

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

INSTITUTO DE INGENIERÍA

Maestría en Ciencias en Ingeniería de Sistemas



***“Factores de actitud que
dificultan la planeación en una
institución de educación superior”***

TESIS
que para obtener el grado de
MAESTRO EN CIENCIAS
EN INGENIERÍA DE SISTEMAS

Presenta:
María Nidia Beltrán Sánchez

Mexicali, Baja California

Enero de 2005

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

INSTITUTO DE INGENIERÍA

Maestría en Ciencias en Ingeniería de Sistemas



***“Factores de actitud que
dificultan la planeación en una
institución de educación superior”***

TESIS

que para obtener el grado de

MAESTRO EN CIENCIAS
EN INGENIERÍA DE SISTEMAS

Presenta:

María Nidia Beltrán Sánchez

Director:

M.C. Ismael Reséndiz Herrera

A mis hijos,

- Laura Alejandra

- Nidia Reneé

- Gerardo Alberto

AGRADECIMIENTOS

*Gracias DIOS, se que hay momentos
en la vida para dar y otros para recibir*

Y en este momento de mi vida en el que me toca recibir, quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Baja California, por haberme dado nuevamente la oportunidad de estar en sus aulas en calidad de alumna, a todos mis maestros, por el apoyo brindado dentro y fuera del aula, especialmente a la doctora Sara Ojeda Benítez y a la maestra María Elizabeth Ramírez Barreto, quienes despertaron en mí un especial interés por esta nueva faceta en mi vida profesional.

A mis compañeros de maestría, particularmente a Leticia Ripa y Maria de Jesús Cervantes, gracias por esos tiempos de apoyo y alegría que departimos en el salón de clase y fuera de él, viviendo juntas las buenas y las no tan buenas como estudiantes universitarias.

Agradezco muy especialmente al maestro Ismael Reséndiz Herrera, amigo y director de esta tesis, y que mediante sus indicaciones y constantes revisiones a los escritos previos, hiciera posible llegar a este documento, gracias por su motivación, tolerancia, apoyo y dedicación que ha bien tuvo conmigo para la realización de este trabajo.

A los directivos y funcionarios docentes del Instituto Tecnológico de Mexicali, les agradezco su valiosa participación en el llamado a dar respuesta al instrumento diseñado exprofeso para este estudio.

Y así mismo, también deseo agradecer a mis compañeros de trabajo del área de planeación del ITM, por el tiempo que dedicaron en la aplicación y recopilación de la información, y el apoyo que incondicionalmente se me brindo.

Por último, a mi hermana Mayra Beltrán Sánchez, quien tuvo la paciencia y dedicación de apoyarme en el formato de este documento.

RESUMEN

El presente estudio se relaciona con las actitudes de los involucrados en el proceso de la planeación hacia los siguientes aspectos: la utilidad, la misma planeación, al personal del área, sus instrumentos y al apoyo y comunicación del mismo departamento.

Los sujetos del estudio fueron directivos y funcionarios docentes del ITM. Para ello se diseñó una escala de actitud con reactivos relacionados con las áreas mencionadas.

El principal problema que se detectó es que los involucrados no perciben la utilidad de la planeación. Del resultado obtenido se encontró que el elemento en relación con la utilidad de la planeación es el más relevante ya que un 38 por ciento de los sujetos tiende a estar de acuerdo en la utilidad de la planeación, un 28 por ciento optó por seleccionar indiferencia hacia este elemento y el 34 por ciento restante tiende a estar en desacuerdo.

Otro de los elementos que es importante atender es el concerniente al apoyo y comunicación que se proporciona por parte del departamento, ya que los sujetos manifestaron sentir que hay deficiencias en la capacitación y retroalimentación.

ÍNDICE

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Resumen	iii
Índice	iv
Lista de figuras	vi
Lista de tablas	vii

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación	5
1.3. Planteamiento del problema	8
1.4. Objetivos	9
1.5. Importancia del estudio	11
1.6. Limitaciones del estudio	12
1.7. Definición de términos	13

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Funciones de directivos en una institución de educación superior	17
2.1.1. Funciones generales	18
2.1.2. Funciones de planeación	20
2.2. Las actitudes	21
2.2.1. Definición de actitud	22
2.2.2. Adquisición de actitudes	24
2.2.3. Relación de las actitudes con la percepción	25
2.2.4. Relación de las actitudes con la motivación	25
2.2.5. Relación de las actitudes con el comportamiento	26
2.2.6. Actitudes en la organización	27

2.3. Diagnóstico de las actividades hacia la planeación	28
2.3.1. La planeación de la educación en México	29
2.3.2. La problemática a la que se enfrenta la planeación en la Administración Pública	32
2.3.3. La planeación como quehacer en una institución de educación superior, dependiente de la SEP	33
2.4. Aplicación de una metodología de sistemas	35
2.4.1. La planeación con un enfoque de sistemas	36
2.4.2. Imagen de la situación actual	37

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Sujeto	40
3.2. Material	42
3.3. Procedimiento	44

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de datos	47
------------------------	----

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Conclusiones	57
5.2. Recomendaciones	59

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Definición de los sistemas	61
6.2. Diseño de los modelos conceptuales	67
6.3. Propuesta de cambio de las actividades señaladas en los modelos conceptuales	73

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
----------------------------	----

ABREVIATURAS	81
--------------	----

APÉNDICES

Modelo del instrumento validado	83
---------------------------------	----

LISTA DE FIGURAS

Número		Página
1	Niveles jerárquicos para la elaboración y uso de los instrumentos de la planeación en las instituciones dependientes de la SEP	2
2	Organigrama del Instituto Tecnológico de Mexicali y sus tres principales niveles jerárquicos	4
3	Elementos del estudio de actitudes hacia la planeación	9
4	Imagen de la situación actual objeto del estudio	39
5	Modelo Conceptual para las “Actitudes hacia la planeación”	64
6	Modelo Conceptual para el “Apoyo y comunicación del departamento de planeación”	65
7	Modelo Conceptual “Respecto a la utilidad de la planeación”	66
8	Modelo Conceptual “Respecto al personal del departamento de planeación”	67
9	Modelo Conceptual hacia las “Actitudes hacia los instrumentos de la planeación”	68

LISTA DE TABLAS

Número		Página
1	Resultado de tiempo de entrega de documentos solicitados en reunión para la planeación del ITM	7
2	Actitudes ante la planeación y la solución de de problema	23
3	Descripción de imágenes utilizadas para cada uno de los objetivos específicos.	38
4	Resultado del instrumento utilizado para el proyecto de actitudes hacia la planeación	48
5	Reactivos con validez de las actitudes hacia la planeación con porcentaje obtenido en relación con la máxima puntuación alcanzable	50
6	Reactivos con validez de los apoyos y comunicación del departamento de planeación con porcentaje obtenido en relación con la máxima puntuación alcanzable	51
7	Reactivos con validez en relación a la utilidad de la planeación con porcentaje obtenido en relación con la máxima puntuación alcanzable	53
8	Reactivos con validez en relación al personal del departamento de planeación con porcentaje obtenido en relación con la máxima puntuación alcanzable	54
9	Reactivos con validez con respecto a los instrumentos de planeación con porcentaje obtenido en relación con la máxima puntuación alcanzable	56
10	Relación de preguntas utilizadas para la definición del sistema.	58
11	Actividades actuales y propuesta de cambio hacia la: “Actitud hacia la planeación”	74
12	Actividades actuales y propuesta de cambio hacia el: “Apoyo y comunicación del departamento de planeación”	75
13	Actividades actuales y propuesta de cambio con: “Respecto a la utilidad de la planeación”	76
14	Actividades actuales y propuesta de cambio con: “Respecto al personal del departamento de planeación”	77
15	Actividades actuales y propuesta de cambio para las: “Actitudes hacia los instrumentos de planeación”	78

CAPÍTULO I

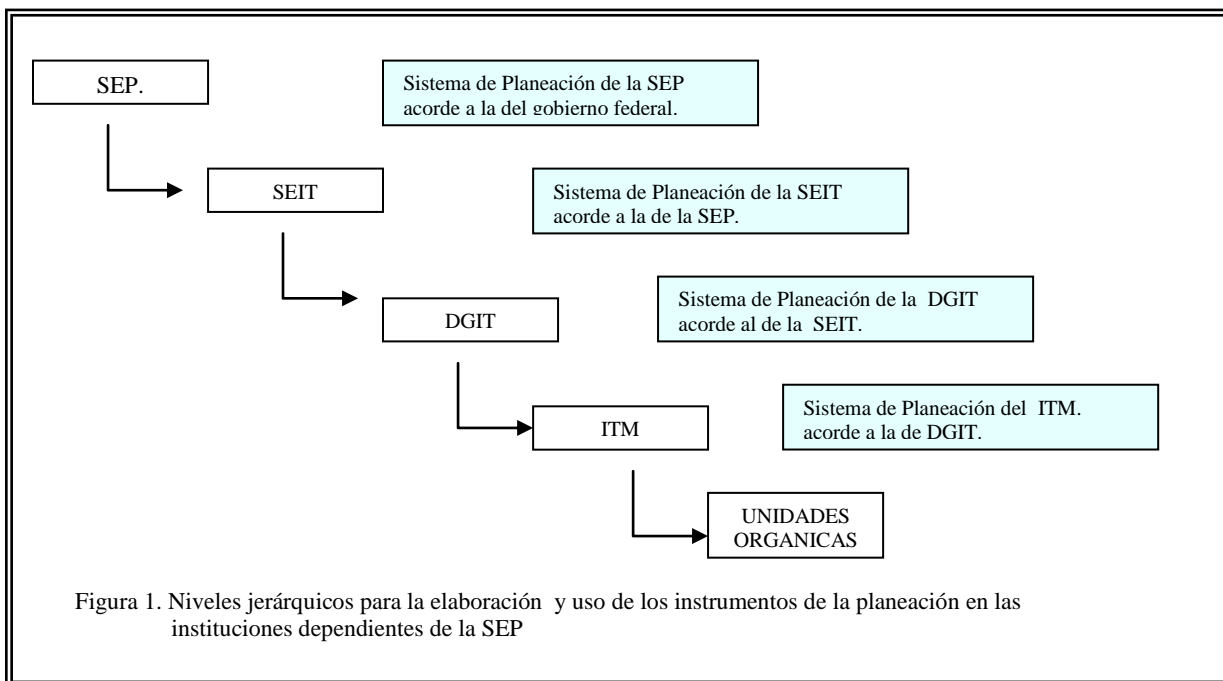
INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes.

La planeación en las organizaciones establece el rumbo que se ha de seguir conforme a los proyectos previamente definidos por los integrantes que han sido facultados para tomar decisiones.

Esta actividad es básica y de gran importancia en las instituciones de educación superior (IES), ya que definen el rumbo que ha de tomarse, en forma integrada y coordina las diversas tareas que a diario han de ejecutarse.

En una IES dependiente en línea recta de la Secretaría de Educación Pública (SEP), la metodología del sistema de planeación, se encuentra definida por las actividades propuestas por la organización inmediata superior, creando un efecto de recursividad, ya que la misma metodología se ve reflejada en las instituciones dependientes de la misma secretaría (figura uno).



El modelo de planeación que actualmente se sigue en este sistema de educación es el de Planeación Estratégica, en la cual se define la misión, visión, así como las metas a seguir.

Este modelo tiene la característica de que sus integrantes deben ser participativos; tanto en la definición de sus principales elementos, como en el logro de las metas previamente definidas.

Sin embargo, el mismo proceso de planeación no siempre resulta como se indica en teoría y no es propiamente el instrumento el problema de la planeación, sino la forma de como se ejecuta dicho proceso por los responsables o involucrados.

Por ello, uno de los problemas del proceso de la planeación dentro de las IES, dependiente en línea directa de la SEP es la *actitud* que manifiestan dichos responsables con respecto a la actividad de planeación.

En un estudio reciente, (García y Portillo, 2001), en el que se llevó a cabo un análisis preliminar para un sistema integral en el ITM, se contempló el objetivo de *“presentar información, datos e ilustraciones que sirvan para tomar decisiones y diseñar e implantar el Sistema Integral Tecnológico- para que los procesos y actividades se realicen de manera rápida y eficiente”* y en el diagnóstico concluyen que el sistema propuesto ayudaría a resolver parte de la problemática que actualmente tiene la institución, como las grandes deficiencias encontradas en el proceso de la planeación.

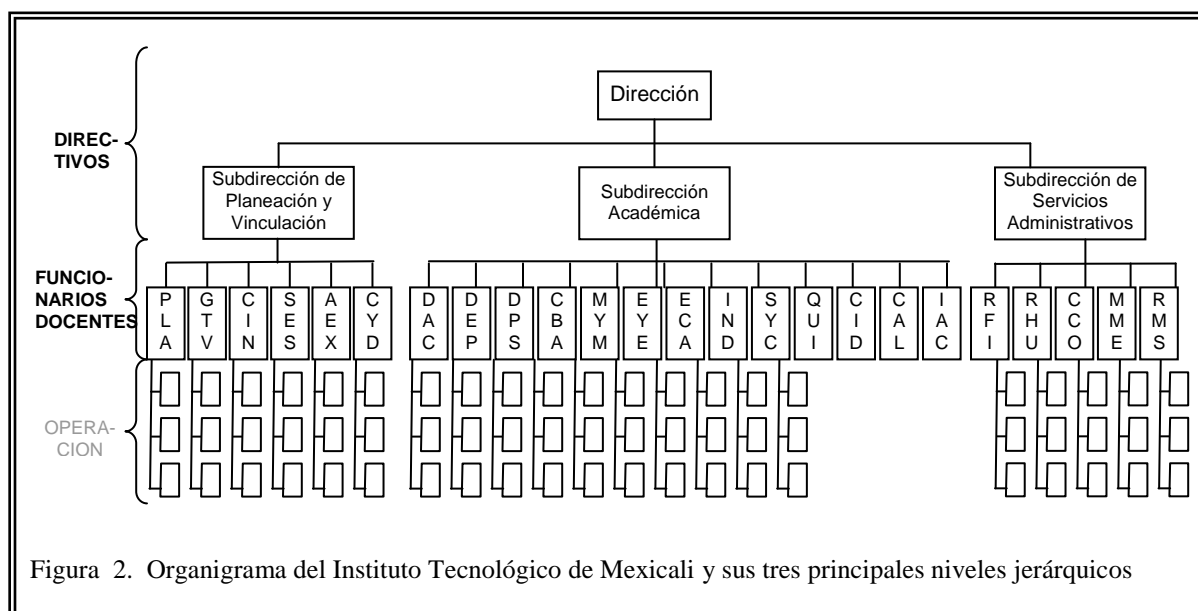
Al contar con elementos para retomar actitudes viables hacia el proceso de planeación en la institución, se pretende tener un equipo de trabajo con una mejor integración, desempeñando las tareas a realizar de manera sistémica, esto es, teniendo en claro la importancia de las tareas y las repercusiones de estas hacia los diversos usuarios del sistema, como son estudiantes, demás unidades orgánicas, instancias superiores, sector productivo y demás involucrados en forma directa o indirectamente con la institución.

En el ITM a fin de integrar un equipo humano de trabajo, con una mejor disposición hacia sus quehaceres institucionales, entre ellas el proceso de planeación, se han llevado a cabo diversos cursos de capacitación, como los talleres administrativos, de compromiso institucional, actualmente diplomados tanto para el personal docente y el administrativo sobre la calidad en el servicio de la educación y otros más. Sin embargo, la respuesta de los responsables en el proceso de la planeación, aún deja mucho por hacer tal como se menciona en el análisis que se llevó a cabo en el análisis arriba mencionado.

El personal del departamento de planeación de la institución, actualmente coordina las tareas inherentes al proceso de planeación a fin de integrar diversos documentos de carácter institucional que fijen el rumbo a seguir, de evaluación de las actividades, estadísticos, entre

otros, tales como el “Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2001-2006”, el Programa Anual de Trabajo, el Programa Operativo Anual, la Estructura Educativa, etc.

La estructura orgánica de la institución se encuentra constituida por un director, tres subdirecciones y de éstos dependen los diversos departamentos y coordinaciones que conforma el esquema organizacional. Este modelo organizacional se encuentra conformado con el principal interés de ofrecer una mayor calidad en el ámbito educativo a nivel superior, apoyando al desarrollo de la región principalmente en las áreas tecnológicas (ver figura dos).



De la coordinación que lleva a cabo el departamento de planeación hacia este mismo proceso, con respecto a todas las demás áreas, surge la información que ha de integrarse para generar los diversos documentos institucionales, debiendo ser apoyado el departamento por el director y los principales líderes de cada una de las tres áreas de la estructura orgánica, siendo estos los subdirectores respectivos.

Actualmente se tiene que para poder elaborar y utilizar los diversos documentos de planeación en el instituto, no se cuenta con la información a tiempo a fin de llevar a cabo oportunamente el proceso de planeación previamente calendarizado, incluso por la misma DGIT, a quien se le debe reportar en primera instancia como órgano inmediato superior al Instituto Tecnológico.

Los resultados descritos en este trabajo, manifiestan la actitud de los directivos y funcionario responsables de planear las tareas institucionales, al mismo proceso de planeación, con respecto al apoyo y comunicación que se proporciona en el departamento, a la utilidad de la planeación, al personal del departamento y al instrumento utilizado en el proceso.

1.2 Justificación

La principal vertiente que tiene el gobierno federal para definir el rumbo del país en cada sexenio, es su plan de desarrollo en el que se encuentran definidas las metas propuestas para el periodo que se este gobernando. El ITM es una institución que se ve involucrada en dichos proyectos, como ya se señaló anteriormente la dependencia en línea recta con la SEP, y dada esta relación, la institución apoya los planes trazados por el propio gobierno federal.

En el sistema tecnológico, la tarea de planear por los directivos y funcionarios es una actividad implícita dentro de las diversas actividades que deban desarrollar de acuerdo con el cargo en función, y dado que en este sistema, estos cargos son ocupados por los mismos docentes en apoyo a la administración, no es propiamente personal experto en la administración y/o funciones propias de una institución educativa quienes desempeñan estos cargos.

Se puede decir que una institución puede crecer aún sin una adecuada planeación, con rumbos diversos, cambios constantes y metas preestablecidas sin darles continuidad, y si se cuenta con una planeación pobre, quizá sirva en la medida que se conozcan y manejen los instrumentos de la planeación, fijando metas vagas y con elementos pobres de evaluar.

Cuando se tiene un sistema de planeación el cual es conocido, utilizado y con personal líder involucrado en el proceso, ésta se convierte en una herramienta útil de trabajo, es factible participar y hablar en un mismo idioma entre los responsables de la institución y ayuda, proporcionando elementos para una adecuada toma de decisiones en relación a dicha institución.

Otras de las utilidades que proporciona la planeación, son las de facilitar una evaluación objetiva de las actividades realizadas, que permitan reorientar el rumbo con base a los resultados obtenidos, además que propicia una participación activa de los involucrados en el quehacer diario de la institución.

Con respecto a la actitud, esta se encuentra relacionada con el comportamiento que se mantiene en torno a los objetos a que se hace referencia. Desde este punto de vista la actitud es sólo un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 1991, p. 255).

Si en su concepto más sencillo se define al término actitud (Robbins, 1999, p. 140) como el agrado o desagrado por determinados objetos, conceptos y actividades a realizar, y se sabe que la planeación es una tarea llevada a cabo por los directivos y funcionarios docentes, entonces se tiene que la planeación es ejecutada acorde con la actitud predispuesta de estas personas hacia este trabajo.

Cabe señalar que no es únicamente el desconocimiento del instrumento de la planeación es el motivo por el cual esta actividad no se lleva a cabo adecuadamente, sino las actitudes de los

involucrados en el proceso de la planeación, es lo que hacen que estos instrumentos no se utilicen en forma adecuada.

Para efecto de llevar a cabo las tareas de planeación en la institución, se efectuó un curso a directivos y funcionarios docentes en relación a antecedentes y lineamientos para la elaboración de los documentos de planeación de la institución, y para ello se les solicitó información de su área de trabajo a fin de hacerla llegar a una fecha determinada para su integración. La entrega en relación al tiempo de la información de los participante fue como se muestra en el cuadro uno.

Tabla 1. Resultado de tiempo de entrega de documentos solicitados en reunión para la planeación del ITM.

No.	ÁREA PARTICIPANTE	ENTREGA			
		En el tiempo acordado	Hasta 30 días	De 31-45 días	Más de 45 días
3	Subdirecciones	0	0	1	2
20	Departamentos	6	1	7	6
4	Coordinaciones	0	3	0	1
27	SUMAS	6	4	8	9
	%	22%	15%	30%	33%

Del llamado a la entrega de los documentos solicitados, como se visualiza en la tabla número uno, solo el 22 por ciento atendió en tiempo la solicitud de hacer llegar al departamento de planeación la información para su revisión, y cabe señalar que de este 22 por ciento dos de ellos en la forma indicada en el taller, el 33 por ciento de directivos y funcionarios docentes quedaron sin entregar la información, esto es en el rango de más de los 45 días a la fecha de cerrar el conteo del tiempo de entrega de la información solicitada

Es por ello el interés de llevar a cabo este trabajo, a fin de detectar la problemática que ocasiona la actitud de los involucrados en el proceso y contar con elementos para proponer recomendaciones que permitan mejorar el proceso de planeación en el ITM.

Los resultados muestran el principal sentir de los responsables en la participación activa de este proceso, con respecto a los elementos señalados en la figura tres. Este sentir se manifiesta en la escala de actitud desde el estar de acuerdo, tender a estar de acuerdo, término medio de indiferencia, tender a no estar de acuerdo, y por último el de no estar de acuerdo con respecto a la opinión de los diferentes reactivos que conforman los cinco elementos.

1.3 Planteamiento del problema

Según Robbins (1999) el concepto de actitudes se define como el grado de afecto positivo o negativo a favor o en contra de un objetivo, idea, persona, trabajo, etc.

Las actitudes cuentan con diversas propiedades, entre las que se destacan: dirección -positiva o negativa- e intensidad -alta o baja- (Hernández Sampieri y colaboradores, 1991), estas propiedades son las que nos permiten llevar a cabo la medición de las actitudes.

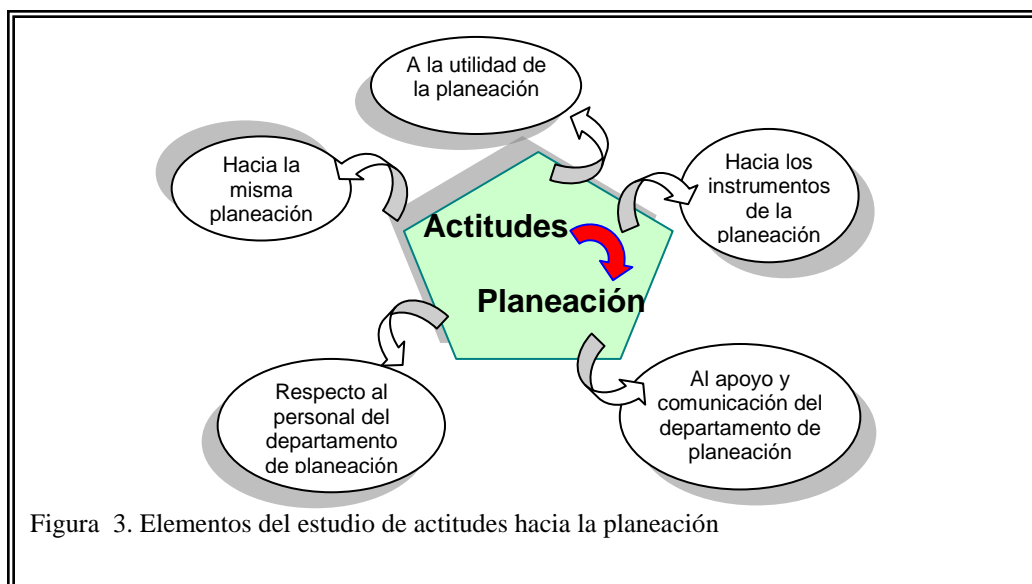
Si aplicamos estos conceptos, se puede identificar la importancia de conocer las actitudes respecto al comportamiento organizacional por parte del personal que participa en el proceso de la planeación en el ITM, ya que de esto se reflejan situaciones como las de satisfacción en el cargo y el mismo compromiso institucional, a fin de contar con elementos que apoyen para la reorientación del trabajo en esta tarea.

Para este propósito es importante dar respuesta a una serie de preguntas encaminadas hacia la actitud del personal responsable de cada una de las unidades orgánicas en la institución. Estas preguntas son:

- ¿Cuál es el sentir de los involucrados en el proceso de planeación hacia esta actividad, en el ITM?
- ¿Es el desconocimiento de los instrumentos de planeación la causa por la cual no se integran a esta tarea los involucrados de la misma?
- ¿Se conoce el instrumento de planeación, pero no se considera a la planeación como una de las principales actividades a realizarse?
- ¿Consideran de utilidad la planeación?
- ¿Consideran inadecuado los apoyos y la comunicación que se les brinda para llevar a cabo la ejecución de la planeación?
- ¿Sienten que el personal del departamento de planeación es el adecuado para desempeñar la actividad propia de su área?

1.4 Objetivos

Con el interés de conocer las actitudes de los responsables del proceso de planeación en relación con esta actividad, los objetivos de este trabajo se plantean en función de los cinco elementos que se muestran en la figura tres.



Por lo anterior y para efecto de este estudio el *objetivo general* se define como: Establecer un diagnóstico de las actitudes prevalecientes de los directivos y funcionarios en el proceso de la planeación y la relación de ellos con el personal del departamento de planeación en el ITM, a fin de proponer alternativas que promuevan la realización adecuada del proceso de planeación.

Objetivos específicos:

Identificar las actitudes de los directivos y funcionarios responsables del proceso de planeación con relación a:

1. El proceso mismo de planeación, esto es el gusto o desagrado por verse involucrado en el proceso de la planeación institucional.
2. La utilidad práctica de la planeación; reconocer la importancia del proceso de planeación para efectos de la toma de decisiones.
3. Los instrumentos utilizados en la planeación; se refiere a la preferencia o incomodidad sobre el uso de las herramientas para la planeación, definida a nivel institución.
4. Apoyo y comunicación del departamento de planeación, esto es respecto a la información y apoyos proporcionados por el personal de dicho departamento.
5. El personal del área de planeación; la consideración que se tiene con respecto al personal que se encuentra dirigiendo las actividades de planeación de la institución.

1.5 Importancia del estudio

El desarrollo de la planeación en el ITM, es el instrumento rector que manifiesta el rumbo que esta debe tomar, marcando las actividades diarias para el logro de los objetivos previamente fijados, promovidos principalmente por los directivos y funcionarios.

El presente estudio permite identificar las actitudes de los involucrados en el proceso de planeación, a fin de contar con elementos que permita proponer alternativas para su modificación y hacer de esta tarea un instrumento útil, confiable y oportuno en la toma de decisiones en beneficio de la comunidad tecnológica.

Diagnósticos previos reflejan la problemática global del uso de la planeación (Casillas, 1995), haciendo hincapié a la falta de cultura, de estructura, el centralismo, etc.

Con base a los resultados obtenidos en la presente investigación, se proponen alternativas a fin de conducir a una actitud encaminada hacia el quehacer institucional respecto a la tarea de planeación, en busca de mejorar los factores que fueron señalados de manera más desfavorables.

Esto a su vez, propone mejorar la integración en las actividades de la comunidad, siendo estos los estudiantes, docentes, funcionarios, directivos y demás personal, los beneficiados de los resultados previamente definidos en un proceso de planeación.

El modelo de planeación propuesto por la DGIT, es aplicado por todos los tecnológicos del país. El ITM como parte integral del sistema sigue el mismo modelo, por lo que este estudio permitirá a otras instituciones del sistema con problemática similar, utilizarlo como una propuesta de modelo y referencia para casos similares.

Una de las metas propuestas en el Plan Institucional de Innovación y Desarrollo del SNIT para el período 2001-2006, es la de llevar a las instituciones pertenecientes al sistema hacia un proyecto de calidad en la educación, mediante la creación de una cultura de planeación y de calidad en el servicio en directivos y demás responsables de la institución.

1.6 Limitaciones del estudio

Con respecto a las limitaciones de la presente investigación, la cual es un estudio exploratorio en relación de las actitudes de directivos y funcionarios docentes responsables del proceso de la planeación en la institución, a continuación se señalan dichas limitaciones:

- Al referirnos a una *institución de educación superior* y al concepto de *actitudes* es factible que varíe el resultado entre cada una de las instituciones, específicamente por su ubicación geográfica, la cultura que prevalezca en la región e incluso las características de la misma institución, ya que depende de quienes están ejerciendo sus actividades como directivos y funcionarios dentro de la institución.

- La población del ITM a la que se recurrió para censar el cuestionario elaborado para este trabajo, se compone de tres directivos, 21 jefes de departamento, cuatro coordinadores de proyectos especiales y a dos exfuncionarios, esto es un total de 30 instrumentos aplicados. De ellos aproximadamente el 30 por ciento aún no cumplen un ciclo (período de un año) en relación a la actividad de planeación, o bien no han ocupado anteriormente un cargo en el que se vieran involucrados directamente con esta actividad en la institución o en otra institución dependiente de la DGIT en la que el proceso de planeación se lleva a cabo bajo los mismos lineamientos, por

esta razón pudieran no contar con una visión clara del proceso de la planeación ó las herramientas que para ello se utiliza.

- Cabe señalar que el personal que ocupa los cargos de directivos y funcionarios docentes, en su origen fué contratado para ejercer funciones de docencia, de ahí el nombre de “funcionario docente” o en su caso “directivo” docente, todos ellos con nivel de licenciatura o mayor grado académico, quienes fueron invitados a participar en la administración y dirección de la institución.

1.7 Definición de términos

Actitud... Grado de afecto positivo o negativo a favor o en contra de un objeto psicológico.

Centralismo. Concentración de autoridad y funciones en algunos núcleos del sistema educativo. Suele aplicarse por razones estratégicas, en especial por voluntad de coordinar el conjunto de labores de una institución con el sólo objeto no solo de ejercer un mejor control sobre ella sino también de hacerlas mas económicas y eficientes, sin embargo el exceso de centralismo acumula poder inadecuadamente, hace proliferar los obstáculos burocráticos e impide la planeación participativa.

Comportamiento. Manifestación visible de los organismos.

Congruencia. Forma de actuar con relación lógica, conveniente y oportuna.

Consistencia. Estabilidad en una relación o desempeño.

Compromiso institucional. Dar calidad en los servicios que se ofrecen, ser dedicado a la organización buscar realizar la buena reputación de la institución entre los mismos empleados y la comunidad en general.

Diagnóstico. Es la etapa inicial de un proceso crítico; consiste en recolectar, clasificar, analizar y hacer un informe final de un sistema con el fin de conocer objetivamente los antecedentes y la situación actual de una institución. Para elaborar un diagnóstico es necesario considerar los diversos aspectos del sistema (contexto, insumos, acciones, resultados) a fin de establecer las relaciones causales o funcionales entre sus elementos. La etapa de diagnóstico implica la emisión de un juicio sobre la situación, ya sea de una institución, de una entidad federativa o de una región, en relación directa con su entorno; es decir pone el acento en la congruencia entre los objetivos y las políticas, programas, proyectos de acuerdo con un conjunto de necesidades sociales.

Directivo. Es la persona que ocupa el cargo de director o el de alguna de las subdirecciones en el ITM, siendo estos los cargos de mayor jerarquía dentro de la institución.

Funcionario docente. Personas que ocupan el cargo de jefe de departamento o coordinador de proyectos en la institución y que dependen directamente de alguno de los subdirectores del ITM

Indicadores. Los indicadores son la relación de una cantidad con otra los cuales permiten evaluar los resultados obtenidos.

Información. Es la expresión verbal, escrita o gráfica, de los conocimientos o datos que resultan de procesos que tienen lugar en diversas zonas de la realidad: políticas, educación, economía, sociedad, cultura, ciencia, arte, etc. La información es transmitida o difundida,

recopilada, analizada y cada una de sus actividades poseen diferentes valores según su fuente, solidez y coherencia, su verosimilitud o su finalidad, su lenguaje y su universalidad.

Institución de educación superior. Es un organismo o estructura que desempeña labores de docencia, investigación y difusión con el fin de formar profesionistas en las diversas ramas del conocimiento y de preservar, crear y transmitir los bienes de la cultura en relación con el interés social, Las instituciones se rigen por un conjunto de normas, leyes nacionales y reglamentos propios. Para llevar a cabo su labor cuentan con recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Las instituciones pueden ser públicas o privadas, autónomas, federales y estatales, según el régimen de constitución legal y la fuente de ingresos de los que dispongan. Las instituciones autónomas son las que están facultadas por la ley para designar su propio gobierno, poseer bienes, administrarlos, definir y establecer sus objetivos, planes y programas de estudios.

Lineamientos. Es el conjunto de orientaciones-guías que se sigue para formular un proyecto o establecer un plan. Tales orientaciones descansan en fundamentos teóricos o responden a políticas generales de las cuales son traducción o aplicación.

Motivación. Todo lo que empuja a una persona a actuar de determinada manera.

Percepción. Interpretación que se da a la información, captada a través de los sentidos.

Planeación. Es el proceso de fijar objetivos y determinar las actividades que deban llevarse a cabo para el logro de los mismos en un periodo determinado.

Para este trabajo se entenderá como el proceso coordinado, sistemático y generalizado para la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado y coherente de la educación superior

Objetivo. Es la expresión cualitativa de fines a lograr.

Datos. Valores obtenidos o aislados.

Información. Son los datos procesados.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Función de directivos en una Institución de Educación Superior

Una de las principales funciones de los directivos es la de involucrar al mayor número posible de personas y coordinar sus esfuerzos con la finalidad de trazar un plan, a fin de que éste sea la guía a seguir para el logro de los objetivos institucionales. De ahí la importancia de identificar las actitudes de los directivos y funcionarios docentes responsables, hacia la tarea de la planeación, ya que los sujetos objeto de este estudio son las personas responsables de coordinar las actividades encaminadas a alcanzar los objetivos mencionados.

En el marco del proceso administrativo, la planeación es el punto de partida para la ejecución de este proceso, y son los directivos y funcionarios docentes quienes principalmente deciden hacer de ella una herramienta de utilidad en sus actividades diarias.

2.1.1. Funciones generales

El gobierno actual, a través del ejecutivo federal en el afán de atender las demandas señaladas por la sociedad se ha comprometido a implantar, desarrollar, mantener y mejorar la calidad de los servicios en todas sus dependencias, de ahí que haya adoptado el modelo de calidad total denominado “Modelo de Calidad Intragob”. Este modelo pretende transformar de manera radical la administración pública, para aumentar la eficacia y eficiencia de los servicios que proporciona.

El Modelo de Calidad Intragob, se integra con los siguientes apartados:

1. Satisfacción del cliente
2. Liderazgo
3. Desarrollo del personal y del capital intelectual
4. Administración de la información y de la tecnología
5. Planeación
6. Gestión y mejora de proceso
7. Impacto en la sociedad
8. Resultados

En el apartado cinco del Modelo de Calidad Intragob (p.15), que habla de la planeación, contemplada desde dos perspectivas, la de elaborar “Planeación Estratégica” y derivada de ésta a la “Planeación Operativa”, actividad que debe ser impulsada por líderes de la institución.

La planeación es llevada a cabo mediante grandes lineamientos establecidos por la DGIT, a partir de ellos los institutos formulan su planeación estratégica con la participación del personal

que integra cada una de las unidades orgánicas a su vez, de ella se derivan los planes operativos que son establecidos anualmente para su ejecución.

Las funciones generales de los directivos y funcionarios docentes en una institución de educación superior, deben estar bajo un liderazgo que motive al personal de su área y llevar a cabo las actividades que correspondan. Lewis, Marjorie D (1989) en su estudio de *“Effective leadership Strategies for the Community collage President”* reconoce que ser un buen dirigente no es suficiente, un buen directivo de escuela debe ser creativo y carismático asimismo debe reconocer la importancia de desarrollarse en cuatro diferentes áreas:

1. Interpretar o reconocer y comunicar las metas y misión de la institución.
2. Crear un clima que motive a la gente y grupos a trabajar con la institución.
3. Establecer sistemas de dirección que permitan a la institución operar eficiente y efectivamente, y
4. Proveer líderes formados para las instituciones de educación, líderes en la educación.

En el ITM, la principal responsabilidad recae en el director de la institución, quien a su vez se apoya en los tres subdirectores, y ellos a su vez en los funcionarios docentes, quienes ocupan los cargos de las jefaturas de los departamentos de la misma, ver figura dos; de tal manera que quienes ejercen la autoridad tienen la responsabilidad de conducirse como verdaderos líderes, formadores de equipos de trabajo integrados, de crear un compromiso hacia la ejecución de las tareas diarias, en el desarrollo de su gente y de la misma institución.

El ITM, en las actividades programadas contempla participar en la sensibilización del personal hacia el proyecto trazado por el gobierno federal, “Modelo de Calidad Intragob”, el cual contempla en una primera etapa la de capacitar a los directivos y funcionarios docentes, y posteriormente al resto del personal, tanto docente como al de servicios de apoyo.

2.1.2 Funciones de planeación

Dentro de las diversas funciones a desarrollar por los directivos y/o funcionarios docentes dentro de una institución de educación superior, es importante que se contemple la planeación de las actividades que han de ejecutar.

Madroño Cossio (1991), menciona que existen diversas formas de planear. La primera de ellas, los planes son llevados y ejecutados en la mente, otra, de hacer estimaciones y anotaciones de manera empírica y por último hacer registros en forma adecuada u ordenada.

En la planeación es necesario que se fijen metas cuantificables, y se definan los requerimientos materiales, financieros, técnicos y humanos, y las acciones para el logro de las metas propuestas.

En el marco de la planeación, se debe incluir la forma de evaluar los resultados obtenidos, función de los sujetos responsables de llevar a cabo esta actividad. Ya que son quienes deben observar y valorar si dichas metas se alcanzaron, y si no se lograron, hacer hincapié en las causas por las cuales se presentaron desviaciones, si ya se decidieron las medidas correctivas y si estas ya se aplicaron o están por aplicarse.

Este proceso resulta ser una metodología administrativa, la cual puede ser vista con agrado o desagrado por sus actores. Ackoff (1998) señala:

Es el concepto de planeación considerado como una actividad dentro de la cual se tiene lugar el desarrollo y no simplemente el de una actividad cuyos resultados pueden contribuir a este. Existe una diferencia todavía más radical entre quienes creen en la planeación y quienes no creen en ella, independientemente del concepto que se tenga de esta actividad. Planear o no planear parece ser siempre cosa de temperamento.

Sin embargo la responsabilidad que lleva un cargo directivo, es conveniente que independientemente de su agrado o desagrado hacia la función de planeación, sea ejecutada esta, siendo una institución de educación superior, en donde las mismas leyes mexicanas así lo señalan para una dependencia de gobierno, como lo es el ITM dependiente de la SEP.

Como lo señala Ackoff, la planeación puede ser ejecutada con agrado o desagrado, es por ello que al incursionar en las actitudes de los directivos y funcionarios docentes respecto a la planeación, al hablar del agrado o desagrado, resulta obvio que es en relación al campo de la psicología y más específicamente con enfoque hacia las actitudes.

2.2 Las actitudes

Aquí primeramente se examinan los conceptos de actitud, su adquisición y su influencia en el comportamiento, así como la relación que esta guarda con las diversas actividades organizacionales.

2.2.1 Definición de actitud

El concepto de actitud lo define Muzafer Sherif y Carolina Sherif (1975, p. 320) como:

... actitud es el conjunto de categorías que un individuo emplea para evaluar un dominio de estímulos sociales (objetos, personas, valores, grupos, ideas, etc.) que él ha establecido y aprendido a partir de ese dominio (e interacción con otras personas, como

regla general) y que lo relaciona con los subconjuntos del dominio en diversos grados de afecto (motivación-emoción) positivo o negativo.

La manera de comportarse el individuo ante diferentes situaciones marca su agrado o desagrado hacia determinados eventos, hechos, trabajos, etc.

Las actitudes, se han reconocido como centrales dentro de la psicología social para explicar la socialización y el comportamiento social de un individuo (Sherif y Sherif, 1975)

Aroldo Rodríguez (1976, p. 329), en su libro de psicología social para definir el concepto de actitud primeramente recopila la opinión de varios autores, concluye los conceptos de cada uno de ellos, y en su análisis sintetiza a las actitudes sociales como:

- a) la organización duradera de creencias y cogniciones en general;
- b) la carga afectiva en favor o en contra;
- c) la predisposición a la acción y
- d) la dirección a un objeto social.

y en su concepto de actitud social este lo define como

...una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto.

Como ya se mencionó la planeación puede ser llevada a cabo con agrado o desagrado, dependiendo en gran parte de las experiencias que hayan tenido los sujetos al hacerla, así como la capacitación, conocimientos y/o habilidades en este campo, por otro lado la utilidad práctica que se le haya encontrado al aplicarse los planes y sobre todo el compromiso adquirido tanto para la planeación como para su ejecución. Esto es de suma importancia ya que Ackoff (1998) define a la planeación como la actividad que consiste en diseñar el futuro deseado. Fuentes

(1991) en su texto, y refiriéndose al mismo autor, indica los cuatro principios que deben contemplarse para una planeación: principio de participación, principio de continuidad, principio de coordinación y principio de integridad.

La actitud con la que se dirigen los involucrados en el proceso de planeación puede ser de manera distinta, Fuentes (1991) resume en un cuadro sinóptico diversas posturas ante la planeación: el inactivismo, reactivismo, preactivismo y el interactivismo (ver Tabla dos).

Tabla 2. Actitudes ante la planeación y la solución de problemas			
INACTIVISMO	REACTIVISMO	PREACTIVISMO	INTERACTIVISMO
<ul style="list-style-type: none"> - Se encuentran satisfechos en como están y van las cosas. - Son conservadores; buscan la estabilidad y la supervivencia. - Demandan que todas las decisiones se tomen "arriba" - Utilizan palabras en lugar de acciones y producen documentos de política, informes, etc. - Para todo asunto forman comités, consejos, juntas, comisiones, etc., con responsabilidades ambiguas. - Objetan los cambios aduciendo carencias de personal y de recursos. - Solo reaccionan ante amenazas y no ante oportunidades. <p style="text-align: center;"><i>"No creen en la planeación"</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prefieren un estado anterior al que se encuentran, pues creen que las cosas van de mal en peor. - Se orientan por un remedio y no por aspiraciones - Su reacción a los cambios es "ya se intento" y "no sirve" - Confían todo al sentido común, la intuición y la experiencia. - Dan gran valor a la inmovilidad y a la madurez. - Buscan soluciones "probadas y confiables" <p style="text-align: center;"><i>"No creen en la planeación"</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - No se conforman con como están o estuvieron las cosas; creen que el futuro será mejor y que el grado de mejoría depende de lo bien que se preparen para el. - Tratan de predecir y preparar. - Desean crecer y mejorar. - Están preocupados tanto por amenazas como por oportunidades. - Se basan en la lógica y la ciencia más que en el sentido común y la experiencia. - Buscan cambios dentro del sistema, no cambios del sistema. - Son reformistas, no revolucionarios. <p style="text-align: center;"><i>"Hacen planes para el futuro; no planifican su futuro propio"</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - No se conforman con el estado actual ni con la forma en que las cosas se desarrollan, como tampoco en cómo estuvieron. - Diseñan el futuro que se desea e inventan forma de acercarse a él. - No solo explotan las oportunidades: tratan de crearlas. - Están dispuestos a modificar la estructura, funcionamiento, organización y personal de un sistema. - Se apoyan en la lógica y la ciencia, tanto como en la experiencia y la intuición. - Son radicales <p style="text-align: center;"><i>"Diseñan el futuro que se desea y planean cómo acercarse a el"</i></p>

Ackoff (1998) señala que la planeación estratégica es conveniente tener una participación interactiva, ya que el beneficio principal es la participación activa y creativa de sus integrantes con una continua revisión de los planes originales y que los involucrados en el proceso en sus diversos niveles se encuentren coordinados e integrados en el mismo.

2.2.2. Adquisición de actitudes

Investigadores como Robbins (1999), dicen que las actitudes se adquieren o aprenden, al igual que los valores de los padres, los maestros y la membresía de grupos de gente. El mismo autor señala que se nace con ciertas predisposiciones genéticas, y después en nuestros primeros años, se comienzan a modelar las actitudes a partir de aquellos a quienes se admiran, se respeta, o tal vez, incluso se le teme. Se observa la conducta de los familiares y amistades, y la actitud del individuo tiende a alinearse hacia estos grupos.

Los individuos también tienden a imitar las actitudes de la gente que admiran y por lo tanto las aprenden, como pudiera ser aprender de los jefes inmediatos en las actividades que corresponda ejecutar.

La actividad de planeación, normalmente es coordinada por aquellas personas con una mayor experiencia en el área, y es a través de esta forma como los nuevos directivos y funcionarios aprenden a llevar a cabo el proceso de planear.

Ackoff (1998) señala que una planeación participativa significa tener en cuenta los deseos, esperanzas y expectativas de los demás, en la forma en que ellos, como expertos, lo ven.

Las actitudes son importantes en las organizaciones, porque afectan el comportamiento en el trabajo, por ejemplo si las actividades de planeación en una organización no se percibe el compromiso de los principales actores ante ella, el personal de niveles inferiores manifiestan una actitud de desinterés ante esta actividad.

2.2.3. Relación de las actitudes con la percepción

La percepción puede ser definida como un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darles significado a su ambiente (Robbins, 1999), por lo que se considera que la percepción es subjetiva, y no necesariamente la realidad objetiva de la situación.

La actitud de los individuos es una característica que afecta a la percepción, entre otros se puede nombrar a los motivos, los intereses, la experiencia anterior y las expectativas de estos.

Las necesidades y motivos insatisfechos estimulan a los individuos y pueden ejercer una fuerte influencia en sus percepciones.

El entorno social y medio ambiente en el que se ve inmersa la organización, son factores que influyen para que las personas reaccionen con determinada actitud de acuerdo a su percepción, que esta suele ser un punto de opinión subjetivo.

2.2.4. Relación de las actitudes con la motivación

La motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales (Robbins, 1999).

Las actitudes tienen un componente motivacional, ya que al producirse la disonancia (esto es la incongruencia entre las actitudes y la conducta), esto empuja a que las personas desempeñen ciertas actividades con la finalidad de disminuirlas o eliminarlas (León , 1957).

El saber motivar a integrantes de un equipo, es predisponer con una voluntad interactiva hacia las tareas de la planeación, es una característica importante con la que deba desempeñarse un responsable de un grupo de personas, motivar a llevar a cabo actividades en coordinación e integración.

2.2.5. Relación de las actitudes con el comportamiento.

Esta relación se enfoca al comportamiento dentro de la empresa o institución, el cual es motivado por el medio ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve el individuo, considerando principalmente los siguientes factores: satisfacción en el puesto, el compromiso con el cargo asignado y del compromiso con la institución.

Se entiende por satisfacción en el puesto, la actitud que mismo individuo manifiesta sobre el cargo ocupado, esta puede ser positiva o negativa. El compromiso con el cargo asignado, se refiere al involucramiento en el puesto ocupado, el cual se mide con el grado en que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima (Robbins, 1999). El compromiso institucional, se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener la pertenencia en ella (Robbins, 1999).

Es un hecho que la actitud afecta el comportamiento. Por ejemplo se les puede preguntar a los involucrados de la planeación de la institución, si les interesa el proceso de la planeación para el desarrollo del trabajo institucional, probablemente la respuesta pudiera ser afirmativa, pero si se les pregunta sobre el conocimiento de este proceso o respecto a su participación en el

mismo, probablemente no sea acorde a su interés manifestado en la primer pregunta y esto puede relacionarse con el desagrado en el cargo, por la misma relación que hay entre la actitud con el comportamiento.

2.2.6. Actitudes en la organización.

Robbins (1999) señala que las actitudes no son lo mismo que valores, pero que ambos se encuentran interrelacionados desde la perspectiva de los siguientes componentes de actitud: conocimiento, afecto y comportamiento. Ver las actitudes, en el sentido afectivo, en conjunto a estos tres componentes ayuda a entender a la relación potencial de la actitud y el comportamiento.

Resulta complicado evaluar a las actitudes por tratarse de un problema social, sin embargo existen estudios al respecto, donde han creado escalas de índole social por la misma naturaleza del problema, como la escala Lickert. Las escalas de medición para este tipo de problemas son de carácter psicosocial, basado en el consenso o acuerdo acerca de la posición en un lugar o tiempo determinado (Sherif y Sherif, 1975).

Para efecto del resultado obtenido en este trabajo, pudiera variar en relación a nuevas experiencias, nuevos cambios y diferente apertura a la participación, así como la evolución de los cambios en la sociedad, lo que es ahora aceptable pudiera cambiarse de opinión en el futuro.

La planificación educativa vista en forma sistémica, de acuerdo a los instrumentos, técnicas y conceptos de planificación, según Kaufman (1973) sugiere dos elementos claves: la evaluación de necesidades y el análisis de sistemas. El autor señala en su texto que “el primer

requisito para una buena planificación del sistema educativo es contraer el compromiso del planificador”, y sugiere se lleve a cabo *“un cambio, de las reacciones habituales ante situaciones críticas, a la identificación deliberada de las necesidades y el proceso sistemático de enumerar las metas y requisitos para satisfacerlos de manera eficaz y eficiente”* (Kaufman, 1973).

Con respecto a las actitudes de los responsables de la planeación el autor indica que *“el compromiso para una planeación educativa debe ser aceptado por todos los interesados en la educación, sobre la base de su deseo de obtener una educación práctica y pertinente, utilizando métodos y técnicas precisas.”* y reitera tal situación afirmando que *“una demanda de planificación no tendrá éxito a menos que la acepten los miembros”*.

2.3 Diagnóstico de las actividades de planeación

En este apartado se tiene una visión de la importancia de la planeación en el quehacer de las organizaciones, específicamente en el ámbito de instituciones educativas de educación superior de la administración pública.

2.3.1 La planeación de educación en México

Dada la dependencia en línea recta del ITM en relación con la SEP, para este apartado se considera a las disposiciones administrativas de una planeación en relación al gobierno federal.

El Plan de Desarrollo Nacional 2001-2006, en su apartado de la elaboración del plan de desarrollo, contempla un sistema de planeación participativa y señala que es imperativo este modelo a fin de contar con un gobierno democrático e indica que:

La planeación no debe ser más un estéril ejercicio retórico ni tampoco una acción estadista que sustituya a la sociedad e inhiba su creatividad. Debe permitir la atención eficaz de las prioridades que democráticamente se han propuesto. Hablamos de un esfuerzo de previsión, de racionalidad, de orden, de coordinación y, sobre todo, de un gran trabajo de conciliación: entre los intereses de los individuos y los de la sociedad; entre las opiniones de los especialistas y las del ciudadano que sabe mejor cuáles son sus necesidades inmediatas; entre la experiencia y el sentido innovador; entre el pasado y el futuro. (Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, p.9)

La planeación participativa en la que se basa el actual gobierno federal, la contempla bajo tres procesos principales:

- El modelo de planeación estratégica.
- El seguimiento y control.
- El mejoramiento organizacional, que apoyan la operación continua y eficaz de la administración pública federal.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (Poder ejecutivo federal, 1996), visualiza a la educación media superior y superior hacia el siglo XXI, indica que “México necesita un sistema

de educación superior más dinámico, mejor distribuido territorialmente, más equilibrado y diversificado en sus opciones profesionales y técnicas y, sobre todo de excelente calidad”.

La planeación es una herramienta útil para facilitar el logro de este objetivo, sin embargo no es el instrumento el que puede conducir a esta mejora, es importante la manera en que se utilice el modelo de planeación por los responsables de ejercerla.

Consciente el gobierno federal de la importancia de mejorar el proceso de la administración pública, que incluye la tarea de planeación, se creó la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), la cual en su Programa de modernización de la administración pública 1995-2000, manifiesta en su diagnóstico general las limitaciones y deficiencias en la administración y las causas que la generan, agrupándolas en los cuatro siguientes rubros:

- 1) Limitada capacidad de infraestructura a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental.
- 2) Centralismo.
- 3) Deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno.
- 4) Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos.

Existen temas donde se manifiesta que el proceso de planeación de la educación superior en México, no ha cumplido con la meta de presentar una reorganización sistemática y de reordenamiento institucional, ya que no se ha logrado impulsar su desarrollo de manera significativa (Casillas M, 1995).

En relación con esta problemática Casillas Muñoz (1995), da respuesta a las siguientes preguntas respecto al proceso de planeación de instituciones de nivel superior:

¿Qué papel han desempeñado los ejercicios de planeación y evaluación realizados en las organizaciones, consolidación y desarrollo de las instituciones de educación superior en México? Y de acuerdo con la aplicación de estos ejercicios , ¿es posible identificar avances en la conceptualización e instrumentación de estos procesos, congruentes con la evolución de las exigencias de desarrollo de la sociedad mexicana?; ¿estos procesos han propiciado la configuración de los verdaderos espacios de concertación entre entidades rectoras de la política educativa, las instituciones y la expresión de las necesidades de formación de la población? ¿Se han establecido bases sólidas para reorientar de manera efectiva las acciones de impulso al desarrollo académico de las instituciones? ¿las instituciones se han apoyado efectivamente en estos procesos para lograr mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones?

La respuesta a estas preguntas se enfocan hacia el propio proceso de la planeación, sobre el uso y la aplicación de la misma, pero ninguna de ellas hace hincapié a las actitudes de los actores de la planeación.

Pudiera decirse que en ambos Planes de Desarrollo del Gobierno Federal, se hace de manifiesto la importancia de una planeación participativa, en donde se genera un diagnóstico y enunciado de las principales limitaciones de la administración pública a través de la SECODAM, (instrumento del gobierno federal 1995-2000), y en el actual gobierno (2001-2006) a través de su proceso de mejora organizacional ha creado el instrumento de Modelo de Calidad Intragob, en el que desea una mejora de la administración pública federal.

2.3.2 La problemática a la que se enfrenta la planeación en la Administración Pública.

En el sexenio 1995-2000 la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) efectuó un diagnóstico que llevó a cabo con el fin de evaluar el proceso administrativo. En el se menciona una serie de deficiencias a las que se enfrentan los servidores públicos en este proceso, señala que una de ellas es la carencia de una adecuada administración para la significación y profesionalización de los servidores públicos.

Y el actual gobierno contempla la importancia un modelo de calidad, en donde su objetivo sustancial es "... la transformación radical de la Administración Pública para evidenciar en el MODELO DE CALIDAD INTRAGOB un nivel de madurez que se refleje en la calidad de los procesos, bienes y/o servicios que se proporcionan y una dignificación de la imagen de los servidores públicos,..."

En el marco del sector público, la administración, proceso en el cual se ve involucrada la planeación, tiene una gran importancia. En el anterior sexenio (1995-2000) y el actual (2001-2006), en esta actividad se ha dejado notar la importancia que han manifestado en sus programas para mejorar a la administración pública federal.

El desempeño con la que se conduzcan sus participantes es de suma importancia para el desarrollo de sus actividades, buscando su mejor productividad en beneficio de la sociedad.

2.3.3 La planeación como quehacer en una institución de educación superior, dependiente de la SEP

Ante una serie de problemas en los que se ve inmersa la educación superior, Mirlos (1996) propone tres acercamientos de naturaleza estratégica para alcanzar los escenarios futuros deseados: (a) Planeación, (b) Competencia y (c) Modernización crítica.

Para este caso el concepto de planeación, según Mirlos (1996) propone se constituya como una verdadera palanca para el desarrollo, particularmente en el campo de la educación superior mexicana, para esto se debe contar con las siguientes características:

- Dimensión holística. De la comprensión integral hacia cada componente y, muy particularmente hacia sus instituciones.
- Naturaleza prospectiva,- El largo plazo como puntual para el corto y el mediano plazo.
- Índole innovadora. A partir de la experimentación y de la inducción de cambios que respondan tanto a la heterogeneidad como a la necesidad de trascendencia, de eficacia y eficiencia.
- Escenarios estratégicos. La construcción de secuencias de escenarios cercanos, como etapas para la consolidación de los demandados.
- Acercamiento dialéctico. Fomento a las críticas contractivas acompañadas de propuestas y compromisos de cambios
- Corte interactivo- La dinamización de las adecuaciones y los consensos multirreferenciales y pluridimensionales con acento en los vínculos inter o intraorganizacionales.

- Construcción participativa,- Aportaciones, confrontaciones y concertaciones activas entre todos los actores sociales.

A fin de que un modelo de planeación sea un instrumento de aplicación útil y de apoyo, donde la institución perciba los beneficios del modelo, la variable de la actitud de los actores del proceso de la planeación, es factor de interés y determinante para la adecuada ejecución de este proceso.

Martínez (1994), indica la relación de las autoridades de la institución ante la actividad de planeación y menciona al respecto: *“La principal deficiencia que se señala es la falta de voluntad institucional de hacer planeación: El papel de las unidades institucionales de planeación es sin duda importante desde el punto de vista técnico; pero nunca deberán –ni podrán- sustituir a los cuerpos colegiados y a las autoridades de la comunidad universitaria, en la definición de los caminos a seguir por la institución”*

Es manifiesto, que aún falta camino por recorrer, a fin de modificar la cultura de planeación en las instituciones de educación superior dependientes de la SEP, ya que uno de los problemas es el poder que radica en el centralismo administrativo, el poder político que emana de este, el compromiso institucional, la falta de motivación, el desinterés al cargo, la poca o nula participación en grupo de trabajo institucional, entre otros.

Actualmente el ITM, se encuentra inmerso en la capacitación del personal del Modelo de Calidad Intragob, proyecto del actual gobierno federal, y aunado a ellos a creado una coordinación para difundir el modelo entre el personal de la institución con el objeto de favorecer la participación de todos ellos.

2.4 Aplicación de una metodología de sistemas.

Los sistemas en las organizaciones han contribuido al desarrollo de manera integral de las mismas, ya que la interrelación que se da entre los subsistemas contribuye a su desarrollo. Los principales elementos que conforman a un sistema son: sus insumos de entrada, el proceso de transformación, el proceso de salida esto es el insumo transformado en el proceso de desarrollo y el proceso de retroalimentación a fin de ir mejorando al sistema.

En el proceso de la planeación, se requiere de la participación activa de los usuarios involucrados, de su actitud y voluntad de llevar a cabo esta tarea en la institución.

La Metodología de Sistema Suaves (MSS), de Peter Checkland, tiene un enfoque general de sistemas la cual tiene por objeto modelar aspectos que no son claramente entendidos en las organizaciones.

La MSS, en su origen, contempla siete etapas:

1. consiste en identificar la situación que se considera atender y que es susceptible de ser mejorada,
2. la expresión de la problemática en forma gráfica o mediante un dibujo,
3. la formulación de la definición raíz de los sistemas relevantes enmarcados en el punto dos,
4. la formulación de los modelos conceptuales de los sistemas relevantes,
5. la comparación de los modelos con la situación actual,
6. descripción sistémica de cambios deseables y culturalmente factibles, y
7. propuesta de acciones para mejorar la situación actual.

De las siete etapas que contempla la MSS, para este trabajo solo se ejecutaran las cinco primeras, por las características descritas anteriormente de cada una de ellas. Las dos primeras en este capítulo y las tres siguientes en el capítulo cinco en el que se hace una propuesta del resultado obtenido objeto de este estudio.

En tanto que las etapas seis y siete, no se llevan a cabo, ya que es importante la participación de los involucrados en el sistema para su ejecución, situación que está al alcance de los sujetos participantes en las actividades descritas, y no al responsable del estudio.

2.4.1 La planeación con un enfoque de sistemas

En relación a los objetivos del estudio y la primera etapa de la MSS, es conveniente el desarrollo de una descripción de los sistemas actuales de la organización. Para ello se tiene que la estructura organizacional del ITM (ver figura 2), enmarcada dentro del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos, está conformada por un director quien es la máxima autoridad en la institución, de quien a su vez de él dependen tres subdirectores atendiendo las diversas actividades dentro de la misma, estas áreas son: la de Planeación y Vinculación; el área Académica, siendo esta el eje principal del quehacer institucional; y del área Administrativa y Servicios.

Para el desarrollo de las actividades encomendadas a cada una de las subdirecciones, de estas dependen los diversos departamentos que conforman a la institución, y el siguiente nivel lo integran las oficinas de cada uno de los departamentos.

El departamento de Planeación en el ITM, del área de la Subdirección de Planeación y Vinculación del ITM, tiene como finalidad el de coordinar las actividades referente al desarrollo del proceso de la planeación en la institución, integrar la información a fin de elaborar documentos inherentes a este proceso.

Estos documentos son el resultado de la información proporcionada por cada una de las áreas que integran la institución, esto es, que el departamento de planeación se apoya en gran medida de la información que recibe en tiempo y forma de estas áreas.

Es importante el empeño de quienes tienen la autoridad para hacer llegar la información adecuada y oportunamente a planeación, sin embargo la utilización que se hace en cada área de este instrumento no es solo con el interés de generar la información a nivel institucional, sino es el señalamiento, el quehacer y evaluación de las actividades de cada una de las áreas que conforman a la institución, con el fin de reorientar rumbos en la busca permanente de una mejora continua mismos.

2.4.2 Imagen de la situación actual.



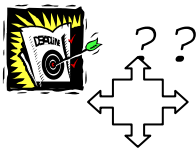

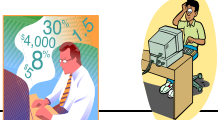
La segunda etapa de la MSS, en la que se muestra la situación mediante una imagen, se tiene que con base a los resultados descritos en el punto 2.4.1, se considero importante hacer uso de una imagen, la que tiene como propósito enmarcar, respecto a cada uno de los objetivos específicos señalados en el capítulo uno.

En la imagen se aprecia al centro el objetivo respecto a la utilidad de la planeación, en el que se interpreta que los sujetos no la consideran útil la planeación, por lo que la actitud de los

sujeto en relación hacia los demás objetivos se denota un indiferencia, hacia la misma planeación, al personal del departamento de planeación, al apoyo y comunicación del departamento de planeación y respecto al instrumento de planeación.

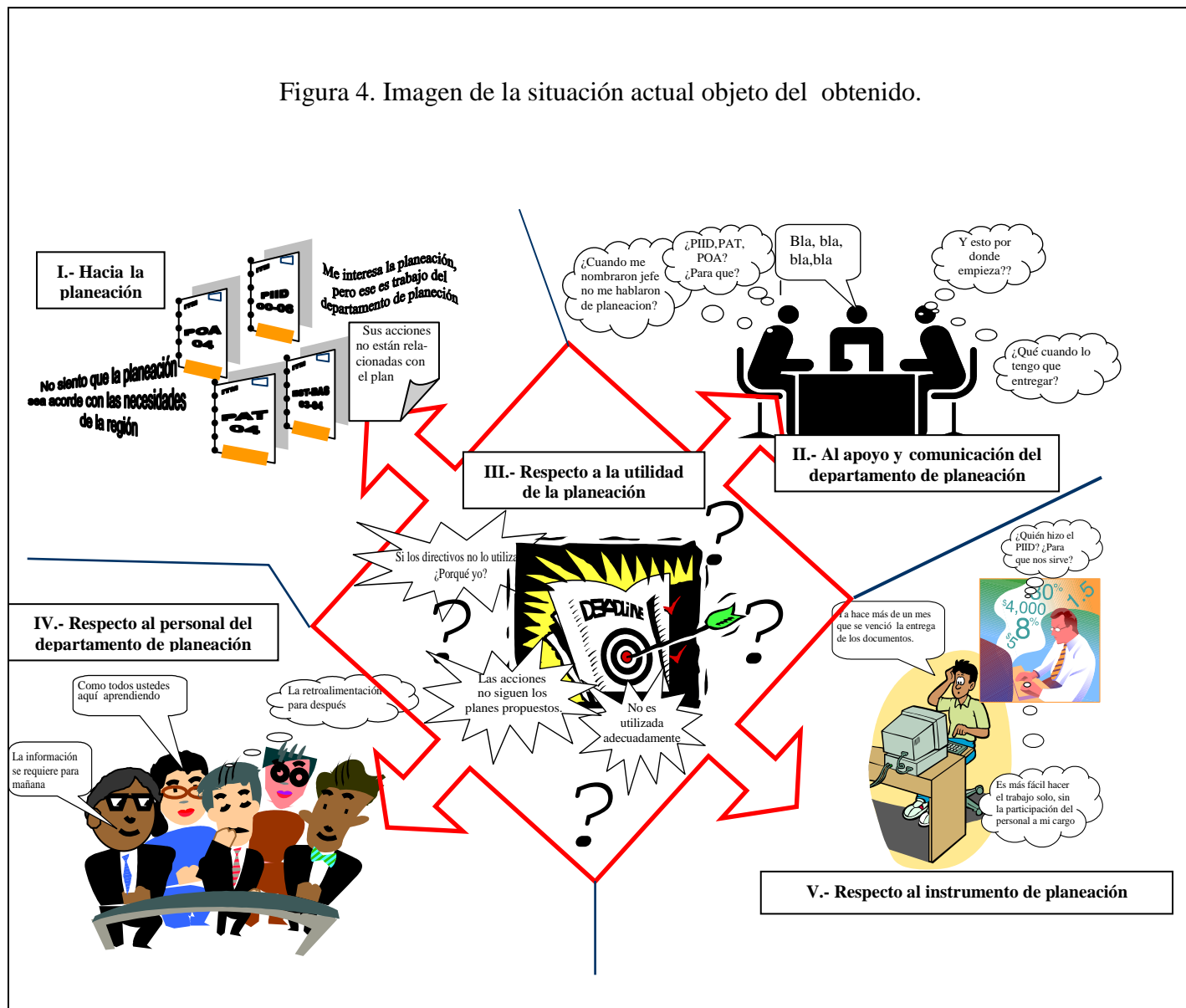
El significado de los dibujos mostrados en la imagen, se encuentra a continuación, ordenados por cada uno de los objetivos específicos (ver tabla tres):

Tabla 3. Descripción de imágenes utilizadas para cada uno de los objetivos específicos.

OBJETIVO ESPECIFICO	DIBUJO	DESCRIPCION
I. Hacia la planeación		Documentos producto del proceso de planeación, mismos que son utilizados por los directivos y funcionarios docentes en sus diversas actividades.
II. Apoyo y comunicación departamento de planeación		Personal del departamento de planeación ofreciendo información y apoyo a directivos y funcionarios docentes.
III. Respecto a la utilidad de la planeación		Imagen que simboliza que el uso de la planeación es acertado, y el signo de interrogación indica duda con relación a esa utilidad. El recuadro con flechas de salida, indica la relación de la utilidad de la planeación con respecto a los objetivos señalados.
IV. Respecto al personal del departamento de planeación		Personal que conforma al departamento de planeación, integrado por un jefe, tres jefes de oficina y un analista.
V. Respecto al instrumento de planeación		Directivos y funcionarios docentes trabajando con el instrumento de planeación en los que se contempla el rumbo, tareas y resultados de sus actividades.

Además de los dibujos antes señalados, en la imagen se tienen diversos textos enmarcados en símbolos que se utilizan para mostrar opinión y/o pensamiento de los sujetos, los cuales indican el principal sentir de los mismos en relación al resultado del instrumento.

Figura 4. Imagen de la situación actual objeto del obtenido.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Sujetos

La planeación es una técnica útil para definir tareas o proyectos para llevar a cabo en una entidad, sea esta o no esta una unidad económica.

Además de la utilidad de esta herramienta, en lo que respecta a una institución de educación superior dependiente directa de la SEP, misma que se encuentra bajo el esquema de una Administración Publica Federal, por ley, es obligación el llevar a cabo el proceso de planeación, a fin de dar cumplimiento a la metas trazadas en el plan del gobierno federal, actualmente en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

El punto de vista de la problemática que se plantea en esta situación, se centra en la discrepancia que se refleja en el proceso de planeación en el Instituto Tecnológico de Mexicali, con respecto a las actitudes de los principales involucrados en relación a los objetivos previamente definidos en este documento.

En un proceso de planeación, la participación de todas aquellas personas que directa o indirectamente se encuentran relacionadas con la institución es importante que ellos emitan su opinión con respecto al plan que se tenga para el desarrollo de las actividades en las que se ven involucrados. Las principales personas en este proceso, son quienes tienen la autoridad y responsabilidad de conducir a la institución, siendo estos los directivos y funcionarios docentes, no por eso se debe restar importancia a la participación en la planeación operativa del resto del personal.

Para efecto de definir al sujeto, actor principal de este trabajo, se consideró al director y los tres subdirectores (directivos de la institución), a los 21 jefes de departamento y los cuatro coordinadores de proyectos en activo (funcionarios docentes) y a dos exfuncionarios que hayan ocupado puestos de directivos o el de funcionarios docentes en el ITM a la fecha de aplicar el instrumento para evaluar sus actitudes con relación a la planeación en el ITM.

Aunque el sujeto activo seleccionado para esta investigación no haya cumplido un ciclo del proceso de planeación, correspondiente a un año, esto no le exenta de su responsabilidad de verse involucrado en este proceso, es por ello la importancia de no excluirle al momento de aplicar el instrumento.

Los sujetos tienen una formación educativa con grado mínimo de licenciatura, de ellos el 35 por ciento con formación en el área de las ciencias administrativas y sociales y el 65 por ciento en las áreas de las ingenierías o ciencias exactas.

3.2 Material

Con la finalidad de llevar a cabo la investigación, se diseñó un instrumento que permitió obtener información de las actitudes de los sujetos participantes, para construir el instrumento se utilizó la metodología de Likert, recomendada por Allen L. Eduardo y Franklin P. Kilpatrick (1948), en el diseño de las escalas que permitieron considerar las opiniones de los sujetos como la manifestación conductual de sus actitudes. Hernández Sampieri y otros autores (1998), señalan que esta es una de las más utilizadas para medir las actitudes a través de una escala de variables.

La escala de actitudes que se desarrollo una serie de afirmaciones para dar respuestas. Se consideran cinco opciones o categorías que van desde

- De acuerdo.
- Tiendo a estar de acuerdo.
- Indiferente.
- Tiendo a no estar de acuerdo.
- No estoy de acuerdo.

esto con respecto al agrado o desagrado que percibe la persona encuestada ante los diversos elemento planteados relacionados con la planeación.

El instrumento se encuentra distribuido en cinco apartados, cada apartado se compone de una serie de reactivos que van en relación a cada uno de los objetivos estratégico indicados en la figura tres; haciendo un total de 132 reactivos.

Los apartados del instrumento son:

1. *Actitudes hacia la planeación*: El enfoque de esta sección es recabar información sobre el agrado o desagrado del proceso de la planeación (con 28 reactivos, y 18 con validez).

2. *Los apoyos y comunicación del área de planeación*: Valorar la comunicación y apoyo que reciben por parte del personal del departamento de planeación (con 25 reactivos, y 16 con validez).

3. *Sobre la utilización de los instrumentos de planeación*: Se refiere a la utilidad práctica de las diversas herramientas de la planeación, si se aprecian o no a dichas herramientas (con 25 reactivos, y 14 con validez).

4. *Del personal del área de planeación*: Reflejan la opinión de los sujetos respecto a la participación del personal responsable de coordinar la actividad de la planeación en la institución a todos los niveles (con 30 reactivos, y 22 con validez)

5. *Respecto a los instrumentos de planeación*: En esta sección se pretende determinar el grado de aceptación y utilización de los instrumentos de planeación que le son proporcionados a los responsables de las unidades orgánicas (con 24 reactivos, y 17 con validez).

De los 31 sujetos, se recabo un total de 29 instrumentos para efectuar el análisis previo a las diversas categorías de respuestas, la obtención de la validez de la encuesta se hizo por medio del análisis de los reactivos, dividiendo en grupos alto y bajo por sus puntajes a los sujetos, de ellos que se seleccionó el 25 por ciento correspondiente a los más altos y el 25 por ciento del los más bajos respectivamente. Posteriormente cada reactivo se sometió a la prueba de t-student, y se procedió a seleccionar aquellos reactivos de cada área que separaron en forma efectiva a ambos grupos a un nivel de confianza de $t= 0.05$.

La confiabilidad se obtuvo por medio del método de dividir por mitades y correlacionando los puntajes pares y nones. El coeficiente de correlación de cada una de las áreas del estudio fueron sometidas a la prueba de significancia de *t de student*, a un nivel de 0.05, para su aceptación o rechazo, habiéndose obtenido los siguientes resultados en cada elemento de estudio: hacia la planeación un 0.800; los apoyos y comunicación del departamento 0.828; respecto a la utilidad de la planeación 0.837; en relación al departamento de planeación un 0.949; y respecto a los instrumentos de planeación 0.943.

Estos resultados fueron sometidos a la prueba de *t de student* a un nivel de significancia 0.05 y con 27 grados de libertad, con lo que se demostró que las escalas del instrumento son confiables.

Otra de las tácticas que se llevaron a cabo a fin de recabar información para el presente trabajo, es la observación hacia las diversas tareas que se desarrollan en el área de planeación; tal como la asistencia y participación a reuniones convocadas en relación con las actividades de planeación, así como la respuesta a entregar oportunamente información solicitada.

3.3 Procedimiento

En este estudio, se visualiza la actitud de los directivos y funcionarios docentes ante la actividad de la planeación, a fin de determinar cuales su agrado o desagrado ante los diversos aspectos señalados en los objetivos específicos del estudio.

Como ya se señaló anteriormente en el capítulo 2.4, la Metodología de Sistemas Suaves (MSS) desarrollada por Checkland en 1980, tiene su enfoque hacia la búsqueda de solución de problemas relacionados con la actividad humana, situación objeto de este estudio.

Para dar respuesta a los objetivos previamente planteados se aplicó el instrumento en una reunión programada por la dirección del ITM, con los directivos y funcionario, con el objeto de llevar a cabo una de las tareas de planeación.

En el marco de este escenario, se hizo referencia al proyecto de investigación, se señaló el principal objetivo y la importancia del estudio, después se les pidió a los asistentes hacer el llenado del instrumento, el cual se incluyó en la carpeta con la información relevante a la reunión que se les hizo llegar a cada uno de los participantes.

La aplicación del instrumento se efectuó después de que expusieron los directivos información objeto de la reunión, aproximadamente una hora antes del primer receso, mencionándose que dispusieran del tiempo necesario para contestarlo.

Se les solicitó hacer llegar el instrumento a una persona responsable de recabarlos y se tomó nota de aquellos que no asistieron a la reunión.

Al momento de recabar el instrumento ya contestado, la persona responsable de recogerlo revisó que no hubiera preguntas sin responder, ya que en su caso se les pidió que si no tenían ningún inconveniente en contestar las respuestas en blanco.

Al personal ausente, se les hizo llegar el instrumento en forma personal, se les explicó el objetivo e importancia del estudio y se recabó la información de aquellos que contestaron el instrumento, misma que fue integrada para su proceso.

Se planteo aplicar el instrumento al total de los sujetos, un censo, en el que vertieron su opinión con respecto al agrado o desagrado en relación a cada uno de los reactivos plasmados en el instrumento.

Se obtuvo información de 29 participantes sujetos del estudio, quienes contestaron el instrumento diseñada para este trabajo y dos de los sujetos se encontraban fuera de la ciudad por lo que no pudieron contestar el cuestionario

Una vez recopilada la información del cuestionario, se procedió a calificar los reactivos de cada una de las áreas, de la siguiente manera:

1. Se clasificaron los reactivos por tres jueces, como positivo y negativo (según hablara bien o mal del objeto bajo estudio)
2. Se asignó a cada categoría de reactivos los siguientes valores:
 - A. Si el reactivo es positivo (hablará bien o favorablemente del objeto del estudio)
 - B. Si el reactivo es negativo (opinión mal o en forma desagradable del objeto del estudio)

Categoría	Valor A	Valor B
- De acuerdo	5	1
- Tiendo a estar de acuerdo	4	2
- Indiferente	3	3
- Tiendo a no estar de acuerdo	2	4
- No estoy de acuerdo	1	5

3. Se clasifíco cada una de las categorías sumando los valores correspondientes, obteniéndose la media y la desviación estándar.

La información recopilada se procesó en el sistema Excel, a fin de llevar a cabo el análisis estadístico requerido para este estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de datos.

En este capítulo se describen los resultados obtenidos en el instrumento en el que mostraron su opinión los participantes, una vez validadas las respuestas y utilizando la técnica de correlación lineal para determinar la confiabilidad, posteriormente se calculó la media y desviación estándar para determinar las categorías, llegando a los resultados que se muestran en la tabla cuatro.

Una vez que se determinó la media y la desviación estándar, se hizo una normalización a puntajes estandarizados llamados *stanines* para cada uno de los cinco elementos del estudio, se encontró (ver tabla cuatro):

Tabla 4. Resultado del instrumento utilizado para el proyecto de actitudes hacia la planeación.							
ACTITUD DE ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN	DESVIACIÓN ESTANDAR	MEDIA	RESULTADOS ESTANDARIZADO A UNIDADES STANINES				
			No esta de acuerdo	Tiendo a no estar de acuerdo	Indiferente	Tiende a estar de acuerdo	De acuerdo
			A mas desacuerdo			A mas de acuerdo	
1. Hacia la planeación	12.58	73.48	10 %	17 %	28 %	42 %	3%
			27 %			45%	
2. Al apoyo y comunicación del departamento de planeación	13.41	53.34	14 %	31 %	17 %	28 %	10 %
			45 %			38 %	
3. Respecto a la utilidad de la planeación	10.00	50.86	10 %	24 %	28 %	24 %	14 %
			34 %			38 %	
4. Al personal del departamento de planeación	19.02	88.93	7 %	21 %	24 %	48 %	0
			28 %			48 %	
5. A los instrumentos para la planeación	13.40	62.36	7 %	39 %	11 %	32 %	11 %
			46 %			43 %	

Con respecto al elemento “hacia la planeación”, la media fue de 73.48 y una desviación estándar de 12.58, este puntaje en unidades escalares corresponde a un valor cinco, por lo que se tiene un resultado de una actitud positiva hacia la planeación, ya que el 45 por ciento de los sujetos tienden a estar de acuerdo con ella.

La media que se obtuvo “al apoyo y comunicación del departamento de planeación” fue de 53.34 con desviación estándar de 13.41, considerando la escala de valor estandarizado de cinco, el resultado que se obtuvo que los sujetos tienden hacia una actitud ligeramente negativa hacia este elemento, ya que el 45 por ciento de los sujetos se manifestó de esta manera.

El resultado que se obtuvo con “respecto a la utilidad de la planeación” con una media de 50.86 y desviación estándar de 10.00, considerando la escala de valor estandarizado de cinco, se obtuvo una actitud ligeramente positiva hacia este elemento, con un 38 por ciento de los sujetos opinando favorablemente hacia ella.

En el elemento “personal del departamento de planeación” se obtuvo una media de 88.93 y desviación estándar de 19.02, considerando la escala de valor estandarizado de cinco, el

resultado del 48 por ciento nos muestra una actitud positiva, aunque al ser muy grande la desviación estándar comparándola con las otras se puede concluir que los sujetos discrepan en esta.

Con relación a “los instrumentos para la planeación” se obtuvo una media de 62.36 y desviación estándar de 13.40, considerando la media en la escala estandarizada es de cinco, se obtuvo que el 46 por ciento de los participantes manifestaron una actitud muy ligeramente negativa hacia los instrumentos utilizados.

Conclusión, a partir de los resultados se puede decir que a los sujetos les resulta positiva la utilidad de la planeación y que debe ser utilizada, sin embargo consideran que es conveniente mejorar el apoyo y comunicación que reciben del departamento de planeación, así como los instrumentos para el efecto. Sin embargo consideran que el personal del departamento de planeación es adecuado aunque en esto las opiniones se encuentran divididas.

El resultado obtenido del instrumento refleja el agrado o desagrado de los sujetos con respecto a los elementos objetos de este estudio, que intervienen en el mismo proceso de la planeación.

En relación de la *actitud hacia la misma planeación*, se tiene que el 45 por ciento de los participantes tienden a estar de acuerdo con este proceso, un porcentaje mayor, el 28 por ciento manifestó sentir una actitud de indiferencia, y un 17 por ciento tiende a estar con actitud de desacuerdo hacia el proceso de planeación, en tanto el 10 por ciento señaló no estar de acuerdo con el proceso de planeación en la institución, por lo que el 27 por ciento tiende a estar en un rango de desacuerdo con respecto al mismo proceso de la planeación.

En relación a la actitud hacia la planeación fue notorio el valor alto que se manifestó en los reactivos: 1. Considero que el trabajo de planeación es exclusivo del departamento de

planeación y 2. Me interesa el proceso de planeación, con porcentajes respectivos del 92.41 y 90.34 por ciento. En cambio las respuestas a las preguntas de validez con menor valor fueron los reactivos 18. Considero que la planeación de la institución es acorde con las necesidades de la región y 17. Los objetivos de la planeación no son lo suficientemente claros, con un porcentaje del 67.59 y 68.97 por ciento respectivamente (ver tabla cinco).

Tabla 5. Reactivos con validez de las actitudes hacia la planeación, con porcentaje obtenido en relación con la puntuación alcanzada.		
HACIA EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN	VALOR	
(VALOR MAXIMO ALCANZABLE 145)	PUNTAJE	PROMEDIO
1. Considero que el trabajo de planeación es exclusivo del departamento de planeación.	134	92.41%
2. Me interesa el proceso de planeación.	131	90.34%
3. No siento compromiso hacia la planeación de la institución.	131	90.34%
4. Cuando se me invita a participar en la planeación de la institución lo hago con entusiasmo.	130	89.66%
5. Deseo involucrar al personal a mi cargo activamente en el proceso de planeación de la institución.	130	89.66%
6. Considero que me debo interesar más por el proceso de planeación del instituto.	128	88.28%
7. Me gustaría involucrarme más en el proceso de planeación.	126	86.90%
8. Deseo participar más activamente en el proceso de planeación de la institución.	126	86.90%
9. Me es útil el trabajo de planeación que llevo a cabo en mi área.	123	84.83%
10. Utilizo los documentos de planeación que se me solicitan.	118	81.38%
11. Valoro positivamente el plan de desarrollo actual de la institución.	117	80.69%
12. La planeación me resulta interesante.	117	80.69%
13. Siento que la Planeación es muy complicada.	114	78.62%
14. No creo en la planeación actual de la institución.	106	73.10%
15. La planeación quita demasiado tiempo.	102	70.34%
16. Considero importante la planeación porque esta acorde con la realidad.	100	68.97%
17. Los objetivos de la planeación no son lo suficientemente claros.	100	68.97%
18. Considero que la planeación de la institución es acorde con las necesidades de la región.	98	67.59%

En cuanto *al apoyo y comunicación que proporciona el personal del departamento de planeación*, en el resultado de la encuesta se obtuvo que el 38 por ciento de los participantes tienden a estar de acuerdo en cuanto a la disposición del personal de planeación hacia el apoyo y comunicación que se les brinda, de estos el 10 por ciento del total se encuentran en el rango de estar totalmente de acuerdo. En tanto que el 17 por ciento manifestaron una actitud de indiferencia hacia los apoyos y comunicación del departamento. El 31 por ciento tiende a estar en desacuerdo y el 14 por ciento se siente en un total desacuerdo a este respecto, por lo que un 45 por ciento tiende a no estar de acuerdo con este apartado, ver tabla cuatro.

En relación al apoyo y comunicación del departamento fue notorio el valor alto que se manifestó en los reactivos: 1. Valoro la información de planeación que se me proporciona y 2. Me preocupo por involucrar al personal del área a mi cargo en el proceso de planeación, con porcentajes respectivos del 82.76 y 78.62 por ciento. En cambio las respuestas a las preguntas de validez con menor valor fueron los reactivos 16. Cuando se me nombro responsable de la unidad orgánica en la que participo o participé recibí orientación sobre el proceso de planeación y 15. Considero que las solicitudes de requerimiento de la información de planeación se hacen con muy poco tiempo, con los porcentajes respectivos del 46.90 y 55.17 % (ver tabla seis).

Tabla 6. Reactivos con validez de los apoyos y comunicación del departamento de planeación, con porcentaje obtenido en relación con la puntuación alcanzada.		
APOYO Y COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO	VALOR	
(VALOR MAXIMO ALCANZABLE 145)	PUNTAJE	PROMEDIO
1. Valoro la información de planeación que se me proporciona.	120	82.76%
2. Me preocupo por involucrar al personal del área a mi cargo en el proceso de planeación.	114	78.62%
3. Me intereso en capacitar al personal de mi área en el uso de los instrumentos de planeación.	112	77.24%
4. Me intereso en capacitar al personal de mi área en el proceso de planeación.	110	75.86%
5. Me agrada comentar con el personal del departamento la información de planeación.	106	73.10%

6. La información que se me brinda es clara.	102	70.34%
7. Considero que la información que proporciona el departamento de planeación sobre la misma planeación es adecuada.	97	66.90%
8. Considero que recibo oportunamente la información de los lineamientos que deben seguirse para la planeación de la institución.	96	66.21%
9. Me gustan las reuniones de planeación porque son lo suficientemente productivas.	95	65.52%
10. Tengo confianza en el manejo de la planeación.	95	65.52%
11. Se me ha informado claramente sobre la calendarización del proceso de planeación de la Institución.	92	63.45%
12. Siento que estoy lo suficientemente informado sobre las metas y objetivos de la institución.	90	62.07%
13. Se me proporciona información de planeación oportunamente.	86	59.31%
14. El acceso a la información de planeación es sin restricciones.	84	57.93%
15. Considero que las solicitudes de requerimiento de la información de planeación se hacen con muy poco tiempo.	80	55.17%
16. Cuando se me nombró responsable de la unidad orgánica en la que participo (o participé) recibí orientación sobre el proceso de planeación.	68	46.90%

Respecto a la utilidad de la planeación, este elemento es el que tiene la desviación estándar mas cerrada, con respecto a los demás elementos producto de este proyecto (ver tabla cuatro), el resultado obtenido es que un 14 por ciento señaló estar de acuerdo en cuanto a la utilidad de la planeación y el 24 por ciento dice que tiende a estar de acuerdo en la utilidad de la misma. El 28 por ciento registró indiferencia en cuanto a la utilidad de la planeación. El 24 por ciento se mostró tender a no estar de acuerdo y el 10 por ciento en no estar de acuerdo con utilidad de la planeación, ver tabla cuatro.

En relación a la utilidad de la planeación fue notorio el valor alto que se manifestó en los reactivos: 1. Reconozco lo importante que es mi trabajo de planeación para la institución y 2. No me interesa la planeación, ya que desconozco su utilidad, con porcentajes respectivos del 96.55 y 93.10 por ciento. En cambio las respuestas a las preguntas de validez con menor valor fueron los reactivos 14. Siento que no es utilizada la planeación en forma adecuada y 13. Siento

que rara vez se siguen los planes, con los porcentajes respectivos del 44.14 y 55.86 %, (ver tabla siete).

Tabla 7. Reactivos con validez en relación a la utilidad de la planeación con porcentaje obtenido en relación con la puntuación alcanzada.		
<i>ACTITUDES EN RELACIÓN CON LA UTILIDAD DE LA PLANEACIÓN</i>	VALOR	
(VALOR MAXIMO ALCANZABLE 145)	PUNTAJE	PROMEDIO
1. Reconozco lo importante que es mi trabajo de planeación para la institución.	140	96.55%
2. No me interesa la planeación, ya que desconozco su utilidad.	135	93.10%
3. Me son totalmente indiferentes los resultados de la planeación.	135	93.10%
4. La evaluación al plan de trabajo no considero que refleje un resultado de calidad.	120	82.76%
5. Utilizo el instrumento de planeación para la toma de decisiones del área a mi cargo.	114	78.62%
6. Utilizo los documentos de planeación que elaboro.	112	77.24%
7. Considero que la planeación de la institución responde a las necesidades de la institución.	107	73.79%
8. Realizo evaluaciones al plan de trabajo de mi área.	98	67.59%
9. Existe congruencia entre mis actividades planeadas con la de otros departamentos.	97	66.90%
10. Los apoyos económicos que se me proporcionan han sido con base a proyectos de planeación previamente elaborados ya autorizados.	96	66.21%
11. No considero viable la planeación, ya que no se respetan los planes.	92	63.45%
12. Considero que los directivos toman en cuenta mi trabajo de planeación para tomar decisiones.	84	57.93%
13. Siento que rara vez se siguen los planes.	81	55.86%
14. Siento que no es utilizada la planeación en forma adecuada.	64	44.14%

Del *personal del departamento de planeación*, el 48 por ciento señaló tender a estar de acuerdo con el personal del departamento de planeación, el 21 por ciento señaló que tiende a estar en desacuerdo y el 7 por ciento en no estar de acuerdo con el personal del departamento de planeación del ITM. El 24 por ciento de los participantes señalaron que les es indiferente el personal de la institución, ver tabla cuatro.

En relación al personal del departamento de planeación fue notorio el valor alto que se manifestó en los reactivos: 1. Son respetuosos y 2. Manifiestan una buena disposición para atenderme, con porcentajes respectivos del 90.34 y 89.66 por ciento. En cambio las respuestas a las preguntas de validez con menor valor fueron los reactivos 22. Proporcionan retroalimentación a las demás áreas y 21. Proporcionan información de los resultados obtenidos, con los porcentajes respectivos del 66.90 y 68.97 %, ver tabla ocho.

Tabla 8. Reactivos con validez en relación al personal del departamento de Planeación, con porcentaje obtenido en relación con la puntuación alcanzada.		
AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN	VALOR	
	(VALOR MAXIMO ALCANZABLE 145)	PUNTAJE
1. Son respetuosos.	131	90.34%
2. Manifiestan una buena disposición para atenderme.	130	89.66%
3. Son amables en el trato.	130	89.66%
4. Me inspiran confianza.	128	88.28%
5. La información que me proporcionan ni la requiero.	127	87.59%
6. Con frecuencia siento que me confunden con sus explicaciones.	125	86.21%
7. Se preocupan por proporcionarme la información que requiero.	124	85.52%
8. Me atiende para resolver cualquier duda al respecto.	123	84.83%
9. Me puedo comunicar con ellos sin ningún problema.	120	82.76%
10. Ha dado capacitación que considero ha sido clara.	119	82.07%
11. Siento que existe desorganización en esta área.	119	82.07%
12. Me tratan de manera impersonal.	116	80.00%
13. Me critican por cualquier detalle.	116	80.00%
14. Considero que maneja adecuadamente los instrumentos de planeación.	115	79.31%

15. Creo que ponen mucho esfuerzo en lo que hacen.	115	79.31%
16. Que actualmente labora ahí, no tiene liderazgo para ejercer sus funciones.	115	79.31%
17. Considero que es el adecuado para su funcionamiento.	110	75.86%
18. Proporcionan información clara.	110	75.86%
19. Considero que el horario que tienen es adecuado.	105	72.41%
20. Proporcionan información oportuna para la planeación.	104	71.72%
21. Proporcionan información de los resultados obtenidos.	100	68.97%
22. Proporcionan retroalimentación a las demás áreas.	97	66.90%

A *los instrumentos de planeación*. La actitud de los participantes en relación con los instrumentos de planeación, obtuvo el porcentaje del 43 por ciento de los sujetos que tienden a más de acuerdo, esto es, la suma del resultado del personal que está de acuerdo es el 11 por ciento y del personal que tiende a estar de acuerdo, 32 por ciento. En cuanto al resultado de indiferencia, arrojó el 11 por ciento. El resultado que se obtuvo en cuanto a los instrumentos de planeación en relación a tender a estar en desacuerdo es el 39 por ciento y el 7 por ciento mostró una actitud de no estar de acuerdo con los instrumentos de planeación, ver tabla cuatro.

En relación a los instrumentos de la planeación fue notorio el valor alto que se manifestó en los reactivos: 1. Siento que los instrumentos de planeación no son útiles y 2. Me sirven de guía para elaborar mis informes, con porcentajes respectivos del 87.86 y 85.00 por ciento. En cambio las respuestas a las preguntas de validez con menor valor fueron los reactivos 17. Utilizo adecuadamente el Programa de Desarrollo de la Institución y 21. Los hago llegar oportunamente, con los porcentajes respectivos del 61.43 y 65.00 por ciento, ver tabla nueve.

Tabla 9. Reactivos con validez con respecto a los instrumentos de planeación con porcentaje obtenido en relación con la puntuación alcanzada.		
CON RESPECTO A LOS INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN	VALOR	
(VALOR MAXIMO ALCANZABLE 140)	PUNTAJE	PROMEDIO
1. Siento que los instrumentos de planeación no son útiles.	123	87.86%
2. Me sirven de guía para elaborar mis informes.	119	85.00%
3. No confié en los instrumentos de planeación.	118	84.29%
4. Me sirven de guiar mis actividades.	114	81.43%
5. Los elaboro con información de fácil acceso.	105	75.00%
6. Son utilizados por el personal del departamento.	104	74.29%
7. Considero que el actual instrumento de planeación no propicia el trabajo en equipo.	103	73.57%
8. Me proporcionan retroalimentación en forma oportuna.	101	72.14%
9. Son sencillos de utilizar.	99	70.71%
10. Son utilizados en reuniones de trabajo.	99	70.71%
11. Simplifican el mismo proceso.	98	70.00%
12. Los conozco bien.	98	70.00%
13. Siento que los instrumentos de planeación son muy tediosos.	98	70.00%
14. Conozco su metodología para aplicarlos a mi trabajo.	95	67.86%
15. Son manejables por el personal administrativo de mi área.	95	67.86%
16. Los hago llegar oportunamente.	91	65.00%
17. Utilizo adecuadamente el programa de desarrollo de la institución.	86	61.43%

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Conclusión

En diversos aspectos del quehacer diario del ITM, y en particular lo referente a la planeación, resulta que la teoría dista de la realidad, sobre todo cuando se trata de actividades relacionadas con el comportamiento humano, situación que atiende a este proyecto.

La actitud del ser humano se encuentra influenciada por su medio ambiente, la motivación y el liderazgo que ejerce el mismo individuo, o la influencia que desarrollan alrededor del ellos.

De los resultados que se obtuvieron en este estudio, en relación a los objetivos plasmados en este documento, se llegó a la siguiente conclusión:

Con respecto a la actitud de los involucrados en relación al proceso de la planeación, consideran que la tarea de planeación es exclusiva del departamento de planeación, aun que le interesa el proceso de planeación.

En relación de la utilidad de la planeación como apoyo para la toma de decisiones, los sujetos objeto del estudio perciben que este instrumento no es utilizado en forma adecuada, ya que su percepción es de que rara vez se siguen los planes, aun que reconocen que es importante para el trabajo de la institución.

Referente a la preferencia o incomodidad sobre el uso de los instrumentos de la planeación de la institución, se concluye que estos son útiles y sirven de guía para elaborar informes sin embargo tanto la metodología para aplicarlos en el trabajo, el manejo de ellos por el personal de las diversas áreas, la oportunidad de su elaboración así como la utilidad del Plan de Desarrollo de la Institución, son elementos evaluados con el menor valor en relación con la escala de actitud.

La actitud que se manifestó con respecto al apoyo e información proporcionada por el personal del departamento de planeación, aunque se obtuvo un valor alto en cuanto a la información que proporciona planeación, sin embargo se manifiesta que no se ha tenido una capacitación en cuanto a esta tarea, cuando se les asigna un cargo directivo.

Y la consideración que se tiene con respecto al personal que se encuentra dirigiendo las actividades de planeación de la institución se tiene una actitud de indiferencia por quienes ocupen el cargo del área de planeación, aun que los perciben como personas respetuosas, con una buena disposición para atender, inspiran confianza. Así mismo, se manifestó en un menor valor el de que el personal del departamento de planeación proporcione retroalimentación a las demás áreas.

Se aprecia en la tabla uno, en el que el promedio hacia los cinco elementos de actitud hacia la planeación el 42 por ciento se inclino hacia una actitud de indiferencia hacia esta

actividad, en tanto que el promedio del 33 por ciento tiende a estar de acuerdo y el 25 por ciento tiende a una actitud de desacuerdo.

5.2 Recomendaciones

De los resultados obtenidos en este trabajo a continuación se presentan algunas sugerencias:

1. El diseño del instrumento para dar respuesta a cada uno de los reactivos de la tabla de los valores se recomienda modificar el estilo, a fin que resulte menos confuso al momento de calificarla, esto es que en vez de marcar con una “X” la categoría que manifieste ser del agrado del sujeto en un recuadro adjunto al reactivo indicar con un número (de la escala del uno al cinco) el que corresponda a su opinión de acuerdo con la escala de valores.

2. Revisar el instrumento contestado al momento de la entrega a fin de verificar que los reactivos hayan sido contestados de acuerdo a las instrucciones señaladas al inicio del instrumento.

3. Ampliar el número de sujetos, a aquellas personas que fueron funcionarios y/o directivos docentes y que se hayan desempeñado en su cargo de este nivel por más de un año.

4. Mostrar a directivos de la institución, el resultado obtenido a fin de que conozcan el resultado, y en su caso que lo utilicen para futuras tomas de decisiones en relación con la utilidad de la planeación en el ITM.

5. Del resultado obtenido, se recomienda llevar a cabo una actividad en la que se conozca cuales son las expectativas y necesidades primeramente de los directivos del ITM para que ellos decidan sobre actividades futuras en relación con la planeación y que en su momento las den a conocer a los funcionarios docentes de la institución.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Con base en los resultados obtenidos en el estudio, y con la idea de lograr un cambio en las actitudes, se hace la siguiente propuesta para con el objeto de mejorarlas e incrementar la efectividad del proceso de la planeacion de la institución. Viendo la utilidad del uso de la MSS, por ser una metodología de sistemas que busca mejorar los procesos de las actividades relacionada con la conducta humana en las organizaciones. En el apartado 2.4 se inicio esta metodología en sus dos primeras etapas, mismas que tienen como objetivo indagar sobre la situación propuesta para este estudio en la primera, y en la segunda etapa el resumen mostrado en una imagen,

6.1 Definición de los sistemas

En la etapa tres de la MSS, se definen a los sistema mostrados en la imagen del punto 2.4.2, para construir dicha definición es importante dar respuesta a una serie de preguntas

relacionadas con cada uno de los sistemas indicados en la imagen, estas preguntas se encuentran relacionadas en la tabla diez.

Tabla 10. Relación de preguntas utilizadas para la definición del sistema.

PREGUNTAS A RESPONDER	
1.	¿A quiénes beneficia o perjudica el sistema?
2.	¿Quiénes ejecutan la actividad?
3.	¿Qué hace el sistema?
4.	¿Quién decide?
5.	¿Desde que punto de vista se le esta considerando?
6.	¿Qué restricciones ambientales existen?

En la construcción de la definición del sistema, Flood y Jackson (1991) recomiendan que es importante considerar dos puntos: el primero que los procesos de transformación y la visión se han de considerar primero para la definición del sistema, y segundo, que en este proceso de transformación se asegure que en el proceso de salida dentro del sistema este definida a partir de su entrada.

A continuación da respuesta a cada una de las preguntas de la tabla diez, y con base a estas se construye la definición del sistema.

a) Actitudes hacia la planeación

1.	¿A quien beneficia o perjudica?	La comunidad tecnológica.
2.	¿Quién ejecuta las actividades?	Los directivos y funcionarios docentes.
3.	¿Qué hace el sistema?	Elaborar y utilizar los documentos de planeación acorde al modelo del SNIT, así como el de evaluar los proyectos previamente definidos a fin de reorientar el rumbo de la institución.

4.	¿Quién decide?	Directivos responsables de las institución
5.	¿Desde que punto de vista se le esta considerando	Herramienta útil en la cual se definen los proyectos y tareas que se va a llevar a cabo
6.	¿Qué restricciones tiene?	Actitud proactiva, utilidad y uso del modelo

Definición del sistema de actitudes hacia la planeación:

“La planeación es un sistema que es dirigida por los directivos responsables de la institución a fin de que elaboren y utilicen los documentos de planeación acordes al modelo del SNIT así como evaluar los proyectos previamente definidos para reorientar el rumbo de la institución, como una herramienta útil en el cual se definen los proyectos y tareas que han de ejecutarse, y con una actitud proactiva hacia la misma”.

b) Respecto al apoyo y comunicación del departamento de planeación

1.	¿A quien beneficia o perjudica?	A los directivos y funcionarios docentes
2.	¿Quién ejecuta las actividades?	El personal del departamento de planeación
3.	¿Qué hace el sistema?	Proporciona la información y herramientas necesarias para llevar a fin de que elaboren los planes y demás documentos e informes con respecto al modelo de planeación de la institución
4.	¿Quién decide?	Directivos del área de planeación
5.	¿Desde que punto de vista se le esta considerando	El de conocer y utilizar de manera adecuada el instrumento de planeación de la institución
6.	¿Qué restricciones tiene?	El uso adecuado y oportuno de la información que se genera en el proceso de la planeación institucional

Definición del sistema respecto al apoyo y comunicación del departamento de planeación:

“El apoyo y comunicación que brinda el departamento de planeación es un sistema basado en los lineamientos previamente definidos por los directivos del área de planeación a fin de que se proporcione la información y herramientas necesarias para llevar a cabo la elaboración de los planes y demás documentos e informes necesarios con respecto al modelo de planeación de la institución, de tal manera que hagan un uso adecuado y oportuno de la información que se genera con respecto al modelo”.

c) Respecto a la utilidad de la planeación

1.	¿A quien beneficia o perjudica?	A los directivos para una adecuada toma de decisiones
2.	¿Quién ejecuta las actividades?	Los directivos y funcionarios docentes
3.	¿Qué hace el sistema?	Define el rumbo que ha de seguirse en la institución, a fin de que las personas involucradas en el proceso de planeación puedan tomar decisiones de manera adecuada y oportuna en relación con los proyectos y tareas previamente trazados.
4.	¿Quién decide?	Los mismos directivos y funcionarios docentes
5.	¿Desde que punto de vista se le esta considerando	Que los planes previamente fijados en los documentos de planeación sean congruentes con las actividades que han de llevarse a cabo
6.	¿Qué restricciones tiene?	La ejecución acorde a lo planeado a fin de tener credibilidad en el instrumento de planeación

Definición del sistema respecto a la utilidad de la planeación:

“La utilidad de la planeación como sistema, es la participación de los directivos y funcionarios docentes responsables de ejecutar los proyectos y tareas previamente definidos, a fin de que los involucradas en el proceso de planeación puedan tomar decisiones de tal forma de que las tareas diarias sean congruentes con aquellas que previamente fueron definidas en los mismos documentos de planeación, esto con el fin de generar utilidad y credibilidad en el modelo de planeación”.

d) Respecto al personal del departamento de planeación

1.	¿A quien beneficia o perjudica?	A los responsables de elaborar y ejecutar el modelo de planeación en la institución
2.	¿Quién ejecuta las actividades?	El personal del departamento de planeación
3.	¿Qué hace el sistema?	Atención adecuada de personal de planeación y con el perfil acorde para el desempeño de las actividades propias del área.
4.	¿Quién decide?	Directivos del área de planeación
5.	¿Desde que punto de vista se le esta considerando	Participación del personal de planeación de manera oportuna y de calidad con respecto a la información, herramientas, la utilidad y al mismo proceso de la planeación.
6.	¿Qué restricciones tiene?	Capacitación y actualización del personal del área con respecto a los lineamientos y procesos del modelo de la planeación institucional.

e) Definición del sistema respecto al personal del departamento de planeación:

“La atención que proporcionan los directivos del área de planeación es un sistema que a través del personal del departamento de planeación ofrece una atención adecuada ya que estos cuentan con una el perfil acorde para el desempeño de las actividades propias del área, y con una participación de manera oportuna y de calidad con respecto a la información, herramientas útiles del mismo proceso de planeación de la institución, ya que ellos permanentemente se capacitan y actualizan en relación al proceso y los lineamientos a fin de un mejor desarrollo de las actividades de planeación de la institución”.

f) Respecto a los instrumentos de la planeación

1.	¿A quien beneficia o perjudica?	A los responsables de la planeación institucional
2.	¿Quién ejecuta las actividades?	Directivos y funcionarios docentes
3.	¿Qué hace el sistema?	Son las herramientas útiles para el desarrollo del proceso de planeación
4.	¿Quién decide?	La Dirección General de Institutos Tecnológicos (DGIT)
5.	¿Desde que punto de vista se le esta considerando	Utilidad del instrumento para el adecuado desarrollo del proceso de planeación en la institución
6.	¿Qué restricciones tiene?	Lineamientos y modelo propuesto por la misma DGIT

Definición del sistema respecto a los instrumentos de la planeación:

“El sistema del modelo de la planeación es el instrumento que define la propia DGIT a fin de sea ejecutado por los directivos y funcionarios docentes de la institución para que sea empleado como una herramienta útil para el desarrollo del proceso de planeación por los responsables de las diversas áreas que conforman la institución.”

Una vez definidos cada uno de los sistemas, y para continuar con la MSS en su cuarta etapa se procede a la elaboración del modelo conceptual para cada uno de los sistemas definidos.

6.2 Diseño del modelo conceptual.

Para la construcción del modelo conceptual, etapa cuatro de la MSS, se recomienda formar a dicho modelo con un mínimo de verbos necesarios para describir las actividades que forman las tareas mencionadas en la definición de cada uno de los sistemas definidos previamente.

En el diseño de los modelos conceptuales se describen las actividades necesarias que deban llevarse a cabo para que los directivos y funcionarios docentes de la institución hagan de la planeación un instrumento de utilidad para sus actividades diarias.

A continuación se tiene a cada uno de los sistemas en los que se señala la situación de inicio o entrada, el proceso de transformación del sistema y el resultado esperado en la salida del proceso, con una su etapa de retroalimentación y control para cada uno de ellos.

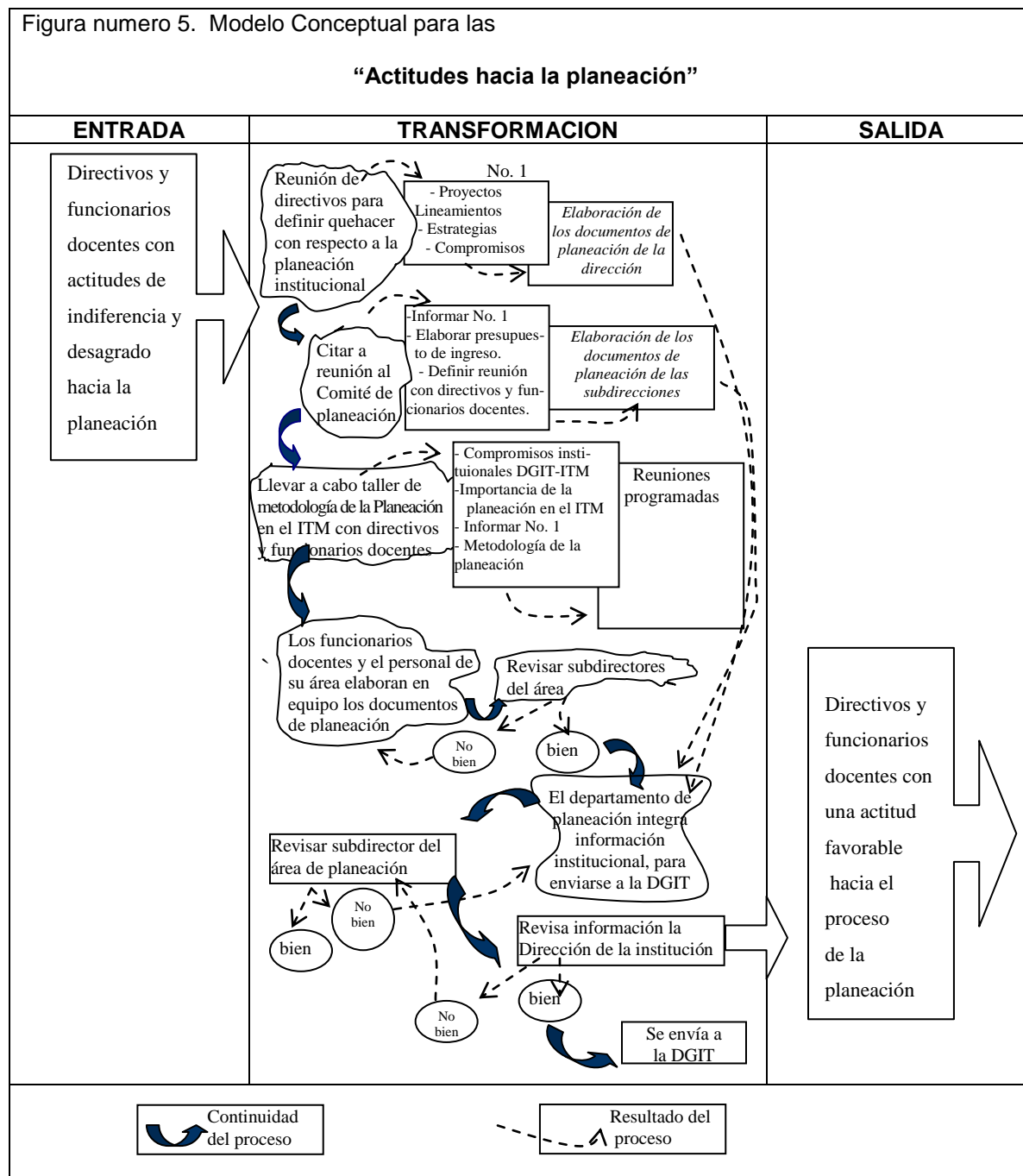
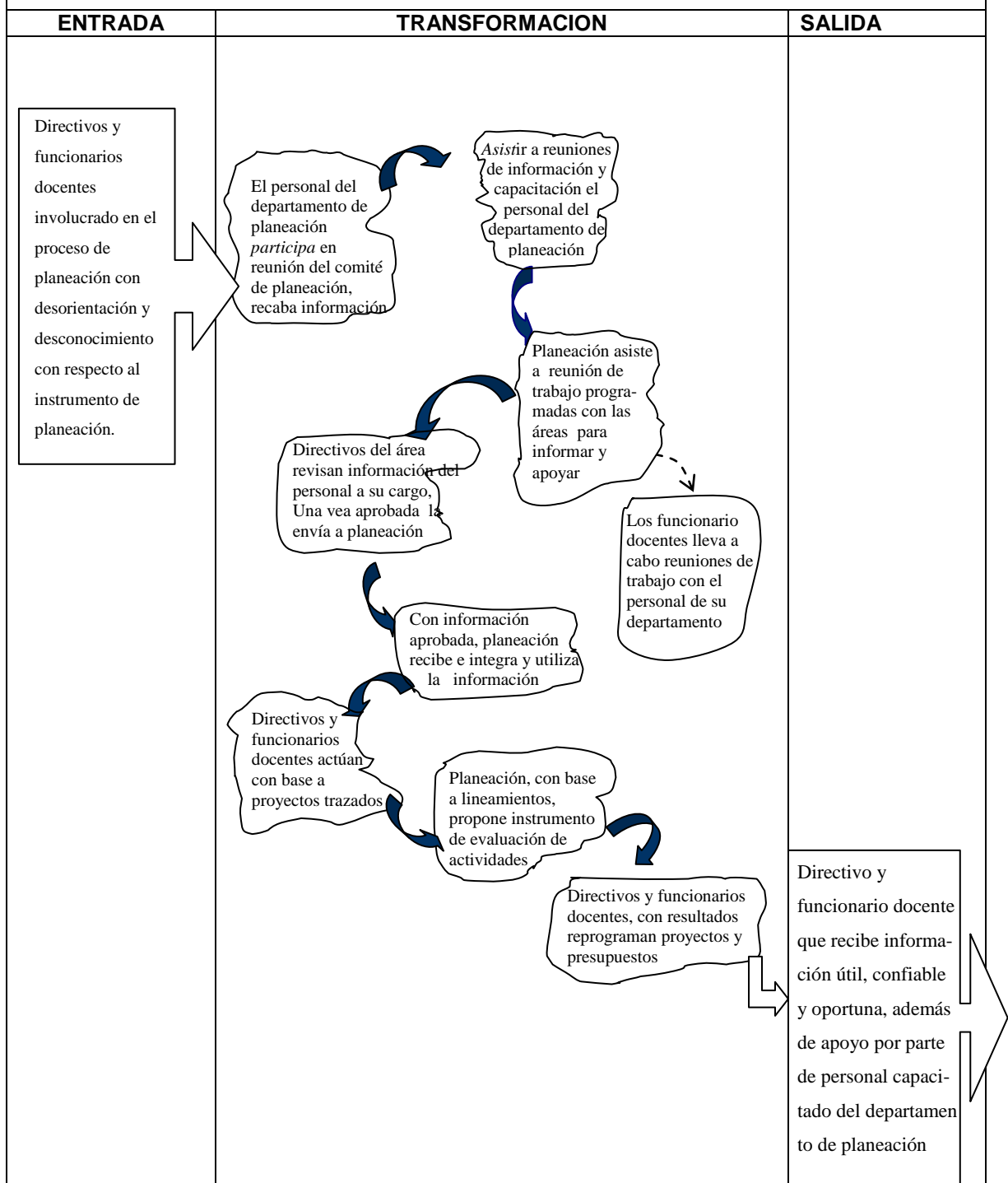


Figura numero 6. Modelo Conceptual para el

“Apoyo y comunicación del departamento de planeación”



Continuidad del proceso

Resultado del proceso

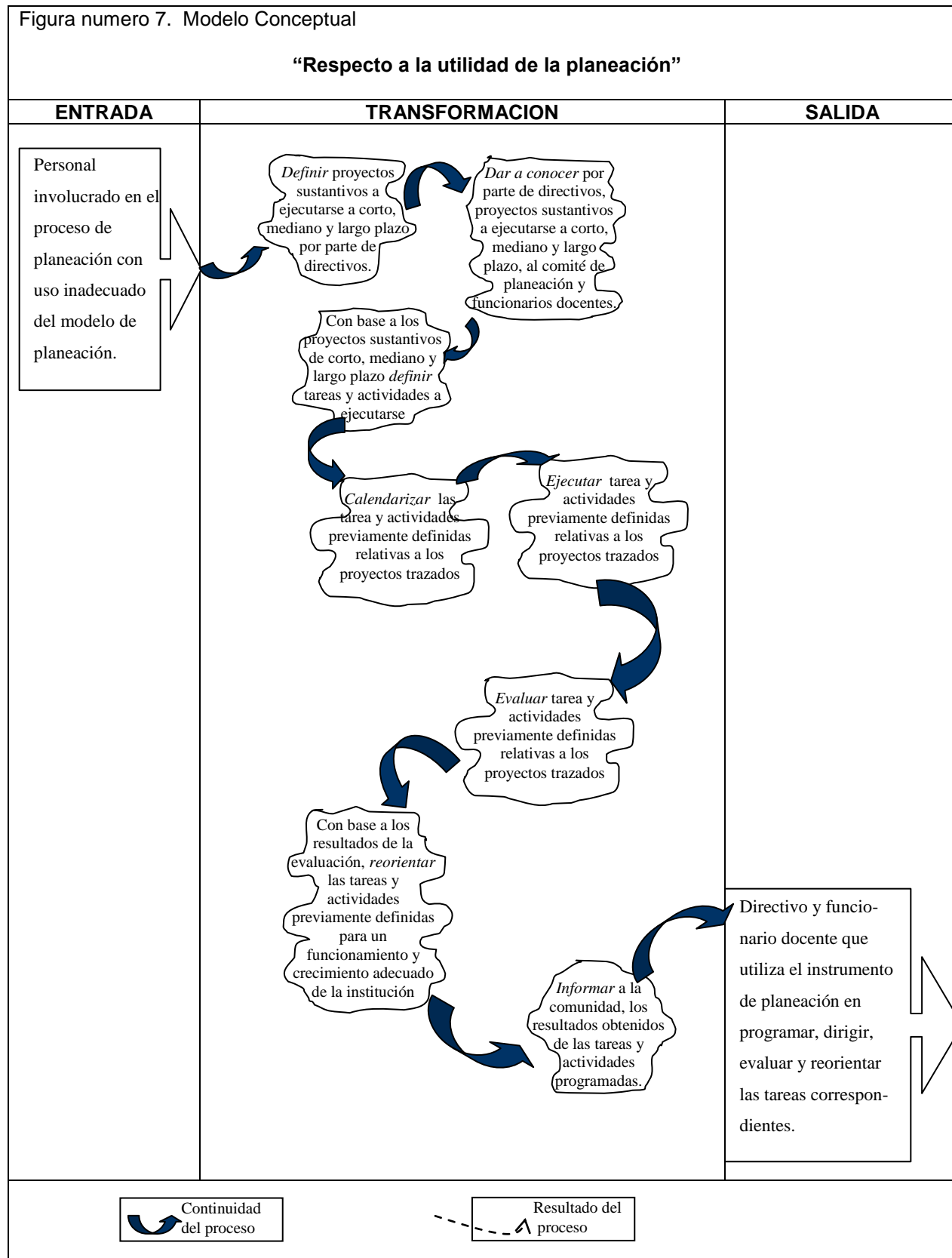
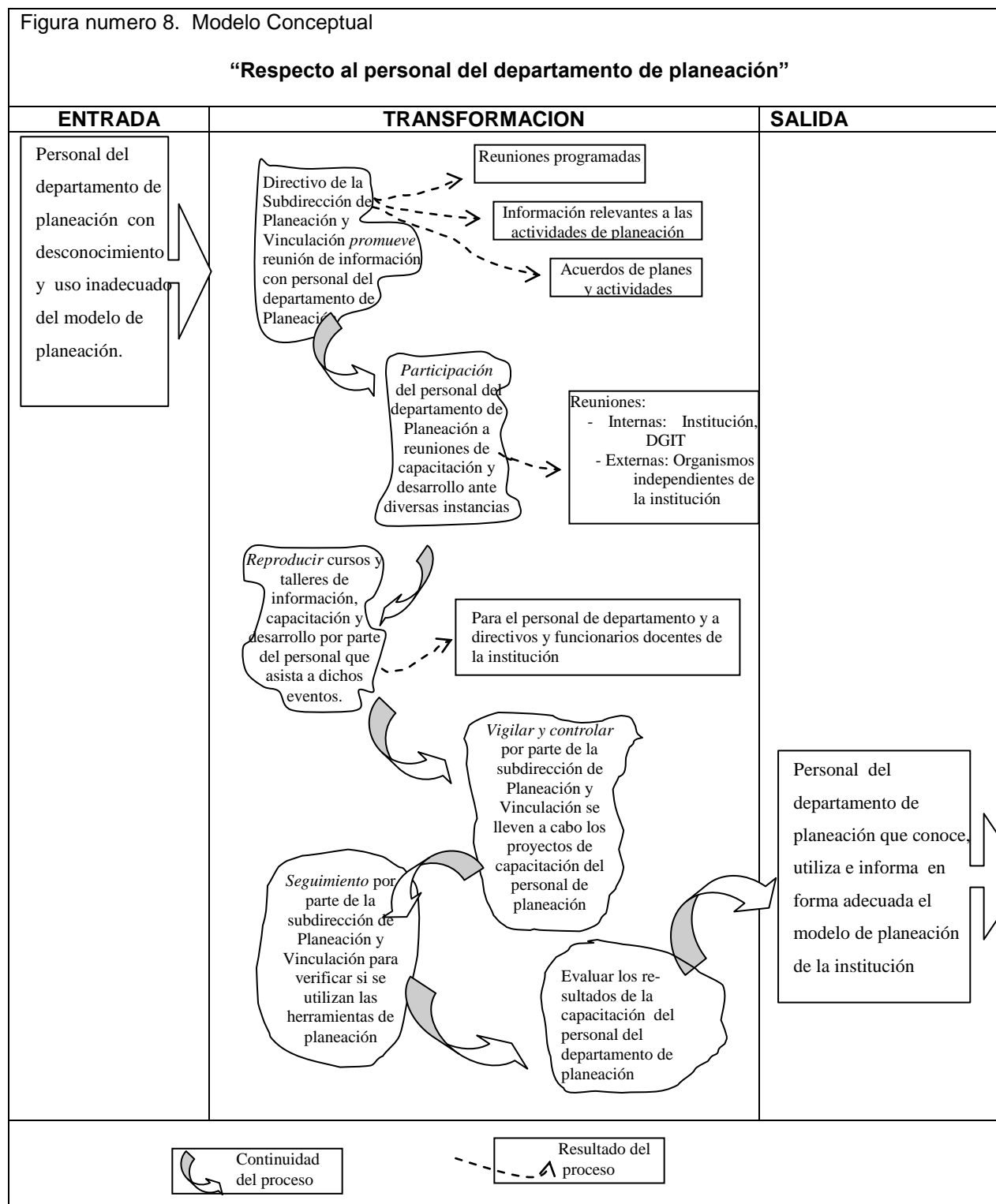
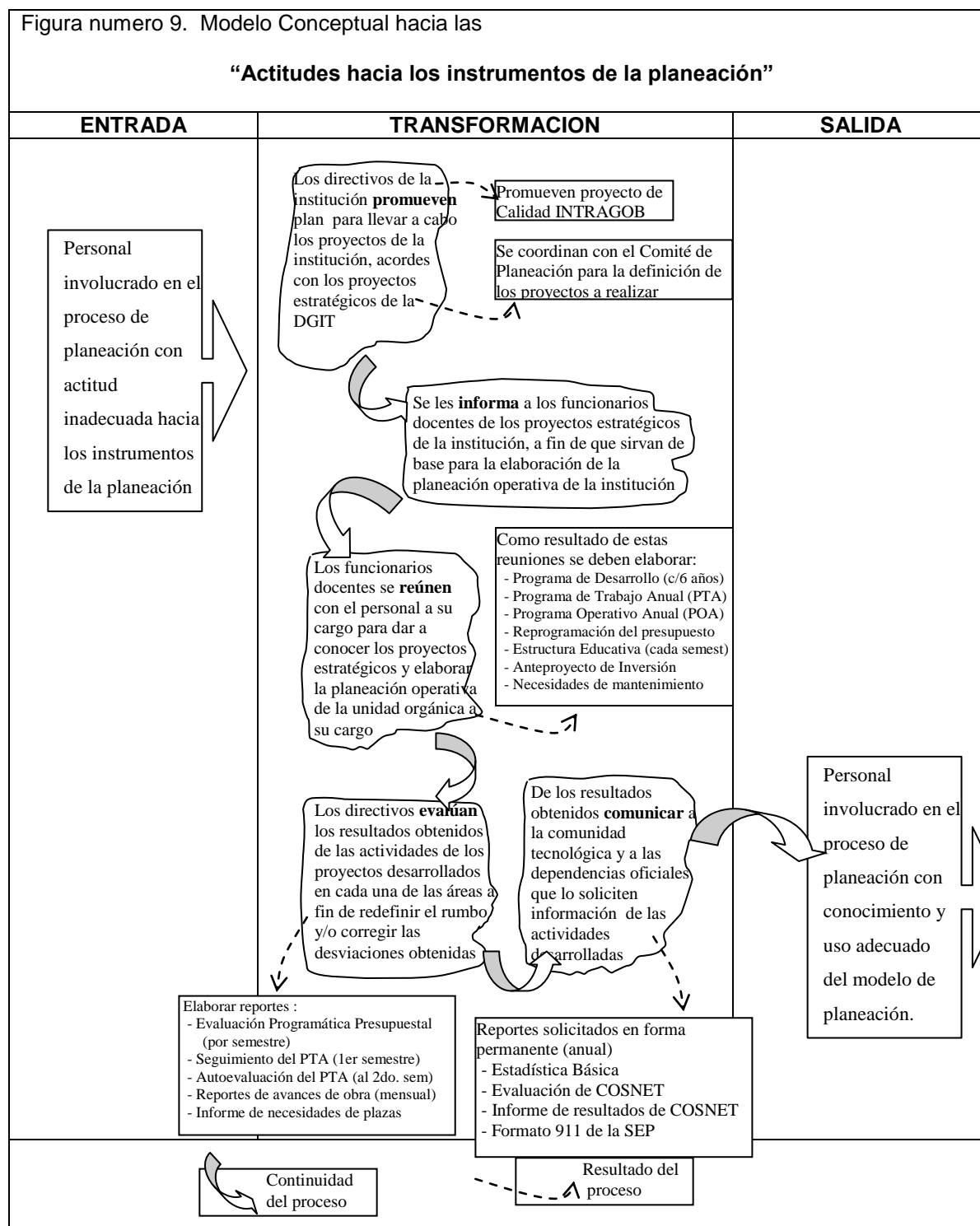


Figura numero 8. Modelo Conceptual





5.3 Propuesta de cambios de las actividades señaladas en cada uno de los modelos conceptuales.

En la quinta etapa de la MSS, se procede a elaborar un análisis de cada una de las actividades señaladas en los modelos conceptuales, descritos en la etapa anterior, en el que se señala el mecanismo y la medida de desempeño actual para cada una de ellas, con el propósito de manifestar propuesta de cambios y los comentarios que se consideren pertinentes para la mejora de dichas actividades.

A continuación se tiene los esquemas de la quinta etapa de la MSS, para cada uno de los objetivos específicos de este estudio.

En las siguientes tablas se describen las actividades actuales así como la propuesta de cambio y comentarios para cada una de los objetivos específicos del estudio:

Tabla 11. Actitudes hacia la planeación.

Tabla 12. Apoyo y comunicación del departamento de planeación.

Tabla 13. Respecto a la utilidad de la planeación.

Tabla 14. Respecto al personal del departamento de planeación.

Tabla 15. Actitudes hacia el instrumento de planeación.

ACTIVIDAD	EXISTE	MECANISMO PRESENTE	MEDIDA DE DESEMPEÑO	CAMBIOS PROPUESTOS	COMENTARIOS
1. Reunión de directivos para definir quehacer con respecto a la planeación de la institución.	Si	Esta actividad se lleva parcialmente, ya que el tema se atiende para satisfacer llamado de la DGIT	Al resultado de la reunión falta indicar forma y medidas para evaluar desempeño a los proyectos propuestos.	Capacitar ampliamente a directivos con respecto al modelo de planeación y que se definan claramente los proyectos, medidas de evaluación y su calendarización	Calendarizar actividades de planeación con respecto a las necesidades de la institución que permitan proponer y evaluar proyectos
2. Citar a reunión con el “Comité de planeación”	No	Actualmente no existe este comité	Nula la participación del personal que debe integrar al comité de planeación.	Se integre y active el “Comité de Planeación”	Fomenta una mayor participación del personal de la institución, participación de proyectos comunes
3. Llevar a cabo taller de metodología de la planeación en el ITM con directivos y funcionarios docentes.	Si	Se lleva a cabo taller, sin embargo el resultado que se obtiene no es adecuado	Retraso en la entrega de documentos, elaboración de proyectos aislados,	Una mayor participación entre los directivos y el personal a su cargo. Mayor compromiso con los proyectos propuestos.	Es importante la credibilidad de los planes que se formulan entre directivos y demás participantes
4. Los funcionarios docentes y el personal de su área elaboran en equipo los documentos de planeación.	No	No se trabaja en forma integral con el personal de las áreas.	Desconocimiento, falta de interés del personal adscrito al departamento.	Fomentar la cultura de trabajar proyectos en equipo,	Una mayor participación en los proyectos propuestos se propicia la integración y el trabajo en equipo.
5. Subdirector que corresponda revisa información procesada y aprobada envían al departamento de planeación	No	Se dedican principalmente a recibir la información y verificar se entrega al departamento de planeación para su integración.	Revisar y verificar que la información sea entregada al departamento de planeación.	Que los directivos en forma integral y participativa revisen la información de la institución y posteriormente la hagan llegar a planeación para su integración	Los subdirectores se han concretado a verificar si la información ya fue entregada al departamento de planeación.
6. El departamento de planeación integra información, envía a la subdirección de planeación para su autorización.	Si	El departamento de planeación revisa e integra la información. La envía a la Subdirección de planeación para su revisión.	La DGIT informa de los documentos recibidos para su revisión y autorización, emite observaciones	El departamento de planeación junto con la subdirección del área, proporcionar informes de los resultados de los proyectos.	Es importante generar sistemas computarizados de información en la que se pueda integrar, consultar y evaluar la información con respecto a los proyectos de la planeación.
7. La Subdirección de planeación envía información integrada a la Dirección de la Institución	Si	La Subdirección de planeación recibe y revisa junto con el director de la institución		Una mayor participación en la integración de la información por parte de la Subdirección de planeación.	
8. Autorizado por la Dirección, se envía a la DGIT	Si	El departamento de planeación elabora oficio a nombre de la dirección y envía documento a la DGIT	Enviar y recabar oficio de acuse de recibo de la DGIT	A los involucrados se le proporciona copia de documento y oficio recibido de la DGIT de la información enviada.	Buscar canales de mayor facilidad para el envío de documentos, como internet

ACTIVIDAD	EXISTE	MECANISMO PRESENTE	MEDIDA DE DESEMPEÑO	CAMBIOS PROPUESTOS	COMENTARIOS
1. EL personal del departamento de planeación participa en reunión del “Comité de planeación”, recaba información.	No	Actualmente no existe el comité de planeación	Que se cree el comité de planeación	Que la dirección y la subdirección de planeación gestionen y pongan en funcionamiento al comité de planeación	Recopilar información para la puesta en marcha al comité de acuerdo con lineamientos de la DGIT.
2. Asiste a reunión de información y capacitación el personal del departamento de planeación.	Si	El jefe del departamento de planeación asiste a reunión convocada por la DGIT,	Posteriormente informa a la subdirección y personal del departamento de planeación	Mayor capacitación al personal de departamento de planeación y a las subdirecciones del ITM.	Es importante la comunicación y apoyo entre los directivos con el personal de planeación
3. Planeación asiste a reunión de trabajo programadas con las áreas para informar y apoyar.	Si	Se lleva a cabo reunión general y posterior con las áreas solicitantes de apoyo para trabajos de planeación	El departamento de planeación diseña taller para llevarlo a cabo, posteriormente asiste con áreas que requieran apoyo.	Que se calendaricen reuniones con las diversas unidades orgánicas en forma individual	Incluir en las reuniones de áreas al personal de la misma involucrado en los proyectos de la institución
4. Directivos del área revisan información del personal a su cargo. Una vez aprobada la envían a planeación.	Parcial	Se reúnen para la planeación de las actividades, sin embargo las evaluaciones a las mismas son insuficientes	La recepción de la información solicitada es entregada fuera de tiempo. Y en algunos casos no es clara.	Es necesario la retroalimentación con el personal que lo requiera, con la participación activa del subdirector correspondiente	El subdirector correspondiente deben detectar esta necesidad y apoyar con personal del departamento de planeación a aquellas unidades orgánicas que lo requieran.
5. Con la información aprobada, planeación integra y utiliza la información.	No	La información no es aprobada previo al envío al área de planeación para su integración	Solo se concreta a enviarla al departamento de planeación para su integración.	Mejorar apoyo y comunicación con unidades orgánicas en el uso adecuado del modelo de planeación	Es más importante el uso del modelo de planeación en las unidades orgánicas que la integración de los mismos en el departamento de planeación.
6. Directivos y funcionarios docentes actúan con base a proyectos trazados.	Parcial	Se elabora documento rector, plan de desarrollo de la institución, acorde a DGIT	Participación parcial en la elaboración de documento rector con los responsables	Diagnóstico y evaluación objetiva a los proyectos de documento rector.	
7. Planeación, con base a lineamientos propone instrumento de evaluación de actividades.	Si	Planeación solicita informe de resultados los cuales no son lo suficientemente claros	Entrega fuera de tiempo y falta de información de los resultados de los proyectos proporcionados	Previo a la solicitud de la información, acordar con directivos y personal de planeación, los requerimientos para llevar a cabo la evaluación de los proyectos que correspondan a cada una de las áreas.	
8. Directivos y funcionarios docentes, con base a los resultados reprograman actividades propuestas.	Parcial	En taller de información, planeación informa de principales desviaciones de proyectos para reorientarlos	En reunión con subdirectores del área se fijan líneas de acción para atender desviaciones.	Informar en el mismo taller para la elaboración del plan de trabajo los lineamientos que serán utilizados para la evaluación de los proyectos, esto es con una participación activa de los directivos.	

ACTIVIDAD	EXISTENTE	MECANISMO PRESENTE	MEDIDA DE DESEMPEÑO	CAMBIOS PROPUESTOS	COMENTARIOS
1. Definir proyectos sustantivos a ejecutarse a corto, mediano y largo plazo por parte de directivos.	Si	Se elabora un programa de desarrollo del ITM, acorde a los lineamientos de la DGIT.	Mínima participación de las unidades orgánicas, el departamento de planeación y la subdirección académica principales actores	Es importante que todos los directivos de la institución se involucren más estrechamente con la definición y seguimiento de proyectos	Es importante contar con directivos líderes que utilicen fluidamente el modelo de planeación.
2. Dar a conocer por parte de directivos, proyectos sustantivos a ejecutarse a corto, mediano y largo plazo, al Comité de planeación y funcionarios docentes.	Si	Se entregó docto de PIID a los jefes de las unidades orgánicas.	Lea entrega del documento se hizo en forma tardía. Se proporcionaron ejemplares del programa de desarrollo del ITM al Centro de información de la misma para consulta general	Aunado a directivos y con lineamientos de la DGIT, proponer medios los medios adecuados para dar seguimientos a los proyectos y una evaluación objetiva.	Mayor interés de directivos y funcionarios docentes en dominar los instrumentos de planeación propuestos por la DGIT.
3. Con base a los proyectos sustantivos de corto, mediano y largo plazo definir tareas y actividades a ejecutarse.	Si	Actualmente el PIID es utilizado por las unidades orgánicas para la elaboración de documentos de planeación, como es el plan de trabajo.	La información solicitada a las unidades orgánicas, en su mayoría son elaborada con el interés de cumplir con la autoridad superior y no el de utilizarlas como herramienta de trabajo	Utilizar los directivos el modelo de planeación para el seguimiento de sus tareas y la evaluación de las mismas.	Se requiere más integración entre director y subdirector que utilicen al modelo de planeación propuesto por la DGIT
4. Calendarizar las tareas y actividades previamente definidas relativas a los proyectos definidos.	Si	Entre actividades se muestra en el plan de trabajo de las unidades orgánicas	Se calendarizan las actividades, pero no es utilizado en el seguimiento de las mismas.	Programar reuniones de trabajo en el que el tema sea informar sobre avances de proyectos.	Evaluar actividades utilizando modelo de planeación de la DGIT
5. Ejecutar tareas y actividades previamente definidas relativas a los proyectos trazados.	No	Se atienden las actividades diarias de la institución, algunas de ellas no se encuentran planeadas.	No es utilizado el calendario de actividades previamente elaborado en el programa de trabajo.	Un análisis de la actividades diarias para integrarlas al programa de trabajo	Utilizar el programa diseñado en la calendarización de actividades e integrar aquellas que se llevan a cabo y no están incluidas
6. Evaluar tareas y actividades previamente definidas.	Si	El departamento de planeación solicita informe de resultado de las actividades programadas	Las áreas hacen llegar informes insuficientes y con resultados confusos y evaluaciones subjetivas.	Definir parámetros de evaluación con información útil para toma de decisiones	
7. Con base a los resultados de la evaluación, reorientar las tareas y actividades previamente definidas.	Si	Planeación integra la información enviada por las unidades y se envía a la DGIT	Aun se tiene por enviar la evaluaciones presupuestal de la institución	Es conveniente elaborar informes oportunamente, de acuerdo a calendarios establecidos	Para que estos informes sean útiles es importante hacerse a tiempo y con un contenido que proporcione información significativa para toma de decisiones
8. Informar a la comunidad, los resultados obtenidos de las tareas y actividades programadas	No	Se envía estadística básica a jefes de áreas, y al centro de información.	Se elabora estadística básica y se atienden oficios de información solicitados.	Se debe elaborar mecanismo para mantener información a la comunidad de resultados alcanzados	

ACTIVIDAD	EXISTE	MECANISMO PRESENTE	MEDIDA DE DESEMPEÑO	CAMBIOS PROPUESTOS	COMENTARIOS
1. Directivos de la subdirección de planeación y vinculación promueve reunión de información con personal del departamento de planeación	No	Es el personal del departamento de planeación quienes promueven reunión con los directivos de la institución.	Directivos asisten al llamado a fin de definir líneas de acción y proyectos a atender para posteriormente compartírselos con los demás funcionarios docentes	Los directivos son quienes deben integrar al comité de planeación, entre ellos se integra al funcionario docente del departamento de planeación.	Es importante un buen liderazgo de los directivos y funcionarios docentes, a fin de que su desempeño se manifieste en mejoras continuas para la institución y su comunidad.
2. Participación del personal del departamento de planeación a reuniones de capacitación y desarrollo ante diversas instancias	Si	La DGIT promueve anualmente cursos de capacitación en el que participan funcionarios docentes y directivos de la institución.	Tanto el subdirector (a) de planeación y el jefe del departamento asisten a reunión regional de capacitación promovido por la DGIT.	Los cursos de planeación que imparte la DGIT se han limitado a directivos y funcionarios docentes inherentes a cargo de áreas de planeación. Es conveniente que estos cursos se promuevan para demás directivos y funcionarios docentes, incluyendo al personal que colaboran con ellos, tanto jefes de oficina, coordinadores y otros auxiliares administrativos.	La capacitación con respecto al modelo de planeación en forma integral al personal involucrado con ella en los diversos niveles jerárquicos es factible conducirlos hacia proyectos comunes.
3. Reproducir cursos y talleres de información capacitación y desarrollo por parte del personal que asista a cursos	Si	El jefe del departamento de planeación después de asistir a curso que imparte la DGIT, reproduce curso	La reproducción del curso de capacitación se informa solo al personal del mismo departamento.	Que directivos docentes promuevan capacitación y programen cursos relativos al modelo de planeación	
4. Vigilar y controlar por parte de la subdirección de planeación y vinculación se lleven a cabo los proyectos de capacitación del personal de planeación	No	No existe un programa de capacitación en el que se promueva el modelo de planeación en el personal de la institución.	Capacitación limitada a directivos y funcionarios docentes previo a la elaboración del PTA y POA		Los cursos de capacitación a directivos y funcionarios docentes y al personal administrativo y de servicios se encuentran a cargo del jefe de recursos humanos, quien debe elaborar programa de capacitación.
5. Seguimiento por parte de la subdirección de Planeación y Vinculación para verificar si se utilizan las herramientas de planeación.	No	Dado que no existe un programa de capacitación para el personal del departamento de planeación no se da seguimiento de la utilización de las herramientas para la planeación.		A través de reuniones de trabajo el subdirector correspondiente verifica el uso de las herramientas de planeación por parte del personal del área.	Esto permite retroalimentar oportunamente la utilidad a las herramientas de planeación.
6. Evaluar los resultados de la capacitación del personal del departamento de planeación	No	No se evalúan los resultados de la capacitación al personal del área de planeación	Sin resultado	Con diagnóstico previo al desempeño de las actividades evaluar nuevos desempeños posteriores a la capacitación	Con el resultado de la evaluación de la capacitación, se podrán definir nuevas líneas de acción para futuras preparaciones

Tabla 15. Actividades actuales y propuesta de cambio para las: “Actitudes hacia los instrumentos de planeación”					
ACTIVIDAD	EXISTE	MECANISMO PRESENTE	MEDIDA DE DESEMPEÑO	CAMBIOS PROPUESTOS	COMENTARIOS
1. Los directivos de la institución convienen programa para llevar a cabo los proyectos de la institución, acordes con los proyectos estratégicos de la DGIT	Si	Para la elaboración del programa institucional se sigue modelo indicado por la DGIT, el personal del departamento de planeación coordina actividades.	Participación limitada por directivos y funcionarios docentes en la elaboración del programa de desarrollo de la institución.	Proponer mecanismos para generar una mayor participación y compromisos por parte de directivos y funcionario docentes en el uso del modelo de planeación, mismo que propone la DGIT.	Es importante la participación de los responsables del rumbo institucional desde su origen a fin de que los proyectos que estén bajo su responsabilidad los diseñen y propongan ellos mismos haciendo uso de los instrumentos de la planeación. Para ello es importante que los jefes superiores, directivos docentes, promuevan la utilidad de ellos.
2. Se les informa a los funcionarios docentes los proyectos estratégicos de la institución a fin de que sirvan de base para la elaboración de la planeación operativa de la misma	Si	El director de la institución informa a directivos y funcionarios docentes sobre proyectos a nivel del sistema nacional de los institutos tecnológicos, base para elaborar el de la institución.	. Desconocimiento de sistema de computo en el que se encuentra diseñado los formatos del modelo de planeación. . Información centralizada en la elaboración de los documentos.	Que los directivos conozcan y dominen los instrumentos de planeación, y que haga el uso adecuado para lo que fueron diseñados los	
3. Los funcionarios docentes se reúnen con el personal a su cargo para dar a conocer los proyectos estratégicos y elaborar la planeación operativa de la unidad orgánica a su cargo	Si	Posterior a la exposición para la elaboración de documentos para la planeación operativa, los directivos se reúnen con personal de su área, y en caso de requerirse solicita al personal del departamento de planeación apoyo con respecto al uso de los instrumentos.	. Involucramiento limitado a la entrega de formatos con información del área. . Los jefes inmediatos se limitan a la entrega de la información al departamento de planeación para su integración.	mismos a fin de que sean ellos mismos quienes los promuevan como instrumentos de las tareas diarias.	Es la importancia de que los directivos docentes se capaciten en el modelo de planeación, en el uso adecuado de los instrumentos de planeación para que ellos mismos apoyen al personal a su cargo.
4. Los directivos evalúan los resultados de las actividades de los proyectos desarrollados en cada una de las áreas a fin de redefinir el rumbo y/o corregir las desviaciones obtenidas.	No	Personal del departamento de planeación solicita a las unidades orgánicas resultados para la evaluación de los proyectos programados a fin de reorientarlos.	. Los resultados que se manifiestan son ambiguos y carecen de sustento el resultado que reflejan a las metas propuestas.	Definir previa y claramente el modelo de evaluación que en su momento se va a utilizar a fin de que en su momento genere información suficiente para mostrar los resultados.	
5. De los resultados obtenidos comunicar a la comunidad tecnológica y a las dependencias oficiales que lo soliciten información de las actividades desarrolladas.	Parcial	El departamento de planeación elabora documentos para informar sobre resultados obtenidos acordes con instrumentos propuestos por la DGIT	Planeación elabora documento estadístico y lo envía a cada unidad orgánica y a la DGIT, Con respecto a los resultados de proyectos, estos son enviados a DGIT	Del resultado manifestado en el instrumento de planeación, es importante dar a conocer los resultados a la comunidad tecnológica.	En la medida que los directivos y funcionarios docentes conozcan y utilicen los instrumentos de planeación, podrán emitir una opinión para que estos sean mejorados

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ackoff Russell, L. (1998) *Planificación de la empresa del futuro*. (13ª.reimp) México. Limusa.
2. Casillas Muñoz. (1995).
3. *Curso Taller de Dirección Administrativo*. (1996) ITM.
4. Flood R., Jackson M., (1991) *Creative problem solving, Total system intervention*. EUA: Wiley.
5. Fuentes Zenón Arturo, (1991) Cuadernos de planeación y sistemas Vol.3 *El pensamiento sistémico* (2a. ed.), Facultad de Ingeniería UNAM.
6. Galindo García A. y Portillo González M. (2001). *Análisis preliminar del sistema integral tecnológico*. Trabajo de residencia profesional presentado para concluir sus estudios de licenciatura en ingeniería industrial. ITM, Mexicali, B.C.
7. Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio P. (1998) *Metodología de la investigación*. (2ª. ed.). México, McGraw Hill.
8. Ibáñez Brambila B. (1990) Manual para la elaboración de tesis. (3ª. ed.) México, Trillas.
9. Kaufman, (1973).

10. Lewis, Marjorie D (1989) *Effective Leadership Strategies for the Community collage President*. ERIC /esa/fsctsheets/eric.shtml/.
11. León Festinger, (1957).
Madroño Cosío Manuel Enrique, *Administración Financiera del Circulante*.
12. IMCP, (1991).
13. Martínez Rizo, Felipe (1994) “*La calidad en las instituciones de educación superior. Su promoción y su evaluación*”. Cuadernos de planeación, México UNAM.
14. Mirlos Tomas (1996).
15. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, México, <http://pnd.presidencia.gob.mx>.
16. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, México.
17. Robbins, Stephen, P. (1999) *Comportamiento Organizacional*, (8va.ed.). México, Prentice Hall.
18. Rodríguez Aroldo. (1976). *Psicología social*. México, Trillas.
19. Sheriff Muzafer, Sherif Carolyn W. (1974). *Psicología social.*, México, Harla,
20. Secretaría de Educación Pública. (2001-2006) *Modelo de Innovación y Calidad Intagob*. México, <http://www.sep.gob.mx/wb2/>.

ABREVIATURAS

AEX. Departamento de actividades extraescolares

CAL. Comité de calidad..

CBA. Departamento de ciencias básicas.

CCO. Centro de cómputo.

CID. Centro de idiomas.

CIN. Centro de información.

CYD. Departamento de comunicación y difusión.

DAC. Departamento de desarrollo académico.

DEP. Departamento de estudios profesionales.

DGIT. Dirección General de Institutos Tecnológicos.

DPS. Departamento de postgrado.

ECA. Departamento de ciencias económico administrativas.

EYE. Departamento de eléctrica y electrónica.

GTV. Departamento de gestión tecnológica y vinculación.

IAC. Comité de intercambio académico.

IND. Departamento de ingeniería industrial.

ITM. Instituto Tecnológico de Mexicali.

MME. Departamento de mantenimiento de equipo.

MYM. Departamento de metal mecánica.

PLA. Departamento de planeación, programación y presupuestación.

QUI. Departamento de ingeniería química.

RFI. Departamento de recursos financieros.

RHU. Departamento de recursos humanos.

RMS. Departamento de recursos materiales y servicios.

SECODAM. Secretaria de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

SEIT. Subsecretaria de Educación e Investigación Tecnológica.

SEP. Secretaria de Educación Pública.

SES. Departamento de servicios escolares.

SNIT. Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

SYC. Departamento de sistemas y comunicación.

APÉNDICE

Modelo del instrumento validado

“Factores de actitud que dificultan la planeación en una Institución de Educación Superior”

La presente encuesta, es con el objeto de conocer las opiniones de los participantes hacia diferentes componentes del proceso de planeación, a fin de contar con elementos que conduzcan a conocer aspectos susceptibles de ser mejorados.

INSTRUCCIONES

Por favor lea cada una de las afirmaciones de la parte izquierda y coloque una X en aquella categoría (de acuerdo, tiendo a estar de acuerdo, indiferente, tiendo a no estar de acuerdo y no estoy de acuerdo) que manifieste a cada una de las afirmaciones.

De antemano le damos las gracias por su colaboración.

EJEMPLO

Opinión						Opinión					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
5. De acuerdo						5. De acuerdo					
4. Tiendo a estar de acuerdo						4- Tiendo a estar de acuerdo					
3. Indiferente						3. Indiferente					
2. Tiendo a no estar de acuerdo						2. Tiendo a no estar de acuerdo					
1. No estoy de acuerdo						1.- No estoy de acuerdo					
1				X		15. La planeación quita demasiado tiempo.					
1						16. Considero importante la planeación esta acorde a la realidad.					

***“Factores de actitud que dificultan la planeación
en una Institución de Educación Superior”***

Hacia la planeacion

Opinión						1	2	3	4	5	Opinión						1	2	3	4	5
5. De acuerdo											5. De acuerdo										
4. Tiendo a estar de acuerdo											4- Tiendo a estar de acuerdo										
3. Indiferente											3. Indiferente										
2. Tiendo a no estar de acuerdo											2. Tiendo a no estar de acuerdo										
1. No estoy de acuerdo											1,- No estoy de acuerdo										
1	1. Considero que los proyectos plasmados en los documentos de la Planeación del ITM son congruentes con lo que efectivamente se lleva a cabo.											10. Deseo involucrar al personal a mi cargo activamente en el proceso de planeación de la institución.									
1	2. Me es útil el trabajo de planeación que llevo a cabo en mi área.											11. Considero que la planeación de la institución es acorde con las necesidades de la región.									
1	3. Utilizo los documentos de planeación que se me solicitan.											12. Considero importante la planeación esta acorde a la realidad.									
1	4. Cuando se me invita a participar en la planeación de la institución lo hago con entusiasmo.											13. La planeación me resulta interesante.									
1	5. Valoro positivamente el Plan de Desarrollo actual de la institución.											14. La planeación actual es la adecuada para la institución.									
1	6. Me interesa el proceso de planeación.											15. Siento que la planeación es muy complicada.									
1	7. Me gustaría involucrarme más en el proceso de planeación.											16. Los objetivos de la planeación no son lo suficientemente claros.									
1	8. Considero que me debo interesar más por el proceso de planeación de la institución.											17. No siento compromiso hacia la planeación de la institución,									
1	9. Deseo participar mas activamente en el proceso de planeación de la institución											18. No creo en la planeación actual de la institución.									

***“Factores de actitud que dificultan la planeación
en una Institución de Educación Superior”***

Respecto al apoyo y comunicación del departamento de planeación

Opinión						1	2	3	4	5	Opinión						1	2	3	4	5
5. De acuerdo.											5. De acuerdo.										
4. Tiendo a estar de acuerdo.											4- Tiendo a estar de acuerdo.										
3. Indiferente.											3. Indiferente.										
2. Tiendo a no estar de acuerdo.											2. Tiendo a no estar de acuerdo.										
1. No estoy de acuerdo.											1. No estoy de acuerdo.										
2	1. Considero que recibo oportunamente la información de los lineamientos que deban seguirse para la planeación de la institución.										9. Valoro la información de planeación que se me proporciona.										
2	2. Cuando se me nombro responsable de la unidad orgánica en la que participo (o participé), recibí orientación sobre el proceso de planeación.										10. Siento que estoy lo suficientemente informado sobre las metas y objetivos de la institución.										
2	3. Se me ha informado claramente sobre la calendarización del proceso de planeación de la institución.										11. Me preocupo por involucrar al personal del área de mi cargo en el proceso de planeación.										
2	4. Considero que la información que proporciona el departamento de planeación sobre la misma planeación es adecuada.										12. Considero que las solicitudes de requerimiento de la información de planeación se hace con muy poco tiempo.										
2	5. Se me proporciona información de planeación oportunamente.										13. Me intereso en capacitar al personal de mi área en el proceso de planeación.										
2	6. La información que me brindan es clara.										14. Me intereso en capacitar al personal de mi área en el uso de los instrumentos de planeación.										
2	7. Me gustan las reuniones de planeación porque son lo suficientemente productivas.										15. El acceso a la información de planeación es sin restricciones.										
2	8. Me agrada comentar con el personal del departamento la información de planeación.										16. Tengo confianza en el manejo de la planeación.										

***“Factores de actitud que dificultan la planeación
en una Institución de Educación Superior”***

Respecto a la utilidad de la planeación

Opinión						Opinión					
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
5. De acuerdo.						5. De acuerdo.					
4. Tiendo a estar de acuerdo.						4- Tiendo a estar de acuerdo.					
3. Indiferente.						3. Indiferente.					
2. Tiendo a no estar de acuerdo.						2. Tiendo a no estar de acuerdo.					
1. No estoy de acuerdo.						1. No estoy de acuerdo.					
3	1.Reconozco la importante que es mi trabajo de planeación para la institución.					8.Siento que no es utilizada la planeación en forma adecuada.					
3	2.Considero que los directivos tomen en cuenta mi trabajo de planeación para tomar decisiones.					9.No considero viable la planeación, ya que no se respetan los planes.					
3	3.Utilizo el instrumento de planeación para la toma de decisiones del área a mi cargo.					10.No me interesa la planeación, ya que desconozco su utilidad.					
3	4.Los apoyos económicos que se me proporcionan han sido con base a proyectos de planeación previamente elaborados y autorizados.					11.Siento que rara vez se siguen los planes.					
3	5.Realizo evaluaciones al plan de trabajo de mi área.					12.La evaluación al plan de trabajo no considero que refleje un resultado de calidad.					
3	6.Existe congruencia entre mis actividades planeadas con la de otros departamentos.					13.Me son totalmente indiferentes los resultados de la planeación.					
3	7.Utilizo los documentos de planeación que elaboro.					14.Considero que la planeación de la institución responde a las necesidades de la institución.					

