negocios y funcionales; programas de inversión de capital, programas de acción, y planes operativos, y su conversión a presupuestos.
- 4) Contribuir al examen (investigación y evaluación) de estrategias previstas y emergentes ya autorizadas, para hacer explícito si fueron o no realizadas y su efectividad en cuanto a su implementación y adecuación a los requerimientos de la empresa.

- 5) Elaborar, para los ejecutivos de la línea, estudios no rutinarios del entorno, de la organización, y derivados del examen de estrategias previstas (ya autorizadas), que alimenten y enriquezcan al proceso estratégico.

2.3.1 Valores Estratégicos

Para Rivero et al (2018) los valores estratégicos pueden agruparse en seis aspectos fundamentales:

- 1) Conocimiento y satisfacción del cliente: Este se trata de conocer y de saber quiénes son los clientes y de cómo mantenerlos a gusto con los productos de la organización.
- 2) Conocimiento del Mercado: El conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones de gestión. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.
- 3) Eficiencia: es el propósito es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.
- 4) Innovación: Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.
- 5) Sinergia: Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes.
- 6) Liderazgo: es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI.

En la era de la globalización la empresa debe competir siguiendo las presiones de altos estándares de calidad, compradores exigentes, entornos dinámicos y fuerzas tecnológicas de punta como establece Cárdenas (2022). Además, los gobiernos continúan liberando los mercados y los convierten en protagonistas centrales de la actividad económica. Esto y el

establecimiento de otras condiciones al interior y exterior de la empresa, resultarían en lo que se conoce como competitividad internacional (Porter, 2015).

La empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, mitigar las debilidades y aminorar el impacto de las amenazas, pero como un proceso que se desarrolla con la participación de todos sus actores sociales. Se asume, por tanto, que la participación es y debe ser precisamente el instrumento que permita realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento.

El enfoque estratégico constituye actualmente una exigencia en la gestión de las organizaciones, dado los constantes cambios del entorno empresarial y el alto nivel de competitividad. A partir del análisis de concepto estrategia se plantea que: permite orientar las decisiones para lograr la meta propuesta, asignando los recursos y estableciendo las principales acciones para su logro, constituye un fenómeno objetivo, que tiene un carácter dinámico por la inestabilidad del entorno. En la práctica directiva actual, requiere de la participación en el proceso de planeación estratégica de todos los niveles de la empresa dada su influencia en la creación de un pensamiento y actitud estratégicos.

2.3.2 Planeación Estratégica en la Educación

Podemos decir que a inicios de los ochenta la planificación estratégica había pasado de considerarse una panacea a una herramienta útil que requería condiciones organizacionales y de una pulcra conducción en su aplicación para garantizar el éxito; fue así que se logró una caracterización muy realista y objetiva de la planificación estratégica, que hizo que adquiriera notoriedad y encontrara su ubicación precisa entre las disciplinas administrativas y de gestión. Algunas Instituciones de Educación Superior (IES) de los Estados Unidos utilizaron la planificación estratégica de forma temprana, desde finales de los setenta, pero su introducción formal en el ámbito educativo se vincula con las contribuciones de Halal y Murray (2019). Estos autores señalaron que sin la planificación estratégica a las IES les sería cada vez más difícil sobrevivir en un entorno de competencia creciente: estaban anticipando un futuro que en muchos países en aquel entonces ya se estaba viviendo. En los Estados Unidos, la educación superior requería ya de una revisión

urgente, puesto que la evolución social estaba planteándole requerimientos de mayor eficiencia y calidad.

La planificación estratégica en el ámbito educativo, de acuerdo con Ramírez (2013), siguió el rumbo de su desarrollo en lo general, pero con un desfase de alrededor de 10 años del resto de organizaciones privadas (empresas y negocios); este desfase incluso se identifica al comparar la evolución que tuvo en las empresas del sector público, donde la planificación estratégica encontró un rápido acomodo. Para hacer que la planificación estratégica fuera adoptada en el ámbito de la gestión educativa, los especialistas y estudiosos de la educación y los organismos internacionales, sobre todo de la educación superior, contribuyeron argumentando sobre la importancia, pertinencia y ventajas de su uso en los sistemas nacionales de la educación superior y en las mismas IES.

En México hemos vivido, a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994, una época acelerada de cambios en la educación superior. Al elaborar los análisis comparados de los sistemas de educación superior de nuestro país con respecto a Estados Unidos y Canadá, se observaron asimetrías y diferencias que plantearon al país retos muy importantes (González, 2021). Es en este contexto donde, desde la Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y de la correspondiente subsecretaría de la SEP, surge el llamado Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), que es la forma más acabada de la imposición de ejercicios de planeación estratégica a las IES (ANUIES, 2002). En este marco, la planificación del sistema de educación superior en México, impulsado desde la ANUIES, propició la creación de unidades de planeación en todas las IES, lo cual sucedió durante la década de 1980: Es cuando la retórica se convirtió en práctica. Estas oficinas, dependencias, y en algunos casos hasta secretarías, se han adaptado a las dinámicas de desarrollo institucional y a los avatares de los equipos de gestión locales. Es así que hay una diversidad de formas de organizar y abordar la evaluación y planeación institucional, que ha venido haciéndose cada vez más homogénea, desde finales de la década de los noventa del siglo pasado. El uso de estas unidades fue justificado originalmente para darle soporte a los programas federales (Fondo para Modernizar la Educación Superior (FOMES), Programa del Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), PIFI entre otros), pero debido al trabajo que se ha venido realizando en las IES bajo esquemas autóctonos o por influencia de una corriente planificadora que promovió la Subsecretaría de Educación Superior (SES), la

planificación ha adquirido un valor incuestionable en la gestión universitaria mexicana. Siguiendo esta línea, las instituciones universitarias mexicanas se han preocupado por atender las necesidades de cambio que plantean diferentes sectores de la sociedad, mediante la redefinición de su misión social y su estructura organizacional (Peña et al, 2020).

Las organizaciones aplican modelos de gestión normativos como vía para la mejora de su desempeño. Dentro de estos modelos se destacan: la ISO 9001:2008 para sistemas de gestión de la calidad, ISO 14001:2004 de gestión ambiental y la norma OSHAS 18000:2007 de seguridad y salud del trabajo. Es por ello que se han desarrollado modelos y procedimientos para la integración de estos sistemas de gestión como: el de Isaac (2004) y el de Ulloa (2012). La investigación de Isaac se centra en la gestión integrada de calidad y medioambiente. Ulloa, por su parte, integra la gestión de riesgos al sistema de gestión de la calidad. De igual forma en el campo de la dirección estratégica, se ha reconocido la necesidad de la integración, ejemplo de ello es la propuesta de un modelo para la integración del sistema de dirección de la empresa. Otro elemento que está propiciando la integración, es el enfoque de procesos el que constituye una herramienta valiosa para la integración de los sistemas de gestión. En la literatura internacional se reconoce que el éxito de las organizaciones; ya sean de producción o de servicios, lucrativas o sin fines de lucro, depende de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos, este tema también ha sido abordado en la investigación de Hernández (2019) en donde menciona que el enfoque en procesos después de muchos años de haberse aplicado, constituye actualmente una herramienta de gran utilidad y además, los procesos representan el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, es por ello que gestionarlos de forma integrada se ha convertido en una necesidad para mejorar el desempeño organizacional. En la actualidad se reconoce por Arcaica (2020), a las universidades como objeto de gestión y la pertinencia del enfoque de procesos para la comprensión de la misma como un sistema. En Cuba, por ejemplo, las universidades están en constantes transformación, en aras de dar cada vez mayores y mejores respuestas a las demandas de la sociedad, es por ello que la utilización de enfoques modernos de dirección se convierte en una necesidad para desarrollar una gestión universitaria de excelencia. En consecuencia, con lo anterior el Ministerio de Educación Superior estableció en el Área de Gestión de la Educación Superior, el objetivo de: incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes

y presupuesto aprobado; con esta finalidad cada universidad debe tener diseñado su sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos.

2.4 Gestión y Eficiencia Educativa

La gestión educativa, como disciplina, es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces, Tello (2020) comenta que han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos. Cuando se introdujo la temática de gestión educativa en Latinoamérica se la asociaba, desde las perspectivas críticas, a una visión liberal que intentaba evaluar el fenómeno educativo en términos de costo-beneficio. Debemos comprender que, del mismo modo que en la educación latinoamericana se comenzaba a hablar de gestión institucional, la sociedad, a través de los andamiajes políticos, comenzaba a desplegar la idea de resultados, logros, impacto, como una manera de dar cuenta, de legitimar la inversión social, en dinero, esfuerzos y tiempos. Ahora bien, debemos considerar que, como plantea Tello (2020), la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica, la gestión de la escuela está imbricada dentro las políticas educativas que se despliegan desde el Estado como políticas públicas. La gestión educativa hace referencia a la acción y el pensar de los educadores en situaciones concretas, de las cuales también es necesario distanciarse y representarse la realidad simbólicamente para reflexionarla, analizarla, expresarla y denunciarla. Debemos considerar que la gestión educativa posee, en sí misma, una complejidad que incluye las subjetividades de las personas, la realidad institucional y, fundamentalmente, el entorno. Es decir, para gestionar se requiere del conocimiento sensible como actitud frente a la realidad. Desde esta perspectiva, toda apreciación, definición o conceptualización acerca de la gestión educativa acarrea una posición frente a la realidad, posición pedagógico-política.

El concepto de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de “gestión” y de “administración”. Chacón (2014). Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el

manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración, o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa. Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, como una aproximación se presenta esta definición: La gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

En vista de la marcada influencia que ejerce la administración sobre la gestión educativa, se han trasladado las mismas escuelas del pensamiento administrativo, a la gestión educativa. En concordancia con Farfán (2017), hoy en día existe un consenso general que sostiene que la gestión educativa tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo. Ahora bien, si la gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la prospectiva educativa. A continuación, se explicarán cuatro tendencias que se vienen presentando en la Educación Superior, del siglo XXI, como son:

1. Autonomía
2. Democracia
3. Calidad
4. Formación integral

Autonomía: Se caracteriza por perseguir soluciones propias para la población de estudiantes, profesores, familias y el entorno social. Pero, como lo establece Farfán (2017), a diferencia del concepto anterior, busca no sólo mirar hacia adentro las necesidades existentes de las instituciones de educación superior, sino que se preocupa por consultar el encargo social que le hace la sociedad a la universidad, y la obligación que tiene la misma de revertir conocimientos, investigaciones y aplicaciones que permitan solucionar

problemas que aquejan la sociedad. Una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes a las necesidades de los estudiantes y a los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa que no basta con mirar hacia adentro, es necesario consultar las necesidades del entorno. Ejercer autonomía no significa caos, por el contrario, requiere articular las dimensiones de la gestión educativa, enfatizando en diferentes aspectos de los procesos educativos, de forma tal que puedan integrarse a teorías que aborden las siguientes dimensiones: pedagógica, administrativa, social-comunitaria y política-educativa.

Democracia: Según Osorio (2017), el concepto de democracia en la educación sugiere que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores, lo que implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. En este sentido, el fortalecimiento institucional de las entidades de educación superior deberá impulsar la democratización basado en una política de participación.

Calidad: Para nadie es un secreto que la prosperidad interna de los países está determinada por la posición que ocupan en el concierto internacional y una de las variables que hace parte de la medición es precisamente la calificación del talento humano. La gestión educativa para mejorar la calidad deberá ajustarse a las nuevas demandas de la ciencia y la tecnología. Para alcanzar la calidad, la gestión educativa deberá preocuparse por: cumplir con los reglamentos que emanan de los ministerios, acatar las normas que se deriven desde las instancias superiores de las secretarías departamentales y municipales y deberá enfatizar sobre la necesidad de la calidad del trabajo de los educadores, lo cual exige una alta capacitación del docente. La gestión educativa del siglo XXI, deberá: trazar políticas de acción que cualifiquen a los trabajadores, cuya preparación hoy suele estar por debajo de la tecnología empleada; reconvertir a aquellos preparados que desempeñen funciones ya obsoletas o saturadas de personal; y afrontar el problema de los egresados del sistema

educativo que no encuentran empleo, que ocupan puestos de nivel inferior a sus capacidades o que emigran a países más desarrollados. Tomando en cuenta lo que mencionan Ortíz y Rúa (2017) sobre la gestión de la calidad en las universidades se afirma que la aplicación de los principios y conceptos de la calidad en el ámbito universitario ha sido ampliamente recogida en la literatura académica, existiendo un mayoritario grado de consenso para asegurar la utilidad, beneficios y justificación del enfoque de una cultura de calidad en las destacan: que facilita la implementación de los principios y conceptos de la gestión de la calidad al máximo nivel y que permite evaluar la situación en la que una organización se encuentra en relación con los objetivos perseguidos de excelencia.

De acuerdo con González y Bernárdez (2021) los conceptos fundamentales de excelencia que refiere el modelo EFQM (marco de gestión de referencia internacional, útil para abordar la transformación y el rendimiento en todo tipo de instituciones públicas y privadas, en donde están incluidas las instituciones educativas) son descritos como los principios requeridos para que cualquier organización obtenga la excelencia de forma sostenida, concretando, definiendo y profundizando los factores clave que a nivel general han sido establecidos por las organizaciones comprometidas con la calidad y la mejora continua. Los conceptos fundamentales de excelencia son ocho:

- 1) Añadir valor para los clientes
- 2) Crear un futuro sostenible
- 3) Desarrollar la capacidad de la organización
- 4) Aprovechar la creatividad y la innovación
- 5) Liderar con visión, inspiración e integridad
- 6) Gestionar con agilidad
- 7) Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas
- 8) Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.

El modelo EFQM provee de un marco de trabajo no prescriptivo que facilita la realización de los conceptos fundamentales de excelencia, con el beneficio añadido de permitir comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que las organizaciones hacen y los resultados que obtienen. González (2021) establece que se sustenta en nueve criterios donde están integrados los conceptos fundamentales de excelencia; cada criterio se

divide en un número variable de subcriterios que representan aquello que normalmente tiene lugar en una organización excelente en referencia al criterio correspondiente. Los cinco primeros criterios se denominan Agentes Facilitadores y los cuatro restantes son Resultados:

- a) Liderazgo
- b) Estrategia
- c) Personas
- d) Alianzas y recursos
- e) Procesos, productos y servicios
- f) Resultados en clientes
- g) Resultados en las personas
- h) Resultados en la sociedad
- i) Resultados clave

Los agentes facilitadores tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra, mientras que los resultados son consecuencia de los agentes facilitadores y de su análisis se deberán extraer las conclusiones necesarias para llevar a cabo los ajustes necesarios (European Foundation for Quality Management, 2013). No obstante, conviene reparar en que la literatura también le reconoce limitaciones al modelo EFQM. Éstas derivan de su definición como marco de trabajo no prescriptivo, al no proveer de prácticas o líneas de actuación específicas que el management pueda considerar. Además, a pesar de que los modelos de gestión de excelencia proponen un marco de trabajo desde una perspectiva holística en su nivel conceptual, aquellos adolecen de pautas para la integración en el nivel operacional, siendo esta inconsistencia patente entre la definición de los criterios asociados a liderazgo y procesos Dahlgaard (2013), pues en el primero se consideran aspectos de la cultura de la organización tales como misión, visión, valores de la organización mientras que en el criterio procesos son obviados.

Formación Integral: La situación de transformación de valores que se viene presentando en los ámbitos nacional e internacional exige acciones educativas que permitan solucionar el problema. Toscano et al (2020) afirman que con tal fin se ha venido divulgando, desde la UNESCO, que la formación integral es una de las tendencias educativas del siglo XXI. La educación con visión integradora enfatiza en la necesidad de impartir la formación de

valores en la educación de hoy como una tendencia actual. Al respecto se dice lo siguiente: Una formación integral es aquella que contribuye a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, que fortalece su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades intelectuales y artísticas, trasciende en su formación moral, abre su espíritu al pensamiento crítico y cultiva en el estudiante los valores de justicia y solidaridad sin los cuales no es viable la vida en sociedad. El tema de la formación integral en la educación superior ha cobrado un marcado interés, en consonancia con la sistemática profundización en la labor docente-educativa que se desarrolla en la educación superior, no obstante, existen fenómenos que dificultan la formación integral. Prepararse para formar integralmente a los estudiantes del siglo XXI exige diseñar y poner en marcha una estrategia de gestión educativa para la aprehensión de valores, para lo cual se requiere un esfuerzo decidido de directivos, profesores, alumnos y padres de familia, con el fin que revisen las prácticas institucionales, su estructura, organización y procedimientos, y las coloquen al servicio del desarrollo integral. Formar integralmente al estudiante es favorecer su criterio y la capacidad de autoaprendizaje de los jóvenes, así como la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la no-discriminación sexual, étnica y de cualquier otro tipo, y el respeto al medio ambiente.

El papel de las universidades es fundamental en la preparación y educación de los recursos humanos en la sociedad y así poder dar respuestas más adecuadas a sus demandas. Para atender a los diferentes cambios que ocurren en la sociedad y que tienen una alta incidencia en las organizaciones, como es el caso del desarrollo tecnológico, se hace necesario establecer estrategias organizacionales dirigidas al aprendizaje, para aproximarnos a lo que Peter Senge (2020) llamó Organizaciones Inteligentes (OI) u Organizaciones que aprenden. En los primeros años del surgimiento de la teoría de la quinta disciplina, la concepción predominante era que solo las empresas podían convertirse y aplicar esta teoría, se enfocaba principalmente hacia los recursos humanos y el aprendizaje organizacional. En una etapa posterior de análisis, se planteó la necesidad de llevar esta teoría a las instituciones educativas, sobre todo a las instituciones de Educación Superior, destacándose la importancia del aprendizaje organizacional, el trabajo colectivo y el hecho de contar con un sistema que manejara el conocimiento y le permitiera reutilizarlo y renovarlo constantemente. Desde entonces y hasta la fecha puede apreciarse que en las

discusiones sobre el tema se resaltan sus potencialidades para ser aplicado en el ámbito universitario, además de que la actual sociedad del conocimiento así lo exige Núñez (2014). Es fundamental estimular el sentido de pertenencia de los miembros de la organización y para ello todos deben empoderarse tanto de su misión como de su visión, pues en caso contrario la diversidad de intereses impedirá alcanzar las metas organizacionales, generará frustración en sus miembros, estos no se sentirán realizados, lo que incidirá en una disminución de su rendimiento.

Una gestión educativa estratégica puede concretarse a partir de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados, que pueden ser desarrollados con la implementación de actividades de planeación y evaluación. La eficacia y la eficiencia de las organizaciones dependen de su capacidad para articular los métodos tradicionales de gestión con una visión humana y social de su funcionamiento y su desempeño global sostenible, potenciando la gestión socioeconómica basada en métodos innovadores para una gestión más eficiente. La gestión de las organizaciones educativas basado en un liderazgo compartido, en el trabajo en equipo, en prácticas docentes flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa, que impulse la innovación educativa, contribuyen a instituirse como una Organización Inteligente. Las universidades han sido siempre instituciones totalmente centradas en el conocimiento y su gestión, por lo tanto, constituye una oportunidad y una necesidad en su alta responsabilidad formadora y en la preparación de escenarios para aplicar los métodos y técnicas apropiadas al contexto y a los objetivos de las organizaciones. Los distintos procesos que emplean y generan información en las universidades, y que son básicos para alcanzar el conocimiento, deben ser atendidos especialmente en forma individual y en su integración. Almacenaje, transferencia, uso y evaluación de este conocimiento y sus interrelaciones, son etapas que conducen al objetivo final y para cada una de ellas alcanzar éxito posee características específicas. En congruencia con Tello (2020) la gestión es reflexión, en oposición a la gestión como tecnicismo-instrumental. Para este autor, la reflexión en la acción posee una función crítica y da lugar a la experiencia en contexto: “Ideamos y probamos nuevas acciones que intentan explorar los fenómenos recién observados, verificamos nuestra comprensión provisional de los mismos o afirmamos los pasos que hemos seguido para que las cosas vayan mejor”.

Para las universidades hay dos aspectos claves vinculados a la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, que a su vez están directamente interrelacionados:

- a) La creación de condiciones propicias en el escenario universitario.
- b) La formación de los gestores del conocimiento para el futuro, dotados de los valores apropiados (Estrada y Febles, 2014).

Para Arce (2019) en el proceso de gestión del conocimiento es fundamental la socialización del conocimiento para hacer llegar este valioso recurso a todos los que lo necesiten. A continuación, se formula la propuesta de acciones para fortalecer la GC y el aprendizaje organizacional:

- a) Aprender en equipos, pues se ha demostrado que las ideas generadas en equipos son más creativas, innovadoras y de mejor calidad que aquellas generadas individualmente, de ahí la importancia de compartir experiencias y buenas prácticas. Este intercambio permite el contraste de los modelos mentales, percepciones, es decir, permite la apertura a las diversas interpretaciones. Los equipos deben ser creados intencionalmente para evitar que se formen grupos aislados de especialistas jóvenes solamente y como consecuencia el personal de experiencia no trasmite sus conocimientos a estos. Los conocimientos se transmiten básicamente por interacción con los otros, con los que saben. La renovación del conocimiento existente y la creación de conocimiento nuevo no solo se transmiten por medios tecnológicos, es indispensable fortalecer el trabajo de los grupos.
- b) Implementar la gestión económica con el objetivo de alcanzar el desempeño humano y social y el desempeño económico. El tratar a las personas en las organizaciones como actores importantes en el proceso de cambio se obtienen mayores beneficios al mejorar su eficiencia.
- c) Potenciar la gestión de conocimiento tácito y explícito para contribuir así a la creación y socialización del conocimiento. Mantener una comunicación abierta y compartida.
- d) Promover procesos participativos e innovadores en la gestión educativa.

Estas acciones se basan en un enfoque integrador, sistémico, participativo, proactivo y de gestión socioeconómica dirigido al mejoramiento de la estrategia organizacional que incide tanto en las personas como en la estructura y la forma de accionar de la organización,

como ejes del cambio organizativo para elevar la calidad de la gestión educativa particular. Así, la gestión educativa se convirtió en el espacio de la aplicación de los principios generales de la gestión, sin más. Parafraseando a Arce (2019), cuando en realidad se suponía que disciplinariamente ambos campos debían converger para abordar la problemática, pero esto no es casual o no es parte de una incapacidad epistemológica, sino que ingresa claramente en la lógica neoliberal de la conducción educativa. En la teoría de la gestión, los procesos que llevan a la producción del producto se formalizan en funciones. Estas funciones son básicamente las de planificación, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la vinculación con los usuarios que se pretenden llevar a cabo con éxito dentro de una Institución Educativa. En una economía de producción, los criterios son claves al momento de pensar en procesos de reasignación de recursos, determinar con precisión el producto, medir el rendimiento del sistema, determinar el ámbito y niveles de calidad, referirlo a estándares y, a partir de ello, alinear procesos para mejorar la productividad (eficiencia) y el producto (eficacia). Y entonces surge la pregunta: ¿estos conceptos pueden aplicarse completamente a una Institución Educativa y determinar estos indicadores para los procesos de gestión educativos?

Un nuevo término hizo su aparición en la escena educativa: “management”. Palabra de origen anglosajón que significa dirección, gerencia, organización, que es adoptada por el discurso educativo en aras de repensar las estrategias de optimización del servicio. Al igual que cualquier otra agencia del mercado, la escuela es ahora un servicio y en tanto servicio, más que institución se convierte en mera organización. Gestionar con otros implica un miramiento, y esto debe hacer la diferencia.

2.4.1 Design Thinking para procesos

El Design Thinking es un concepto cuya metodología se ha venido implementando gradualmente en los últimos años en diferentes empresas como una forma de crear productos y servicios que tiendan a satisfacer en mejor manera las necesidades de los usuarios haciéndolos parte activa del proceso de creación (Salas, 2017). Para Latorre et al (2020) parte de la importancia y el protagonismo que ha empezado a tener en los últimos años están directamente relacionados con la innovación y la creatividad; aquello que permite a las empresas crear productos capaces de cambiar las reglas del mercado y en la

necesidad cada vez más evidente que tienen las organizaciones hoy en día de crear nuevos modelos y formas de entender los problemas a los que se enfrentan, no bajo la lupa de las formas tradicionales, sino de nuevos esquemas en tanto quieran diferenciarse y asumir un papel cada vez más destacado dentro del mercado y su entorno competitivo. Sin embargo, a diferencia de lo que muchos pueden pensar, el Design Thinking o “Pensamiento de Diseño” como su nombre lo indica no es algo nuevo, pues es un concepto que va muy ligado a los diseñadores y a sus formas de solucionar problemas. No obstante, sabiendo que dependiendo la industria e incluso la misma cultura de las organizaciones hasta hace poco, aspectos como la innovación, la creatividad y el diseño se creían casi que exclusivos de ciertas empresas, podríamos decir que éste había estado relegado casi que exclusivamente a estos negocios en los que dichos aspectos resultaban altamente críticos para su propia supervivencia o a ese muy bajo porcentaje de organizaciones que les daban importancia (en el caso que dichos aspectos no fueran tan determinantes). Por el contrario, hoy en día el Design Thinking se ha vuelto un concepto que cada vez cobra más importancia en el mundo de los negocios teniendo en cuenta que este va más allá de la creación de productos pudiéndose aplicar también a servicios o procesos y considerando también las evidentes necesidades que tienen las empresas de diferenciarse estando en mercados cada vez más competidos. Así, éste ha llegado a consolidarse como toda una filosofía principalmente bajo la figura de Tim Brown, mencionado por Lazuardi y Sukoco (2019), un profesor de la escuela de ingeniería de la Universidad de Stanford y CEO de la consultora IDEO quien se ha convertido en uno de sus mayores exponentes desde 2008 cuando por primera vez apareció un artículo suyo en el Harvard Business Review (2015) en el que hablaba sobre el tema.

De acuerdo con Torres et al (2020) a partir de entonces se han logrado definir de forma más clara y precisa los principales aspectos a tener en cuenta dentro del Design Thinking, así como el método que deben seguir las empresas para aplicarlo independientemente de la industria en la que se encuentren. El Design Thinking tiene cinco pasos elementales:

- a) Empatizar (comprender)
- b) Definir el problema
- c) Idear las posibles soluciones
- d) Prototipar modelos

e) Evaluar (probar) los prototipos

- 1) **Empatizar:** Empatía es la base del proceso de diseño que está centrado en las personas y los usuarios. A diferencia de las técnicas tradicionales que se valen de investigaciones de mercados, focus groups, estadísticas y otras prácticas un poco más ortodoxas, en el design thinking la fuente de información primordial son las personas y lo que estas experimentan en relación a un tema en concreto directamente relacionado con nuestro producto, servicio o la operación del negocio. Por tal motivo no basta con simplemente indagar a ese grupo que es materia de investigación en un ambiente que puede resultarle extraño (como pasa por ejemplo en el caso de los focus groups). Más allá de eso, es necesario experimentar de primera mano lo que viven estas dentro de su propio entorno de modo que se pueda entender mejor sus necesidades, problemas y deseos.
- 2) **Definir el problema:** Luego de habernos puesto en los zapatos de las personas para quienes estamos intentando resolver el problema o necesidad, la idea será determinar cuáles son las áreas de oportunidad (siempre y cuando las haya y sean significativas). Posteriormente se deberá especificar cuál o cuáles son esos problemas o desafíos que se debe intentar resolver y que nos llevarán a buscar una solución innovadora.
- 3) **Idear las posibles soluciones:** Dado que la interdisciplinariedad juega un rol importante dentro del Design Thinking, el aporte de diferentes ideas y perspectivas resulta crucial para encontrar soluciones innovadoras a los problemas que se plantearon en el anterior paso. Aun cuando algunas ideas puedan sonar descabelladas e incluso parezcan absurdas, la clave en esta etapa está en fomentar la participación y en reconocer como válidos todos los puntos de vista sin que la gente se sienta intimidada. Hay que tener en cuenta que muchas veces la solución a un problema puede venir de donde menos se espera, y usualmente las ideas más extravagantes son aquellas capaces de crear las soluciones más radicales e innovadoras.

- 4) Prototipar modelos:** Llegados a este punto la idea es hacer un diseño de la solución y hacerla tangible bien sea con un prototipo físico o digital. Independientemente de si se trata de un producto, servicio o proceso, tratar de representarlo bien sea con el uso de tecnología avanzada o quizás de una forma más rudimentaria, esto nos ayudará a poder llevar a cabo el siguiente paso además de poder hacer ajustes graduales al prototipo en caso que se requiera sin incurrir en demasiados costos dentro de ese proceso de mejora.
- 5) Evaluar y probar los prototipos:** Finalmente se llega a la etapa en la que el usuario va a poder interactuar con el prototipo y en la que nosotros podremos obtener retroalimentación de su parte para hacer mejoras que nos ayuden a ir perfeccionándolo. Sin embargo teniendo en cuenta que en esta fase nos podríamos encontrar con que incluso hayamos hecho una mala definición del problema presentando un prototipo que no logre satisfacer al usuario ni siquiera en un grado mínimo, hay que considerar este proceso como algo repetitivo en el que dependiendo la evaluación que haga el usuario de esta representación, deberemos devolvernos uno o varios pasos atrás varias veces hasta dar con el resultado esperado por él y perfeccionar el modelo lo suficiente como para hacerlo una realidad e introducirlo al mercado. Esto en caso que estuviéramos hablando del lanzamiento de un nuevo producto o servicio (aunque también el design thinking puede aplicarse a un proceso o mejora al interior de una empresa), tal como es el caso de este proyecto.

Tomando en cuenta la información proporcionada por Dam y Siang (2018) el Design Thinking más que una forma de crear e innovar: Además de ser un método que puede ayudar a cualquier empresa a asumir diferentes problemas y desafíos de una forma distinta al centrarse de un modo muy particular en los usuarios o personas a quienes les afecta algo en concreto, el design thinking tiene varias ventajas interesantes. Mientras se propone crear soluciones que se adapten a las necesidades, gustos y deseos de las personas de la forma más certera posible, a través de un método que concibe el aprendizaje y el fracaso parte del proceso para llegar a la solución haciendo que este se repita tantas veces como sea posible hasta llegar al resultado deseado, el pensamiento de diseño se convierte en una herramienta

cuyo valor no se reduce exclusivamente a posibilitar la creatividad y la innovación dentro de cualquier empresa. Viéndolo de una forma más amplia, el design thinking es una forma de aprender mientras se crea y se buscan crear soluciones que se adapten mejor a las necesidades de los usuarios. Todo ello evitando los altos costos que pueden tener otros métodos más tradicionales en los que si algo saliera mal podría no haber vuelta atrás, algo que con el desing thinking es posible y además viable en la medida que ayuda a reducir en gran manera los riesgos que a menudo van ligados al desarrollo de nuevos proyectos o bien con la eficiencia o mejora de procesos.



Figura 2. Proceso Design Thinking.
Elaboración propia a partir de datos Dam y Siang (2018)

La verdadera innovación y eficiencia en un proceso es el resultado de los cambios que entreguen más valor al usuario de lo que recibía antes. La mejora se consigue con el análisis y la innovación se consigue con el descubrimiento.

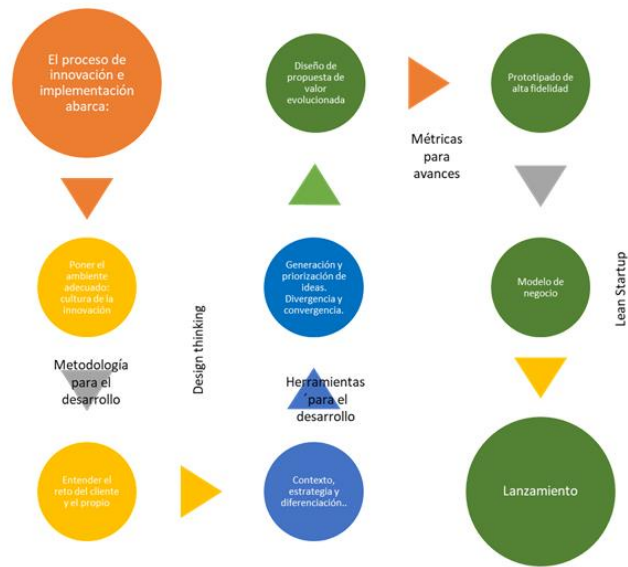


Figura 3. Proceso de Innovación e Implementación de Proyectos.
Elaboración propia a partir de datos Dam y Siang (2018)

2.4.2 Calidad del servicio administrativo

Tomando como base lo mencionado por Quesada (2021), la calidad es un concepto que ha permeado la sociedad y que se ha tornado un elemento esencial en la toma de decisiones, generalmente de compra. Es un término surgido de la industria dedicada a la producción de bienes, por lo que su desarrollo se produjo en un contexto de parámetros definidos cuantitativamente. La mayoría usamos el término ‘calidad’ de una manera que consideramos tiene sentido y es entendible para los demás, sin embargo, la definición es más compleja de lo que inicialmente parece.

Solo el hecho de establecer criterios ‘homogéneos’ para objetivar su valoración ha sido tema de debate intenso en el mundo académico e industrial. El calificativo a un producto de alta o buena calidad’ está asociado, en la mayoría de los casos, a percepciones por parte del usuario.

El escenario se torna más complicado cuando la calidad se extrapola al área de servicios. Revisando lo compartido por Quesada (2021) es válido afirmar que la estandarización de los procesos se vuelve más difícil por involucrar mayor intervención del factor humano. Si en el caso de bienes la valoración objetiva ha sido un trabajo laborioso,

en el campo de los servicios la subjetividad propia de los actores en el proceso torna la evaluación aún menos objetiva y sumamente variable. Las empresas que lucran con la prestación de servicios fueron las primeras en incursionaren el tema de la calidad. Razones obvias de sostenibilidad de ingresos y posición en el mercado marcaron el inicio de una tendencia. Sin embargo, las organizaciones no lucrativas también observaron oportunidades de mejora, producto de iniciativas propias o promovidas por la competencia privada o por atender a usuarios más sensibilizados por la cultura de calidad emprendida por las empresas.

En este marco es que la educación inicia su etapa de evaluación de la calidad de los servicios que brinda. En una primera instancia se consideró la evaluación de la calidad de la formación que brindaban, en especial en las universidades de origen privado. Estas mediciones se fundamentaron en aspectos cuantitativos por medio de indicadores de colocación de egresados en el mercado laboral, resultados en exámenes estandarizados, evaluaciones de entes externos especializados en el tema, gremios profesionales, entre otros (ESIB-The National Unions of Students in Europe, 2002). No obstante, la calidad se valoraba en términos de la excelencia académica del estudiante. No se consideraba el servicio de educación como un producto de la suma de una serie de sub servicios internos. Esto lo empezaron a reconocer las organizaciones de educación superior e implementaron las primeras medidas para evaluar la calidad del servicio denominado no académico. Las más importantes aproximaciones son extrapolaciones de modelos de medición provenientes del marketing de servicios, con adaptaciones al tipo de organización que son las universidades. La calidad del servicio está relacionada con una percepción del desempeño. Este es el fundamento de la catalogación del servicio con base en las expectativas del cliente sobre un intangible que no puede ser valorado previamente. Dentro de este contexto, el concepto hace referencia a una calidad percibida que, por lo tanto, es subjetiva y va más allá de los atributos del producto. Como consecuencia, Duque y Diossa (2014) afirman que la calidad percibida del servicio no puede ser tratada de la misma forma que la calidad de bienes tangibles.

2.5 Fuentes de información

La interdependencia de flujo de trabajo entre los departamentos es el grado en que los departamentos dependen unos de otros para la adquisición de recursos o materiales; Molinari (2018). Una baja interdependencia significa que los departamentos pueden hacer su trabajo de manera independiente unos de otros. Una alta interdependencia significa que los departamentos dependen unos de otros para poder llevar a cabo su trabajo. En las organizaciones educativas debería considerarse como prioridad tener una interdependencia recíproca, así las actividades recíprocas deberían ser agrupadas juntas. Con esto es posible decir que una pobre coordinación causará un pobre desempeño laboral. James Thompson definió 3 tipos de interdependencia que afectan la estructura:

- **Compartida:** es la forma más baja de interdependencia entre los departamentos. En este tipo de trabajo no fluye entre las unidades. Cada departamento forma parte de la organización y contribuye al bien común de ésta, pero trabaja de manera independiente. Esta interdependencia compartida existiría en empresas con lo que él denominó tecnología de mediación que ofrece productos o servicios que median o vinculan a clientes del entorno externo y al hacerlo permite a cada departamento trabajar de manera interdependiente. Los bancos son mediadores entre compradores y vendedores, por ejemplo.
- **Secuencial:** Cuando la interdependencia es de forma seria con partes producidas en un departamento que se convierte en entradas de otro departamento se denomina interdependencia secuencial. El primer departamento debe llevar a cabo sus actividades de manera correcta a fin de que el segundo departamento se desempeñe de manera adecuada. Éste se trata de un nivel alto de interdependencia en comparación con la interdependencia compartida debido a que los departamentos intercambian recursos y dependen entre sí para desempeñarse bien. Esta ocurre en los que Thompson llamó tecnología de vinculación larga lo cual se refiere a “la combinación de etapas sucesivas de producción en una organización, cada etapa de producción utiliza como sus entradas de producción las salidas de la etapa anterior y produce entradas para la etapa siguiente”.

- **Recíproca:** El nivel más alto de interdependencia se denomina interdependencia recíproca esta tiene lugar cuando la salida de la operación A es la entrada de la operación B, y la salida de la operación B nuevamente se convierte en la entrada de la operación A. Las salidas de los departamentos influyen a esos mismos departamentos de una forma recíproca. La interdependencia recíproca tiende a ocurrir en organizaciones con lo que Juárez (2019), llamó tecnologías intensivas, las cuales proporcionan a un cliente una variedad de productos o servicios combinados. Las instituciones educativas y las de salud son un excelente ejemplo, requiere planeación a conciencia.

Capítulo III. Marco contextual

3.1 Importancia de las Instituciones Educativas en el mundo

Las instituciones educativas tienen diferentes respuestas al cambio en un contexto institucional en función de sus capacidades para procesar las políticas educativas nacionales, debido en parte a la articulación de los diferentes actores y grupos de interés que participan en el diseño institucional con visiones diferentes. Como lo menciona el Ministerio de Educación (2014) las estrategias para la educación se ubican en los ejes de la Economía competitiva y generadora de empleos, igualdad de oportunidades y sustentabilidad ambiental.

En la línea de “crecimiento elevado de la productividad” (Chávez, 2017), las políticas sugeridas conectan la educación y el desarrollo científico y tecnológico con la productividad, las cuales poco abonan para incrementar los avances ya que han estado limitados por las inversiones tanto del sector público como del privado. La educación privada superior debe continuar siendo flexible para adaptarse a las condiciones futuras de los cambios de la gobernabilidad entre las agencias reguladoras de los mercados, la sociedad y los tres niveles de gobierno. La función de las Instituciones de Educación Superior (IES) históricamente reclamada de ser el tesoro cultural en las sociedades modernas, se está convirtiendo en uno más de los proveedores de servicios educativos al servicio de las leyes del libre mercado. La proyección social del desenvolvimiento presente y futuro de las IES debe orientarse por políticas educativas más coherentes con las responsabilidades que surgen de la realidad económica, política y social de nuestro país, es decir, políticas educativas con una orientación plena de política social en donde, el factor económico es determinante. La sociedad mexicana del Siglo XXI deposita en las instituciones promotoras del conocimiento ciertas responsabilidades y expectativas a las cuales las instituciones de Educación Superior, Universidades y Tecnológicas, no pueden mantenerse ajenas (Jiménez, 2021).

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES (1999) recomienda seguir las estrategias de planeación y coordinación para asegurar la integración del sistema de educación superior. En el año 2020, las IES de México integrarán un sistema de educación superior capaz de formar profesionales e

investigadores de alto nivel, generar y aplicar conocimientos, extender y preservar la cultura. Todas estas tareas se realizarán con calidad, pertinencia, equidad y cantidad equiparables con los estándares internacionales.

Un importante reto de las universidades frente a un mundo cada vez más globalizado es la de constituirse en una Organización Inteligente de clase mundial, que utiliza la experiencia para lograr una mejora continua de su desempeño. El estudiante de la universidad inteligente de clase mundial debe desarrollar una cultura de la exigencia y del interés por la investigación científica. Los autores proponen un plan de acciones para fortalecerla gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Parafraseando a Vargas (2008), en los próximos años se debe incrementar la capacidad de gestión para captar fondos de financiamiento, mediante la oferta de actividades de docencia, investigación, innovación, desarrollo y vinculación que puedan catalogarse como servicios con efectos multiplicadores que derramen los beneficios hacia los estudiantes e investigadores. Se esperaría que, en el México del futuro, la iniciativa privada incrementara sus aportaciones, lo que los haría menos dependiente de los avances que en esta materia se realicen en los países más avanzados. La escasez de recursos financieros y la urgente necesidad de financiamiento de las actividades de la educación superior, sobretodo, en lo concerniente a infraestructura y equipamiento educativo, propiciarán la generación de recursos por otras fuentes tales como la creación de fideicomisos, créditos institucionales e ingresos propios por la vía de venta de servicios, todo ello, realizado bajo un enfoque eficiente de administración y aprovechamiento de recursos materiales dentro de las Instituciones.

El pensamiento convencional en México dice que, a mayor gasto, mejor educación, y la discusión tiende a centrarse solo en ese punto. Pero el problema es más sofisticado: Según datos estadísticos nacionales, en 1994, México gastaba en educación, como proporción del PIB, 5.4%, una cifra muy cercana al promedio de los países de la OCDE (2013), que era entonces de 5.9%, y más o menos lo mismo que gastaba Irlanda (5.6%) o Chile (5.7%), Pero al revisar los datos como gasto por alumno, México estaba, como consecuencia del alto crecimiento demográfico, muy por abajo. Mientras México gastaba menos de 5 mil dólares anuales por alumno de educación superior, el promedio de la OCDE era de 8, 134 dólares, Chile invertía 8,436 y Corea 5, 203. Diez años después, el gasto

educativo mexicano había subido a 7.1 % del PIB, uno de los más altos entre los países de la OCDE, sin embargo, en el 2020 se tenía un 6.2 % y en el 2022 este dato alcanza un 3.1%, cifra considerada el peor nivel histórico de acuerdo con cifras reportadas por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).

Pero cuando se comparan los datos de lo que se gasta contra los resultados de las evaluaciones internacionales, las cosas se vuelven particularmente críticas. A pesar de que nuestro nivel de gasto es comparable al de Corea, Irlanda o la República Checa, los resultados alcanzados por los estudiantes mexicanos es tremendamente bajo. En un estudio reciente de la OCDE (2013) entre 31 países, México ocupó el lugar número 30 en comprensión de la escritura, en matemáticas y en ciencias. En cambio, Irlanda alcanzó el sitio número 5, Corea el 6 y la República Checa el 19. Estos resultados permiten hacer una reflexión sobre la realidad educativa de nuestro país comparada con la administración “eficiente” de recursos materiales.

Tomando estos datos como punto de partida, es de vital importancia establecer métodos eficientes para la administración de recursos materiales dentro de las Instituciones de Educación Superior, porque no basta con tener “nombre”, es necesario hacer más eficientes los recursos con los que se cuenta, para obtener mejores resultados desde el punto de vista económico y financiero.

3.2 Instituciones Educativas en México.

Los responsables de la marcha de las organizaciones dedicadas a la enseñanza, poco toman en cuenta el factor administrativo en la incidencia sobre la enseñanza y concluyen por manejarlo de manera empírica, ya sea porque no están preparados como administradores o porque en su defecto, no dimensionan en valor de la administración como disciplina organizativa de conducción y sobre todo de control. Zea (2022) menciona que es impostergable que la educación y los gerentes de recursos humanos se muevan dentro de modelos mentales, representaciones e imágenes nuevas, por esta razón es urgente un cambio de paradigmas.

En primer lugar, la administración de la educación podría entenderse en dos sentidos: amplio y restringido. Por el primero se entendería un proceso de toma y ejecución de decisiones relativas a los factores humanos, materiales y técnico-pedagógicos, requeridos

para la organización y funcionamiento de un sistema educativo. En sentido restringido, Carriazo (2020) afirma que la administración de la educación es una parte de la tarea del gobierno, la relacionada con los aspectos de ejecución de un plan o programa. Al ser considerada como una organización, la entidad escolar no queda exenta de encontrarse inmersa en un contexto donde los recursos deben ser cuidadosamente administrados para contribuir al logro de objetivos; en este considerando, es posible observar en dicha entidad diversas áreas funcionales de aplicación de estos recursos. Espacios para la planificación, producción y transmisión del conocimiento, para su difusión o mercadeo, para el manejo de los recursos financieros y materiales, para la creación de sistemas de comunicación, y para la gestión del capital humano implicado, integran un contexto donde la disciplina administrativa juega un papel relevante.

Considerando lo expuesto por Navarrete (2020), enfrentar los retos del futuro es fundamental que el sistema educativo mexicano, se consolide mediante una política de Estado que contemple una secuencia hacia el futuro y a la vez esté vinculado con los sectores productivos del país y del mundo, pero se requiere el apoyo de la clase política, del legislativo, y el Gobierno Federal para que se consolide el apoyo a la educación e impulsen el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Para que México sea partícipe de estos cambios, necesitamos una verdadera sociedad del conocimiento y que de esta manera se genere la nueva forma de vida del país y a su vez impacte en todos los ámbitos.

La complejidad y heterogeneidad es un rasgo promisorio del sistema de educación superior de México. Recuérdese que su matrícula equivale hoy en día a más de 2.5 veces el tamaño que tenía en 1990. Al mismo tiempo que se amplió la escala y el número de subsistemas, se diversificaron las instituciones educativas respecto a su quehacer y misión, funciones sustantivas, formas de organización, régimen de sostenimiento, capacidad académica y variedad de la oferta educativa, entre otros rubros.

3.3 La educación superior en Puebla

De acuerdo con la Ley General de Educación Superior del Estado de Puebla en el 2021 actualizada por el gobernador del Estado, Lic. Luis Miguel Barbosa, se indica que: La educación superior tiene como objetivo general, dar continuidad al proceso de formación integral del estudiante, iniciado en los niveles precedentes, con el propósito de preparar _____profesionistas e investigadores cualificados, que conformen un capital científico,_____

humanístico y tecnológico para el desarrollo del país. Además, en el mismo documento menciona el perfil que las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen bajo el esquema en el que fueron constituidas, quedando así que las universidades particulares tienen un Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) y dichas instituciones están orientadas a la transmisión del conocimiento o a la transmisión, generación y aplicación del conocimiento. En el mismo documento se establece que para que una institución use la denominación Universidad, deberá acreditar que oferta al menos cinco programas educativos de licenciatura o posgrado, en tres áreas distintas del conocimiento, una de las cuales deberá ser del área de ciencias y humanidades, y que además realicen funciones sustantivas de docencia, investigación, vinculación y difusión de la cultura, las que deberán mantener una relación armónica y complementaria.

La Secretaría de Educación Pública (SEP) (2021) en su dirección general de planeación, programación y estadística da a conocer que los alumnos inscritos en nivel posgrado (Maestría y Doctorado) en universidades particulares del Estado de Puebla en el período escolar 2021-2022 son 97,999 estudiantes: 57,497 mujeres y 40,502 hombres. Esta cifra para el curso escolar 2022-2023 aún no se tiene cerrada debido a que el presente curso aún no termina, pero el dato del ciclo anterior nos permite verificar que la Educación en Puebla juega un papel muy importante. Para el presente trabajo de investigación, decidimos tomar 2 instituciones educativas particulares para hacer las comparaciones sobre la percepción de la calidad de los procesos administrativos y del total de alumnos inscritos en posgrados en el periodo 2021-2022 en universidades particulares, la universidad que llamaremos “A” tiene 3896 estudiantes y la universidad a la que llamaremos “B” tiene 507. Con estas cifras podremos trabajar con muestras representativas estadísticamente hablando, y los resultados que se obtengan nos darán una visión interesante de la percepción sobre la calidad de los procesos administrativos para los estudiantes de posgrados de estas instituciones educativas particulares de Puebla.

Capítulo IV. Metodología

4.1 Enfoque

El presente trabajo de investigación fue de enfoque mixto porque este estudio, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) presenta dos realidades: una objetiva (número de alumnos o personal administrativo encuestados), esto es un enfoque cuantitativo (datos cerrados) y otra subjetiva (la percepción sobre ciertos servicios administrativos recibidos), es decir, enfoque cualitativo (separar la información por categorías para conocer las ideas que se obtienen en la recopilación de datos). Al realizar este tipo de investigación es posible ganar amplitud y profundidad en la comprensión y corroboración, y en caso dado, compensar las debilidades que se pudieran tener al llevar a cabo la investigación por separado para lograr el alcance esperado de la misma, esto es, conocer la percepción de los estudiantes de posgrados y administrativos sobre la eficiencia de los procesos administrativos en las dos universidades tomadas como referencia. Se realizaron dos encuestas digitales semiestructuradas que se aplicaron a los grupos de estudio antes mencionados.

4.2 Región de estudio

El estudio fue realizado en instituciones educativas particulares de la ciudad de Puebla (Etapas I en Otoño 2019 y III en Otoño 2020 y Primavera 2021) y en instituciones educativas particulares de la zona centro de la República Mexicana (Etapa II Primavera 2020). La razón de elegir instituciones educativas particulares para este estudio se da porque se tiene buena relación con las Universidades participantes por pertenecer a la red de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) y al ser parte de esta red se tienen procesos de acreditación semejantes, situación que permite establecer bases similares de acción y operación tanto académica como administrativa.

4.3 Unidad de análisis

Para las etapas I y III las instituciones educativas que se tomaron como referencia, se encuentran ubicadas en la Ciudad de Puebla; la Universidad A tiene aproximadamente 1200 colaboradores, 3890 estudiantes de Posgrados y cuenta con 50 años de antigüedad, mientras que la Universidad B tiene aproximadamente 800 colaboradores, 507 alumnos de posgrados y 40 años de antigüedad.

Para la etapa II se tomaron en cuenta universidades particulares de la Ciudad de Puebla, México y Guadalajara con aproximadamente en promedio 1000 colaboradores, 800 alumnos de posgrados y 60 años de antigüedad.

4.4 Sujetos de estudio

Los sujetos de estudio para esta investigación fueron los alumnos de posgrados y personal administrativo de ambas instituciones educativas para responder las encuestas y conocer la percepción que tienen sobre la calidad y tiempo de respuesta de los procesos administrativos, así como la facilidad de las aplicaciones tecnológicas.

4.5 Tamaño de la muestra y tipo de muestreo

Se envió la encuesta online a todos los estudiantes de posgrados de ambas Universidades y con la ayuda de docentes y directores de los posgrados se logró que los alumnos respondieran. El muestreo fue probabilístico y el envío de la encuesta se hizo a una población para la Universidad A de 3896 estudiantes de los cuales la respondieron 111 y en el caso de la Universidad B la población fue de 507 estudiantes de los cuales respondieron 66. En ambos casos el tamaño de la muestra para que resultara significativa fue cubierta de manera satisfactoria, ya que para la Universidad A se requería de 72 participaciones y para la Universidad B se necesitaban 64 alumnos.

4.6 Cronología de la investigación

Las etapas de la investigación se describen a continuación:

1) Un estudio sobre la percepción de los usuarios del ERP para el módulo de Adquisiciones en la UPAEP teniendo como objetivo conocer el impacto del sistema sobre el proceso administrativo. El departamento de Adquisiciones es un área que tiene relación con todos los colaboradores de la Universidad, por esto se eligió para esta primera etapa de estudio durante el semestre de Otoño 2019. Se elaboró además un diagrama en donde se plasmó la relación que tiene el departamento de Adquisiciones con todas las áreas de la Universidad y para la elaboración de este diagrama se llevó a cabo una entrevista personal para que, de manera cualitativa, el personal académico y administrativo establecieran el tipo de relación que se tiene con el Departamento de Adquisiciones. Al ser respuestas netamente cualitativas sobre si se tienen relaciones fuertes, medias o débiles se decidió plasmarlas con números para posteriormente analizar las relaciones de todos los departamentos entre sí. Quedando para una relación fuerte el 3, para una media el 2 y para una débil el 1. Cabe mencionar que es posible elaborar con esta información un diagrama similar al que se muestra a continuación de cada uno de los departamentos para definir el tipo de relaciones que se tienen y con esto medir la eficiencia de cada uno de los procesos. Una vez establecidas las relaciones, es posible aplicar el Design Thinking para lograr procesos eficientes desde la óptica del usuario, quien es realmente quien lleva a cabo los procesos y por ende, define la eficiencia de los mismos. Recordemos que, desde el punto de vista de la Mercadotecnia Relacional, un proceso alineado a las necesidades del usuario, será un proceso eficiente; perfectible en todo momento, pero que aporta a la organización, porque resulta hecho “a la medida” de las necesidades, no solamente institucionales, sino de operación de los usuarios. Es igualmente importante recordar que, para lograr esa eficiencia en los procesos dentro de una Institución, es necesario que se encuentren perfectamente diseñados bajo el esquema de una Planeación Estratégica, ya que con esto se tendrán organizaciones eficientes porque tienen procesos eficientes.

A continuación, en la figura 4, se presenta el Diagrama de Relaciones del Departamento de Adquisiciones con las áreas académicas y administrativas de la UPAEP para explicar de manera gráfica la relación que tiene el Departamento con las demás áreas de la Institución y con esto enfatizar en la importancia de tener procesos eficientes.

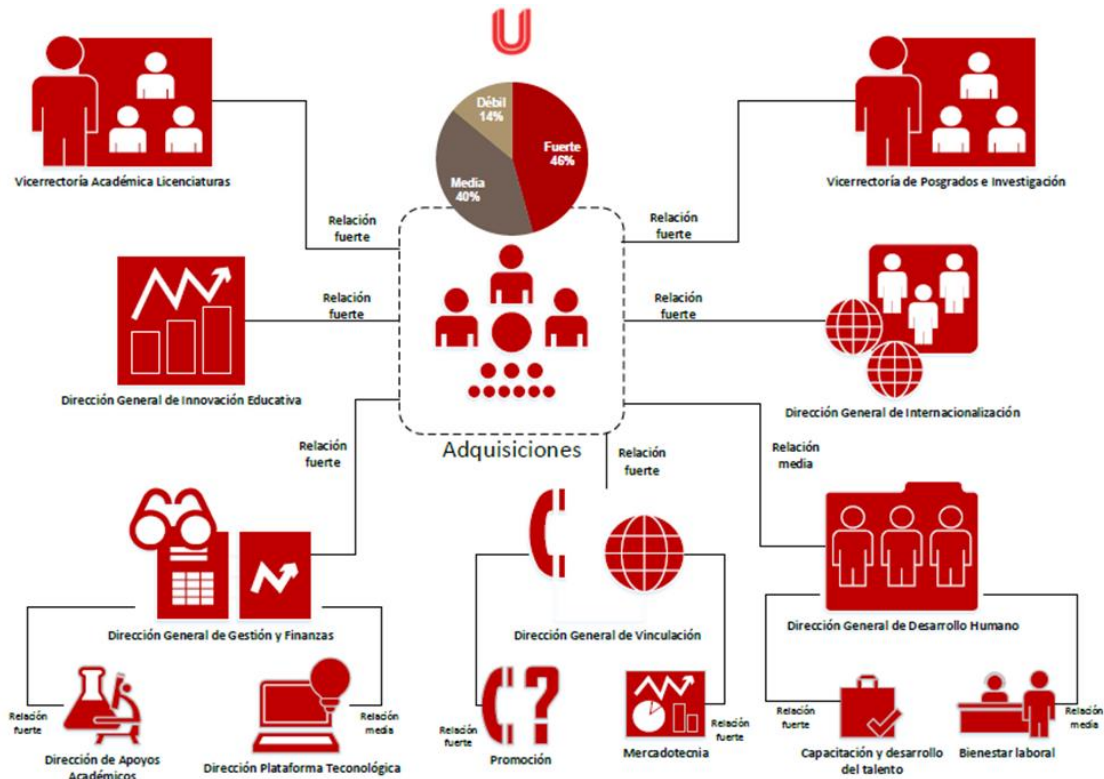


Figura 4. Relaciones Departamento de Adquisiciones con áreas administrativas y académicas en la UPAEP.
Elaboración Departamento de Procesos UPAEP.

- 2) Un benchmarking con instituciones privadas de Educación Superior en la República Mexicana para analizar los procesos administrativos de adquisiciones que llevan a cabo en ellas y poder hacer las comparaciones pertinentes, considerando que este departamento tiene una fuerte relación con las demás áreas de las Universidades, segunda etapa de estudio durante el semestre Primavera 2020.
- 3) Dada la aparición de la pandemia por Covid 19 se decide realizar un análisis sobre la percepción de los alumnos de todos los procesos administrativos en el área de Posgrados de dos Universidades particulares de la ciudad de Puebla, antes y después de la pandemia, con el objetivo de conocer las fortalezas y áreas de mejora en cada institución, tercera etapa de la investigación. Se realizó la comparación de promedios de las respuestas por categoría en cada grupo de estudio y al comprobarse que no había diferencias significativas, se llevó a cabo el análisis de

varianza (ANOVAS) para cada una de las categorías dentro de cada variable. Esta tercera etapa se lleva a cabo durante los semestres Otoño 2020 y Primavera 2021. Con los resultados obtenidos es posible determinar las áreas de mejora que se tienen en cada uno de los procesos administrativos, así como verificar las causas que las determinan y con ello actuar en consecuencia además de establecer las conclusiones y propuestas que permitan la gestión eficiente de los procesos administrativos institucionales. En la figura 5 se presentan las áreas administrativas con las que tienen relación los alumnos de Posgrados en las universidades en cuestión.

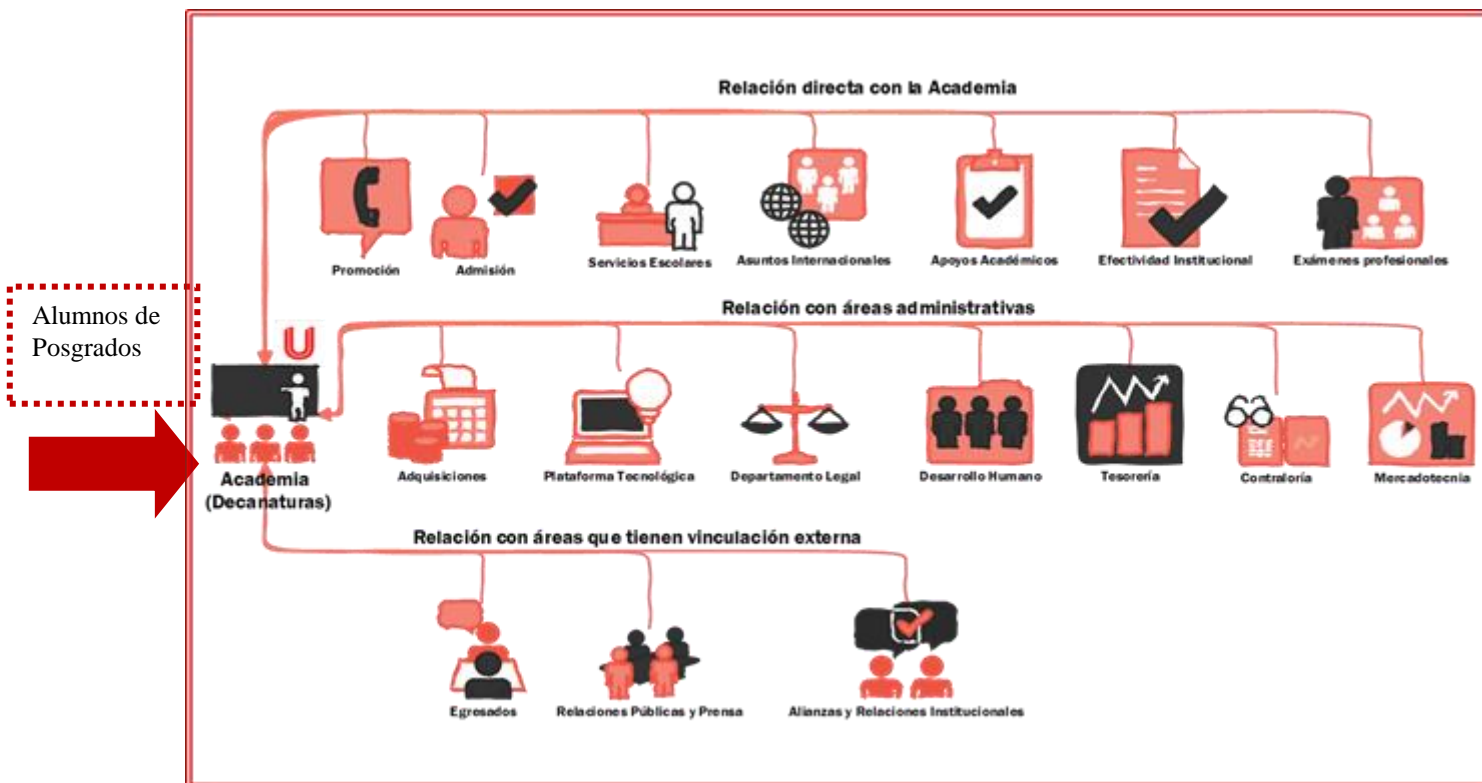


Figura 5. Relación del alumno con áreas administrativas y académicas.
Elaboración Departamento de Procesos UPAEP

4.6.1 Proceso de investigación

El estudio realizado fue descriptivo, multi-etápico y exploratorio y se llevó a cabo en tres momentos diferentes. Primero se llevó a cabo un estudio de tipo exploratorio, descriptivo, utilizando un muestreo aleatorio entre los usuarios del ERP (Hernández y Mendoza, 2018), mencionan que los estudios exploratorios, tienen como propósito “...examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes” o también sí se desea abordar dicho problema desde

nuevas perspectivas. Este tipo de estudio permite acercarse a un tema “novedoso” o poco estudiado o desconocido y preparar el terreno para posteriores investigaciones. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández y Mendoza, 2018).

Posteriormente se realizó un benchmarking en cinco universidades particulares de la República Mexicana para conocer la forma de operación y administración del Departamento de Adquisiciones con el objetivo de comparar y tomar las mejores prácticas para hacer más eficiente el proceso de la Universidad. Es posible preguntarse la razón por la que se decidió trabajar con el proceso de Adquisiciones de las Universidades, y la respuesta surge porque este proceso de compras es un proceso administrativo que todos los usuarios de las Universidades necesitan, los colaboradores de manera directa y los alumnos de manera indirecta.

Por último, se realizó una encuesta aleatoria para estudiantes de todos los Posgrados de dos universidades particulares en Puebla para conocer su percepción sobre los procesos administrativos con los que tienen relación frecuente en la Universidad, antes y después de la pandemia por Covid 19. Con los resultados obtenidos de esta encuesta electrónica aplicada a los estudiantes, será posible determinar si bajo su percepción, los procesos administrativos son igualmente eficientes y además saber las fortalezas y áreas de oportunidad que se tienen en cada Institución Educativa.

Tabla 2. Metodología de las etapas administradas en la presente investigación

	Unidad de Análisis	Sujetos de estudio	Tamaño del universo/ muestra	Objetivo
Etapas I	UPAEP	Personal administrativo	24	Conocer percepción sobre ERP institucional en el módulo de Compras

Etapa II	Instituciones de Educación Superior	Directores de Compras	6	Conocer y comparar procesos de Compras
Etapa III	Universidad A	Estudiantes de posgrado	N=3896 n=111	Conocer la opinión sobre procesos administrativos y hacer comparaciones de ambos momentos e instituciones para ubicar diferencias, similitudes, fortalezas y áreas de oportunidad
	Universidad B	Estudiantes de Posgrados	N=507 n=66	Conocer la opinión sobre procesos administrativos y hacer comparaciones de ambos momentos e instituciones para ubicar diferencias, similitudes, fortalezas y áreas de oportunidad.

Tabla 3. Metodología Utilizada

	Instrumento de medición	Estructura	No. de preguntas	Preguntas
Etapa I	Encuesta electrónica UPAEP	Estructurada Análisis estadístico con SPSS	14	Cerradas sobre uso y accesibilidad del ERP institucional
Etapa II	Entrevista presencial	Semiestructurada	15	Diálogo abierto sobre proceso de compras en cada una de las instituciones
Etapa III	Encuesta electrónica para ambas universidades	Semiestructurada Análisis estadístico con Análisis de Varianza (Excel)	35	Abiertas y cerradas para conocer la percepción de los procesos administrativos utilizados por los estudiantes de posgrado

1ª. Etapa: Para conocer la percepción de los encuestados sobre el uso, la eficiencia y la accesibilidad de la aplicación del módulo de compras del ERP utilizado se realizó una encuesta estructurada con 14 reactivos en los que se preguntaban datos generales del encuestado, (sexo, edad, antigüedad, escolaridad). Otros aspectos que se indagaron fueron sobre la “practicidad” del proceso de compras, seguimiento a la compra una vez solicitada, el tiempo de aviso al departamento de compras cuando recibieron lo solicitado, importancia de especificar a detalle lo que desea adquirir, si añaden cotizaciones para facilitar el proceso de compra y si recibieron capacitación sobre el uso de la aplicación. La información

procesada con la ayuda del software estadístico SPSS (Statistical Product and Service Solutions) para generar tablas cruzadas y el uso de la chi cuadrada para un análisis univariado.

Se envió una encuesta online con 14 reactivos a todos los asistentes administrativos de la Institución. El envío se hizo a una población de 51 usuarios de los cuales la respondieron 40, la tasa de respuesta fue del 78.43%.

2ª Etapa: Para conocer los procesos de compras que se llevan a cabo en diferentes universidades, se realizó un benchmarking en 6 instituciones particulares de la ciudad de Puebla, México y Guadalajara. La razón de realizar estas visitas en universidades particulares se da porque se tiene una buena relación por ser miembros de FIMPES con cada una de ellas y además, la asignación presupuestal y la operación interna es similar, ya que en ningún momento depende de partidas presupuestales especiales otorgadas por entidades gubernamentales. Además, la duración de los periodos presupuestales y operativos son similares también en las instituciones particulares. Se realizaron visitas físicas a las instituciones y los jefes de compras en cada una de ellas, respondieron a las preguntas realizadas en una encuesta y explicaron el proceso que se lleva a cabo, así como un recorrido por las instalaciones para conocer espacios físicos y logística interna para entrega y recepción de productos o servicios. La encuesta realizada se encuentra en el Anexo 3.

3ª Etapa: Para conocer la percepción de los alumnos encuestados sobre la eficiencia de los procesos administrativos que utilizan durante su estancia en la Universidad, se realizó una encuesta estructurada con 35 reactivos en los que se preguntaban primero datos generales del encuestado, (sexo, rango de edad, nivel de posgrado estudiado) y posteriormente se preguntaba sobre la percepción de cada uno de los aspectos relevantes de la operación y atención recibida en cada uno los rubros de interés. La encuesta se estructuró de tal manera que se pudieran conocer las respuestas enfocadas en los 3 constructos a evaluar: **Calidad, Tiempo de respuesta y Usabilidad de las aplicaciones**. La razón para elegir estos constructos se debe a que para lograr tener una visión real de la percepción del servicio brindado a los estudiantes estos 3 factores son determinantes, ya que permiten conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de cada uno de los servicios administrativos. Un usuario satisfecho basará su “evaluación” en la forma en que se le atiende, el tiempo que tarda en

ser atendido y la facilidad para utilizar el servicio que requiere, en otras palabras: la forma, el tiempo y las herramientas que se utilizan para brindarle el servicio que requiere.

Se envió la encuesta online a todos los estudiantes de posgrados de ambas Universidades y con la ayuda de docentes y directores de los posgrados se logró que los alumnos respondieran. El envío se hizo a una población para la Universidad A de 3896 estudiantes de los cuales la respondieron 111 y en el caso de la Universidad B la población fue de 507 estudiantes de los cuales respondieron 66. En ambos casos el tamaño de la muestra para que resultara significativa fue cubierta de manera satisfactoria, ya que para la Universidad A se requería de 72 participaciones y para la Universidad B se necesitaban 64. Para el cálculo de estas muestras se utilizó un 95% de confianza de acuerdo con la siguiente fórmula estadística tomada de Castellanos, (2022):

$$n = \frac{N * z * p * q}{z^2 * p * q + d^2 (N-1)}$$

en donde n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

z: 1.96 si el nivel de confianza es el 95%

p: proporción esperada (en este caso 5%)

q: 1-p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d: precisión (en esta investigación se usa 5%)

Para tener el panorama sobre la percepción de los alumnos sobre los procesos administrativos se les solicitó que respondieran los apartados titulados como “antes” y “después de la pandemia”. Se realizó la comparación de promedios de las respuestas por categoría en cada grupo de estudio y al comprobarse que no había diferencias significativas, se llevó a cabo el análisis de varianza para cada una de las categorías dentro de cada variable.

La razón por la que se decidió aplicar la encuesta en estas dos universidades y no en otras fue que ambas instituciones son particulares y sus estudiantes pertenecen de manera general al mismo contexto sociocultural. Por otro lado, la disposición de los docentes y directores para apoyar con la aplicación del instrumento se dio de manera natural y no fue necesario

cubrir procesos de autorización complejos, dada la buena relación que existe entre las autoridades de ambas entidades educativas.

4.7 Obtención de información

4.7.1 Información primaria

En la figura 12 del Anexo 5 es posible visualizar las formas de interdependencia en las organizaciones.

4.7.2 Información secundaria

La UPAEP como institución que desea permanecer como referente en el entorno educativo, debe considerar que la innovación es parte medular para su crecimiento y permanencia, es imposible permanecer estáticos ante un mundo cambiante y por esta razón, surge la Visión Rumbo al 50 Aniversario. Tomando lo dicho por el rector de la Institución, podemos afirmar que: “Repensar la universidad nos remite a asumir el reto de innovar permanentemente. Dejar de innovar convierte a las entidades educativas en estructuras estériles y anquilosadas, incapaces de inspirar nuevas dimensiones del saber en la búsqueda y defensa de la verdad, aspiración perenne de la universidad”.

Siendo congruentes con la Filosofía Institucional, sabemos que la Universidad se debe a sus estudiantes y por esta razón debemos enfocar todos los esfuerzos para cumplir todo con todo lo que se ofrece tanto a estudiantes como padres de familia, por tanto, con la finalidad de enfocar los esfuerzos alrededor de las fortalezas y misión institucional, mediante mesas de expertos se realizó un diagnóstico sobre las necesidades del entorno que dio la pauta para la elaboración de los Sistemas Académicos de Pertinencia Social (SAPS). A partir de los resultados de estas mesas de trabajo, la Junta de Gobierno presentó las líneas de orientación que concretó en un documento llamado Lineamenta, que contiene la visión, ejes estratégicos y líneas rectoras que deberán guiar e inspirar la propuesta UPAEP durante los próximos diez años. A dicho documento se le llamó “Visión Rumbo al 50 Aniversario” y se encuentra estructurado siguiendo los cuatro ejes estratégicos de todo Plan de Desarrollo

Institucional (PDI): Identidad, Formación, Docencia, Investigación y Extensión; Gestión y Gobierno.

A continuación, se presenta la propuesta para una Gestión Innovadora de UPAEP (Figura 6) donde sabemos que toda la comunidad universitaria debemos contribuir a su construcción, desarrollo y consecución.

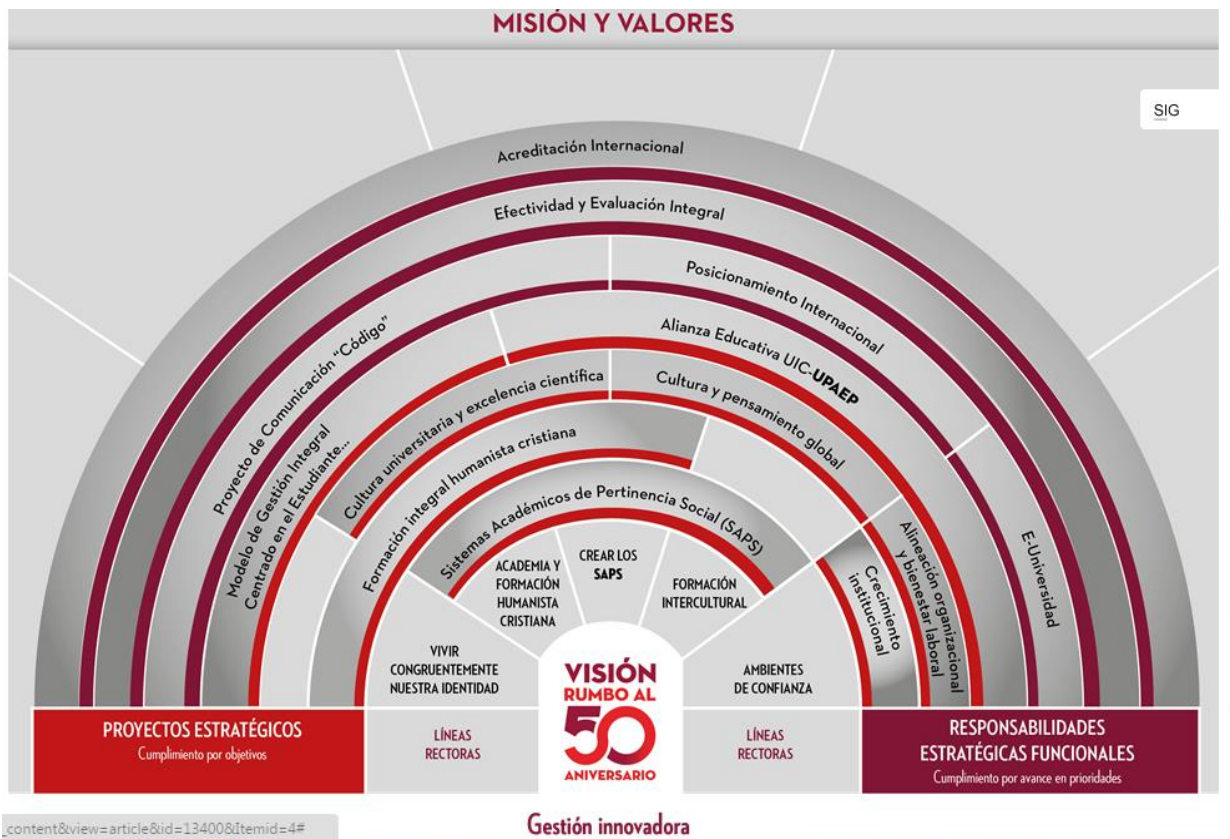


Figura 6. Gestión Innovadora UPAEP
Recuperada de www.upaep.mx

Por lo anteriormente mencionado, la UPAEP se ubica, de acuerdo a de Daft (2019), como una institución que realiza cambios estratégicos, dentro del rubro de cambios en el producto y el servicio, esto es, Fabricación de productos o servicios de una organización. Aunque evidentemente no se cambia de producto o servicio, porque siempre hemos sido y seremos una Institución de Educación, hemos sabido adaptar nuestro servicio a las necesidades del cliente. Podemos decir que “somos tecnológicamente acertados y cuidadosamente adaptados a las necesidades del cliente”. Es una realidad que como

institución no somos perfectos, pero trabajamos para reducir nuestras debilidades y potenciar nuestras fortalezas, para con ello, lograr un cambio exitoso. Consideramos que nuestro ciclo de vida durará tanto como la innovación se encuentre en nuestros objetivos, una Universidad debe anticiparse a las necesidades de educativos y tecnológicos se refiera. Y esto no comprende únicamente infraestructura, va mucho más allá, implica procesos con un elevado nivel de exigencia, que permitirán cubrir las expectativas de sus clientes, es decir, de sus estudiantes.

NOTA: El sustento teórico relacionado con la información secundaria de la otra universidad particular (Universidad B) en donde se llevó a cabo la Etapa III no se presentan por temas de confidencialidad.

Capítulo V. Resultados

5.1 Estudios

5.1.1 Estudio Etapa I

Los datos de la primera parte del estudio corresponden a usuarios que tienen el puesto de enlaces administrativos en los diferentes departamentos de la Universidad. La muestra estaba compuesta por 40 personas (31 mujeres y 9 varones) de entre 25 y 50 años de edad (Tabla 4). De ellos el 15% tenía entre 25 y 30 años de edad, el 22.5% tenía entre 31 y 35 años de edad, el 17.5% tenía entre 36 y 40 años de edad y el 45% tenía más de 40 años (Tabla 4) y un alpha de Cronbach de 0.42.

Tabla 4. Género / Percepción ERP

		Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
Género	Femenino	2	6	20	3	31
	Masculino	0	3	2	4	9
Total		2	9	22	7	40

Prueba Chi cuadrado 5 casillas (62.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .45.

Tabla 5. Edad / Proceso de Captura

		Regular	Bueno	Excelente	Total
Edad	25-30 años	0	3	3	6
	31-35 años	0	7	2	9
	36-40 años	1	5	1	7
	Más de 40	3	9	6	18
Total		4	24	12	40

Prueba Chi cuadrado 9 casillas (75.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .60.

Tabla 6. Género /Especificaciones favorecen proceso de compra

		Malo	Bueno	Excelente	Total
Género	Femenino	1	4	26	31
	Masculino	0	1	8	9
Total		1	5	34	40

Prueba Chi cuadrado 4 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .23.

Tabla 7. Género / Capacitación uso ERP

		Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
Género	Femenino	1	7	20	3	31
	Masculino	0	2	6	1	9
Total		1	9	26	4	40

Prueba Chi cuadrado 5 casillas (62.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .23.

Una vez analizados los resultados nos damos cuenta que la escolaridad de los encuestados no es determinante para que la percepción que tienen sobre la accesibilidad y funcionalidad del ERP cambie: el 55% tiene licenciatura, el 30% maestría y el 15% tiene carrera técnica. De la misma manera, el género de los encuestados tampoco cambia la percepción: 77.5% género femenino y 22.5% género masculino. Y el tiempo de permanencia o antigüedad en el puesto que desempeñan, tampoco es significativo para tener una percepción positiva o negativa: el 5% tiene menos de 1 año de antigüedad, el 35% tiene entre 1 y 5 años de antigüedad en el puesto, el 22.5% tienen de 6 a 10 años, el 20% de 11 a 15 años, el 17.5% tiene más de 15 años en su puesto. Lo anterior se comprobó a través de la prueba Chi cuadrada, la cual no arrojó diferencias significativas.

Por inferencia previa se consideraba que el ERP era complicado para entender y usar por el personal administrativo, sin embargo, los resultados obtenidos nos han permitido cambiar esta percepción. Los usuarios consideran que el sistema es amigable, fácil de usar,

eficiente y eficaz para dar solución a sus requerimientos de compra. Además, el procesamiento de las requisiciones de compra por parte del Departamento de Adquisiciones de la Institución es casi inmediato (de 1 a 3 días después de la captura), así que la percepción del sistema es bueno (Tabla 7). Los datos muestran que el 17.5% opina que el ERP utilizado es excelente, el 55% dice que es muy bueno y el 22.5% argumenta que es regular.

5.1.2 Estudio Etapa II

Después de analizar la información obtenida en el benchmarking puede concluirse que en todas las universidades visitadas sucede lo siguiente:

- El departamento de Compras tiene relación con todos los departamentos, tanto académicos como administrativos.
- Los usuarios capturan sus requisiciones en el sistema y compras atiende sus requerimientos.
- Se busca que todos los integrantes del área de Compras tengan como escolaridad licenciatura y se les capacita para especializarlos en los rubros de compras que tienen a su cargo.
- Hay poca rotación de personal en este departamento.
- Se contrata de manera indistinta mujeres u hombres.

De manera general las instituciones reportan como inconvenientes para el Departamento de Compras lo siguiente:

- Urgencias de los usuarios
 - Falta de planeación en algunos casos
 - ERP subutilizado
 - Los usuarios no recogen pronto los artículos solicitados
 - No se siguen los procesos de manera adecuada y se buscan consideraciones especiales
 - Los usuarios hacen capturas incompletas de requisiciones y esto ocasiona pérdida de tiempo y/o retrabajo al hacer las compras.
-

En la Tabla 8 se presentan las características y aspectos importantes de cada una de las instituciones para poder comparar y resaltar diferencias que pueden influir en la gestión eficiente del proceso.

Tabla 8. Benchmarking entre 6 universidades particulares de la República Mexicana

Universidad	Personal de Compras	No. Estudiantes	ERP		Solicitud de inversión	Requisición de compra		Planeación, presupuesto y compras		
A	60 personas	7,000	Open Bravo	Permite la captura en moneda nacional y extranjera	No existe	Si	10 días máximo para atender una requisición y colocar orden de compra	Se hace una planeación y presupuestación de las compras, se autorizan y únicamente se hace requisición, deben contar con el presupuesto necesario para poder procesar la requisición	Compras trimestrales de consumibles y mantenimiento (mayor a \$10,000 firma el director lo demás pasa directo) TI compra todo lo relacionado a equipos	Las compras fuertes son en junio-julio
B	3 personas	3,500	SAP y SICOE para eventos (control manual)	Permite la captura en moneda nacional y extranjera	No existe	Si	Depende del producto o servicio	El presupuesto se hace de Enero a	Compran todo tipo de productos y servicios, aunque se enfocan más en los eventos	La mayoría de compras se hacen en junio

C	8 personas	5,000	Sistema propio	Solo utilizan moneda nacional y cuando es otra moneda llenan un formato manual	No existe	Si	Depende del producto o servicio	Diciembre	TI compra todo lo relacionado a equipos y sistemas, Biblioteca compra todo lo relacionado a libros y bases de datos, Mercadotecnia compra todo lo relacionado a su departamento y existe un comprado para el equivalente a CESAT	Las compras fuertes son en junio-julio
----------	------------	-------	----------------	--	-----------	----	---------------------------------	-----------	--	--

D	10 personas	11,000	SAP	Permite la captura en moneda nacional y extranjera	No existe	Si	Depende del producto o servicio	De acuerdo a la planeación anual se hacen las requisiciones de compra. Presupuestos de Enero a Diciembre.	Compran todo tipo de productos o servicios a excepción de TI y Biblioteca, ya que estas dos áreas hacen sus propias compras.	Las compras fuertes son en junio y julio
----------	-------------	--------	-----	--	-----------	----	---------------------------------	---	--	--

E	8 personas	12,000	Oracle Financial	Permite la captura en moneda nacional y extranjera	No existe	Si	Depende del producto o servicio	De acuerdo a la planeación anual se hacen las requisiciones de compra. Presupuestos de Enero a Diciembre.	Compran todo tipo de productos o servicios a excepción de Biblioteca, ya que ellos hacen sus propias compras.	Las compras fuertes son en junio y julio.
UPAEP	4 personas	18,000	Unisoft	Permite la captura en moneda nacional y extranjera	Si	Si	3 días máximo para atender una requisición y colocar la orden de compra	Activos y proyectos deben solicitarse por Solicitud de Inversión y productos o servicios de consumo por requisición. El presupuesto se hace por semestre de acuerdo al curso escolar de Agosto	Se compra todo tipo de productos o servicios que solicitan todos los departamentos y prepas locales y foráneas	Las compras se hacen durante todo el año. Las licencias de software se renuevan en agosto.

									a Julio.		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--

Universidad	Cotizaciones	Contratos	Alta de proveedores	Días de crédito		Pago		Outsourcing		Viáticos
A	1 cotización	Compras se encarga de los contratos	El área usuaria da de alta al proveedor y compras solo valida el expediente	30 días	Para obras se negocia el pago de acuerdo a avances	Transferencia	Lo realiza cuentas por pagar o Contraloría	No	Limpieza, seguridad y mantenimiento son trabajadores de la	Contraloría deposita a cada usuario y ellos compran y comprueban
B	1-500 dólares solo 1 cotización 501-1000 dólares 2	Compras negocia las condiciones	Contraloría de de alta al proveedor y el expediente está en	15 días		Pago con cheque	Solo lo que está pendiente le da seguimiento compras	No	Universidad (diferentes esquemas)	Compras lo gestiona, pero los viajes internacionales son con 30 días

	cotizaciones 1001 dólares en adelante 3 cotizaciones		compras							de anticipación
C	Siempre deben ser 3 cotizaciones	Compras resguarda los contratos para negociaciones	Compras de de alta al proveedor	15 días		Transferencia	Todos tienen tarjeta, solo entregan ticket y factura, la clasificación la hace contraloría	No		Compras lo gestiona

D	Montos menores a \$50,000 decide Compras con que proveedor trabajar	Compras negocia y mantiene en su poder	Compras da de alta al proveedor	15 días		Cheque	Se tiene una tarjeta de crédito corporativa y se entregan comprobantes a Contraloría, Compras	Si	Limpieza y seguridad	Compras lo gestiona
----------	--	---	---------------------------------------	---------	--	--------	--	----	-------------------------	------------------------

	Montos mayores a \$50,000 la decisión se toma en conjunto usuario y Compras						entrega órdenes de compra y solicita el pago a Contraloría.			
E	Se hacen 3 cotizaciones a excepción de lo ya pactado por contrato	Compras negocia y mantiene en su poder	Compras da de alta al proveedor	8 días		Cheque	Cada comprador tiene una tarjeta y se entregan comprobantes a contraloría. Compras entrega facturas y solicita pago a contraloría.	Si	Limpieza y seguridad	Compras lo gestiona

UPAEP	Siempre se hacen 3 cotizaciones a excepción de productos o servicios bajo contrato	Compras negocia y mantiene en su poder	Compras da de alta al proveedor	60 días a excepción de software y cursos de capacitación	Para obras se negocia el pago de acuerdo a avances	Transferencia	Compras se encarga de dar seguimiento al pago a cada proveedor. Se tienen 2 tarjetas de crédito corporativas a cargo de la Dirección de Compras.	Si	Limpieza, seguridad, conmutador	Los boletos de avión y hospedaje los gestiona compras.
-------	--	--	---------------------------------	--	--	---------------	--	----	---------------------------------	--

5.1.3 Estudio Etapa III

La encuesta sobre la percepción de los servicios administrativos que reciben los alumnos de Posgrados de ambas universidades, tanto de maestría como de doctorado, fue realizada de manera aleatoria vía electrónica (Anexo 3). Los rubros que se evaluaron son: Calidad, Tiempo de Respuesta y Facilidad de Uso de Aplicaciones Tecnológicas. Se consideraron todas las maestrías y doctorados que se ofrecen en ambas universidades para tener un panorama más completo de la percepción de los usuarios.

En la tabla 9 es posible observar las áreas que son utilizadas con mayor frecuencia por los estudiantes en ambas universidades, de esta forma los servicios administrativos que más utilizan los encuestados son: Servicios Escolares (SUI), Plataforma Tecnológica y Tesorería.

Tabla 9. Áreas utilizadas por los alumnos antes y después de la pandemia

Área	Antes de la pandemia			Después de la pandemia		
	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
	Área 1 Univ A	Área 1 Univ B	A B	Área 2 Univ A	Área 2 Univ B	A B
SUI	32	13	28.8	21	16	18.9
			19.7			24.2
Tesorería	20	9	18.0	27	10	24.3
			13.6			15.2
Becas	7	5	6.3	5	4	4.5
			7.6			6.0
Admisiones	15	8	13.5	8	3	7.2
			12.1			4.5

Plataforma Tecnológica	23	19	20.7 28.9	29	15	26.1 22.7
Internacionalización	2	1	1.8 1.5	3	2	2.7 3.0
Egresados	5	4	4.5 6.0	6	6	5.4 9.0
Promoción	3	1	2.7 1.5	4	3	3.6 4.5
Apoyos académicos	4	6	3.6 9.0	8	7	7.2 10.6
Total	111	66	100 100	111	66	100 100

** Áreas con mayor porcentaje de uso por parte de los estudiantes de posgrado

A continuación, se presentan las tablas que se consideran más importantes para cumplir con el objetivo de esta tesis tomando en cuenta que los constructos considerados para el análisis son: **Calidad, Tiempo de respuesta y Facilidad de uso de las aplicaciones** y para cada uno de estos constructos se hizo el análisis de acuerdo al **Género, Edad y Nivel de Posgrado** de los estudiantes de respondieron la encuesta en ambas Universidades. Es importante mencionar que en las tablas elaboradas se tiene la interpretación de la información obtenida de la aplicación de las encuestas a los estudiantes de posgrado de ambas instituciones educativas y es posible comprobar que la percepción enfocada en los constructos definidos es diferente de acuerdo al grupo de estudio. Es muy interesante visualizar que mientras para algunos grupos de acuerdo a la edad, género o nivel de estudio la percepción es diferente de una universidad a otra, al modificar la selección del grupo, sea

ahora solamente por género o nivel de estudio, sin tomar, por ejemplo, en cuenta la edad, la percepción cambia considerablemente. También es notorio que la percepción en ciertos grupos antes y después de la pandemia es diferente, pero en otros casos, sucede algo completamente distinto.

El total de las Tablas realizadas con sus análisis de varianza se encuentran en el Anexo se muestran a continuación solamente algunas significativas en cuanto a los resultados de agrupación.

Tabla 10. Criterios de agrupación de datos para análisis

Variable	Categoría	Universidad	Total	Universidad	Total
		A n=111	%	B n=65	%
Edad	- < 25 años	8	7.20	7	10.76
	- 25 a 29	39	35.13	23	35.38
	- 30 a 34	25	22.52	15	23.07
	- 35 a 39	15	13.51	9	13.84
	- 40 a 44	14	12.61	5	7.69
	- > 45 años	10	9.0	6	9.23
Género	- Hombre	37	33.33	31	47.69
	- Mujer	74	66.67	34	52.30
Nivel de estudio	- Maestría	84	75.67	43	66.15
	- Doctorado	27	24.32	22	33.84

En la tabla 10 podemos observar que de acuerdo a la edad de los encuestados el mayor porcentaje en ambas universidades se encuentra entre 25 y 29 años seguido de los alumnos entre 30 y 34 años. En cuanto al género de los estudiantes en la universidad A puede verse que el 66.67% corresponde a estudiantes mujeres mientras que el 33.33% corresponde a hombres, sin embargo, en la Universidad B el 52.30% se refiere a estudiantes

mujeres y el 47.69% son hombres. Tomando en cuenta el nivel de posgrado de los alumnos encuestados se observa que en la Universidad A el 75.67% son estudiantes de Maestría y el 24.32% son de Doctorado. De la misma manera, en la Universidad B se observa que el 66.15% corresponde a estudiantes de Maestría y el 33.84% a Doctorado.

Tabla 11. Tabla Variable Calidad /Género/Edad/Nivel de posgrado
Análisis de Varianza con 95% de confianza

VARIABLE CALIDAD	GRUPO	PROBABILIDAD
Universidad A	Género antes Pandemia	1.49E-13 **
Universidad B	Género antes Pandemia	0.2975
Universidad A	Nivel posgrado después Pandemia	1.57E-15 **
Universidad B	Nivel Posgrado después Pandemia	0.6395
Universidad A	Edad antes y después Pandemia	1.38E-27 **
Universidad B	Edad antes y después pandemia	0.2871

** Valor menor a 0.05 Diferencia significativa.

En la tabla 11 considerando la variable Calidad relacionada con el género antes de la pandemia en la Universidad A de acuerdo al análisis de varianza existe una diferencia significativa, lo mismo sucede para el nivel de posgrado y para la edad de los encuestados.

Tabla 12. Tabla Variable Tiempo de respuesta /Género/Edad/Nivel de posgrado
Análisis de Varianza con 95% de confianza

VARIABLE TIEMPO DE RESPUESTA	GRUPO	PROBABILIDAD
Universidad A	Edad mayores de 45 años antes Pandemia	0.9999
Universidad B	Edad mayores de 45 años antes Pandemia	0.0462 **
Universidad A	Género antes y después Pandemia	0.5028
Universidad B	Género antes y después Pandemia	0.0003 **
Universidad A	Nivel posgrado doctorado después Pandemia	0.8659
Universidad B	Nivel posgrado doctorado después pandemia	0.0192 **

** Valor menor a 0.05 Diferencia significativa

En la tabla 12 considerando la variable Tiempo de respuesta relacionada con la edad antes de la pandemia en la Universidad B de acuerdo al análisis de varianza hay una diferencia significativa, lo mismo sucede para la edad antes y después de la pandemia y para el nivel de posgrado (doctorado) después de la pandemia para los estudiantes de la misma Universidad.

Tabla 13. Tabla Variable Usabilidad de aplicaciones /Género/Edad/Nivel de posgrado.
Análisis de Varianza con 95% de confianza

VARIABLE USABILIDAD DE APLICACIONES	GRUPO	PROBABILIDAD
Universidad A	Edad antes y después Pandemia	0.2408
Universidad B	Edad antes y después Pandemia	0.4274
Universidad A	Género mujeres antes y después Pandemia	0.2067
Universidad B	Género mujeres antes y después Pandemia	0.3216
Universidad A	Nivel posgrado doctorado después Pandemia	0.3747
Universidad B	Nivel posgrado doctorado después pandemia	0.0352

** Valor menor a 0.05 Diferencia significativa

En la Tabla 13 es posible verificar que ninguna de las categorías seleccionadas presenta una diferencia significativa importante, situación que pone de manifiesto que las aplicaciones tecnológicas no sufrieron ningún cambio importante entre el antes y el después de la pandemia.

Tabla 14. Tabla Variable Calidad /Edad Antes y después de la pandemia.
Análisis de Varianza con 95% de confianza

Calidad	Grupo	Probabilidad
Universidad A	Edad antes pandemia	1.46E-13**
Universidad B	Edad antes pandemia	0.2975
Universidad A	Edad después pandemia	1.4723E-15**
Universidad B	Edad después pandemia	0.6395

** Valor menor a 0.05 Diferencia significativa

En la Tabla 14 es posible verificar que de acuerdo a la edad los estudiantes de la Universidad A perciben que la calidad es diferente en los procesos administrativos antes y después de la pandemia, a diferencia de los estudiantes de la Universidad B que perciben que la calidad es la misma en todos los procesos administrativos.

Tabla 15. Tabla Variable Tiempo de respuesta /Edad Antes y después de la pandemia.
Análisis de Varianza con 95% de confianza

Tiempo de respuesta	Grupo	Probabilidad
Universidad A	Edad antes pandemia	0.3470
Universidad B	Edad antes pandemia	0.8372
Universidad A	Edad después pandemia	0.9508
Universidad B	Edad después pandemia	0.0003**

** Valor menor a 0.05 Diferencia significativa

En la Tabla 15 es posible verificar que de acuerdo a la edad los estudiantes de la Universidad A perciben que el tiempo de respuesta es el mismo en los procesos administrativos antes y después de la pandemia, pero los estudiantes de la Universidad B que perciben que el tiempo de respuesta antes de la pandemia es igual en todos los procesos administrativos, pero después de la pandemia no sucede lo mismo.

Tabla 16. Tabla Usabilidad de las aplicaciones /Edad Antes y después de la pandemia.
Análisis de Varianza con 95% de confianza

Usabilidad de las aplicaciones	Grupo	Probabilidad
Universidad A	Edad antes pandemia	0.4711
Universidad B	Edad antes pandemia	0.5349
Universidad A	Edad después pandemia	0.3546
Universidad B	Edad después pandemia	0.6165

** Valor menor a 0.05 Diferencia significativa

En la Tabla 16 es posible verificar que de acuerdo a la edad los estudiantes de ambas universidades perciben de igual manera la facilidad en el uso de las aplicaciones tecnológicas que necesitan para sus actividades, tanto antes como después de la pandemia.

Tabla 17. Tabla Calidad /Género Antes y después de la pandemia.
Análisis de Varianza con 95% de confianza

Calidad	Grupo	Probabilidad
Universidad A	Género antes pandemia	1.46E-13**
Universidad B	Género antes pandemia	0.2975
Universidad A	Género después pandemia	1.47E-15**
Universidad B	Género después pandemia	0.6395

** Valor menor a 0.05 Diferencia significativa

En la Tabla 17 se observa que para los alumnos de la Universidad A sin importar si son hombres o mujeres, perciben la calidad de los servicios administrativos como diferente tanto antes como después de la pandemia, a diferencia de lo que perciben los estudiantes de la Universidad B en donde consideran que la calidad de los servicios administrativos es igual antes y después de la pandemia.

Tabla 18. Tabla Tiempo de respuesta /Género Antes y después de la pandemia.
Análisis de Varianza con 95% de confianza

Tiempo de respuesta	Grupo	Probabilidad
Universidad A	Género antes pandemia	0.3470
Universidad B	Género antes pandemia	0.8372
Universidad A	Género después pandemia	0.9508
Universidad B	Género después pandemia	0.00032**

** Valor menor a 0.05 Diferencia significativa

En la Tabla 18 se presentan datos que permiten afirmar que de acuerdo a la percepción sobre el tiempo de respuesta para los alumnos de la Universidad A no hay diferencia entre antes y después de la pandemia en todos los servicios administrativos. Sin embargo, para los alumnos de la Universidad B si hay una diferencia significativa en el tiempo de respuesta después de la pandemia.

Tabla 19. Tabla Usabilidad de aplicaciones /Género Antes y después de la pandemia.
Análisis de Varianza con 95% de confianza

Usabilidad de aplicaciones	Grupo	Probabilidad
Universidad A	Género antes pandemia	0.4711
Universidad B	Género antes pandemia	0.5349
Universidad A	Género después pandemia	0.3546
Universidad B	Género después pandemia	0.6165

** Valor menor a 0.05 Diferencia significativa

En la Tabla 19 puede observarse que para los alumnos de ambas universidades antes y después de la pandemia, la percepción sobre la usabilidad de las aplicaciones tecnológicas no tiene diferencia significativa.

Tabla 20. Tabla Calidad /Nivel posgrado Antes y después de la pandemia.
Análisis de Varianza con 95% de confianza

Calidad	Grupo	Probabilidad
Universidad A	Nivel posgrado antes pandemia	1.46E-13**
Universidad B	Nivel posgrado antes pandemia	0.2975
Universidad A	Nivel posgrado después pandemia	1.47E-15**
Universidad B	Nivel posgrado después pandemia	0.6395

** Valor menor a 0.05 Diferencia significativa

En la Tabla 20 se presentan datos que confirman de acuerdo a la percepción de los estudiantes de la Universidad A que la calidad en los servicios administrativos no es la misma antes y después de la pandemia. Los estudiantes de la Universidad B perciben que en la calidad de los servicios antes y después la pandemia no existe una diferencia significativa.

Tabla 21. Tabla Tiempo de respuesta /Nivel posgrado Antes y después de la pandemia.
Análisis de Varianza con 95% de confianza

Tiempo de respuesta	Grupo	Probabilidad
Universidad A	Nivel posgrado antes pandemia	0.3470
Universidad B	Nivel posgrado antes pandemia	0.8372
Universidad A	Nivel posgrado después pandemia	0.9508
Universidad B	Nivel posgrado después	0.00033**

	pandemia	
--	----------	--

** Valor menor a 0.05 Diferencia significativa

En la Tabla 21 es posible verificar que para los alumnos de la Universidad A la percepción sobre el tiempo de respuesta antes y después de la pandemia no tiene diferencia significativa, pero en el caso de los alumnos de la Universidad B, antes de la pandemia perciben un tiempo de respuesta igual en todos los servicios administrativos, sin embargo, después de la pandemia ya no se tiene la misma percepción.

Tabla 22. Tabla Usabilidad de aplicaciones /Nivel posgrado Antes y después de la pandemia.
Análisis de Varianza con 95% de confianza

Usabilidad de aplicaciones	Grupo	Probabilidad
Universidad A	Nivel posgrado antes pandemia	0.4711
Universidad B	Nivel posgrado antes pandemia	0.5349
Universidad A	Nivel posgrado después pandemia	0.3546
Universidad B	Nivel posgrado después pandemia	0.6165

** Valor menor a 0.05 Diferencia significativa

En la Tabla 22 se presentan datos sobre la percepción de los alumnos de ambas universidades en cuanto a la facilidad de las aplicaciones tecnológicas, antes y después de la pandemia y es posible visualizar que en ninguno de los casos hay una diferencia significativa.

Como se mencionó anteriormente todas las tablas realizadas con sus análisis de varianza se encuentran en el Anexo 4, en donde es posible revisar con detalle cada uno de las categorías con sus particularidades y casuísticas.

Además de los resultados presentados en las tablas anteriores se cuenta con los comentarios que hicieron los encuestados, ya que se incluyó un reactivo para que expresaran sus opiniones sobre los procesos administrativos que reciben en ambas Universidades.

Se presentaron comentarios positivos en cuanto, a la atención de algunas personas en las diferentes áreas, algunas aplicaciones en línea y la infraestructura tecnológica de las dos Universidades, sin embargo, hay muchos comentarios sobre las áreas de oportunidad en los servicios administrativos. A continuación, se presentan dichos comentarios, agrupados por categoría, que nos permiten considerar acciones de mejora para los servicios:

Calidad:

- a) Las personas que atienden deben adoptar los conceptos del cliente, servicio, proveedores y partes interesadas.
 - b) Aunque los servicios son un pilar muy importante en la organización, el objetivo nuclear es el alumno, por tanto, un mal servicio puede echar abajo todo el trabajo de la academia.
 - c) Es necesario dar mayor seguimiento vía correo electrónico para conocer el estatus de los procesos y con esto el alumno estaría más informado.
 - d) Algunas personas que atienden en el departamento de Servicios Escolares son prepotentes, no resuelven tus dudas y no están capacitados.
 - e) Algunas personas que atienden en Tesorería no son amables.
 - f) En algunas áreas administrativas hacen sentir a las personas que se les hace un favor al atenderlos, depende quien atiende es el resultado.
 - g) Es necesario explicar de manera personal la información, ya que cada usuario tiene situaciones diferentes. El correo electrónico resulta impersonal.
 - h) La atención telefónica no es buena, te comunican a departamentos que no solicitas y eso retrasa los procesos.
-

- i) La atención brindada a los alumnos en tiempos de pandemia en ocasiones es mala, no te atienden igual que si estuvieras dentro de la Universidad.
- j) Necesitamos trámites ágiles y sencillos, no dar tanta vuelta. En ocasiones ni el personal que te atiende, sabe que debe hacerse.
- k) Mejorar tanto el horario de atención como la actitud del personal que atiende.
- l) Se ve que no hay coordinación entre las áreas de atención, pareciera que estás en 2 instituciones diferentes.
- m) No hay quien te lleve de la mano en algún requerimiento, tú vas solo aprendiendo, no hay servicio de postventa.
- n) Que las áreas de Admisiones o Promoción no te prometan cosas que no te darán, ya que una vez inscrito no les importa que pasa con el alumno.
- o) En Promoción y Admisiones te ven como un número para cumplir sus metas, no se interesan realmente por el alumno.

Capacidad de Respuesta:

- a) En ocasiones tardan demasiado en resolver un problema, ya que se vuelve burocrático el trámite y si es a distancia por temas de pandemia, es aún más complicado.
- b) Cuando se necesita hacer una aclaración de pagos con Tesorería, fue necesario volver a pagar para no generar intereses y poder entrar a clases y hasta que llegó el estado de cuenta se pudo hacer la bonificación del cargo, pasó aproximadamente un mes para arreglar el tema. El tiempo es un factor importante, pero la situación económica del alumno es primordial, ya que el error es interno, no del alumno.
- c) Los procesos son lentos porque depende de la persona que atiende para dar seguimiento.
- d) Cuando se hace un pago de colegiatura tuve problemas por cargos mal aplicados y la aclaración siempre tomó tiempo, nunca fue de manera inmediata como se esperaría.
- e) Cada área debe ser autosuficiente para resolver sus problemas sin retrasar el proceso de los demás departamentos.
- f) Las universidades deben aplicar en sus procesos la metodología LEAN, ya que si esto no sucede tendremos siempre procesos lentos e ineficientes.

- g) Cuando hacen una encuesta sobre el servicio prestado y das tus opiniones, no las toman en cuenta, porque tiempo después sigue sucediendo lo mismo.
- h) Ampliar horarios de atención en fin de semana porque no resuelven rápidamente las aclaraciones de los estudiantes y muchas veces por el trabajo, solamente se puede acudir a la universidad en fin de semana.
- i) Las personas encargadas de algunas áreas no dan seguimiento adecuado, son muy lentas para resolver cualquier tema.
- j) En admisiones tardaron más de un mes en dar solución a un problema del sistema, deben agilizar estos temas.
- k) Aclarar y especificar las fechas importantes, para que todo se cumpla en tiempo y forma.
- l) Si se abren más opciones en línea, el tiempo de respuesta será menor y esto facilitará la solución de problemas. Claro está que si se programa y diseña de manera correcta.
- m) Mayor capacitación al personal para tener un mejor seguimiento a los trámites, ya que resulta muy lento tener la solución a un problema administrativo que se presenta.
- n) En la revisión de documentos sería bueno que los revisaran detalladamente para evitar segundas o terceras entregas de los mismos documentos.
- o) Seguimiento a quejas en el área de Servicios Escolares, ya que piden todas las evidencias y cuando acude uno por la resolución, no hicieron nada y solamente se perdió tiempo.

Facilidad de uso de aplicaciones:

- a) El ERP administrativo da muchos problemas cuando necesitas hacer pagos de colegiatura.
- b) El ERP administrativo debería verse en teléfonos celulares de la misma forma en que se ve en una computadora de escritorio o laptop para poder consultar estados de cuenta y hacer pagos de manera sencilla, como sucede con otras aplicaciones comerciales.
- c) Las plataformas tecnológicas deben dar servicio eficiente y no ser un obstáculo, deben servir a las personas y no las personas ser esclavas de las malas programaciones lógicas.

- d) Ojalá existan más procesos en línea, para no tener que acudir personalmente a la Universidad.
- e) Mejorar el módulo administrativo para facturar, ingresar datos es todo un reto.
- f) El uso de las plataformas administrativa y educativa en ocasiones es complejo, hay tanta información que lo básico no se encuentra fácilmente.
- g) El sistema de pagos que maneja Tesorería es muy malo, es necesario hacer varias aclaraciones.
- h) Como estudiante de posgrado te das cuenta que los procesos se hacen por uno mismo, no porque los sistemas implementados en la Universidad funcionen bien. Es una lástima que eso suceda.
- i) Sugiero que los trámites sean en línea, pero de forma instructiva sin tanta complicación.
- j) Facilitar el ingreso a la Universidad con una App que funcione adecuadamente, y que te lleve paso a paso para terminar el trámite de forma correcta.
- k) Si hay problemas con las plataformas administrativa o académica no hay un teléfono las 24 horas del día los 7 días de la semana para que te brinden ayuda. No todos entramos a las plataformas en el mismo horario.
- l) El trámite de entrada al estacionamiento debe ser 100% en línea para que se tengan mejores resultados.
- m) Para los alumnos en tiempo de pandemia no es fácil acudir a las instalaciones de la Universidad, sugiero amplíen las opciones de pago en línea con más tarjetas de crédito o débito, ya que con eso se evita ir al banco y el pago se hace más sencillo.
- n) La información que aparece en la página de la Universidad en ocasiones no corresponde con la que te dan personalmente, no está actualizada o las personas que atienden no saben lo que se publica.
- o) Cuando se hacen modificaciones a los servicios en línea, es necesario avisar a los usuarios y hacernos llegar un tutorial para conocer las modificaciones.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Después de terminar las 3 etapas de este estudio es posible presentar algunas conclusiones y recomendaciones que abarcan diferentes aspectos sobre los procesos administrativos en las Universidades involucradas y la percepción de la gestión eficiente de los mismos.

De acuerdo a las preguntas de investigación propuestas en esta investigación tenemos:

- 1) ¿La estructura organizacional en la Institución Privada de Educación Superior influye en la eficiencia de los procesos administrativos?

La estructura organizacional influye completamente en la eficiencia de procesos administrativos: ambas instituciones tienen una estructura mixta, no hay 100% de flexibilidad porque hay políticas departamentales no conocidas y adoptadas por todos. Ambas instituciones cuentan con una estructura mixta porque no se tienen procesos 100% flexibles en la que cada departamento tiene sus propias políticas y reglas. En ocasiones “pueden dar un poco de sí”, pero es necesario cumplir con los procesos institucionales para lograr el equilibrio que se desea tener.

- 2) ¿Se obtienen mejores resultados globales cuando se tiene una estructura funcional rígida o cuando se tiene una estructura flexible?

Se obtienen mejores resultados no solamente con una estructura flexible sino con el personal adecuado para operar los procesos y soportar la flexibilidad requerida con el criterio adecuado. Para sustentar esta respuesta Gilli (2018) afirma que en una estructura funcional debe poseer departamentos con una gama especializada, para producir efectivamente innumerables cantidades de productos genuinos; el trabajo cuando es de tipo operativo se facilita y, por ende, es normalizado. La estructura funcional requiere algunos rasgos trascendentales para que se pueda desenvolver de manera oportuna, por cuanto las relaciones entre los distintos departamentos son directas sin tener de por medio algún trabajador intermediario. Es prudente añadir,

que no solamente la estructura debe tener esa particularidad, sino contar con el personal adecuado para poder soportar la flexibilidad que se requiere. Es una realidad que hay departamentos que no pueden ser completamente flexibles, es necesario seguir reglas y procesos para cumplir con los requerimientos institucionales, pero es deseable que las personas que dirigen estos departamentos tengan la preparación y el criterio suficiente para llevar a feliz término todas las acciones, tanto académicas como administrativas.

3) ¿Los procesos administrativos en la Institución operan de manera sistémica o de manera aislada de acuerdo a la percepción de los clientes?

Los procesos administrativos bajo la percepción de los clientes de Posgrados en ambas instituciones operan de manera aislada y no son completamente eficientes, por tanto, se rechaza la Hipótesis: **No todos los procesos son igualmente eficientes en las 2 Instituciones**. Esto puede comprobarse con las respuestas expresadas por cada uno de ellos, en donde si bien, hay muchos resultados satisfactorios en cuanto a los procesos administrativos, existe una gran área de oportunidad y mejora para satisfacer completamente al total de usuarios. Es una realidad que la percepción no es igual para todo aquel al que se le pregunta, sin embargo, de manera repetitiva se obtuvieron los mismos resultados y en la pregunta abierta que se les hizo en la encuesta de servicios, opinaron casi lo mismo. En toda organización el tema de procesos puede resultar complejo, pero en el momento en que se diseña, opera y valida cada uno de ellos, la situación se simplifica. Sin embargo, el rubro que corresponde al capital humano en todas las organizaciones siempre resulta un poco más complicado, ya que no debemos olvidar que las personas somos quienes hacemos la diferencia en la operación de los procesos institucionales.

En cuanto a los objetivos específicos planteados en la investigación es posible decir que:

1) Comprobar la percepción que tienen los usuarios sobre la facilidad de uso de las aplicaciones relacionadas con procesos administrativos antes y después del Covid 19.

Haciendo un resumen de las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento a los alumnos de Posgrados de ambas universidades es posible establecer que: Trabajar con procesos automatizados significa que, como cliente, hablarás con la persona adecuada, en el momento adecuado y el mejor canal de comunicación para ambas partes, este es el reto que debe atenderse post pandemia COVID-19.

- 2) Determinar el impacto de la percepción de la calidad y el tiempo de respuesta de los procesos administrativos antes y después del Covid 19.

Una vez analizadas las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento, podemos considerar lo que menciona Cuesta, 2021: No debe olvidarse que “El grado de satisfacción de un cliente suele depender del grado en que la empresa vendedora es capaz de igualar, o incluso superar, las expectativas que tenía el cliente en el momento de formalizar la contratación”.

- 3) Conocer la forma de operación de los procesos administrativos antes del Covid 19 en las instituciones educativas y determinar su capacidad de adaptación y mejora durante y posterior al Covid 19.

Si tomamos en cuenta lo que revelan los resultados de la encuesta aplicada, en cuanto a la percepción que tienen los alumnos de Posgrados de ambas Instituciones Educativas podemos coincidir con lo planteado por el Institute of Administrative Management (IAM), en donde establece que, la gestión administrativa se torna en una función de suma relevancia para toda organización ya que permite organizar de manera eficaz y eficiente todos sus recursos para lograr los objetivos organizacionales. (IAM, 2018) y esto debe lograrse en las Universidades estudiadas. Además, no debemos olvidar que la gestión administrativa se convierte en una pieza clave en todo tipo de empresa (incluidas las universidades), ya que se constituye en la base neurálgica para ejecutar y potencializar las tareas y procesos inherentes a la naturaleza del servicio o producto y, con ello, alcanzar los objetivos establecidos, contribuyendo así a lograr su permanencia a través del tiempo (Villadiego y Calics, 2022).

Por último y de acuerdo a los principios de marketing relacional, todas las áreas de la institución deben trabajar juntos para atraer clientes (alumnos) satisfechos y felices a largo plazo.

La hipótesis planteada al inicio de esta tesis doctoral:

“Los procesos administrativos seleccionados son igualmente eficientes bajo la percepción de los usuarios (alumnos y administrativos) en las dos instituciones educativas, antes y después de COVID- 19” no se cumplió, ya que los estudiantes y administrativos perciben que no todos los procesos administrativos tienen el mismo nivel de eficiencia tomando en cuenta la calidad, el tiempo de respuesta y la facilidad en el uso de aplicaciones tecnológicas, antes y después de la pandemia. Si bien no existe un resultado realmente alarmante, es importante mencionar que la percepción de los servicios administrativos en algunos grupos con características semejantes, es diferente con respecto a otro grupo con las mismas características. debe recordarse que las percepciones entre personas de un mismo grupo pueden tener cierto grado de subjetividad, pero dados los resultados obtenidos, es posible llegar a asegurar que la hipótesis planteada se rechaza y podría afirmarse que bajo esa misma óptica: “los procesos administrativos seleccionados no son igualmente eficiente bajo la percepción de los usuarios en las dos instituciones educativas, antes y después de COVID-19”.

6.2 Discusión

Tomando como referencia los objetivos planteados en este trabajo de investigación y analizando cada uno de los ejes teóricos Diseño organizacional, Planeación estratégica y Mercadotecnia de Relaciones y Servicios es posible presentar algunos puntos de interés.

Para comprobar el **objetivo general** propuesto: Determinar si algunos de los procesos administrativos de las instituciones educativas analizadas se perciben como igualmente eficientes, pre y post COVID- 19 de acuerdo a los usuarios (estudiantes de posgrado y administrativos), se hizo el análisis estadístico de los datos obtenidos en las encuestas aplicadas al personal administrativo y a los estudiantes de posgrados de las

universidades utilizando aplicaciones estadísticas, tales como el paquete SPSS y el método del análisis de varianza para conocer si había diferencias significativas en los resultados obtenidos, además se clasificaron las observaciones que los encuestados hicieron sobre las fortalezas y áreas de oportunidad que presentan los procesos administrativos en sus instituciones educativas. El análisis de los resultados obtenidos permite afirmar que, bajo la percepción de los encuestados, considerando los tres constructos propuestos (Calidad, Tiempo de Respuesta y Facilidad en el uso de aplicaciones tecnológicas y tomando como referencia lo que menciona Ortiz (2021), debido a la situación que se vive actualmente por la pandemia del COVID-19, se han generado muchas problemáticas e incertidumbres en las organizaciones, desde económicos hasta problemas dentro de la organización, al no poder llevar a cabo actividades diarias como comúnmente se hacían, situación que causa diferentes reacciones en los estudiantes, los procesos administrativos no son igualmente eficientes pre y post Covid 19. Tomando como apoyo lo que establece Arguello (2022) es importante mencionar que la comunicación interna en las organizaciones es fundamental para que los procesos se lleven a cabo de la forma satisfactoria para quienes los utilizan, esto permitirá que la percepción de los mismos sea similar, sin importar quien evalúe. Apoyando lo antes mencionado, Farfán (2017) afirma que la gestión educativa y la gestión escolar (procesos administrativos) deben ir en el mismo sentido para que los estudiantes perciban con igual nivel de eficiencia todos los procesos que utilizan dentro de las universidades, sin importar el momento en el que se encuentren. Si nos enfocamos en lo que Porter (2015) define como estrategia, ser únicos, es posible establecer que para que todo proceso sea percibido con igual nivel de eficiencia, antes y después de la pandemia, debe ser operado con un nivel único de eficiencia, concepto que incluye la atención personalizada a los estudiantes, con un tiempo de respuesta atinado y con una experiencia de servicio memorable positivamente. Solamente si se toman en cuenta los aspectos antes mencionados será posible cumplir con el objetivo general establecido en este trabajo de investigación. Cuando se habla de procesos administrativos, no debe olvidarse que como menciona Porter (2015), el establecimiento de metas organizacionales, la definición de estrategias y políticas para lograr estas metas y el desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias son factores que deben tomarse en cuenta y dados los resultados obtenidos, es un hecho, que al presentarse la pandemia por Covid 19 muchos procesos administrativos se modificaron “sobre la marcha” y tal vez, no se hizo

bajo un esquema de planeación estratégica, situación que los usuarios perciben. Si bien, no es algo que no pueda mejorarse, si es importante atender los aspectos que los usuarios reportan.

Para demostrar el **primer objetivo específico**: Comprobar la percepción que tienen los usuarios (alumnos de posgrado y administrativos) sobre la facilidad de uso de las aplicaciones relacionadas con procesos administrativos antes y después del Covid 19, fue necesario hacer el análisis y la comparación de los resultados que arrojaron las encuestas respondidas por los usuarios en donde pudo observarse que la percepción de la gestión de los procesos puede contribuir al impulso de la innovación para las Instituciones de Educación Superior si se realiza de manera eficiente, además, como menciona López et al (2021) un modelo de gestión por procesos constituye un importante desafío estratégico organizacional que implica tomar conciencia en qué punto se encuentra la institución, hacia dónde irá en un futuro y cómo se ejecutan sus actividades para dar cumplimiento a los objetivos previamente establecidos, sabiendo que es el usuario quien determina el grado de eficiencia de dichos procesos, apoyado en el soporte tecnológico de las aplicaciones de la institución educativa. No es posible hablar de diseño organizacional sin considerar la planeación estratégica como un eje para lograrlo y precisamente en este eje se sustenta parte del mismo diseño. Por su parte Gilli (2018) afirma que deben tomarse en cuenta las características de una organización para establecer la adecuada relación con los procesos internos, situación que, de no llevarse de forma correcta, se verá reflejada en la percepción de los usuarios del servicio que se les otorga, ya que factores como edad, género o nivel de escolaridad pueden influir en la forma en que se perciben los procesos dentro de una organización. Por lo anteriormente expuesto, podemos afirmar que la percepción de los usuarios es diferente dependiendo el grupo de estudio que hace la evaluación, esto es, no todos los encuestados perciben las aplicaciones tecnológicas con el mismo grado de facilidad. Es importante mencionar que el factor edad y género presentan una diferencia significativa en esta percepción.

Para comprobar el **segundo objetivo específico**: Determinar el impacto de la percepción de la calidad y el tiempo de respuesta de los procesos administrativos en los estudiantes de posgrados antes y después del Covid 19, se hizo el análisis de varianza de los datos obtenidos en las encuestas respondidas por los usuarios y tomando como referencia a

González y Cevallos (2022) que afirman que las relaciones entre la tecnología y el proceso de la dirección de calidad total pueden ser un factor clave de éxito o fracaso en las organizaciones. Además, la aplicación estratégica de los sistemas y tecnologías de información se centra principalmente, en mejorar el conocimiento que la empresa tiene de las necesidades del cliente, reducir los plazos de entrega y mejorar la calidad de los productos o servicios, sin importar el momento en el que se encuentren, haciendo referencia, por supuesto, al antes y después de la pandemia. Retomando a Ortiz (2021), es posible enfatizar en que una planeación estratégica hecha en una institución, debe adecuarse a la situación que se vive, ya que aquello que se planeó antes de la pandemia, seguramente estará fuera de contexto, ya que hablando específicamente de tiempo de respuesta, toda acción y reacción en consecuencia se modificaron después del Covid 19, ya que durante la pandemia, fue posible comprobar que si hay un enfoque correcto apoyado de una tecnología adecuada, los resultados serán muy favorables. Aunado a estos conceptos, Pineda (2021) establece que la estructura organizacional de las instituciones educativas debe diseñarse pensando en el cliente final, los estudiantes, ya que, si no existe congruencia entre lo que la organización tecnológicamente da y lo que el estudiante espera recibir, se tendrán percepciones negativas que llevarán a reclamos posteriores. Esto es, usando las aplicaciones tecnológicas de manera adecuada y pensado en el usuario final, las organizaciones en este caso las universidades, deberían tener resultados homogéneos en cuanto a la percepción del cumplimiento de la calidad y tiempo de respuesta por parte de los estudiantes, sin embargo, una vez más fue posible comprobar que la percepción de los usuarios en estos rubros no fue la misma. Por último, considerando lo que menciona Kotler (2022) sobre el marketing 5.0, la utilización de herramientas que contribuyan a lograr una mayor conexión con el cliente, en este caso, los estudiantes optimizando la tecnología y con esto, atender sus necesidades en un entorno tan cambiante como el actual, después de la pandemia de Covid 19: “lograr una simbiosis equilibrada entre la inteligencia humana y la informática para crear una nueva experiencia de cliente convincente”. Para ello debe recordarse que la evaluación de mercadotecnia de relaciones y servicios es útil para verificar si los objetivos de una institución son alcanzados. No debe perderse de vista el hecho real que se dio con los resultados obtenidos, mientras los encuestados de una universidad no percibieron un cambio antes y después de la pandemia, un grupo específico (estudiantes de doctorado) de la segunda universidad, percibieron una diferencia importante, situación que da pie a

estudios posteriores para averiguar las causas, más allá de la percepción, de estas respuestas y aún más importante, atender y solucionar los tiempos de respuesta en beneficio del usuario final.

Para comprobar el **tercer objetivo específico**: Conocer la forma de operación de los procesos administrativos antes del Covid 19 en las instituciones educativas y determinar su capacidad de adaptación y mejora durante y posterior al Covid 19, fue necesario revisar y analizar con mayor detenimiento las respuestas obtenidas tanto en las entrevistas llevadas a cabo al personal encargado de algunos procesos administrativos como las de los estudiantes, ya que para determinar las adaptaciones o adecuaciones a los procesos, después del Covid 19, era necesario saber la forma de operar los procesos administrativos antes de la pandemia para que fuera posible determinar o no, alguna variación en la percepción por parte de los encuestados, no sin antes, analizar las implicaciones que una modificación a procesos establecidos, podría tener. Haciendo un análisis de lo mencionado por Ortiz (2021) es importante recordar que antes de la pandemia no existían cambios permanentes en las empresas, los directivos podían establecer planes y metas basándose en su experiencia e intuición, hoy esto no es posible, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades. La crisis del coronavirus ha supuesto un cambio radical para las personas y las organizaciones. Un cambio para el que la mayoría no estaba preparado. El 57% de las empresas mexicanas prevé recuperarse de esta crisis económica a finales de este año 2022, o incluso después, y las universidades no son ajenas a esta situación. Es un hecho que el mundo se ha vuelto más digital para afrontar el confinamiento, y es una tendencia que no va a cambiar; la adaptación de los negocios a esta nueva exigencia es una cuestión de supervivencia. Además, el recurso humano en las organizaciones es un elemento intrínseco en la planeación estratégica actualmente, ya que el elemento humano permite alcanzar los objetivos y metas planteados en una organización, aunado a que en la actualidad éste tiende a estar más preparado en tecnologías de información y en dejar atrás prácticas monótonas de trabajo, pues el dinamismo de la empresa (universidad) les obliga a estar en constante capacitación y actualización de la actividad que realizan. No debe olvidarse que la estructura administrativa ayuda al funcionamiento de la empresa para que resulte de una manera práctica y, por tanto, los procesos deben estar claros para quienes laboran en ella; tal es el caso de la satisfacción y la atención al cliente. No debe olvidarse que todos estos puntos se sostienen bajo el respaldo

de la Mercadotecnia de relaciones y servicios, que establece que es prioritario generar relaciones o vínculos directos con los clientes, que sean a largo plazo y perduren en el tiempo, a la par que aporten beneficios a las empresas de acuerdo a lo que establece Kotler (2021). Apoyando lo antes mencionado, Álvarez (2020) afirma que cuando la mercadotecnia relacional es parte de los procesos de las organizaciones, la percepción del usuario es positiva. Una vez que se conoce la situación real de las universidades, ha sido posible hacer las adecuaciones pertinentes a los procesos administrativos en ambas instituciones educativas y/o se está trabajando en las áreas de oportunidad obtenidas de los comentarios de los encuestados.

El diseño organizacional destaca las nuevas tendencias en el tratamiento de las organizaciones debido a los desafíos actuales que deben confrontar las empresas hoy en día que buscan ser mucho más eficientes y lograr sus objetivos estratégicos con base a su estructura organizacional y las universidades no son ajenas a este punto. Como refiere Daft (2019) una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales y para esto, no existe otra manera de llegar a consolidar este punto si no es con la debida y adecuada estructura organizacional. Acorde con los resultados obtenidos se sustenta la necesidad de contar con un modelo organizacional que apoye las operaciones con las especificaciones por cada uno de los puestos, las funciones y el perfil debido para cada uno de ellos, para con esto, lograr una eficiencia percibida como igual en todo proceso administrativo que se realice dentro de las Instituciones Educativas. Por tanto, después del análisis de datos obtenidos en los instrumentos aplicados, de acuerdo con lo que establece Pineda (2021), es posible afirmar que la estructura organizacional es el comienzo de todos los procesos que afirman la obtención de los beneficios a futuro de una institución y una gestión no adecuada lleva a no seleccionar un personal con el perfil solicitado situación que los lleva a desempeñar las funciones diarias de una manera poco satisfactoria, así que es necesario hacer una selección adecuada del personal que atiende a los estudiantes en todos los procesos administrativos. Otro punto de suma importancia es la afirmación de Arguello (2022) sobre que la aplicación de una estructura organizacional eficiente, genera un vínculo para que haya una buena comunicación entre los colaboradores con las otras áreas de la empresa sumado a la combinación de los esfuerzos de los profesionales para tener procesos alienados a las necesidades de los usuarios. Dentro de las áreas de oportunidad que se reportan en el instrumento aplicado, se solicita que una revisión

de perfiles de puesto por parte del área de Capital Humano en ambas universidades, así como una mejora en la actitud de servicio del personal mediante cursos o talleres, situación que debe atenderse para lograr mejorar en lo que se refiere a la percepción de la calidad de los servicios por parte de los estudiantes, e incluso, de los mismos colaboradores.

Se habla de instituciones educativas que se deben a sus estudiantes y por esta razón, la percepción de los servicios recibidos juega un papel determinante. Tomando como base las afirmaciones de Pineda (2021) es necesario constituir un proceso administrativo ordenado a las funciones que realicen las organizaciones, para que les permita designar responsabilidades descentralizadas y concretar sus áreas de trabajo por medio de la planeación, organización, dirección, coordinación y control, es decir, lograr que las instituciones educativas tengan procesos a la medida de las necesidades de sus clientes y trabajar todos los días en alcanzar la mejora con una atención de calidad y en el tiempo de respuesta que los estudiantes requieren. De suma importancia es recordar lo que afirma Álvarez (2020), con el transcurso del tiempo se ha demostrado que las empresas tendrán mucho éxito cuando utilizan una planificación buena, con estrategias de mercado interesante que permitirá seguir creciendo, con múltiples ventajas, de esta forma, lograr que el servicio al cliente sea excelente es el principal objetivo que la mercadotecnia. Es necesario decidir las medidas de desempeño que serán adoptadas y no olvidar que la evaluación es un proceso continuo, que supone el diálogo entre las partes involucradas (en este caso alumnos y personal administrativo), revisión de las actividades diarias y la búsqueda del control de calidad para llegar a la excelencia (percepción adecuada del servicio brindado), flexibilidad y adaptación a los cambios (uso de tecnología con continua evaluación por parte de los usuarios para atender en tiempo y forma las necesidades que presenten) y además, atención dinámica al usuario en dos vías (alumnos y administrativos).

Como mencionan Farfán y Reyes (2017) las instituciones educativas necesitan de los alumnos para lograr posicionarse como opciones de excelencia para llevar a cabo sus estudios y por esta razón debe atenderse toda situación relacionada con la percepción de los servicios brindados por la institución a sus clientes. No debe olvidarse que una infraestructura educativa de primera si no tiene alumnos que la utilicen de nada sirve porque no cumple su fin último que es la transmisión del conocimiento para formar profesionistas.

6.3 Sugerencias recopiladas

Dado que los constructos tomados para la encuesta aplicada a los alumnos fueron Calidad, Tiempo de Respuesta, Facilidad de Uso de Aplicaciones se construyó una recopilación de la información en la (Tabla 23) se presentan las recomendaciones para buscar la mejora en cada uno de estos rubros tomando como base la información recolectada de los alumnos de ambas instituciones educativas.

Tabla 23. Recomendaciones para Gestión Eficiente de Procesos Administrativos

	Acciones	Actores	Corto plazo	Largo plazo
Calidad	Adoptar concepto de servicio	Personal de atención al público	Curso calidad en el servicio	Evaluación permanente satisfacción cliente
	Revisar perfiles de puesto	Directores de área/ personal	Sensibilización a personal áreas de servicio	Reubicación del personal/ contratación
	Seguimiento puntual a correos electrónicos para facilitar trámites	Personal de atención al público	Revisión y respuesta diaria a correos electrónicos	Diseño de herramienta de seguimiento para responder correos electrónicos
	Atención personalizada a cada usuario para respuesta personalizada no	Personal de atención al público	Turnos de atención adecuados a cada situación,	Evaluación permanente sobre servicio

	general		no tiempo sino soluciones	prestado
	Atención telefónica de primera	Call center	Capacitación y revisión perfiles de puesto	Reubicación del personal/ contratación
	Atención especializada a alumnos por videoconferencia	Personal de atención al público	Capacitación especializada	Evaluación permanente sobre servicio prestado
	Simplificación de procesos administrativos	Directores, coordinadores y plataforma tecnológica	Diseño de procesos pensados en el cliente	Evaluación permanente sobre servicio prestado

Tiempo de respuesta	Sistema de seguimiento para aclaraciones de pagos eficiente	Director, jefe de área y plataforma tecnológica	Implementación sistema de seguimiento eficiente	Evaluación permanente satisfacción cliente
	Proceso estandarizado de aclaraciones independiente de la persona que atiende	Personal de atención al público	Diseño de procesos pensado en el cliente	Evaluación permanente satisfacción cliente
	Seguimiento a encuesta de servicio para implementar mejoras	Director, coordinador y personal de atención al público	Registro de propuestas de mejora implementadas y seguimiento a pendientes	Comparación de evaluaciones de satisfacción
	Mejorar horario de atención	Director / Coordinador	Implementar guardias para atención extendida	Evaluación permanente satisfacción
	Ampliar número de servicios en línea las 24 horas	Directores, coordinadores y plataforma tecnológica	Diseño de procesos pensado en el cliente	Comparación de evaluaciones de satisfacción
	Sistema de revisión efectiva	Personal de	Diseño de	Evaluación permanente satisfacción

	y eficiente de documentos	atención al público	procesos pensado en el cliente	
Facilidad de Uso de Aplicaciones	Acceso a Unisoft desde dispositivos electrónicos portátiles: celulares, tabletas, relojes	Directores, coordinadores y plataforma tecnológica	Diseño de la aplicación electrónica digital	Evaluación y mejora del servicio de atención al cliente
	Acceso al módulo de facturación y pagos todos los días todo el tiempo	Directores, coordinadores y plataforma tecnológica	Adaptación y mejora de la aplicación	Evaluación y mejora del servicio de atención al cliente
	Centro de atención telefónica y en línea para plataformas administrativa y	Directores, coordinadores y plataforma tecnológica	Diseño de la aplicación	Evaluación y mejora del servicio de atención al cliente

académica todos los días todo el tiempo	Directores, coordinadores y plataforma tecnológica	Diseño de la aplicación	Evaluación y mejora del servicio de atención al cliente
Trámite de acceso a estacionamientos 100% en línea	Directores, coordinadores, plataforma tecnológica y personal de atención al cliente	Revisión y monitoreo de la información en la página	Evaluación permanente satisfacción
Actualización de la información en la página de la Universidad y dar a conocer al personal de atención al cliente	Directores, coordinadores, plataforma tecnológica y personal de atención al cliente	Revisión y monitoreo de aplicaciones en línea	Evaluación permanente satisfacción
Aviso y envío por varios medios de tutorial con las modificaciones de los servicios en línea (cuando aplique)	personal de atención al cliente		

Después de realizada esta investigación doctoral se afirma que después de esta maravillosa experiencia con la tesis, los procesos administrativos son fascinantes, pero más fascinante es la actitud del personal que hace posible esos procesos y más aún, la forma en

que realiza sus actividades para apoyar a los que se acercan solicitando un servicio, ya que de esto depende en gran medida los resultados que se obtienen cuando se analiza la percepción de los usuarios sobre el servicio que reciben, sea en temas de calidad, de tiempos de respuesta o de facilidad en el uso de ciertas aplicaciones. Blanco (2021) cita a Epicteto filósofo griego: “No podemos elegir nuestras circunstancias externas, pero siempre podemos elegir cómo responder a ellas” y con esto es posible que con nuestra forma de actuar cambie la percepción que un usuario tiene sobre algún proceso que fue diseñado, tal vez, no de la mejor manera, o bien, fue diseñado sin considerar al cliente y si tomando en cuenta al dueño del proceso.

6.4 Futuras investigaciones

Una vez concluida esta investigación surgen algunos puntos que pueden desarrollarse en un futuro apoyando el tema medular que es la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio recibido en las instituciones educativas. Uno de los puntos que puede atenderse es el tamaño de la muestra de encuestados, ya que, aunque estadísticamente la muestra que se utilizó es confiable, valdría la pena conocer la opinión de todos los estudiantes de posgrados de las instituciones particulares de Educación Superior, esto es, aplicar el mismo instrumento pero no de manera aleatoria, sino considerando a todos los grupos de estudiantes de ambas instituciones. Otro aspecto que valdría la pena tomar en cuenta en un futuro, sería hacer la comparación no solamente con 2 instituciones educativas particulares, sino con otras 3, para sumar 5 grupos de estudiantes de diferentes universidades, ya que resultaría aún más rica la diversidad de opiniones en cuanto a la percepción y puntos de vista diferentes.

Un punto que vale la pena rescatar es la diferencia de opiniones en cuanto a la percepción de la calidad de los procesos administrativos tomando en cuenta la edad, ya que, para las personas de mayor edad dentro de los encuestados, hay factores que resultan importantes, situación que no sucede con los alumnos más jóvenes. Valdría la pena incluir algunas preguntas más en el instrumento, para conocer con más detalle las razones de fondo de la diferencia en las percepciones, tal vez, tomar en cuenta el grado de dominio tecnológico que tiene el grupo de estudiantes mayores de 40 años, por ejemplo. Otro rubro que podría abordarse en investigaciones futuras puede ser el análisis de la percepción de los ~~estudiantes de doctorado tomando en cuenta que, al ser personas con mayor preparación,~~

pueden ser más exigentes en el juicio de valor que emitan en cuanto a la atención que reciben, tal vez sería conveniente añadir algunas preguntas específicas sobre lo que ellos consideran como una atención eficiente y eficaz, para así conocer su percepción de la calidad en cuanto al servicio al cliente. Un estudio en el que se manejen aspectos de percepción puede dar tanto como el investigador desee, valdría la pena aplicar el instrumento en dos momentos diferentes (al inicio del período escolar y al final del mismo) al mismo grupo de estudio para evaluar dicha percepción durante todo un curso escolar, tal vez, se podría obtener un dato más profundo o analítico de la situación real que viven los estudiantes en las instituciones educativas.

Referencias

- Álvarez-Indacochea , A., Figueroa-Soledispa, M. y Peñafiel-Loor , J. (2020). La importancia de la mercadotecnia y sus componentes en las organizaciones. Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN : 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 5(5), 62-87. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.281>
- ANUIES (1999), el documento La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. México.
- Arcaica, (2020). Hacia la definición conceptual del constructo Calidad de la Educación Superior en el contexto de la Universidad Nacional Agraria Revista Educación, vol. 44, núm. 2, pp. 1-27, 2020 Universidad de Costa Rica <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.40522>
- Arce, M. y Chávez, E. (2019). Aprendizaje individual vs Aprendizaje organizacional (Trabajo de investigación de bachiller en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.
- Arguello Fernández, E. R. (2022). La importancia de la comunicación interna en las empresas educativas privadas del nivel primario y secundario. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3070-3089. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2441
- Acensio, L. Burgos, R. y Campello, E. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. Revista Espacios, vol. 40, no. 1 <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/654321/5515>

- Baque, M., Cantos, M., y Baque, S. (2019). Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas. CIENCIAMATRIA, 5(9), 623-635. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.246>
- Blanco, C. (2021) El sentido de la libertad: como construir una autonomía responsable. Taugenit Editorial.
- Bousquet, L. (2019). Decisiones multicriterio con el proceso analítico jerarquizado. Tesis de grado. Universidad Politécnica de Madrid. <https://oa.upm.es:56011/>
- Brown, T. y Martin, L. (2015). Design for action. Harvard Business Review Magazine. Septiembre. <https://hbr.org/2015/09/design-for-action>.
- Cárdenas, K. (2022) Análisis del impacto de la planeación estratégica y la estructura organizacional en la competitividad de la Empresa Serveis V&G S.A.S. [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América] Repositorio Institucional Lumieres. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8802>
- Carrasco, J. y Ramos, M., (2000). Situación y perspectivas de cambio de la distribución física en las empresas industriales de bienes de consumo, Economía Industrial, número 191, noviembre 1979.
- Carriazo-Díaz, C., Pérez-Reyes, M., Gaviria-Bustamante, K.,(2020), Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad, Utopía y Praxis Latinoamericana, vol. 25, num Esp.3, pp.87-95. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048>.
- Castañeda, A. (2018). Sistemas de Información Gerencial, Universidad Nacional del Callao, repositorio.unac.edu.pe
- Castellanos, M. (n.d.). FORMULA PARA CÁLCULO DE LA MUESTRA POBLACIONES FINITAS. Wordpress.com. Retrieved December 1, 2022, from <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Cerpa, D., Delgado, A. (2020). La influencia del marketing relacional y la importancia del enfoque CRM en las instituciones privadas de Educación Superior. Universidad Católica de San Pablo.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2018 (LC/PUB.2018/17-P), Santiago, 2018.
- Cuesta, S. (2021) Marketing relacional cuando la base de tu negocio son las relaciones. IESE
- Daft, R. (2019). Teoría y diseño organizacional (10a. ed.) México: Cengage Learning Editores
- Dahlgaard, J., Chen, C. Jang, J., Banegas, L. y Dahlgaard-Park, S. (2013). Business excellence models: limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5), 519-538. doi:10.1080/14783363.2012.756745
- Dahlgaard-Park, S. (2008). Reviewing the European excellence model from a management control view. *The TQM Journal*, 20(2), 98-119. doi:10.1108/17542730810857345
- Dam, R y Siang, T. (2018). What is desing thinking and why is so popular. Interaction Design Foundation, 2018 - athena.ecs.csus.edu
- Diller, H. (2020). Customer Loyalty Relationship Marketing. California. Sage Pulbications Inc.
- Duque, O. y Diosa, Y. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: una mirada desde la educación superior. *Suma de Negocios*, 5(12), 180-191. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70040-0](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70040-0)
- Estrada, V., Febles, J. y Febles, A. La Gestión del Conocimiento en las universidades. Aspectos metodológicos. Memorias del segundo congreso Ciencia, Tecnología y Sociedad TUS 2014, Santo Domingo, República Dominicana.
- Farfán, M. y Reyes, I. (2017) Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual Reencuentro. *Análisis de Problemas Universitarios*, vol. 28, núm. 73, pp. 45-61.
- Gilli, J. (2018). Claves de una estructura organizativa. Ediciones Granica. Argentina.

- Gómez, A. (2021), Elaboración de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión y medición estratégica. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/22277>
- González-Fenoll, E. y Bernárdez-Gómez, A (2021). Los modelos de calidad como criterio de excelencia, el modelo EFQM aplicado a la educación”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (Especial noviembre 2021, pp. 49-61). [researchgate.net](https://www.researchgate.net)
- González, J. y Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz Santos, México.
- González, R. y Cevallos, J. (2022) Modelo de gestión con calidad de procesos y tecnología para la mejora del servicio aplicando ecuaciones estructurales. Revista Industrial Data 25(1): 157-179 (2022)DOI: <https://doi.org/10.15381/idata.v25i1.20769>
- Halal, A. y Murray, A (2019) Strategic planning for higher education: a novel model for a strategic planning process for higher education. Journal of higher education service science and management. Volume 2, Issue 2. [joherd.com](http://www.joherd.com)
- Hernández, A. (2019), Procedimiento de gestión por procesos en instalaciones hospitalarias. Caso Cuba. Negotia: Revista de investigación de negocio, abril-junio 2009, 3- 22, 19, 5, 1870-865X.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa o mixta. Edit, Mc Graw Hill, México.
- Jiménez, Y. (2021). La vinculación comunitaria en la formación de profesionales indígenas en México, coordinado por Bruno Baronet y Flor María Bermúdez. Revista mexicana de investigación educativa, 26(90), 959-962. Epub 11 de octubre de 2021. Recuperado en 02 de diciembre de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662021000300959&lng=es&tlng=es
- Ikiseh, B. (2022), El concepto de cultura organizativa frente a la identidad organizativa (Spanish Edition), México, Ediciones Nuestro Conocimiento.
- IAM. (2018). *Gestión administrativa*. Obtenido de <http://www.instam.org/Administrative-Management>

- Juárez, O. (2019). La transferencia de conocimiento y su relación en el desempeño de proyectos en empresas de desarrollo de software. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. Pearson.
- Kotler, P. (2022). Marketing 5.0. Almuzara.
- Latorre, C., Vázquez, S, Rodríguez, A, y Liesa, M. (2020). Design Thinking: creatividad y pensamiento crítico en la universidad. Revista electrónica de investigación educativa, 22, e28. Epub 02 de marzo de 2021. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e28.2917>
- Lazuardí, M., y Sukoco, I. (2019). Design Thinking David Kelley y Tim Brown: Otak Dibalik Penciptaan Aplikasi Gojek. *Organum: Jurnal Saintifik Manajemen dan Akuntansi*, 2(1), 1-11. doi:<https://doi.org/10.35138/organum.v2i1.51>
- Ley de Educación Superior del Estado de Puebla (2012). <http://ordenjuridico.gob.mx>
- López, M. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas. Tesis. <https://www.tdx.cat>
- López, H., Viera, D., Bassante, V., y Gallegos, L. (2021). La gestión por procesos y flujo de los procesos administrativos universitarios desde una perspectiva teórica. *Gicos*, 6(2), 207-218. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/gicos/article/view>
- Malhotra, N., Agarwal, J., y Oly-Ndubisi, N. (2011). ¿Por qué el cliente dice adiós a su empresa? *Harvard Deusto Marketing y Ventas* (105), 6-13
- Martínez, C. (2022). El marketing relacional y la lealtad de compra de los clientes del segmento b2b de una empresa de telecomunicaciones, Arequipa, 2020. Unas.edu.pe.
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L. y Canelón, E. (2013). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), 1-27.
- Montoya, A. (2013). La formación de la estrategia en mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVII(2), 23-44.

- Ministerio de Educación. (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Lima, Perú. Recuperado el 11 de octubre de 2015 de: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Miñano, E. y Núñez, I. (2019). Nivel de satisfacción de los estudiantes y el proceso administrativo del área de servicio de atención al estudiante del Instituto Superior IDAT – Lima Centro, 2019. Universidad Tecnológica del Perú.
- Molinari, G. y Scaramellini, N. (2018). Las áreas funcionales de las organizaciones. Universidad Nacional de la Plata, Argentina.
- Montoya, C. El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de la calidad y la competitividad organizacional. Revista científica Visión del futuro, vol.20, num.2, pp1-20.
- Morales, M. (2017). Influencia sensorial en el proceso de compra mediante estímulos visuales. Tesis de grado. Universidad ECCI. Colombia.
- Moreira, L. (2018). EL clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.
- Narváez, N.A., Gélvez, L.E. (2020). Propuesta metodológica para el desarrollo del pensamiento creativo desde el diseño de la ingeniería concurrente. Sophia 16(2) 207-218.
- Navarrete, Z. (2020). Educación Superior en prospectiva. Plaza y Valdés editores. México.
- Nova, C. (2005) La gestión de las relaciones con clientes (CRM) como herramienta operativa para fomentar el nivel de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos. Tesis doctoral
- Núñez, J., Passailaigue, R. (2014) ¿para qué ciencia, tecnología y sociedad en las universidades. Gráficas Hernández, Cuenca – Ecuador, ISBN: 978-9978-25-063-1.
- Ocampo, W. Huilcapi, N. y Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones, Editorial

Saberes del conocimiento, Ecuador,
[https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137).

- Ojeda Ramírez, M. M., (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. CPU-e, Revista de Investigación Educativa, (16), 119-129.
- Ordóñez, J., Cárdenas, J., Cuadrado, G., y Zamora, G. (2021). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVII(1), 347-356.
- Ortiz, A. (2014) La gestión integrada de los procesos en universidades, procedimiento para su evaluación. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXVI/No. 1/enero-abril/2014/p. 91-103
- Ortíz, J. y Rúa A. (2017) Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 15(1), 87-106. doi:10.15366/reice2017.15.1.006
- Ortiz, A. (2021). La planeación estratégica ante la incertidumbre de la pandemia del Covid 19. Daena: International Journal of Good Conscience. A3.16(3)1-15. Noviembre 2021. ISSN 1870-557X.
- Osorio, J. (2017). Educación y democracia: la escuela como “espacio” de participación. Revista Iberoamericana de Educación. Vol, 75, num 2, pp 89-108. <https://doi.org/10.35362/rie7522635>
- Paredes, D. (2019) Fidelización y retención del cliente como estrategia de marketing para mejorar el nivel de satisfacción e incrementar el rendimiento de las cuentas, Caso plusvalia.com. Pontificia Universidad Católica de Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/16452>
- Parra, D. (2020). Propuesta en Supply Chain Management y Logística para la empresa Kikes Huevos Incubadora Santander S.A.. [Diplomado de profundización para grado]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35749>
- Pavía, I. (2021). Organización empresarial y de recursos humanos. IC Editorial. México.
- Peña, D., Sanchez, M. y Sancan, L. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio.

- Peña, S., Ramírez, G. y Osorio, J. (2020). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 14(26), 87-104.
- Pérez, F. (2019). Paradigmas del marketing, desarrollo de las organizaciones. Tesis. Universidad de Nicaragua.
- Picalúa, V. (2020). Gestión de la experiencia del cliente como herramienta para la internacionalización de las instituciones de educación superior de Barranquilla. Corporación Universidad de la Costa.
- Pinargote, K. (2019). Importancia del Marketing en las empresas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 258,8-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 4(10), 77-96. Recuperado a partir de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/38>
- Pineda, V. y Erazo, J (2021) La estructura organizacional y su relación con los procesos administrativos en instituciones educativas privadas. *Revista KOINONIA Año VI. Vol VI. N°12. Julio – Diciembre. 2021.*
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. Grupo editorial Patria. 2ª edición. México.
- Quesada, J. (2021). Calidad del servicio administrativo: impacto sobre el compromiso, la satisfacción y el rendimiento de estudiantes universitarios *Universidad & Empresa*, vol. 23, núm. 41, 2021, Julio-Diciembre, pp. 1-42 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia
- Ramírez, R. (2019). *Teoría de juegos*. Universidad Nacional del Callao, <https://repositorio.unac.edu.pe>.
- Reinares, P. Calvo, S. (2015). *Una aproximación a las aplicaciones del marketing relacional en la empresa*, Universidad Europea de Madrid.
- Rivera, M. (2015). *La evolución de las estrategias del marketing en el entorno digital*. Universidad Carlos III, Madrid, España. Tesis doctoral.
- Rivero, J., Villar, H., Zas, L., Montes de Oca, N. y R, D. (2018). Procedimiento para el diseño de un Sistema de Control de Gestión en una organización de Investigación, Desarrollo e Innovación. *Visión de futuro*, 22(2), 00. Recuperado en 24 de noviembre de 2022, de

- http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082018000200005&lng=es&tlng=es.
- Rodríguez, G. (2018) Habilidades gerenciales hospitalarias: como desarrollar una gestión administrativa exitosa. Ediciones ULEAM, Ecuador.
 - Salas, H. (2017). Influencia del marketing relacional en los resultados organizacionales de instituciones educativas privadas de Lima metropolitana (Perú). Revista de Investigaciones Altoandinas, 19(1), 63-74. <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.256>
 - Sánchez, E. (2018). El servicio educativo, la percepción de la calidad y el nivel de satisfacción de los estudiantes de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Tesis doctoral, Perú. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/2009>
 - Sánchez, E. (2019). Recursos naturales, medio ambiente y sostenibilidad. CEPAL Naciones Unidas, Chile.
 - Sarmiento, N y Porras, S. (2017). Estructura y Diseño Organizacional, Colombia, <https://repository.unab.edu.co>
 - Secretaría de Educación Pública, Estadística Educativa Puebla 2021-2022. Recuperado de <https://planeacion.sep.gob.mx>
 - Senge, P. y Goleman, D (2020). Triple focus. Un nuevo acercamiento a la educación. Grupo editorial Penguin Random House.
 - Solórzano, G. (2016). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. Revista El buzón de Pacioli. Instituto Tecnológico de Sonora, Año XIII, num 82.
 - Tello, G. (2020). Gestionar la escuela en Latinoamérica: gestión educativa, realidad y política. Universidad Nacional de la Plata Argentina.
 - Torres, J., García, J. Herrero, E. (2020). Aportaciones de la tecnología al trabajo cooperativo para innovación universitaria con Design Thinking. Red de Información Educativa. Septiembre, no 59. DOI: [g/10.12795/pixelbit.74554](https://doi.org/10.12795/pixelbit.74554)
 - Toscano, B. Contreras, J. y Barón, R (2020). Una reflexión con respecto de la pandemia por Covid-19. La educación superior y las acciones emprendidas para el

- regreso a la nueva normalidad. *Revista Tecnología educativa*, vol 7, num 2.
<https://doi.org/10.32671/terc.v7i2.7>
- Vargas, J. (2008). La educación del futuro, el futuro de la educación en México. *Universidades*, (39), 45-65.
 - Villadiego, L. y Calics, L. (2022). La gestión del talento humano: elemento catalizador del éxito en las organizaciones actuales. *Revista Dialogus*, (9), 67–85.
<https://doi.org/10.37594/dialogus.vi9.731>
 - Universidad Latina de Costa Rica. (2017). Importancia de la gestión administrativa en una empresa. Obtenido de <https://i.ulatina.ac.cr/blog/importancia-de-la-gesti%C3%B3n-administrativa-en-una-empresa>
 - Zaltam, G. (2018). *Unlocked: keys to improve your thinking*. USA. Harvard University
 - Zapata R., Gerardo J. y Mirabal, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121) Recuperado en 24 de noviembre de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782018000100005&lng=es&tlng=es.
 - Zea, D. (2022). Comportamiento organizacional del gerente educativo en la participación comunitaria: The educational manager’s organizational behavior in community participation. *Prohominum*, 2(1), 63–72.
<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0004> (Original work published 3 de abril de 2021)

Anexos

Anexo 1:

Encuesta aplicada Etapa I



PROCESO DE COMPRAS

PROCESO DE COMPRAS

Para fines completamente académicos pido su ayuda para evaluar de manera objetiva el proceso de captura de requisiciones, solicitudes de inversión y vales de papelería, para ello marque la opción que más se aproxime a su percepción. Agradezco su participación que seguramente nos ayudará a mejorar nuestros procesos.

1. Género:

- Femenino
 Masculino

2. Edad:

- menos de 25 años
 25-30 años
 31-35 años
 36-40 años
 más de 40 años

3. Escolaridad:

- Licenciatura
 Maestría
 Doctorado

otro

4. Antigüedad (años) en el puesto:

5. Qué tanto conoces el proceso de captura de requisiciones, solicitudes de inversión y vales de papelería

Muy poco Poco Regular Muy bien Excelente

Otro (especifique)

6. Cuando capturas una requisición o solicitud, ¿especificas con detalle lo que necesitas?

Nunca Pocas veces Regularmente Casi siempre Siempre

7. Cuando capturas una requisición, solicitud de inversión o vale de papelería verificas que tengas presupuesto suficiente

Nunca Pocas veces Regularmente Casi siempre Siempre

8. Cuando capturas una requisición o solicitud de inversión anexas o envías las cotizaciones de lo solicitado

Nunca Pocas veces Regularmente Casi siempre Siempre

9. Consideras que añadir las especificaciones detalladas para una compra favorecen el proceso de adquisición de la misma

Nunca Pocas veces Regularmente Casi siempre Siempre

10. Cuando solicitas algún producto o servicio a Adquisiciones das seguimiento a tu solicitud hasta que se te entrega

Nunca Pocas veces Regularmente Casi siempre Siempre

11. El tiempo de autorización para una solicitud de inversión es

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

12. Qué tan amigable es el sistema Unisoft para capturas de requisiciones, solicitudes de inversión y vales de papelería

Pésimo	Malo	Regular	Buono	Excelente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Cómo fue la capacitación que recibiste para la captura de solicitudes de compra en Unisoft

Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Cuando recibes el producto o servicio solicitado, notificas al Departamento de Adquisiciones para que se libere el pago al proveedor

Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2:

Encuesta (verbal) aplicada a los Jefes de Adquisiciones de las Universidades

Visitadas:

- 1) ¿Cuántas personas forman parte del Departamento de Compras?
- 2) ¿Puede describir el proceso de compras que se lleva a cabo en la Universidad?
- 3) ¿Cuántos estudiantes tiene la Universidad?
- 4) ¿Qué ERP utilizan para realizar las compras en la institución?
- 5) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso presupuestal en la Universidad?
- 6) ¿Qué tipo de compras realizan como departamento?
- 7) ¿Cuántas cotizaciones solicitan antes de hacer una compra?
- 8) ¿Cómo llevan a cabo los contratos con sus proveedores?
- 9) ¿Cómo es el proceso de pago a los proveedores?
- 10) ¿Tienen a su cargo el pago a proveedores?
- 11) ¿Cómo trabajan con los outsourcings?
- 12) ¿Qué servicios tienen outsourseedos?
- 13) ¿Cuáles son las condiciones de pago a sus proveedores?
- 14) ¿Cómo manejan el concepto de viáticos para los colaboradores en la Universidad?
- 15) ¿Cuáles son las situaciones más complicadas que enfrentan en su trabajo diario?

Anexo 3:

Encuesta Aplicada Etapa III

La liga de la encuesta aplicada a los estudiantes de posgrado de ambas Universidades es la siguiente: <https://es.research.net/r/MRVAinvest>

A continuación, se comparten algunas capturas de pantalla de la encuesta como referencia:

PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA ESTUDIANTES

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS

Para fines completamente académicos pido su ayuda para evaluar de manera objetiva los procesos administrativos que reciben en la Universidad, para ello marque la opción que más se aproxime a su percepción.

Agradezco de antemano su participación para lograr la mejora en nuestros procesos.

* Sexo:

* Rango de edad:

* Escolaridad:

* Título del programa de posgrado que estudia actualmente:

* Año en que empezó su posgrado:

* Institución en donde realiza su posgrado:

UPAEP Otra

Si su respuesta fue "Otra", ingrese el nombre de la institución.

De las áreas administrativas con las que tiene relación, enumere del 1 al 18 la frecuencia con que requiere de sus servicios, siendo el 1 el área con la que tiene mayor relación y el 18 con la que menos relación tiene.

(También puede utilizar la función de arrastrado para ordenar las áreas)

☰	▾	ADMISIONES
☰	▾	ADQUISICIONES
☰	▾	ALIANZAS Y RELAC. INSTITUCIONAL
☰	▾	APOYOS ACADÉMICOS
☰	▾	ASUNTOS INTERNACIONALES
☰	▾	BECAS
☰	▾	CONTRALORÍA
☰	▾	DEPARTAMENTO LEGAL
☰	▾	DESARROLLO HUMANO
☰	▾	EFFECTIVIDAD INSTITUCIONAL

☰	▾	EGRESADOS
☰	▾	EXÁMENES PROFESIONALES
☰	▾	MERCADOTECNIA
☰	▾	PLATAFORMA TECNOLÓGICA
☰	▾	PROMOCIÓN
☰	▾	RELACIONES PÚBLICAS Y PRENSA
☰	▾	SERVICIOS ESCOLARES
☰	▾	TESORERÍA

EVALUACIÓN DE SERVICIOS

Por favor responda a las siguientes cuestiones para las 2 áreas con las que más relación tiene (las que marcó en el apartado anterior como 1 y 2).

EVALUACIÓN ÁREA 1

* A1 - CALIDAD.

ANTES de la pandemia

DESPUÉS de la pandemia

La información necesaria que me brindan para solicitar un servicio acorde a mis necesidades es

La claridad en la información brindada es

La actitud para brindar orientación en los procesos administrativos es

La confidencialidad en la información brindada es

El horario de atención es

La actitud de la persona que me atendió fue

En general, la calidad del servicio administrativo es

*** A1 - TIEMPO DE RESPUESTA.**

	ANTES de la pandemia	DESPUÉS de la pandemia
El tiempo para realizar procesos administrativos en la Universidad es	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cuando he tenido alguna reclamación el apoyo que me brindan es	<input type="text"/>	<input type="text"/>
El tiempo de respuesta para atender una petición administrativa es	<input type="text"/>	<input type="text"/>
La capacitación del personal para operar procesos administrativos es	<input type="text"/>	<input type="text"/>

La puntualidad para ser atendido en trámites administrativos es	<input type="text"/>	<input type="text"/>
El proceso de asignación de turnos para procesos administrativos es	<input type="text"/>	<input type="text"/>

*** A1 - FACILIDAD EN EL USO DE APLICACIONES.**

ANTES de la pandemia

DESPUÉS de la pandemia

Los sistemas y procedimientos administrativos para solicitar un servicio son

El sistema de gestión escolar / administrativa (p. ej. Unisoft o similar) utilizada en la Universidad para trámites y procesos es

El sistema de gestión del aprendizaje (LMS) (p. ej. Blackboard o similar) como herramienta académica de apoyo es

La respuesta del personal que opera el sistema de gestión escolar, si hay problemas es

Las aplicaciones en línea para procesos administrativos son

La capacitación para usuarios para operar procesos administrativos es

Agradecemos nos hagas algún comentario para mejorar nuestros servicios:

Listo

Anexo 4:

Tablas de análisis de varianza Etapa III

La liga del archivo que contiene las tablas de análisis de varianza para cada uno de los grupos encuestados es la siguiente:

https://drive.google.com/drive/folders/1_oofEuWbExnB53GMddNLvzYqUHKcevX3?usp=share_link

Anexo 5:

Figuras y diagramas empleados en el documento



Figura 7. Viabilidad de las Organizaciones.
Fuente: De la Hoz (2009).

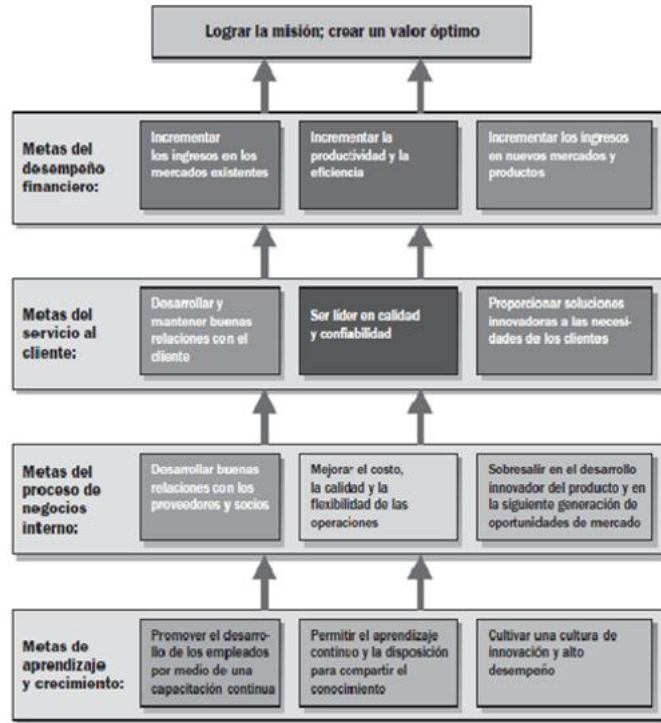


Figura 8. "Mastering de Managment Systems".
Kaplan (2008)

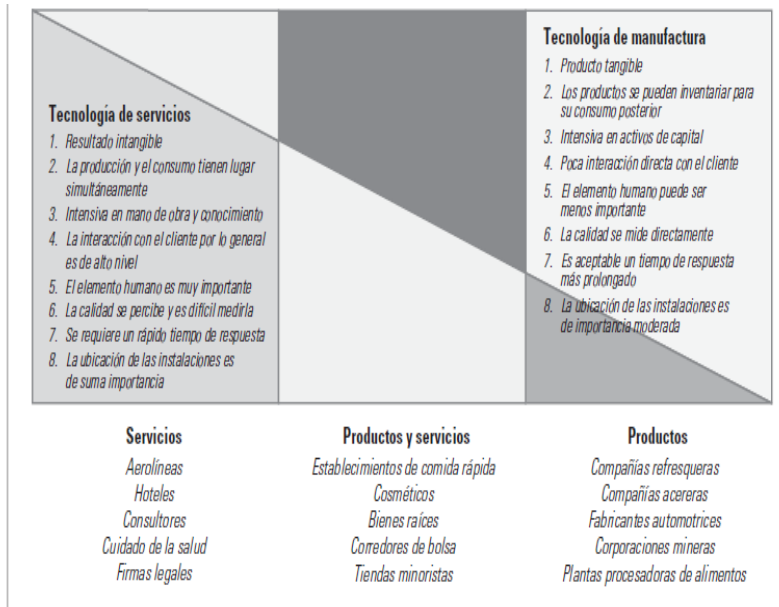


Figura 9. "Zero defections: Quality comes to services".
Reicheheld, F.

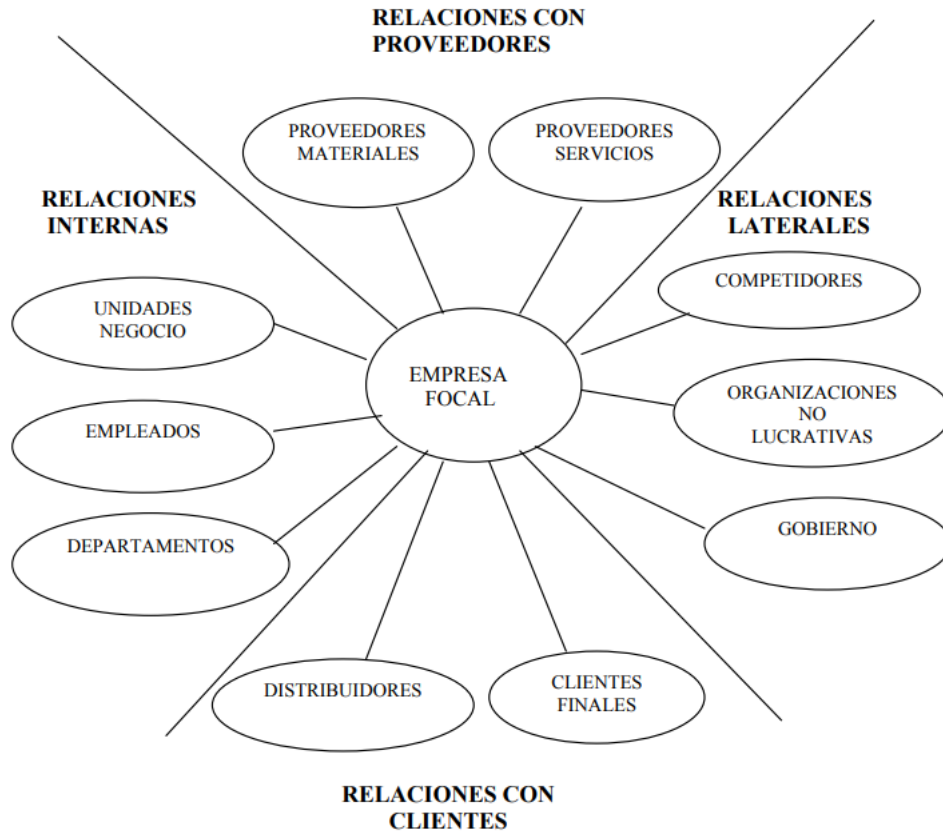


Figura 10. Modelo para comprender el marketing relacional.
Morales, (2017).

Partes del proceso de planeación

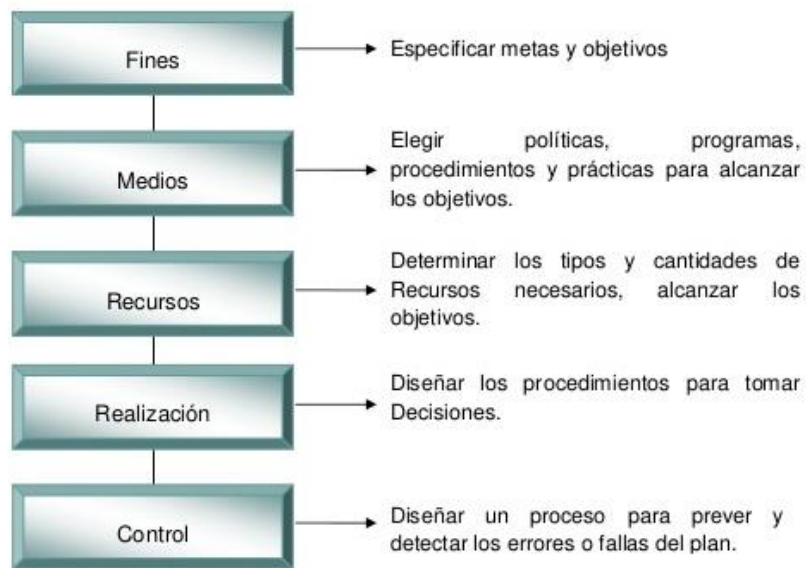


Figura 11. Partes del Proceso de Planeación.
González, J. (2019)

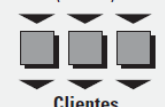


Forma de interdependencia	Demandas sobre la comunicación horizontal, toma de decisiones	Tipo de coordinación requerida	Prioridad para ubicar las unidades cerca unas de otras
Agrupada (banco)  Clientes	Nivel bajo de comunicación	Estandarización, reglas, procedimientos Estructura divisional	Baja
Secuencial (línea de ensamble)  Cliente	Nivel medio de comunicación	Planes, programas, retroalimentación Fuerzas de tarea	Media
Recíproca (hospital)  Cliente	Nivel alto de comunicación	Ajuste mutuo, juntas interdepartamentales, trabajo en equipo Estructura horizontal	Alta

Figura 12. Clasificación de la Interdependencia y las Implicaciones Administrativas.
Daft (2019)