



Universidad de Colima

Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional



Guía Técnica para la Planeación Institucional

2004

Directorio

Dr. Carlos Salazar Silva
Rector

Dr. Miguel Ángel Aguayo López
Secretario General

Dr. Francisco I. Lepe Aguayo
Coordinador General de Docencia

Dr. J. Jesús Muñiz Murguía
Coordinador General de Investigación Científica

Licda. Josefina López
Coordinadora General de Vinculación Social

Comité Editorial

Mtro. Carlos Eduardo Monroy Galindo
Director General de Planeación y Desarrollo Institucional

Licda. Gloria Isabel Tapia Lázaro
Departamento de Planes y Programas – DGPMI

Licda. Ana Lilia García Contreras
Departamento de Evaluación – DGPMI

Mtro. Ramón Díaz Parra
Apoyo Informático – DGPMI

Índice

<i>Presentación</i>	4
<i>I. Introducción</i>	5
<i>II. Requerimientos básicos para la planeación</i>	10
• Conformación del equipo de planeación	10
• Establecimiento de las políticas para el proceso de planeación	11
• Preparación de los insumos para el proceso de planeación	13
<i>III. Etapas del proceso de planeación: Perspectiva</i>	16
• Valores	17
• Misión	20
• Declaración de funciones y tareas por unidad	23
• Visión	25
<i>VI. Etapas del proceso de planeación: Posicionamiento</i>	33
• Diagnóstico estratégico	35
• Evaluación FODA	38
• Planteamiento de los objetivos estratégicos	49
• Definición de estrategias	51
<i>V. Etapas del proceso de planeación: Rendimiento</i>	54
• Áreas críticas de resultados	57
• Indicadores clave de rendimiento	60
• Planes de acción	63
• Bibliografía	70

Presentación

A lo largo del periodo rectoral del Dr. Carlos Salazar Silva, la Universidad de Colima ha concentrado sus esfuerzos en la mejora permanente de la calidad institucional, en consonancia con ello, la *Guía Técnica para la Planeación Institucional* surge como una propuesta de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, para orientar a los integrantes de la comunidad universitaria en la formulación y diseño de planes, programas y proyectos.

Su diseño incorpora el modelo de planeación estratégica, concebida como *“el proceso de gestión que define, de manera colegiada, la direccionalidad de la institución y con ello la elección de alternativas en el curso de las acciones que deberán realizarse en el futuro”* y las más recientes experiencias de esta casa de estudios en la elaboración de los programas vinculados al *Plan Institucional de Desarrollo 2002-2005*, tales como:

- *Programa Integral de Fortalecimiento Institucional* (PIFI) en sus versiones 1.0, 2.0 y 3.0.
- *Programa Integral de Fortalecimiento del Posgrado* (PIFOP) 1.0 y 2.0.

La *Guía Técnica para la Planeación Institucional* se organiza en cinco apartados: *Introducción*, *Elementos básicos para la planeación*, *Perspectiva*, *Posicionamiento* y *Rendimiento*, los cuales presentan un marco teórico-conceptual en torno a los elementos centrales y un conjunto de herramientas técnicas sugeridas para su formulación.

En la *Introducción*, se plasman las razones que, institucionalmente, fundamentan la adopción del modelo y los elementos básicos de éste, le siguen las *Recomendaciones* para los primeros pasos del proceso de planeación. La *Perspectiva*, definida como la primera etapa del proceso, establece los elementos que les permitirán a los equipos de trabajo generar una imagen común, base de las decisiones y acciones subsecuentes, incluye la declaración de valores, la misión y la visión, así como las áreas estratégicas o ejes fuerza de la visión. El apartado de *Posicionamiento*, busca facilitar la determinación de las posiciones futuras de la institución, contempla el diagnóstico estratégico, los objetivos estratégicos y las estrategias de posicionamiento; finalmente, el *Rendimiento*, concebido como la etapa que permite asegurar el rendimiento de la institución con la generación de resultados a corto plazo, propone los elementos que permitirán a los equipos de trabajo la identificación de las áreas críticas de resultados, la formulación de los planes y programas táctico operativos y con ellos la selección de los indicadores clave.

Así, con la presente guía esperamos contribuir a la mejora de los procesos de planeación institucional y con ello al logro de la misión y visión de la Universidad de Colima.

Atentamente
El Editor
Febrero 2004

I. Introducción

En el impulso institucional otorgado a la mejora de la calidad, la Universidad de Colima ha adoptado un modelo de gestión educativa moderno y a la altura de las tendencias nacionales e internacionales en el área y parte de la idea de que la gestión educativa es *“el conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que están al servicio y contribuyen positivamente al ejercicio de las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión), con el fin último de conducir a la institución a su desarrollo integral”* y comprende como elementos centrales:

- ❑ La orientación de la institución como unidad y totalidad, en cumplimiento de su misión, visión y valores.
- ❑ El clima y la cultura organizacional, orientados a fortalecer el sentido de pertenencia, la convivencia, la pluralidad y el respeto.
- ❑ La calidad de sus procesos, servicios y resultados, de acuerdo a estándares internacionales.
- ❑ La integración de la docencia, la investigación y la extensión.
- ❑ La transparencia en el manejo de sus finanzas y el rendimiento de cuentas a la sociedad.
- ❑ La articulación entre sus funciones académicas y administrativas.
- ❑ La adaptabilidad, que permita la preservación de la unidad institucional y la diversidad al interior de sus dependencias, los ajustes permanentes entre el desarrollo interno y la atención a las necesidades sociales, el logro de la visión y la atención a las actividades académicas cotidianas.
- ❑ El establecimiento y preservación de las normas formales, así como las reglas de comportamiento de los universitarios.
- ❑ Los procesos de implementación y toma de decisiones colegiadas, orientadas a la totalidad de la comunidad universitaria.
- ❑ Las políticas de adquisición, asignación, administración de los recursos y con ello su control operacional.
- ❑ La integración y colaboración entre los cuerpos académicos y las dependencias de educación superior de la institución.

- El equilibrio en las relaciones con los sectores sociales y productivos.
- El fortalecimiento del intercambio académico y la colaboración interinstitucional con pares nacionales y del extranjero.

Acorde con el modelo de gestión educativa adoptado por la Universidad de Colima, la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional ha desarrollado la presente guía técnica para avanzar de manera sistemática en los procesos de planeación institucional, en los niveles de:

- Planes estratégicos: Plan Institucional de Desarrollo (PIDE).
- Programas institucionales derivados y/o vinculados al PIDE: Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), Programa Integral de Fortalecimiento del Posgrado (PIFOP), Programa del Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), entre otros.
- Programas operativos anualizados: Programa Operativo Institucional (POI) y los Programas Operativos Anuales (POA) de las dependencias universitarias.

Para el diseño de la guía técnica partimos de la idea de que, la planeación es un proceso de la gestión, el cual define la direccionalidad de la institución, fijando objetivos futuros y trazando trayectorias para su consecución, facilitando con ello el desarrollo institucional en equilibrio con el entorno regional, nacional e internacional.

Reconocemos que si bien existen múltiples definiciones de planeación, en general los elementos centrales del concepto son:

- **Objetivo:** El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.
- **Cursos alternos de acción:** Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.
- **Elección:** La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
- **Futuro:** La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Bajo estas consideraciones, el modelo de planeación institucional y la presente guía integran un proceso de pensamiento y toma de decisiones que combinan, en un esquema

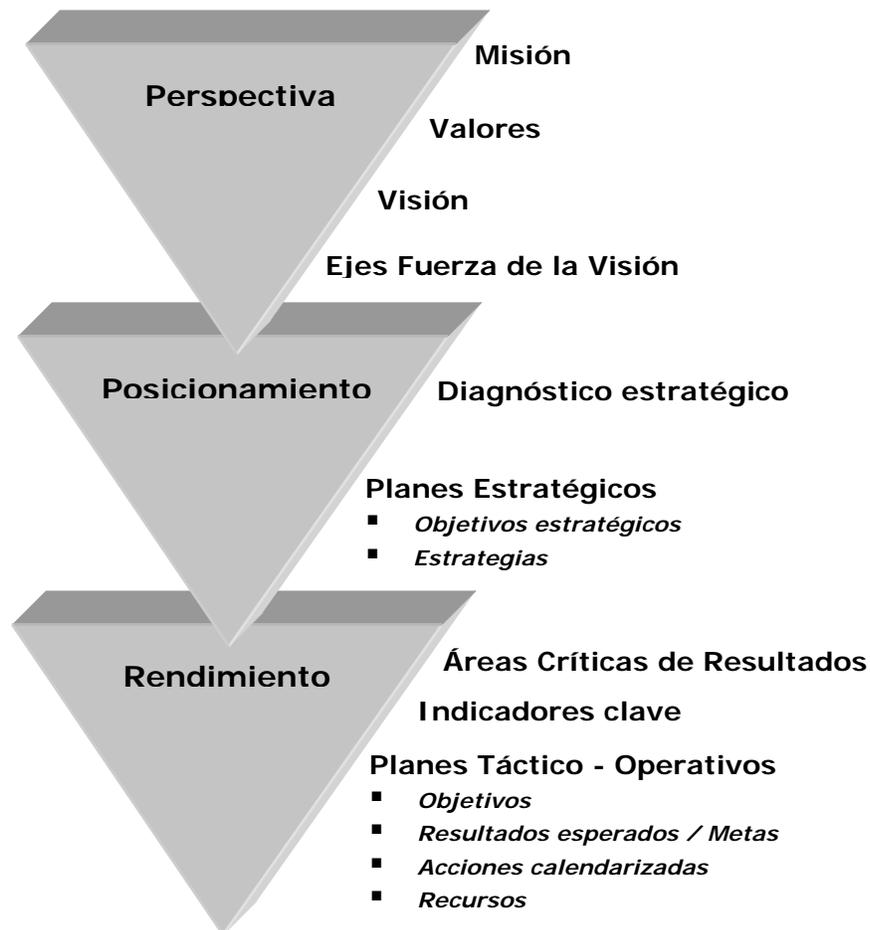
continuo, el liderazgo y creatividad con el análisis, entre los cuales, como elementos fundamentales, se establecen tres etapas (Figura 1):

1. Pensamiento estratégico o definición de la perspectiva institucional de futuro.
2. Posicionamiento de la institución a largo plazo.
3. Aseguramiento del rendimiento de la institución y con ello el logro de resultados a corto plazo.

Figura 1



Cada etapa o momento contiene elementos particulares, los cuales permiten el desarrollo gradual del proyecto (Figura 2).



A lo largo de las tres etapas es importante tener presente:

- A. **Visión holística:** al reflexionar e imaginar el futuro que se desea, contrastarlo con el presente y perfilar estrategias para alcanzarlo, es necesario enfocar la atención tanto al todo como a las partes de la institución (o dependencia), así como a la interacción entre ellas. Es decir, se requiere “mirar sistémicamente” cada elemento con sus propiedades y el papel que desempeñan en el marco del todo.
- B. **Creatividad:** E. Rausepp (citado en Miklos, T, 1994) menciona que “la única manera de sobrevivir en un mundo golpeado por el cambio es a través de la creación e innovación”. Considerando que la planeación estratégica mantiene como propósito tanto el diseño del futuro, como la selección de estrategias que permitan construirlo y alcanzarlo, se requiere de constante creatividad caracterizada por una secuencia cíclica y complementaria de pensamiento divergente y convergente. El primero es la fuente de las innovaciones y la búsqueda de soluciones poco habituales; el segundo es concebido como la búsqueda de imperativos lógicos y determina la generación de deducciones a partir de la información recibida.
- C. **Participación y cohesión:** en la planeación estratégica se busca alcanzar consenso y compromiso entre los actores. Con la participación colegiada en el proceso de planeación (en todas sus etapas) se promueve el intercambio de ideas, creándose la oportunidad de solucionar conflictos y corregir interpretaciones erróneas entre las partes involucradas. Compartir un objetivo común, acuerdos sobre la problemática estudiada, analizar las capacidades y potencialidades para la acción, así como el rol de cada uno de los participantes, promueve la cohesión, por ello se considera que un ejercicio de planeación exitoso es aquel cuyo resultado permite que los participantes actúen más como miembros de un sistema cooperativo intencional, que como un mero conjunto de individuos.

Recordemos:

La planeación es un proceso humano por ello debemos esforzarnos para que nuestros equipos de trabajo se concentren en la dirección en la que queremos avanzar. Al mismo tiempo, debemos ser flexibles, tanto en términos de cuál debería ser nuestro destino final, como de lo que necesitamos hacer para llegar ahí.

Resumen		
<u>Perspectiva</u> Pensamiento estratégico	<u>Posicionamiento</u> Planeación de alto impacto	<u>Rendimiento</u> Planeación táctico - operativa
<p>El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar direcciones futuras. El pensamiento estratégico es la coordinación de mentes creativas dentro de una <i>perspectiva común</i> que permita avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. Por ello es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas, sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizá sean fragmentadas e inconsistentes con el desarrollo integral de la institución.</p>	<p>La planeación de alto impacto (a largo plazo) implica determinar las <i>posiciones futuras</i> que la institución necesita alcanzar. No es una extrapolación histórica que proyecta los resultados futuros según las experiencias actuales o pasadas. La planeación de alto impacto, define de manera flexible, la trayectoria del viaje para el éxito futuro, como tal es un proceso que reúne al equipo de trabajo para transformar la misión, visión y la estrategia en resultados tangibles en el futuro y con ello levanta un puente para la planeación táctico operativa a corto plazo.</p>	<p>La planeación táctico operativa es el compromiso presente del equipo de trabajo para <i>asegurar el rendimiento</i> de la institución con la generación de resultados a corto plazo, consistentes con la dirección estratégica, además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles. La planeación táctico operativa es el proceso que ayuda a aspirar a oportunidades que sean clave, a mejorar los resultados, evitar o minimizar las pérdidas y proporcionar retroalimentación continua para tomar acciones correctivas de manera oportuna.</p>

II. Requerimientos básicos para la planeación.

Conformación del equipo de planeación

La responsabilidad final para la elaboración y puesta en marcha de los planes estratégicos y táctico operacionales de la institución (o dependencia) en *total* reside en su directivo principal (Rector o en su caso Coordinador General, Director General, Director de Facultad o Bachillerato, Líder de CA, etc.), pues a sido designado para la toma de decisiones importantes ante su equipo de trabajo.

La conformación de los equipos de trabajo y los roles de los actores principales, que se recomiendan para los procesos institucionales de planeación son:

- ***Directivo principal:*** debe mostrar un liderazgo firme para que el proceso de planeación reciba la atención apropiada a lo largo de la institución o dependencia. Ello incluye estar activamente comprometido con el seguimiento del proceso y asignar suficiente tiempo para el cumplimiento de los deberes, así como tomar una posición firme para asegurar que las decisiones se ejecuten y que el proceso no se empantane cuando parezca que no se alcance el consenso.
- ***Los miembros del equipo de trabajo:*** son todos aquellos actores clave involucrados en la vida académico-administrativa de la institución; ello incluye, por ejemplo: a nivel institucional a los coordinadores y directores generales; a nivel de dependencia educativa, a los directivos, profesores de tiempo completo, así como a representantes de los profesores por horas y de los estudiantes. Es importante que los integrantes del equipo comprendan, desde el inicio, que al incorporarse al proceso de planeación *representan los intereses de la Universidad de Colima*, no los de sus responsabilidades funcionales y los propios. En este sentido, se requiere que su participación sea activa, propositiva y comprometida, tanto para su aportación en los debates, análisis de la información y toma de decisiones colegiadas, como para la búsqueda, ordenamiento, revisión y aprobación de la información necesaria, así como en la ejecución del proceso, ya sea como cuerpo total o a través de los comités pertinentes.
- ***El coordinador de planeación:*** es alguien dentro de la institución o dependencia que sea designado como responsable de asegurarse que se realice el proceso de

planeación (generalmente el directivo principal o alguno de los directivos de alto nivel pueden asumir esa función). Por ello el coordinador de planeación necesita ser alguien con capacidad de gestión, reconocimiento del equipo de trabajo y que esté dispuesto a aceptar la responsabilidad. Sus funciones principales son:

- Establecer y supervisar el calendario de planeación.
 - Coordinar y manejar la logística de las reuniones de trabajo.
 - Documentar y distribuir los registros de las reuniones.
- **El facilitador del proceso de planeación:** esta tarea generalmente es llevada a cabo por un asesor/facilitador, que puede ser interno o externo, el cual procurará ser neutral durante los debates, ya que este integrante **no decide** lo que el plan debe contener. El facilitador del proceso de planeación requiere tener el respeto de los ejecutivos participantes, porque puede ser necesario confrontar individualmente a los miembros del equipo. Por ello, en el caso de los procesos institucionales de planeación, la función de facilitador será, de manera preferencial, asumida por el personal de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, el cual podrá desempeñar los deberes de:
- Diseñar o modificar el proceso de planeación.
 - Capacitar a los equipos de trabajo.
 - Facilitar las reuniones de planeación.
 - Asesorar en las actividades propias del proceso de planeación.

Recordemos:

Desde el inicio del proceso organice su equipo de planeación, definiendo claramente los roles del director principal, coordinador de planeación, integrantes del equipo de trabajo y en caso necesario, solicite el apoyo del personal de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional como facilitador.

Establecimiento de las políticas para el proceso de planeación

Las políticas son guías para orientar la acción, su formulación consiste en definir los límites entre los cuales se desarrollará el accionar de la institución (o dependencia).

La correcta definición de las políticas:

- Facilita la delegación de responsabilidad.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la institución.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal cómo deben actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Ahora bien, las políticas para los procesos de planeación se clasifican en:

- a) *Institucionales*: se formulan a nivel de la alta dirección y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la institución como una unidad integrada.
- b) *De unidad (o dependencia)*: son lineamientos específicos que se refieren a cada unidad académica, o dependencia.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la institución o dependencia, asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

Es recomendable que al diseñar las políticas para los procesos de planeación éstas se plasmen al inicio de las actividades, como una de las primeras acciones del equipo de planeación, ya que serán la guía en la formulación de los planes, programas y proyectos. Para tal efecto se sugiere identificar políticas para:

- a. La **coordinación** del proceso: elaboradas de modo que permita identificar los roles y responsabilidades que los integrantes del equipo de planeación deberán asumir (Director principal, coordinador de planeación, integrantes del equipo, facilitador, etc.) así como los canales básicos de comunicación.
- b. La **estructura formal** del plan: en ellas se propone que los equipos de trabajo establezcan los criterios básicos para la recolección, análisis e integración de la información pertinente, así como los aspectos formales que deberá contener el plan, programa o proyecto, en términos de su contenido, extensión, ordenamiento lógico y congruencia interna.
- c. Los lineamientos **académicos y/o de gestión** (dependiendo si se trata de planes, programas y proyectos de incidan en las funciones sustantivas o de apoyo

administrativo): mientras que las políticas elaboradas para los rubros a y b, buscan facilitar la coordinación de los integrantes del equipo de planeación y el diseño formal de los planes, las políticas académicas y las de gestión buscan incidir en el fondo, es decir en los aspectos centrales en los que los planes incidirán, por ello para el caso de la Universidad de Colima estarán orientadas al *logro de la calidad en el ámbito académico y de las estructuras y procesos de gestión*, en este sentido se convierten en los lineamientos y/o criterios generales más importantes que no deberán faltar en la formulación de cualquier plan o programa de carácter institucional.

Ejemplo:

Políticas Institucionales para la formulación del Plan X:

- *De coordinación: La Rectoría, será la dependencia líder y, por tanto, primer responsable de los trabajos contemplados en el Plan X, por su parte, la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional coordinará las estrategias institucionales y acciones del proceso.*
- *Estructurales: En el diagnóstico estratégico del Plan X se deberán incluir evidencias concretas e información confiable validada por la dependencia pertinente.*
- *Académicas: En el diseño del Plan X se pondrá especial atención a los objetivos, metas y estrategias que permitan mejorar, de manera sistemática, la calidad de los programas educativos y con ello alcanzar su acreditación por entidades reconocidas por COPAES.*

Políticas de la Unidad "A" para la formulación del Plan X:

- *De coordinación: El Director de la Unidad "A", será el responsable del proceso para la formulación del Plan X, por su parte el Coordinador Académico de..., realizará las funciones de coordinador de planeación y el equipo de trabajo será conformado por los profesores de tiempo completo organizados en torno a sus cuerpos académicos.*
- *Estructurales: Los objetivos, metas y acciones propuestas en el Plan X, así como en los proyectos asociados deberán ser congruentes, factibles y consistentes entre sí.*
- *Académicas: En la formulación del Plan X se impulsará la actualización permanente de los programas educativos, incorporando y/o consolidando los enfoques pedagógicos flexibles y centrados en el aprendizaje.*

Preparación de los insumos para el proceso de planeación

Una vez conformado el equipo de planeación y definido las políticas que guiarán el proceso de planeación, es importante que el director principal y el coordinador de planeación (el resto de los integrantes seguramente participarán como proveedores de información y junto con ellos los responsables de los archivos y las dependencias que

validan la información y/o manejan los indicadores oficiales) preparen los insumos básicos para la formulación del plan, programa o proyecto, entre ellos los más importantes son:

- **Plan Institucional de Desarrollo (PIDE)** 2002-2005, dado que los planes y programas que se formulen son de carácter institucional, el PIDE representa el plan estratégico que guía los procesos de planeación, salvo en aquellos elementos que han sido rebasados. A lo largo de las actividades será necesaria una revisión de los apartados correspondientes (preferentemente por todos los integrantes del equipo de planeación) y tenerlo a la mano para ser consultado en el momento que sea necesario.
- **Informes técnico académicos o administrativos** de planes, programas y proyectos de carácter institucional vinculados al PIDE que sean antecedente del plan que se está formulando (PIFI con sus ProDES y/o ProGES, PIFOP, PROMEP, PROADU, etc.), aquí lo más importante es identificar los avances logrados con la implementación del plan, los elementos que requieren ser replanteados, aquello en lo que no se logró avanzar y el destino y utilidad de los recursos financieros proporcionados (en caso de que aplique).
- **Recomendaciones relevantes de organismos evaluadores externos**, entre los que destacan las emitidas por CIEES, PROMEP (en lo que se refiere a grado de desarrollo y consolidación de los cuerpos académicos y la obtención del Perfil Deseable reconocido por SESIC-PROMEP) y los organismos certificadores. Esta información será de gran utilidad en la fase de diagnóstico estratégico y en la formulación de proyectos específicos.
- **Actualización de indicadores de rendimiento**, antes de iniciar la fase de diagnóstico estratégico (o autoevaluación como se denomina en el PIFI y PIFOP), es necesario actualizar los indicadores básicos, teniendo datos acumulativos de por lo menos tres años. Para ello, podemos hacer uso de los reportes y estadísticas oficiales proporcionadas a las instancias correspondientes (a nivel institucional la SESIC, INEGI y el Gobierno del Estado; en el ámbito de las dependencias, a las coordinaciones y direcciones generales pertinentes), los informes anuales de actividades y las tablas de indicadores de los planes y programas institucionales vinculados. Recuerde que por definición los indicadores deben ser confiables,

precisos y relevantes, por ello son de poca o nula utilidad aquellos datos que continuamente tengan que ser corregidos.

- **Documentos teórico conceptuales**, de análisis críticos de las tendencias en educación superior, avances científicos en el área y todos aquellos de estén relacionados con el tema central del plan que se está formulando. Su mayor utilidad será evidente al plantear la visión y los objetivos.

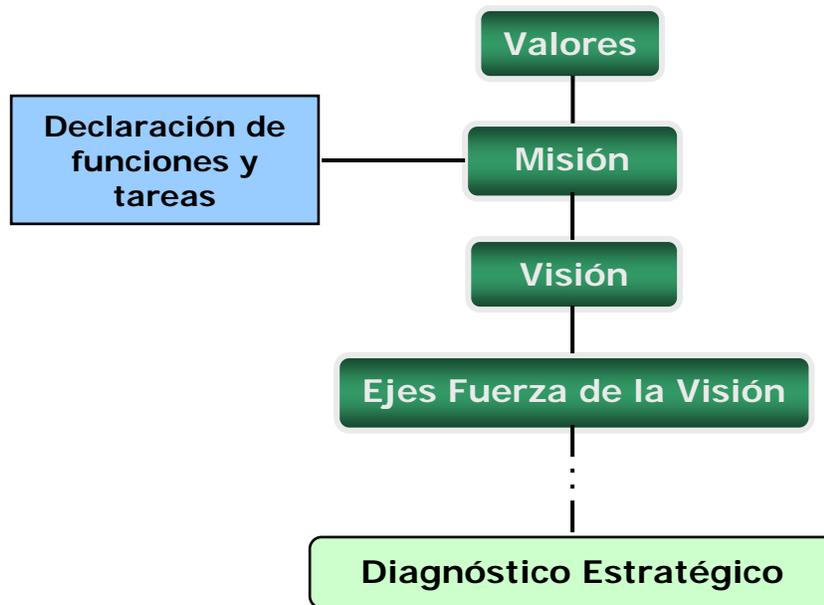
Recordemos:

La calidad, eficiencia y productividad de las aportaciones de los integrantes del equipo de planeación dependen de:

- *El liderazgo asumido por el director principal.*
- *La claridad en la tarea que deben realizar.*
- *La definición de sus funciones y sus responsabilidades.*
- *La calidad de la información que se utilice, en términos de su marco referencial, precisión, relevancia, confiabilidad y oportunidad.*

III. Etapas del Proceso de Planeación: Perspectiva

Como se señaló, el pensamiento estratégico que lleva a la perspectiva, es un proceso creativo y al inicio es más importante que haya congruencia entre los miembros del equipo de planeación sobre la naturaleza e intención de la institución (o dependencia), los principios bajo los que se pretende operar y sobre la dirección hacia la que se debe avanzar como un todo, que preocuparse de cómo se van a alcanzar los resultados necesarios (estos aspectos se abordan en las siguientes etapas). Los elementos en los que deberán enfocarse son: las declaraciones de los valores, la misión, visión y la identificación de los ejes fuerza.



Para el modelo de planeación institucional, los elementos que configuran esta fase se definen de la siguiente manera:

1. Los **valores o principios organizacionales**, representan el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de la institución o dependencia.
2. La **misión**, es una afirmación que describe la razón de ser de la institución (o dependencia), su naturaleza, a quién sirve y fundamentalmente el deber ser de la misma.

3. La **visión**, es una representación del futuro de la institución o dependencia, se considera como la imagen objetivo u horizonte deseable y factible de la misma. Formalmente no debe expresarse en números y debe ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertinencia institucional.
4. Los **ejes fuerza de la visión** y los factores clave de éxito que los conforman, consignan la dirección hacia la que se debe avanzar. Esto es, las fuerzas impulsoras, que ayudarán a determinar la calidad de los servicios institucionales.

Valores

Si bien la presente guía técnica para la planeación institucional se enfoca en la determinación y aplicación de la misión, la visión y la estrategia y con ello la elaboración de los planes estratégicos y táctico operativos, es importante que los integrantes de los equipos de planeación examinen los principios organizacionales actuales y lo que deberían ser, antes de plantear la perspectiva sobre el futuro. Toda institución genera su propia personalidad, la cual es reflejo de los valores y convicciones de las personas que en ella trabajan, principalmente los directivos encargados de conducirla.

Los valores son perspectivas profundamente arraigadas acerca de aquello que es valioso, tanto a nivel personal como organizacional, por ello describen el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos la visión.

Los valores tienen diversos orígenes: nuestros padres, nuestra religión, la escuela, la cultura, la gente con la que laboramos cotidianamente, etc., en este sentido, no podemos permitirnos desperdiciar el tiempo y energía trabajando en propósitos cruzados con los otros integrantes de nuestra institución o dependencia, pues un acuerdo claro y abierto sobre los valores de la institución o dependencia ayudará a:

- Determinar la tolerancia y el campo de esfuerzos de la institución.
- Fijar las expectativas de los integrantes y cómo comunicarlas a los demás.
- Reclutar personal que trabaje con eficiencia.
- Determinar cómo se va a administrar la institución o dependencia.
- Establecer prioridades significativas.

Hay un gran número de factores que podrían considerarse como valores o principios organizacionales, sin embargo es recomendable concentrarse en que éstos sean los de mayor impacto sobre el futuro de la institución o dependencia.

Así, por ejemplo la Universidad de Colima reconoce en el PIDE 1998-2001 y retoma en el PIDE 2002-2005 como valores los de:

- ✓ Autonomía institucional
- ✓ Unidad institucional
- ✓ Espíritu humanista
- ✓ Espíritu democrático
- ✓ Equidad con justicia social
- ✓ Universalidad y pleno respeto a la diversidad
- ✓ Responsabilidad para una vida académica de calidad
- ✓ Transparencia en la rendición de cuentas

Como hemos mencionado, los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento, la acción; son cuestión de criterio y si bien son perdurables, pueden cambiar en términos de prioridad, incluso en algunos casos aumentar o disminuir, particularmente al cambiar los miembros de la institución o dependencia, especialmente los directivos de alto nivel.

Para identificar los valores de la institución o de la dependencia por primero vez, o bien evaluar los que han sido establecidos previamente, sugerimos utilizar una **matriz axiológica** y aplicar la siguiente dinámica de trabajo: el directivo principal o el coordinador de planeación, en reunión con el pleno del equipo de planeación, deberá realizar los siguientes pasos:

- a) Diseñe la matriz axiológica (ver tabla 1) (de preferencia llegue con la matriz preparada y con el número suficiente de copias para todos los integrantes).
- b) Solicite a los integrantes del equipo una lista de los valores o principios que consideran importantes en la institución o dependencia; si ya existe una lista previa (como la de los valores institucionales de la U de C, PIDE 1998-2001) pida que se revisen y en caso de ser necesario agreguen los que consideren pertinentes.

- c) Otorgue espacios de discusión para que los integrantes del equipo parafraseen cualquier enunciado que no esté claro o que pudiera ser más útil expresado de manera diferente.
- d) Pida que de manera individual los integrantes del equipo de planeación elijan el número que represente el grado de importancia del valor.
- e) Si es necesario anote los comentarios pertinentes para apoyar su decisión.
- f) Invite a un debate de cada uno de los valores verificados, aún si sólo uno de los integrantes lo verificó. Apoye la discusión abierta de los puntos conflictivos. Si es posible llegue a un consenso sobre cuáles de estos valores merecen ser considerados en la lista final.
- g) Sume el total de puntos asignados por los integrantes del equipo para cada uno de los valores, el resultado le permitirá conocer en términos generales la opinión de sus compañeros sobre los valores de mayor importancia.
- h) Llegue a un consenso de no más de ocho valores (preferentemente cinco) que guiarán el resto del proceso de planeación y la vida académica cotidiana.
- i) Finalmente cada valor deberá ser formulado en una frase breve que establezca la posición de la institución o dependencia sobre el mismo. Esto puede hacerlo un pequeño equipo, con el fin de que los valores elegidos sean presentados para una revisión final subsecuente.

Ejemplo:

Declaraciones de valores de la Universidad de Colima: los retos que se impondrán en la filosofía universitaria en el horizonte del Siglo XXI (PIDE 1998-2001)

- *Su espíritu humanista, que deberá fortalecerse hacia la internacionalización y la movilidad académica, manteniendo su equilibrio funcional con la difusión cultural y la extensión de los servicios.*
- *Su espíritu democrático, para consolidar un sistema educativo más responsable, libre de prejuicios, sustentado en la libertad.*
- *La Universidad de Colima, preservará su autonomía, la dignidad institucional y su autenticidad frente al mundo.*

Tabla 1

Evaluación de valores estratégicos							
Instrucciones: revise la lista de valores, siéntase en libertad de parafrasear cualquier enunciado que no esté claro o que pudiera ser más útil si se expresa de manera diferente. Si considera necesario agregue otros valores a la lista. Coloque una X en el espacio que considere apropiado para apoyar su evaluación. Calcule la puntuación total de cada valor y revise si está de acuerdo con los totales asignados, en términos de qué tan importantes son para usted los de mayor puntuación. Para este ejercicio 0 equivale a No es Importante y 4 a Lo más importante.							
Valores	0	1	2	3	4	Total	Comentarios
Autonomía institucional							
Unidad institucional							
Espíritu humanista							
Equidad con justicia social							

Misión

La misión se define como la formulación explícita de los propósitos de la institución o dependencia, así como de sus tareas y los actores principales. La palabra misión proviene del latín *mittere*, que significa “arrojar, enviar” y propósito también derivada del latín *proponere*, significa “declarar”. Llámese misión o propósito, este elemento representa la razón fundamental para la existencia de la institución.

Los expertos consideran la declaración de la misión como el paso más importante de todo el proceso de planeación estratégica, ya que debe permitir que la visión que se tenga de la institución se convierta en realidad.

Consecuentemente la misión institucional (o de la dependencia) implica analizar:

- Razón que tiene la institución para existir.
- Papel o propósito central de la institución.
- ¿Qué necesidad social satisface la institución?
- ¿Cuál es el quehacer de la institución?

Una declaración de la misión, breve pero completa hará posible:

- Establecer y mantener la consistencia y claridad del propósito de la institución.
- Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones del planeación que tomarán los directivos, así como las unidades académicas o dependencias de la institución.

- Obtener el compromiso de todos, a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto de servicio de la institución.
- Atraer la comprensión y apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la institución.

La responsabilidad principal para generar una declaración de misión reside en la máxima autoridad de la institución (o de las dependencias) y los miembros del equipo de alta dirección, lo que no significa que sean sólo ellos quienes participen.

Un método que funciona para empezar el planteamiento de la declaración de la misión o analizar y revisar la que ya existía, es programar una reunión de trabajo ex profeso con un horario y forma que evite las interrupciones.

Antes de la junta de planeación, cada integrante del equipo debe llenar la hoja de trabajo (Tabla 2), o una versión modificada de ésta por los directivos principales. El propósito es que los integrantes del equipo observen el panorama de toda la institución, más que concentrarse en sus propias áreas de responsabilidad. Es importante que los integrantes del equipo escriban sus respuestas a las preguntas antes de la reunión, con el fin de que puedan plasmar su propia reflexión.

En la reunión se trabajará de forma colegiada, analizando las respuestas a las preguntas de la hoja de trabajo de todos y cada uno de los integrantes y anotando aquéllas que por consenso sean más importantes. Es pertinente señalar que las únicas preguntas y comentarios permitidos durante el análisis de las respuestas de los integrantes corresponderán a la aclaración del significado, no a la validez de las afirmaciones.

Una vez revisadas las respuestas y anotadas las que para el equipo son importantes, es necesario examinarlas y alcanzar un acuerdo sobre qué palabras y frases deban ser incluidas en la declaración de la misión. A menos que el grupo sea relativamente pequeño es recomendable que el coordinador de planeación y el facilitador (si es que está presente) se reúna con dos o tres elementos del equipo para redactar un borrador, el cual deberá ser examinado y afinado por el equipo completo.

Recomendación:

Durante la sesión de trabajo con el equipo, evite enfrascarse en discusiones estériles sobre las palabras y/o redacción de la declaración, concéntrese en los conceptos y frases clave y permita que el equipo de redacción haga su propuesta en borrador.

Tabla 2

Hoja de trabajo para Aclarar la Misión de la Institución o Dependencia	
Instrucciones: esta actividad tiene como propósito diseñar la declaración de la misión o en su caso analizar la ya existente. Por favor responda brevemente a las preguntas planteadas, para ello le recomendamos revisar las propuestas institucionales, nacionales e internacionales sobre el futuro de la educación superior, así como la misión de otras instituciones o dependencias de la misma área.	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Cuál es nuestro propósito básico?	
2. ¿Quiénes son o deberían ser los principales beneficiarios de nuestras actividades?	
3. ¿Cómo contribuimos al desarrollo social y/o institucional?	
4. ¿Cuánto han cambiado nuestras actividades en el paso de los últimos tres a cinco años?	
5. ¿En qué es probable que cambien nuestras actividades en el futuro?	
6. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras preocupaciones académicas o administrativas principales?	
7. ¿Qué puntos, prioridades y valores son o deberían ser importantes para el futuro de nuestra institución o dependencia?	
a) ¿Qué palabras o frases del borrador de nuestra declaración de la misión no son claras o significativas para usted? Por favor, explique por qué.	
b) ¿Qué puntos del borrador de la misión estamos tratando efectivamente ahora?	
c) ¿Qué puntos no venimos tratando eficazmente?	
d) ¿Qué falta que debería ser incluido?	
e) ¿Qué está incluido que debería ser modificado o eliminado?	
f) ¿Qué otros comentarios o sugerencias tiene usted para hacer de nuestra declaración de la misión un documento más útil y significativo?	

Una advertencia:

No incluya nada en su "Declaración de la misión" que no esté dispuesto a respaldar con acciones. Si cualquier parte de la misión se percibe como que no refleja la manera en que se hace el trabajo, destruirá la credibilidad de sus esfuerzos.

Ejemplo: Misión Institucional

La Universidad de Colima es una institución pública de vanguardia que forma profesionales y científicos con sentido creativo, innovador, humanista y altamente competitivos, comprometidos con el desarrollo armónico de la sociedad, en su entorno nacional e internacional.

Ejemplo: Misión de la Facultad de Psicología

Formar psicólogos de calidad que incidan propositivamente en su entorno social, de acuerdo a los principios de la Psicología como ciencia, disciplina y profesión”.

Declaración de funciones y tareas por unidad

Algunos modelos de planeación estratégica consideran necesario evitar que las instituciones minimicen la posibilidad de confusión al tener varias misiones dentro de la misma organización, para ello sugieren la elaboración de “declaraciones de funciones y tareas”.

La propuesta de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional para la presente guía técnica es que sólo se establezca una “Declaración de la Misión” en los niveles:

- Institucional
- Coordinaciones Generales
- Direcciones Generales
- Dependencias de Educación Superior (DES)
- Escuelas y Facultades
- Bachilleratos de acuerdo a su modalidad (general, técnico, abierto, etc.)

Para el resto de las dependencias (subdirecciones, unidades de apoyo, coordinaciones académicas, programas, etc.) se deberá elaborar la Declaración de Funciones y Tareas.

Muchos de los principios fundamentales para el diseño de la misión son también relevantes aquí; sin embargo la declaración de funciones y tareas es una afirmación de funciones específicas que las unidades deben desempeñar, así como las tareas que realizan para el logro de la misión. Adicionalmente, la declaración de funciones y tareas deberá ser claramente separada de la de las otras unidades. No debe haber funciones y tareas idénticas en dos unidades distintas, de suceder esto, se está invitando a la duplicación de esfuerzos o, lo que podría ser peor, a un vacío de trabajo.

La importancia de las declaraciones de funciones y tareas por unidad radica en:

- Asegurarse que todo trabajo se cumpla, con el fin de evitar los problemas que ocurren cuando todos asumen que alguien más debe hacer determinada labor.
- Reducir, si no es que eliminar, las probabilidades de duplicación de trabajo.
- Asegurarse de que los trabajadores de cada unidad vean la relación de lo que ellos hacen y las razones evidentes de la institución para que lo hagan con la mejor calidad posible.
- Es la línea de referencia de la cual se extraerán los objetivos de las unidades.

Ahora bien, la *declaración de funciones y tareas* debe contener los *elementos esenciales y distintivos* que reflejan las actividades de la unidad, redactados en forma breve, por ello no debe confundirse con los manuales de organización o procedimientos.

En su conjunto las misiones de las dependencias señaladas previamente y las declaraciones de funciones y tareas por unidad deben contribuir claramente al logro de la misión institucional.

Para el diseño de las declaraciones de funciones se sugiere seguir los pasos descritos en la declaración de la misión, utilizando la hoja de trabajo (Tabla 3).

Tabla 3

Hoja de trabajo para la Declaración de Funciones y Tareas por Unidad	
Instrucciones: esta actividad tiene como propósito diseñar la declaración de funciones y tareas de su unidad de trabajo o en su caso analizar la ya existente. Por favor responda brevemente a las preguntas planteadas, para ello le recomendamos revisar la Legislación Universitaria, los acuerdos de creación de su unidad, la misión institucional y los manuales de procedimientos pertinentes.	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Cuáles son los principales servicios, funciones y/o productos de mi unidad de trabajo?	
2. ¿Por qué existe mi unidad (cuáles son nuestros propósitos básicos)?	
3. ¿Quiénes son o deberían ser los principales destinatarios de nuestras actividades?	
4. ¿Desempeñamos una función sustantiva o de apoyo?	
5. ¿Cómo contribuimos al logro de la misión institucional?	
6. ¿Cuánto han cambiado nuestras actividades en el paso de los últimos tres a cinco años?	
7. ¿En qué es probable que cambien nuestras actividades en el futuro?	
8. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras preocupaciones académicas o administrativas principales?	
9. ¿Qué hay de único o distintivo en el trabajo de mi unidad, en comparación con el de otras unidades de la institución?	
a) ¿Qué palabras o frases del borrador de nuestra declaración no son claras o significativas para usted? Por favor, explique por qué.	
b) ¿Existe una determinación clara de la relación de funciones sustantivas y/o apoyo que debemos realizar?	

sustantivas y/o apoyo que debemos realizar?	
c) ¿Es una declaración única y distintiva?	
d) ¿Qué falta que debería ser incluido?	
e) ¿Qué está incluido que debería ser modificado o eliminado?	
f) ¿Qué otros comentarios o sugerencias tiene usted para hacer de nuestra declaración de la misión un documento más útil y significativo?	

Visión

Como se definió anteriormente, la visión es una representación de cómo creemos (y deseamos) que será el futuro de la institución (o dependencia) ante los ojos de la sociedad, nuestros pares académicos y la comunidad universitaria misma. La palabra deriva del latín *videre*, “ver”. Esta asociación es significativa, ya que cuanto más detallada y visual sea la imagen, más persuasiva resultará. En su origen, la visión es casi por completo derivada de la experiencia y la intuición.

Una declaración de visión bien formulada tiene las siguientes características:

- Es breve, pero clara y explícita, sin prestarse a dobles interpretaciones.
- Es fácil de captar y recordar.
- Inspira y plantea retos para la comunidad universitaria.
- Es creíble y consistente con los valores y la misión.
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes de la institución.
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la institución.
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

En la actualidad existen diversas herramientas técnicas para el diseño de la visión, entre ellas destacan los métodos prospectivos cualitativos, tales como el análisis de fuerzas, análisis morfológico, escenarios y TKJ. Otras herramientas diseñadas a partir de los métodos prospectivos son la identificación de competencias nucleares, TKJ modificado, árbol de pertinencia, etc.

La Guía Técnica para la Planeación Institucional centra su propuesta para el diseño de la visión en la prospectiva, ya que en su calidad de aproximación constructora del futuro, brinda la posibilidad de reflexionar sobre éste, diseñando la imagen deseada y proyectando las acciones hacia el presente para lograr una mejor comprensión del mismo

y un acercamiento progresivo al futuro deseable, lo que le permite ser considerada como insumo básico para:

- Construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro, una percepción dinámica de la realidad y la configuración de alternativas viables.
- Aportar elementos estratégicos a los procesos de planeación y de apoyo a la toma de decisiones.
- Impulsar la planeación abierta y creativa, fundamentada en una visión del futuro compartida por toda la comunidad universitaria.
- Proporcionar el impulso requerido para transformar la potencialidad en capacidad.
- Aportar una guía conceptual conductora para el estudio de los aspectos relevantes de la realidad, que permita enfrentar con eficacia y eficiencia la complejidad del contexto actual.

Insistimos:

La planeación estratégica no busca resolver problemas actuales de la institución (dependencia o programa), lo que pretende es conquistar el futuro deseable y factible.

Ahora bien, para plantear y/o evaluar la visión se requiere que los valores hayan quedado definidos, pues son la guía para su diseño. Con respecto a la misión, la elaboración de la visión puede ser simultánea o surgir de ella.

Para el diseño de la visión, una vez más se recomienda trabajo en equipo y la participación de un facilitador, en un proceso similar al seguido al genera la misión. Ello incluye:

1. Pedir a los miembros del equipo que escriban independientemente sus respuestas a las preguntas (o una versión modificada de ellas) (Tabla 4) antes de la reunión de trabajo, *sin discutir sus respuestas con los otros integrantes del equipo*. Esto capacita a los pensadores reflexivos para estar en igualdad de condiciones con los pensadores espontáneos y alienta a que en la reunión se compartan diferentes puntos de vista.
2. Facilitar el que todos los miembros del equipo de planeación compartan sus respuestas a una pregunta a la vez, en la reunión programada para tal fin, con las respuestas listadas en un rotafolio u otros medios de registro visible (computadora, proyector

multimedia, etc.) la regla fundamental es, por supuesto, que no se exprese ningún juicio por las respuestas hasta que todas hayan sido presentadas, aunque están permitidas las preguntas de aclaración.

3. Analizar las respuestas a cada pregunta, una vez que todos hayan contestado, con el objeto de alcanzar consenso (o lo más cercano a éste) sobre palabras o frases que reflejen la perspectiva del futuro de la institución (o dependencia). Esta puede ser una de las discusiones más creativas que su equipo podría tener.
4. Reexaminar las respuestas a todas las preguntas para alcanzar un acuerdo sobre las pocas palabras o frases que necesiten incluirse en su declaración de visión.
5. Trazar una declaración de visión que satisfaga los criterios identificados al inicio del tema. Nuevamente es posible pedirle a una comisión que redacte el primer borrador para la revisión y modificación de parte del equipo completo.
6. Revise las respuestas de las últimas tres preguntas, ellas le servirán como punto de comparación entre el futuro que se pretende alcanzar y la situación actual, si son similares, le recomendamos revisar todo el ejercicio, pues no se están planteando retos que requieran el diseño de un plan estratégico.
7. Identifique los resultados esperados y sus indicadores de éxito para las palabras o frases clave que se han incluido en la visión y defínalos con la mayor precisión posible ya que éstos señalan los resultados concretos que se obtendrán. Recuerde que un indicador es una referencia explícita que permite determinar en qué medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados.
8. En programas como el PIFI, PIFOP y PROMEP, se solicita hacer lo más explícita posible la visión. Se sugiere que la redacción de la visión concluya con lo señalado en el punto 6 de esta lista. Para atender los requerimientos de los programas mencionados utilice los resultados esperados y sus indicadores de éxito y enlístelos al final de la visión, como se muestra en el ejemplo.

Recuerde:

Los resultados esperados y sus indicadores de éxito son la medida de los productos o resultados concretos que se obtendrán. Se redactan de manera similar a los objetivos pero son más breves, concretos y reflejan los compromisos adquiridos.

Tabla 4

Hoja de trabajo para la Declaración de la Visión		
<p>Instrucciones: esta actividad tiene como propósito diseñar la declaración de la visión, su contribución en la identificación de los elementos que personalmente valora como los más importantes y por tanto deberían estar incluidos en la visión de la institución (o dependencia).</p>		
<p>La visión de futuro <i>Han transcurrido 5 años desde la fecha de hoy y el equipo ha creado la institución que deseaba crear. La tarea consiste en describirla lo más ampliamente posible. Después de responder a cada pregunta considere ¿cómo mediríamos nuestro progreso?</i></p>		
Preguntas	Respuestas	Indicador de éxito
1. ¿Cuáles son las principales tendencias de nuestra institución o dependencia?		
2. ¿Cuál es nuestra aportación a la sociedad?		
3. ¿Cómo luce nuestra institución o dependencia?		
4. ¿Cuáles son nuestros éxitos más importantes en el ámbito académico y/o administrativo?		
5. ¿Por qué nuestra institución (o dependencia) es un magnífico lugar para trabajar?		
6. ¿Cuáles son aspectos que nos dan mayor competitividad y capacidad académica?		
7. ¿Cómo identifica la sociedad y la comunidad universitaria la calidad de nuestra institución (o dependencia)?		
8. ¿Qué hemos hecho para asegurar el futuro de nuestra institución (o dependencia)?		
Realidad actual <i>Regresemos al presente</i>		
9. ¿Cuáles son en este momento las fuerzas críticas de nuestro sistema?		
10. ¿Cuáles son las principales tendencias de la educación superior en la actualidad?		
11. ¿Cuáles son, hasta ahora, nuestros éxitos más importantes en el ámbito académico y/o administrativo?		

Ejemplo de la Visión (PIDE 2002-2005)

La Universidad de Colima a 2006 es:

Una institución con alto reconocimiento social, de sus pares académicos y con clara proyección internacional; dedicada a la formación integral de profesionales, al impulso del arte, la ciencia y la difusión de la cultura, con estructuras y procesos de calidad.

Así, dentro de cuatro años y de acuerdo a los ejes fuerza, la U. de C., presentará las siguientes características (resultados esperados e indicadores de éxito):

- *Imagen institucional reconocida en los ámbitos nacional e internacional.*
- *Cuerpos académicos sólidamente estructurados, 15 (26%) de ellos consolidados, 31 (53.5%) en fase de consolidación y 12 (20.5%) en fase de formación, organizados de manera colegiada, desempeñando de manera equilibrada sus funciones de docencia, tutelaje, generación y aplicación del conocimiento, tanto de tipo disciplinario de frontera, como para la atención a las necesidades sociales prioritarias y, vinculados a redes académicas nacionales e internacionales.*

- *Procesos formativos, de atención personal y grupal y apoyo estudiantil, que favorecen el desarrollo integral del 90% de los estudiantes, propician su crecimiento personal, el autoaprendizaje y el desarrollo de competencias para la solución creativa de necesidades del entorno y sus incorporación a proyectos derivados de las LGAC.*
- *Programas educativos innovadores, flexibles y con proyección internacional, de ellos el 90% de licenciatura acreditados o ubicados en el nivel 1 de CIEES por su calidad en la formación de profesionales por organismos especializados reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, COPAES y el 54% de posgrado incluidos en el Padrón Nacional de Posgrado (PNP) y, cuyos resultados educativos se encuentren por arriba de los indicadores establecidos por la SESIC.*
- *Sólidos programas que permiten dinamizar la internacionalización de la Institución.*
- *Programas y procesos administrativos y de información integrados, que por su eficiencia y eficacia permiten una rendición de cuentas a la sociedad y su certificación por ISO 9000.*
- *Marco normativo actualizado y funcional, que sea un claro soporte de la vida institucional.*
- *Desarrollo en tecnología educativa moderna, con infraestructura y espacios físicos adecuados y suficientes, tanto para la docencia, como para la generación y aplicación del conocimiento.*
- *Procesos de gestión y toma de decisiones eficientes basados en órganos colegiados.*
- *Alianzas estratégicas con los sectores público, privado y organizaciones no gubernamentales para la promoción del desarrollo social con equidad y justicia.*
- *Programas de fomento a la creación, rescate, promoción, difusión y enriquecimiento de la identidad y valores locales y nacionales, en el contexto universal de la cultura.*

Para la identificación de los elementos que conforman los **ejes fuerza de la visión** es de gran utilidad recurrir al concepto de *competencias nucleares de la institución* (o dependencia) las cuales se definen como las capacidades para combinar y utilizar conocimientos y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener los resultados esperados.

En este sentido, el análisis de los elementos que conforman los ejes fuerza de la visión debe tener como marco de referencia a la institución (o dependencia) misma, su funcionamiento, procesos clave, nivel de competitividad y capacidad alcanzados, sus indicadores de productividad y calidad y, los procesos orientados a atraer, retener y desarrollar a los recursos humanos, ya que con todas ellas se abre un importante horizonte de oportunidades.

Así, una vez concluida la redacción de la visión (ya sea nueva o la revisión de una existente) elabore una tabla que permita visualizar las palabras y frases clave, las cuales se convierten en los **ejes fuerza de la visión** (Tabla 5), para identificar los elementos que los conforman utilice como marco de referencia la idea de competencias nucleares,

integradas a los resultados esperados y agregando los que considere pertinentes, a éstos se les denomina **factores clave de éxito**.

Recuerde:

Los elementos de los ejes fuerza de la visión son aquéllos que al ser atendidos le permitirán lograr su visión, como tal reflejan las capacidades de la institución (o dependencia) para dominar situaciones en un entorno de cambios constantes y obtener los resultados esperados.

Los elementos de los ejes fuerza de la visión o áreas estratégicas responden a la pregunta de ¿en qué factores debemos buscar o asegurar resultados de calidad?

Tabla 5

EJES FUERZA DE LA VISIÓN* <i>(Son los conceptos y/o frases clave de la declaración de la visión)</i>	Factores clave de éxito <i>(Son los factores y/o elementos que al ser atendidos generaran los resultados esperados)</i>
Reconocimiento social	Oferta educativa pertinente y relevante Programas educativos de calidad (acreditados, del nivel 1 de CIEES y/o incorporados al PNP) Vinculación con sectores sociales y productivos Imagen institucional sólida
Reconocimiento de pares académicos	Programas educativos de calidad (acreditados, del nivel 1 de CIEES y/o incorporados al PNP) Desarrollo en tecnología educativa Desarrollo y consolidación de cuerpos académicos Redes académicas Movilidad e intercambio (estudiantil y docente) Infraestructura y equipo para la docencia y la GAC Imagen institucional sólida
Proyección internacional	Programas educativos de calidad, con proyección internacional Movilidad e intercambio bidireccional (estudiantil y docente) Redes académicas (con CA internacionales para la docencia y GAC) Programa para dinamizar la internacionalización Imagen institucional sólida
Formación integral	Procesos y programas educativos de calidad Atención personal y grupal Servicios de apoyo (Becas, acceso a internet, bibliotecas, CAAL, instalaciones y eventos culturales y deportivos, servicios de orientación educativa y de promoción del desarrollo humano, etc.) Participación en proyectos de GAC
Impulso a la ciencia	Apoyo a proyectos de GAC Desarrollo y consolidación de cuerpos académicos Infraestructura y equipo para la GAC
Impulso al arte y a la difusión de la cultura	Programas de fomento a la creación, rescate, promoción, difusión y enriquecimiento cultural
Estructuras y procesos de calidad	Marco normativo actualizado Sistema integral de información Procesos colegiados de gestión, planeación y evaluación de calidad Personal administrativo y de apoyo capacitado Procesos certificados por ISO 9000 Imagen institucional sólida (cultura y clima organizacional proactivo)

* Para el ejercicio se utilizó como ejemplo la visión de la Universidad de Colima al 2006, establecida en el PIDE 2002-2005.

Una vez concluido el ejercicio para cada uno de los ejes fuerza de la visión elimine de la columna de factores clave de éxito, aquéllos que se encuentren repetidos, dejando los que considere de mayor pertinencia para el eje fuerza.

La identificación de los factores clave de éxito y de los resultados esperados y sus indicadores, le serán de gran utilidad en las etapas de diagnóstico estratégico, la identificación de problemas y su priorización, la definición de objetivos y para el diseño de los planes táctico operativos.

Factores clave de éxito
Apoyo a proyectos de GAC
Atención personal y grupal
Desarrollo en tecnología educativa
Desarrollo y consolidación de cuerpos académicos
Imagen institucional sólida (cultura y clima organizacional proactivo)
Infraestructura y equipo para la docencia y la GAC
Marco normativo actualizado
Movilidad e intercambio bidireccional (estudiantil y docente)
Oferta educativa pertinente y relevante
Participación en proyectos de GAC
Personal administrativo y de apoyo capacitado
Procesos certificados por ISO 9000
Procesos colegiados de gestión, planeación y evaluación de calidad
Procesos y programas educativos de calidad
Programa para dinamizar la internacionalización
Programas de fomento a la creación, rescate, promoción, difusión y enriquecimiento cultural
Programas educativos de calidad (acreditados, o del nivel 1 de CIEES e incorporados al PNP)
Redes académicas (con CA internacionales para la docencia y GAC)
Servicios de apoyo (Becas, acceso a internet, bibliotecas, CAAL, instalaciones y eventos culturales y deportivos, servicios de orientación educativa y de promoción del desarrollo humano, etc.)
Sistema integral de información
Vinculación con sectores sociales y productivos

A manera de nota aclaratoria:

Como se puede observar en el ejemplo del ejercicio para la identificación de los factores clave de éxito y la lista resultante al final, diversos elementos están vinculados y/o dependen unos de otros. Estas relaciones y vínculos se podrán identificar de manera puntual en la fase relacionada con la selección de problemas y su priorización.

Por otro lado, es importante mencionar que, lo que se presenta en las tablas y cuadros de la Visión Institucional, particularmente en los factores clave de éxito sólo son ejemplos y no representan la totalidad del análisis realizado para su definición en el PIFI 3.0.

Sugerencia:

Los resultados del pensamiento estratégico (perspectiva) definen las decisiones que el equipo de planeación haya alcanzado correspondientes a los valores, a la misión, la visión y los ejes fuerza con sus factores clave de éxito. En este proceso se ha alentado para que compartan los esfuerzos con todo el equipo de planeación. Ésta colaboración necesita continuar. Probablemente no estarán satisfechos del todo con los resultados iniciales y tal vez se contemple no continuar hasta que se haya afinado.

El equipo que diseñó la Guía Técnica para la Planeación considera que esto es un error, ya que sería mejor presentar un documento que sea suficientemente satisfactorio, en el entendimiento de que queda sujeto a la revisión y posible modificación por las instancias pertinentes.

Es fundamental asegurarse que todos entienden que, el documento formula la manera como se pretende funcionar en un futuro previsible, pero que puede ser modificado según sus experiencias al utilizarlo

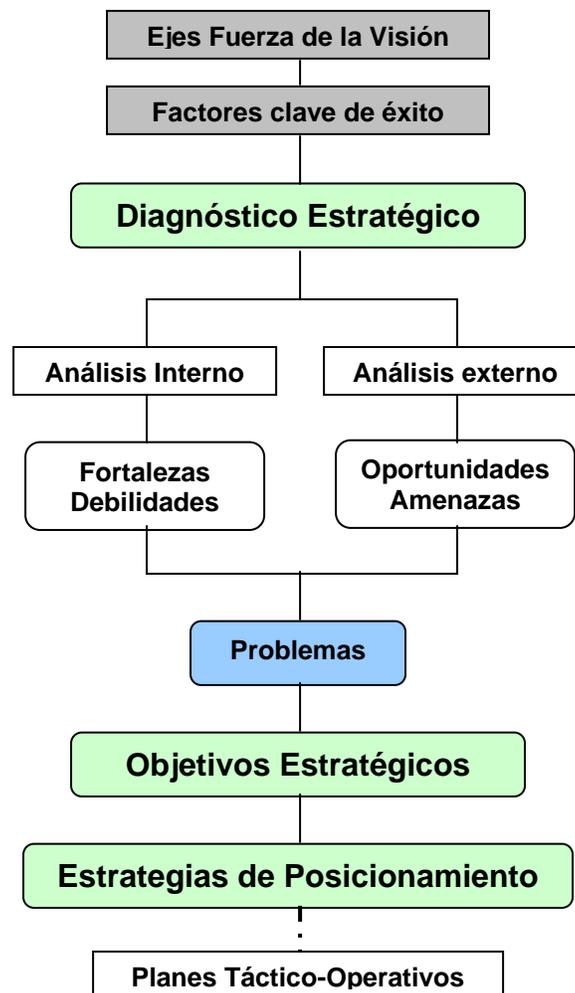
Recuerda:

“Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí”.

VI. Etapas del Proceso de Planeación: Posicionamiento

La presente etapa, denominada posicionamiento de la institución (o dependencia) a largo plazo (con un horizonte de tres a cinco años) se enfoca principalmente a su posición futura. Lleva a la perspectiva generada a través del pensamiento estratégico y la traduce en las posiciones futuras deseadas al enfocarse sobre áreas y puntos que tendrán el mayor impacto.

Esta etapa se conforma de tres elementos principales, el diagnóstico estratégico, los objetivos estratégicos y las estrategias de posicionamiento. La integración de los elementos con los definidos en la etapa de “perspectiva”, constituyen lo que comúnmente se denomina ***plan estratégico***.



Por sus características, el diagnóstico estratégico (hasta la identificación y priorización de problemas) requiere de un importante proceso de análisis de la información, mientras que la elaboración de objetivos estratégicos y las estrategias de posicionamiento requieren de habilidades para la toma de decisiones.

Las definiciones básicas de los elementos que componen esta etapa son:

- **Diagnóstico estratégico:** se concibe como la etapa que busca, a través de una autoevaluación de los factores internos y externos de la institución, delimitar y posicionar las actividades dentro de una realidad concreta. El resultado se resume en la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y con ello la identificación de los problemas prioritarios que debemos atender para lograr la visión.
- **Objetivos estratégicos:** se consideran como una declaración que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de la institución o dependencia, mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes. Por sus características los objetivos, en general, van más allá de la simple operación. Lo operacional es lo cotidiano, y lo estratégico busca trascender e influir en el escenario institucional y social.
- **Estrategias:** pueden concebirse como el conjunto de acciones que se deriva del planteamiento de los factores clave de éxito identificados en los ejes fuerza de la visión (variables), que actúan sobre el proceso de materialización de los objetivos estratégicos. Cabe señalar que para definir las estrategias deberán considerarse la disponibilidad de recursos y el conocimiento de la institución (o dependencia) sobre sus capacidades instaladas.

Bajo estas consideraciones, es claro que la etapa de posicionamiento a largo plazo debe verse como un proceso dinámico y flexible que permite responder a las circunstancias cambiantes. Su importancia radica en que:

- Mantiene el enfoque en el futuro y a la vez en el presente.
- Refuerza los principios de la misión, visión y ejes fuerza, traduciéndolos en resultados tangibles.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.

- Constituye un puente con el proceso de planeación táctico-operativa.

Recuerde:

La efectividad del proceso de planeación estará en proporción directa con la cantidad y calidad del esfuerzo realizado por el equipo de planeación.

Diagnóstico estratégico

En la planeación, el diagnóstico estratégico surge de la evaluación interna o autoevaluación de la institución (dependencia o programa). Es ésta una evaluación de los factores internos y externos que influyen en el cumplimiento de la misión así como en el logro de la visión y requiere de un exhaustivo proceso de análisis capaz de ayudar a:

- Elaborar una base de información a partir de la cual se establezcan objetivos realistas a largo plazo y los planes táctico-operativos.
- Validar o invalidar las suposiciones sobre el futuro que el equipo de planeación realizó en la primera etapa del proceso.
- Concentrarse en los asuntos vitales y/o problemas que tendrán impacto en el futuro de la institución o dependencia.
- Evitar decisiones prematuras.
- Reducir o eliminar el uso de recursos (humanos y materiales) en asuntos de bajo potencial.
- Fijar responsabilidades para las acciones que deberán llevarse a cabo.

Cabe señalar que partimos de la idea de que la evaluación es *un proceso programado de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos institucionales (o de las dependencias), y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y con ello mejorar la acción futura.*

Una descripción breve de los elementos relevantes de esta definición nos permitirá aclarar la importancia de la evaluación.

- *Actividad programada:* quiere decir que la evaluación –con todas las tareas que ella implica- debe ser prevista, por lo tanto deben atribuírsele recursos específicos (personas idóneas, momentos y lugares específicos, equipos e insumos).
- *Reflexión sobre la acción:* Consiste en tomar distancia para analizar lo que se está haciendo (o se hizo), de qué modo, si ello se orienta según la direccionalidad deseable, cuáles dificultades y qué oportunidades se presentan y cuáles logros se han obtenido.
- *Basada en procedimientos sistemáticos:* supone una metodología y técnicas para la recolección y el análisis de la información relevante que alimentará la reflexión y fundamentará los juicios valorativos que se emitan acerca de las actividades, los resultados y los impactos.
- *Emitir juicios valorativos y comunicables:* es el núcleo de toda evaluación, e implica atribuir un valor, medir o apreciar si se ejecutaron las actividades de acuerdo con lo programado; si los resultados obtenidos corresponden a los objetivos y las metas propuestas, así como en qué medida ha mejorado la situación de los destinatarios de las acciones como producto de nuestra intervención. De lo dicho se desprende que para evaluar siempre es necesario hacer **comparaciones** sobre el objeto de evaluación. Éstas son comparaciones contra estándares, pero también un cotejo contra sí mismo en el tiempo.

Ahora bien, la fundamentación de nuestros juicios valorativos dependerá de la consistencia de la información –cuantitativa y cualitativa- que recojamos (evidencias), la cual requiere cumplir con los criterios de:

- ✓ **Coherencia:** se refiere al análisis en función del grado de integración lógica de los distintos componentes del objeto a evaluar (institución, dependencia, programa, etc.)
- ✓ **Pertinencia:** es el análisis de la capacidad para dar respuestas a las necesidades reales de los grupos y personas involucradas. Esta capacidad debe considerar los recursos disponibles para lograr lo que se pretende (o lo planificado).

- ✓ Relevancia: análisis del grado de importancia de las acciones y resultados para los sujetos y/o instancias directamente involucrados. Se entiende así que algo es relevante cuando resulta ser significativo para las personas a quienes están dirigidas las acciones institucionales, de la dependencia o del programa.
- *Formular recomendaciones para tomar decisiones:* El momento de las recomendaciones es la intersección entre la evaluación y el diseño de objetivos y los planes táctico-operativos; de la profundidad y pertinencia de las recomendaciones que se formulen dependerá la utilidad de la evaluación y, por ende, la viabilidad de su aplicación.

Ahora bien, existen diversas formas de evaluar, las cuales responden a diferentes necesidades y no son del todo excluyentes. Los tipos más conocidos se diferencian de acuerdo con los siguientes criterios:

- Según el momento en que se realiza la evaluación (antes, durante y después).
- Según quiénes la realizan, son responsables o intervienen en la evaluación (interna o externa, también llamada **autoevaluación** y **heteroevaluación**).
- Según los aspectos a evaluar (insumos, procesos, resultados).

El proceso para la evaluación contempla los siguientes pasos:

a) Programación de la evaluación:

- Definición del *objeto de evaluación* (institucional, de la dependencia, del programa)
- Establecimiento de la *finalidad* (que en caso de la planeación es el establecimiento del diagnóstico estratégico).
- Clasificación de las *dimensiones de análisis* (Se refiere al análisis interno y análisis externo).
- Definición de las *variables* (una guía que facilita la definición de variables es la correcta identificación de los ejes fuerza de la visión y los factores clave de éxito).
- Selección de los *indicadores*, los cuales expresan en forma cualitativa o cuantitativa el desempeño institucional o de una dependencia o programa en una actividad específica, durante un periodo determinado (para ello nos podemos apoyar en los

factores clave de éxito identificados en la etapa de diseño de la visión e identificación de sus ejes fuerza, así como los manejados institucionalmente medir el rendimiento académico y/o de gestión).

- Determinación de las *técnicas e instrumentos para la recolección de información* (algunas de las fuentes de información sugeridos en la *Guía Técnica para la Planeación Institucional* se encuentran en la sección de “Preparación de los insumos para el proceso de planeación”, ubicada en la página 13).
- Determinación de la *secuencia de actividades* (cronograma de actividades).
- Estimación de los *recursos necesarios* (humanos y materiales).

b) Ejecución de la evaluación:

- *Recolección de la información*, mediante el desarrollo de las actividades y aplicación de las técnicas e instrumentos seleccionados (actualización de indicadores, análisis de resultados, actualización de informes técnico académicos, etc.)
- *Sistematización, procesamiento y análisis de la información.*
- *Elaboración de informes* (incluyendo conclusiones y recomendaciones) en sus formatos en extenso y sintéticos.

A manera de aclaración:

La secuencia presentada sólo procura mostrar la lógica de la evaluación, pero esos pasos no necesariamente son secuenciales.

Evaluación FODA

Ahora bien, para realizar la autoevaluación, en la presente Guía Técnica sugerimos la evaluación **FODA** (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas), tanto para el nivel institucional como de dependencia o programa.

La evaluación FODA establece como **dimensiones** el análisis del mundo interno y del mundo externo. El primero hace referencia a los elementos en los que se puede influir directamente y son controlables en gran medida por los actores institucionales, de este análisis se derivan las **fortalezas** y **debilidades**. El segundo, hace referencia a los elementos que se generan en el ambiente externo a la institución, por tanto no son

controlables, pero si se conocen oportunamente es posible actuar sobre ellos y/o prevenirlos, éstos representan las **oportunidades** y las **amenazas**.

A continuación enumeramos ejemplos vinculados a la evaluación FODA que se consideran en planeación, lo que no significa que sean los únicos que debemos considerar para la institución (o dependencia).

1. **Fortalezas:** representan los principales puntos a favor con los cuales cuenta la institución o dependencia para lograr con éxito los fines encomendados, tanto en términos relativos (comparativos con otras instituciones) y absolutos (en relación con estándares) ellas se circunscriben en cuatro grandes **categorias**:
 - *Potencial humano;*
 - *Capacidad de proceso (en el se incluye infraestructura, equipos, sistemas y normatividad);*
 - *Servicios / productos y;*
 - *Recursos financieros*
2. **Debilidades:** se refieren a las limitaciones o situaciones no deseadas que afectan el logro de los objetivos institucionales, se consideran también en función de las variables anotadas en las fortalezas.
3. **Oportunidades:** son eventos o circunstancias que se espera ocurran (o que puedan inducirse) en el contexto externo y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la institución y/o dependencia. Éstas tienden a aparecer en una o más de las siguientes categorías:
 - *Usuarios de los servicios (en términos de las tendencias demográficas, demanda de primer ingreso, etc.);*
 - *Gobierno y políticas estatales, nacionales e internacionales;*
 - *Competencia;*
 - *Tecnología*
4. **Amenazas:** son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el contexto externo y que pudieran tener un impacto negativo en la institución o dependencia, tienen a aparecer en las variables señaladas en las oportunidades.

En la evaluación FODA, el proceso de análisis incluye: el examen de los datos y la información (con evidencias, no sólo con opiniones) que evalúen los aspectos considerados o ayuden a abordarlos; la identificación de las posibles razones y/o causas por las cuales presenta tales condiciones y el planteamiento de conclusiones acerca de los mismos y las distintas formas de afrontarlos. De este modo, las conclusiones se convierten en el diagnóstico estratégico y las opciones identificadas como de mayor potencial para afrontar los problemas, en recomendaciones y, por tanto son base para la determinación de los objetivos estratégicos.

Advertencia:

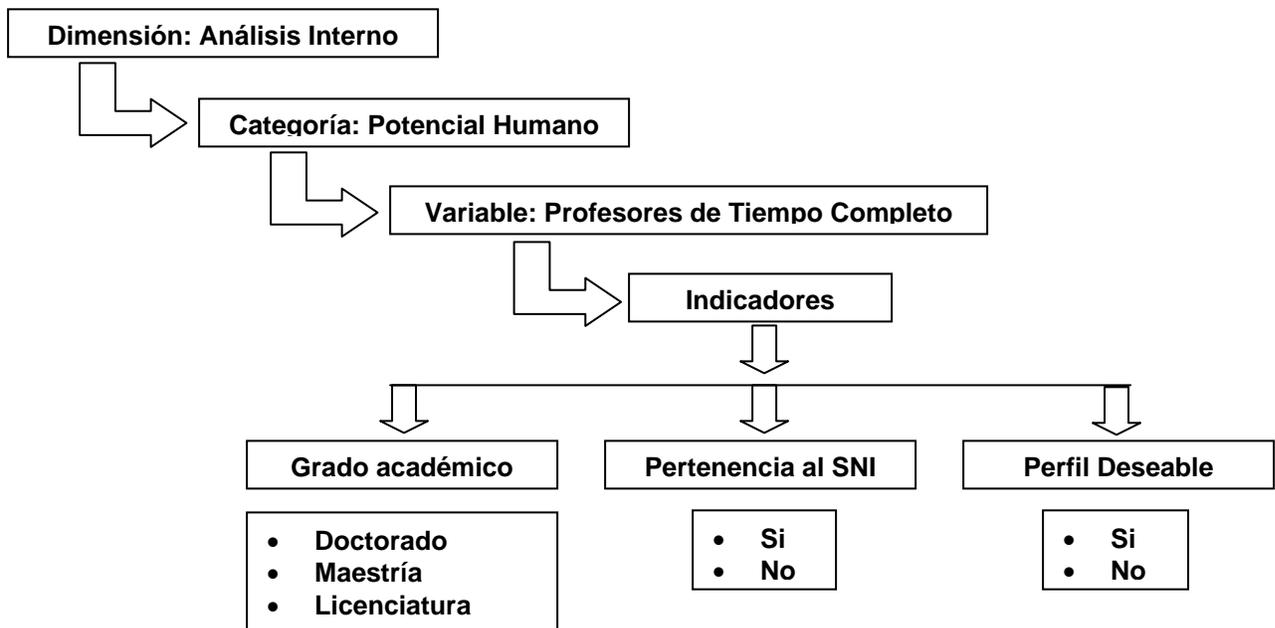
Es importante ser cuidadoso en la identificación de los rubros señalados, ya que en determinadas circunstancias algunas de las fortalezas u oportunidades pueden convertirse en debilidades o amenazas y viceversa.

Bajo estas consideraciones, sugerimos que la evaluación FODA y con ella la obtención del diagnóstico estratégico se realice mediante los siguientes pasos:

A. Establecimiento del marco referencial de la evaluación: dos actividades son básicas en este paso. La primera es, clarificar con el equipo de planeación de que se trata de una autoevaluación con fines de diagnóstico en el que se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como los problemas más importantes que obstaculizan el logro de los objetivos y metas. La segunda es la definición o precisión conceptual de las dimensiones, categorías y variables, también es necesario incluir las definiciones operacionales de las variables, lo que significa que deberán especificarse en función de los indicadores con los cuales se medirá o apreciará (ver tablas 6 y 7).

En los procesos de planeación vinculados al PIDE como es el caso del PIFI, PIFOP y PROMEP, esta actividad se ve facilitada ya que la SESIC establece un mínimo de variables que deben tenerse en cuenta (por ejemplo: personal académico, programas educativos, procesos educativos, resultados educativos, generación y aplicación del conocimiento, acervos, etc.) con sus indicadores básicos (por ejemplo: personal académico: número de PTC y PH, grado académico, pertenencia al SNI, perfil deseable, reconocido por la SEP, etc.).

B. Abordaje metodológico: como tal se refiere a los aspectos más operacionales de la evaluación, requiere que el equipo de planeación defina los instrumentos y técnicas para la recolección de información (una guía que le facilitará este paso se encuentra en la sección de “Preparación de los insumos para el proceso de planeación”, ubicada en la página 13). La otra actividad es la formulación de **preguntas orientadoras**, las cuales se refieren a las variables e indicadores previamente definidas, la sugerencia es que las preguntas se establezcan mediante un proceso que va de lo general a lo específico, siguiendo la lógica en que se abrió cada dimensión, categoría, variable, indicador; un ejemplo sería:



Una forma esquemática que ayuda al equipo de evaluación, especialmente en el proceso de validación de la autoevaluación y la elaboración del informe, es diseñar una matriz síntesis (Tabla 6) que permite por un lado saber cuáles son los aspectos a evaluar, cómo se medirán o apreciarán y las respuestas (resumidas) incluidas en el informe de evaluación.

Tabla 6

Matriz síntesis de la autoevaluación				
Dimensión: Análisis interno				
Categoría: Potencial humano / Planta académica				
Variables	Indicadores	Técnicas y fuentes de información	Preguntas orientadoras	Respuestas
Grado académico	<ul style="list-style-type: none"> • Doctorado • Maestría • Licenciatura • Otros 	Currículum de los profesores Solicitudes de ESDEPED	¿Cuál es el grado de habilitación de la planta académica de la institución?	
Experiencia para la generación y aplicación del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad científica • Pertenencia al SNI • Perfil deseable 	Currículum de los profesores Solicitudes de ESDEPED Carta de incorporación al SNI. Carta de reconocimiento de perfil deseable	¿Si en PE de posgrado es con orientación a la investigación, la planta académica de apoyo a su impartición cuenta con la capacidad y experiencia para la GAC y para dirección de tesis de grado? ¿Si el PE de posgrado es con orientación profesional, la planta académica de apoyo a su impartición cuenta con la capacidad para llevar a cabo proyectos de carácter profesional o empresarial que estén directamente asociados a ellos y para la dirección de tesis de grado?	
Dimensión: Análisis interno				
Categoría: Capacidad de proceso				
Variables	Indicadores	Técnicas y fuentes de información	Preguntas orientadoras	Respuestas
Plan de estudios	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización • Estructura del plan • Métodos de enseñanza • Evaluación del rendimiento de alumnos 	Análisis del Plan de estudios	¿Existe claridad en el plan de estudios en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos de cada una de sus unidades. • El perfil de ingreso y egreso en los que se describen los conocimientos, las habilidades y los valores que se pretenden lograr de manera específica. • Las actividades y métodos de enseñanza corresponden al nivel y permiten el desarrollo de habilidades, aptitudes y actitudes, definidas en el perfil profesional. • El número de créditos establecidos por el programa y la forma en que éstos deberán ser cubiertos. • Las evaluaciones del rendimiento de los alumnos? 	

NOTA: Las variables, indicadores y preguntas orientadoras son ejemplos tomados de la Guía para la Formulación del PIFOP 2.0.

A manera de aclaración:

En los programas vinculados al PIDE, tales como el PIFI, PIFOP y PROMEP se incluyen aspectos relacionados con el análisis externo (oportunidades y amenazas) particularmente con las políticas educativas para nivel superior, la mejora y aseguramiento de la calidad, recomendaciones derivadas de la evaluación externa (CIEES), los paradigmas de un programa educativo de buena calidad y de cuerpos académicos consolidados, entre otras.

Por ello se recomienda ampliar el análisis externo a partir de aspectos demográficos, de instituciones o dependencias que representan competencia, avances tecnológicos y tendencias internacionales en la educación superior, especialmente en cuanto a modelos educativos y estándares internacionales.

C. Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas: Una vez concluidas las actividades de evaluación en cuanto la recolección, ordenamiento, análisis e interpretación de la información a partir de las preguntas orientadoras, el equipo de planeación se encuentra en posibilidades de concluir la evaluación FODA, para ello se sugiere enlistar las variables e indicadores seleccionados agrupados por categorías con sus resultados o evidencias (potencial humano, capacidad de proceso, etc.) y pondérelas en una escala de Alta, Media y Baja (Tabla 7), adicionalmente valore el impacto que las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas pudieran tener en el logro de la visión y por ende en los objetivos y metas planteadas por la institución o dependencia.

Tabla 7

Dimensión: Análisis interno	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Categoría: Potencial humano / personal docente									
Grado académico: <ul style="list-style-type: none"> • 12.5% doctorado • 70% maestría • 12.5% licenciatura 		X					X		
El subtítulo “Grado académico” representa la variable , mientras que los rubros con viñeta hacen referencia a los indicadores y sus valores obtenidos en el análisis de la información.	Es decisión del equipo de planeación para considerar qué factores son fortalezas o debilidades y dependerá del marco de referencia con el que se esté comparando.								

NOTA: El presente es un ejemplo para la elaboración de la hoja de trabajo, su equipo de planeación deberá elaborar la propia, incluyendo los factores que considere pertinentes y el análisis externo.

Esta actividad puede ser realizada individualmente y posteriormente consensuada con el equipo, o bien definida a partir de un análisis grupal.

De la lista obtenida, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mayor ponderación e impacto son a las que se prestará atención en la formulación de los planes táctico-operativos.

Recuerde:

Al evaluar usted está realizando comparaciones con un marco de referencia previamente definido y sobre esa base se emiten los juicios de valor. Cualquiera que sea el objeto de la evaluación se contrastará con un parámetro que constituye lo deseable, previsto o correcto, ejemplo de ello son las sugeridas por la SESIC, donde se considera como relativas las realizadas con instituciones o dependencias nacionales y absolutas cuando se hace contra estándares.

A manera de sugerencia:

Los parámetros de mayor utilidad para la formulación de programas vinculados al PIDE, son:

- *Paradigma de los programas educativos de buena calidad.*
- *Criterios de capacidad y competitividad académica.*
- *Paradigma de un cuerpo académico consolidado.*
- *Criterios para evaluar la productividad de los PTC y con ello obtener en perfil deseable reconocido por SESIC-PROMEP.*
- *Criterios de acreditación de programas educativos por organismos reconocidos por COPAES.*
- *Indicadores de calidad educativa, tales como tasa de retención, eficiencia terminal con titulación por cohorte generacional, % de profesores cuyo último grado se obtuvo en instituciones distintas a la U de C.*
- *Infraestructura, ejemplo de ello son la relación Alumnos/PC, Alumnos/Títulos, Cubículos/PTC, etc.*
- *Estándares internacionales de seguridad para el manejo de material y equipo de laboratorio.*
- *Estándares internacionales relacionados con las tecnologías de la información y comunicación.*

Entre otros.

D. Identificación y priorización de problemas: un problema se define como la diferencia entre la situación actual y la situación deseada, siempre que ésta última

constituya una situación mejor, en este sentido se relaciona con el desempeño real y el desempeño esperado y/o con una situación no satisfactoria. Para la definición de un problema debe considerarse que:

- Todo problema representa una situación inaceptable para quien lo percibe y por lo tanto es relativo.
- Todo problema es por definición solucionable, si la situación no tiene solución, entonces deja de ser problema y se convierte en una restricción.

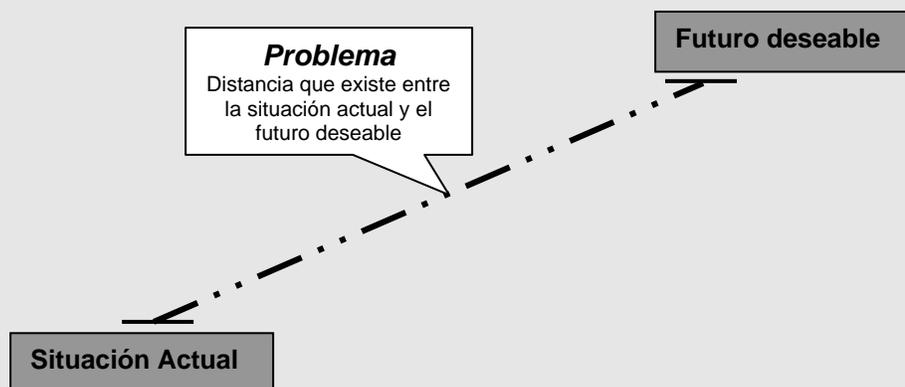
Los problemas se identificarán a partir de la contraposición de **Fortalezas-Debilidades (F/D)**; **Fortalezas-Amenazas (F/A)**; **Debilidades-Amenazas (D/A)**; **Debilidades-Oportunidades (D/O)**, incluso **Fortalezas-Oportunidades (F/O)**, esto es, se configuran a partir de analizar ***qué hace la institución o dependencia, cómo lo hace en el presente y si ello le dificulta lograr el futuro deseable o le impide aprovechar las oportunidades o prever las amenazas.***

Recuerde:

Las oportunidades y amenazas surgen del contexto externo y por tanto no se puede incidir directamente en ellas, los que sí se puede hacer es aprovecharlas o anticiparse y prevenirlas, en este sentido por sí solas NO son un problema, el problema se presenta cuando la institución o dependencia no las manejan adecuadamente.

Las debilidades por sí solas NO son un problema, se convierten en problema cuando dificultan el logro de los objetivos y metas futuras y por no ser correctamente atendidas.

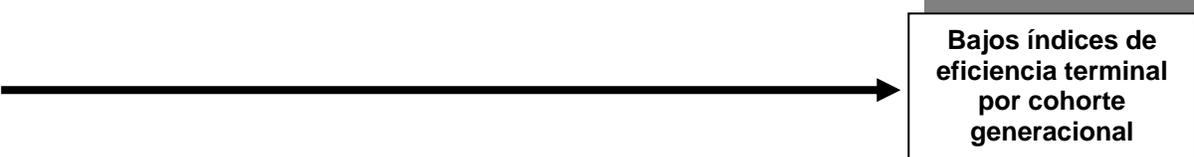
Las fortalezas PUEDEN ser un problema para el logro de los objetivos y metas futuras si no se les mejora o asegura

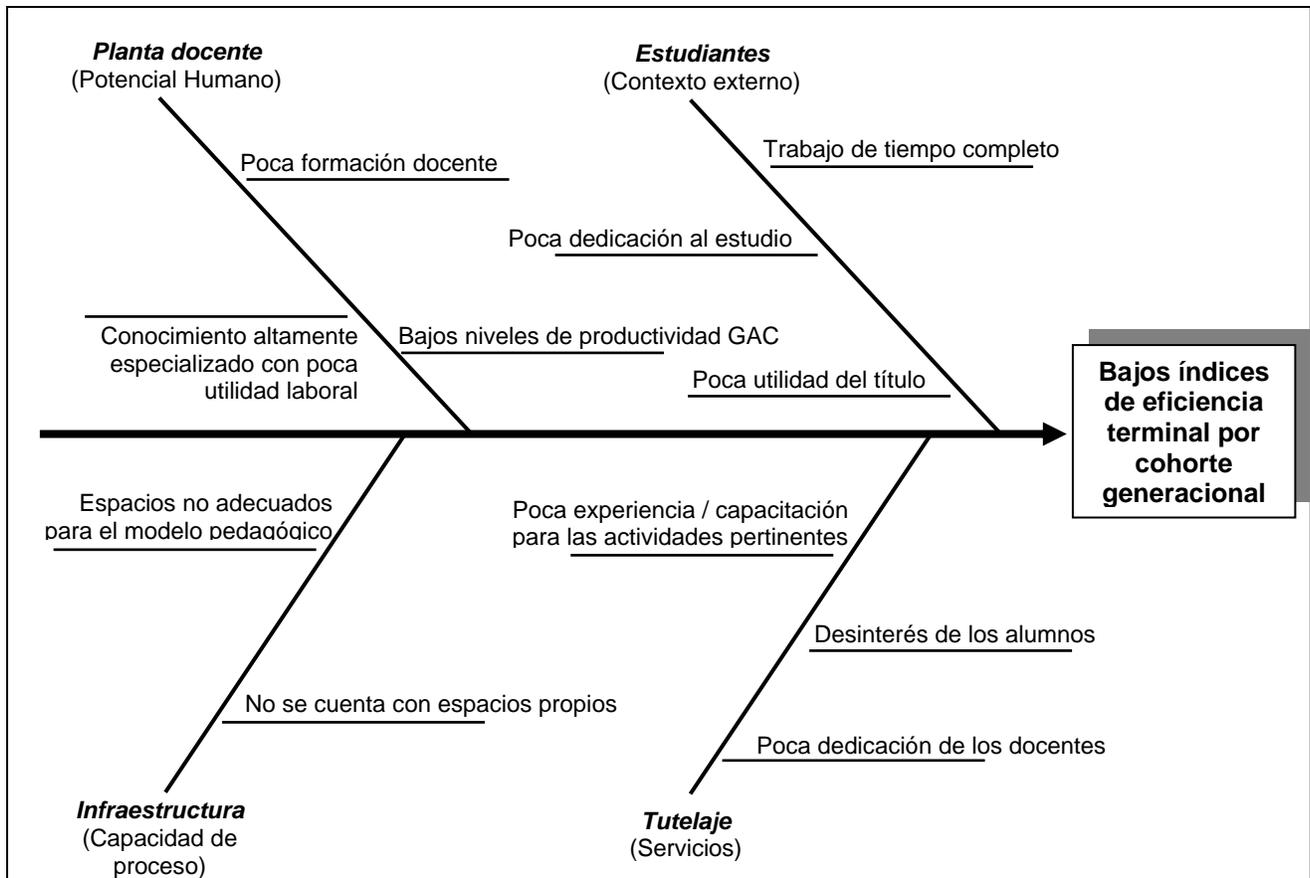


Una forma para la identificación de problemas es realizar un listado de todos aquellos elementos derivados de la evaluación FODA que afectarían negativamente el logro de la visión al 2006 (evite concentrarse únicamente en las debilidades y amenazas, incluya las fortalezas y oportunidades que no alcancen los estándares utilizados para la comparación), una vez concluida elimine aquéllos que se duplican; de los problemas restantes seleccione los cinco que a juicio (fundamentado en los resultados del diagnóstico y la experiencia de los participantes) consideren como principales en función del logro de la visión. Para identificar los problemas que es necesario atender de manera prioritaria le sugerimos utilizar el *Diagrama de Ishikahua* (espina de pescado) (Tabla 8), técnica que se utiliza para identificar causas y efectos, entre sus beneficios se encuentran:

- Permite explorar varias categorías de causas
- Fomenta la creatividad a través del proceso de lluvia de ideas
- Proporciona una imagen visual del problema y las categorías de las causas.

Tabla 8

Desarrollo del Diagrama de Ishikahua o Espina de Pescado
<ul style="list-style-type: none">▪ Describa el problema en el extremo derecho del diagrama. Esto puede ser el problema en realidad o bien un síntoma, en este punto no se puede estar completamente seguro.▪ Dibuje una flecha horizontal apuntando hacia el problema. Esta flecha servirá como espina dorsal en la cual las causas directas e indirectas serán categorizadas e interrelacionadas.  <p>El diagrama muestra una flecha horizontal que apunta hacia la derecha. Al final de la flecha, hay un recuadro con un borde gris que contiene el texto: "Bajos índices de eficiencia terminal por cohorte generacional".</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Identifique causas potenciales y agrúpalas en categorías mayores. Una forma para establecer las categorías es utilizar las identificadas en el diagnóstico estratégico para el análisis interno, (potencial humano, capacidad de proceso, servicios, etc.) procurando además que una de las espinas principales haga referencia al contexto externo. Otra estrategia que puede utilizar es identificar las categorías a través de lluvia de ideas.▪ Continúe con la lluvia de ideas de las causas analizando más detalladamente las explicaciones de cada una de las categorías de mayor nivel identificadas anteriormente. Para ello es útil cuestionar al equipo de planeación con una serie de ¿por qué sucede esto?. Se deben escribir las causas más detalladas en líneas perpendiculares que se unan a la barra de la causa de mayor nivel o causa directa, según sea el caso.



NOTA (Este es un ejemplo, por lo tanto no representa un análisis exhaustivo de las causas ya que éstas varían dependiendo de los alcances del problema)

- En ocasiones, las causas detalladas podrán contener un mayor nivel de especificidad, si esto sucede, será necesario conectar líneas adicionales a las causas correspondientes, para un uso más práctico de esta herramienta se recomienda un máximo de tres niveles de detalle.
- Una vez concluido el ejercicio revise el diagrama y en caso de ser necesario elimine aquello que no considere pertinente o sea de menor importancia al resto de las causas identificadas. Recuerde que usted tiene una gran cantidad de información generada desde la etapa de perspectiva y hasta el diagnóstico estratégico.
- Realice el mismo ejercicio con los que se consideran como los problemas prioritarios (se recomienda no exceder de diez, aún cuando un número razonable es entre cinco y ocho).
- Compare los diagramas de los problemas principales e identifique las causas que mayor impacto tienen en todos (o la mayoría) de los problemas, ellos representan las **áreas críticas de resultados** y por tanto la fuente para la formulación de los planes táctico-operativos (que en los programas vinculados al PIDE, tales como PIFI, PIFOP y PROMEP corresponden a los ProGES, ProDES y ProPEP).

Recomendaciones para la realización del ejercicio:

- Asegure que todos los integrantes del equipo de planeación estén de acuerdo en el problema que se va a analizar. La lluvia de ideas puede resultar caótica y confusa si la gente está tratando de identificar causas de problemas distintos.
- Al usar la técnica de la lluvia de ideas, todas las ideas deberán ser incluidas. La discusión se deberá limitar a la comprensión de las ideas, no para analizar si son válidas o no, esta parte se realiza una vez concluido el diagrama.

- Se deberá asegurar que el diagrama sea suficientemente explícito, de modo que las conexiones sean claras a la vista de los participantes. Si el diagrama en una de sus causas crece demasiado y empieza a dominarlo, ésta puede ser colocada en un segundo diagrama.
- Se debe estar listo para identificar las causas que aparecen repetidamente en distintas categorías. Esto puede ser una señal de que se trata de una causa raíz.

D. Elaboración de Informe del Diagnóstico estratégico o Autoevaluación: en el proceso de planeación se deberán generar dos tipos de informes, el primero será en extenso y estará dirigido a los integrantes de la comunidad universitaria vinculados al plan; también será una fuente para las actividades de seguimiento y evaluación del plan. El segundo, es un informe técnico dirigido a las personas que intervienen en el proceso de toma de decisiones.

En este sentido, la redacción de los **informes deben ser propositivos y equilibrados entre las eficiencias y deficiencias, logros e incumplimientos**, por lo que se deberá evitar el uso de terminología confusa o agresiva.

Las recomendaciones técnicas para la elaboración de informes son:

- Deben ser objetivos, veraces y presentados conforme al calendario previamente establecido.
- Los datos se deben presentar en forma exacta y razonable, es decir se deben describir los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.
- Incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, destacando las mejoras, no las críticas.
- Cuidar los aspectos de sintaxis y presentación.
- Considerar a quién van dirigidos y su relación con la institución o dependencia.
- Elaborar borradores y reescribir el documento las veces que sean necesarias.
- Enviar el borrador a los directivos que lo solicitaron y/o coordinan el proceso de planeación a fin de que ellos lo revisen.

Recuerde:

El informe técnico de autoevaluación tiene fines de GESTIÓN y va dirigido a quienes toman decisiones, su redacción debe ser comprensible y clara para ellos.

El informe en extenso es para el equipo de planeación y la comunidad universitaria interesada.

Planteamiento de los Objetivos Estratégicos

Los **objetivos estratégicos** constituyen una declaración que establece **lo que se debe hacer para lograr el fin** último de la institución o dependencia, mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes.

Cabe señalar que los objetivos estratégicos se diferencian por el grado de especificidad, pues mientras que los objetivos planteados en los planes táctico-operativos representan los resultados más específicos que se espera lograr, los estratégicos constituyen las posiciones que desean alcanzarse en algún momento del futuro, de ahí su ubicación en la etapa de posicionamiento.

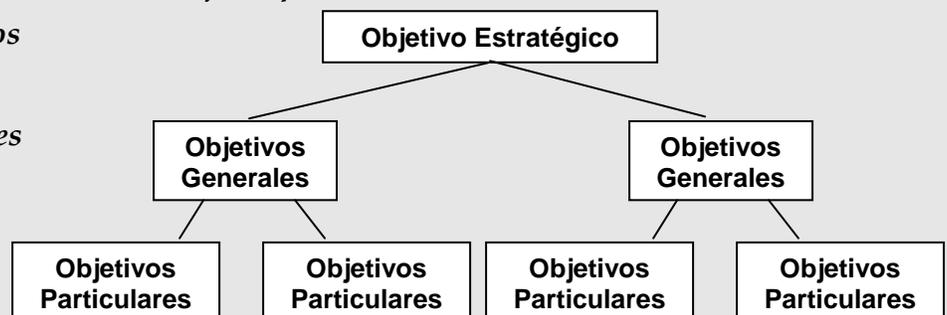
La ventaja de lograr acuerdos del equipo de planeación para el establecimiento de los objetivos estratégicos, ayudará para:

- Enfocar los esfuerzos en alcanzar posiciones futuras que permitan cumplir la misión y lograr la visión.
- Traducir las conclusiones del diagnóstico estratégico (FODA) y los problemas priorizados en objetivos significativos.
- Establecer planes estratégicos de acción apropiados para alcanzarlos.

Recuerde:

Los objetivos pueden ordenarse en una jerarquía de dos o más niveles:

- *Objetivos estratégicos*
- *Objetivos generales*
- *Objetivos particulares*



Para su elaboración se recomienda tener presente los productos de las etapas y actividades previas (misión, visión, los ejes fuerza, los factores clave de éxito y las conclusiones de la evaluación FODA, incluidos los problemas y sus causas) ya que los objetivos estratégicos son la manera como la institución o dependencia pueda potenciar sus fortalezas, atenuar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

Un buen objetivo satisface los criterios de:

- **Ser medible**, que sea posible cuantificar los fines y beneficios. A menor nivel, mayor necesidad de ser medido.
- **Tener un plazo concreto** para su logro
- **Ser claro**, que especifique qué, dónde y cuándo va a cambiar la situación.
- **Poseer direccionalidad**, en ese sentido, los objetivos representan el paso del presente al futuro deseado.
- **Ser realista**, en términos de que sea factible lograr el cambio esperado.
- **Ser coherente**, los objetivos del plan estratégico, planes táctico-operativos, programas o proyectos derivados deben mantener relación entre sí y con los problemas o situaciones que se pretende transformar.

Los verbos recomendados para la redacción de los objetivos estratégicos son: *innovar, promover, asegurar, consolidar, garantizar, satisfacer, ser, actualizar, apoyar, coordinar, dirigir, implementar, integrar, lograr, mantener, mejorar, organizar, realizar.*

Ejemplo:

- *Consolidar la excelencia académica institucional.*
- *Implementar el programa integral de apoyo a estudiantes.*

Ejemplos de redacción incorrecta de objetivos:

Ambiguo-general-sin dueño

- *Apoyar las acciones de los cuerpos académicos en búsqueda de su consolidación.*
- *Dar respuesta a las recomendaciones de los evaluadores externos.*
- *Realizar las atribuciones propias de la dependencia*

Extenso-amplio-discursivo

- *Establecer conjuntamente con las autoridades pertinentes las políticas adecuadas para detectar, manejar, y resolver la problemática relativa a la deserción escolar, así como los mecanismos para optimizar las actividades de tutelaje.*
- *Realizar las labores propias de la dependencia con calidad y eficacia, congruente con la política rectoral para lograr la calidad institucional, optimizando nuestros recursos para dar respuesta a la comunidad universitaria y la sociedad en su conjunto y así cumplir nuestra misión.*

Definición de las estrategias

Las estrategias pueden concebirse como el conjunto de acciones que se deriva del planteamiento de los factores clave de éxito identificados en los ejes fuerza de la visión (variables), que actúan sobre el proceso de materialización de los objetivos estratégicos. Cabe señalar que para definir las estrategias deberán considerarse la disponibilidad de recursos y el conocimiento de la institución (o dependencia) sobre sus capacidades instaladas.

. En este sentido, mientras los objetivos responden a la pregunta ¿Hacia dónde vamos?, la estrategia responde a la interrogante de ¿Cómo vamos a llegar?, lo que nos habla del patrón de aplicación de los recursos (humanos y materiales) de la institución o dependencia.

La importancia de las estrategias radica en que:

- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas y elegir la que puede garantizar mejores resultados.
- Si no se plantean puede ser que no se logren los objetivos.

En su formulación se debe tener presente el diagnóstico estratégico que resulta de la evaluación FODA, así como de la ponderación y grado de impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para su diseño se recomienda seguir los pasos que a continuación se mencionan:

- ***Determinar los cursos de acción o alternativas:*** consiste en buscar el mayor número posible de alternativas para lograr cada uno de los objetivos estratégicos. En este sentido, es posible identificar las estrategias respondiendo a las preguntas de:
 - ➔ ¿Qué estrategias permitirán que se reduzcan las debilidades?
 - ➔ ¿Qué estrategias permitirán que se aprovechen las oportunidades?
 - ➔ ¿Qué estrategias permitirán que se minimicen las amenazas?
 - ➔ ¿Qué estrategias permitirán que se aprovechen las oportunidades superando las debilidades?

- **Analizar y evaluar** cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de técnicas como los árboles de decisión.
- **Seleccionar alternativas:** considerar las alternativas más idóneas, de acuerdo a cuatro criterios de ponderación, asignándole a cada una de ellas un valor de Alto Medio y Bajo.
 - ✓ **Magnitud:** es la frecuencia de aparición de cada problema.
 - ✓ **Trascendencia:** es la medición del impacto (que tan grave es el problema).
 - ✓ **Eficacia de las intervenciones:** hace referencia a si los recursos (humanos, técnicos y materiales) con que se cuenta en la institución o dependencia pueden resolver el problema.
 - ✓ **Costo de las intervenciones:** la ponderación de este criterio se realiza en función del costo de las intervenciones, en caso de no contar con la información de costos, se tendrán en cuenta los factores de pertinencia, factibilidad económica, aceptabilidad, disponibilidad de recursos, legalidad y ética, apoyo y viabilidad política.

Alerta:

El funcionamiento cotidiano de la institución (o dependencia) con frecuencia dificulta asumir el reto de desarrollar alternativas, concentrándonos en las tareas operativas "urgentes" de todos los días. Pensamos que ya sabemos todas las respuestas y no necesitamos cambiar. Ésta es la razón más generalizada, por la que surgen los problemas. La complacencia acerca de la dinámica del cambio es causa de que muchos de nuestros equipos de trabajo esperen a que los síntomas de peligro sean tan significativos que nos vemos obligados a asumir la posición de salvar, en lugar de prevenir los problemas.

Cabe destacar que existen diversos tipos de estrategias que están en consonancia con los objetivos estratégicos, ellas son:

- **Las estrategias para mejorar nuestros procesos y recursos**, las cuales hacen alusión al aseguramiento o mejoramiento de las fortalezas y minimización de las debilidades. En general han sido denominadas estrategias de equipamiento.

- **Estrategias de anticipación**, consideran las formas de aprovechar las oportunidades y anticiparnos a las amenazas. Regularmente son de tipo contingencial (“actuar correcto, en el lugar y en el momento correcto”) y hacen referencia a las formas como la institución o dependencia enfrentan las demandas y cambios del contexto externo.
- **Estrategias de interacción**, hacen referencia a las formas de cómo la institución o dependencia genera interconexiones con sus pares académicos y los sectores sociales y productivos, en el sentido de contar con aliados para el logro de los objetivos.

Ejemplo de Estrategias:

Objetivo estratégico:

Consolidar la excelencia académica institucional.

Estrategias:

- *Estableciendo las bases para la innovación de modelo educativo vigente.*
- *Acreditando los programas educativos que se encuentren en el nivel 1 de CIEES.*
- *Mejorando la eficiencia en el uso de la infraestructura académica.*
- *Intensificando los contactos con todos los sectores sociales y los distintos niveles de gobierno.*

Nota aclaratoria: *para la redacción de las estrategias es preferible utilizar los verbos iniciales en gerundio.*

V. Etapas del proceso de planeación:

Rendimiento

Con el abordaje de ésta etapa entramos a la fase final del proceso de planeación así, la planeación táctico-operativa define qué se desea o qué se pretende lograr en la institución o en la dependencia, cómo y cuándo se realizaran las acciones y quién será el encargado. También es el medio a través del cual se implanta el plan estratégico (o la parte que corresponde a la dependencia). La planeación táctico-operativa tiene dos partes interdependientes, el plan y el proceso, los cuales se describirán más adelante.

Ahora bien, consideramos conveniente insistir en que la planeación es una parte esencial de la gestión. En este sentido, todos los involucrados en procesos de gestión tienen la responsabilidad de aprovechar eficazmente los recursos, para lograr los resultados deseados y en cualquier institución abocada al logro de resultados consistentes, la planeación no es “ellos”, sino “nosotros”; tampoco es algo que “nos suceda”, sino algo que “*hacemos que suceda*”.

Sin embargo, la participación y compromiso no llegan de manera natural para todas las personas y algunas de las reacciones típicas de aquéllos que se resisten al proceso y por ende inciden en él son:

- *“Detesto las juntas”*. Todos nos sentimos así cuando pensamos en el tiempo que requiere la planeación, sin embargo esto no es una simple resistencia a las juntas, sino a la improductividad de ellas. La planeación eficiente requiere de un compromiso de su tiempo, parte del cual se debe dedicar a las juntas para lograr la integración y coordinación de los planes y así garantizar que van en la misma dirección. Es posible aumentar la aceptación de las reuniones asegurándose que haya expectativas claras sobre lo que se va a lograr, que todos los participantes estén preparados para contribuir y que las juntas sean ágiles y terminen a tiempo.
- *“Papeles, papeles y más papeles”*. Por desgracia, muchas personas encargadas de la planeación sienten que se ahogan en un mar de papeles. Algunos consideran que la planeación consiste básicamente en llenar formas y escribir informes. Aunque es inevitable y necesario tener una cierta cantidad de papeleo,

éste puede y debe ser controlado. Es muy probable que el documento de planeación más frecuente no vaya más allá de una sola hoja de papel. El papeleo puede mantenerse bajo control si el enfoque cae en los pocos resultados vitales que se requieren en cada nivel.

- *¿Qué caso tiene hacer planes? Nunca los usamos.* Parte de la razón de este dilema es la naturaleza dinámica de los ambientes en los cuales trabajamos y vivimos. El propósito de la planeación no consiste en encerrarlo dentro de un curso de acción establecido de antemano, sino más bien en proporcionar una base a partir de la cual se pueden modificar o cambiar los planes cuando así lo justifican las circunstancias. Evidentemente tampoco tiene como fin arrojar los planes al fondo del cajón y a fin de año desempolvados para ver qué se hizo. Todo plan requiere de un proceso continuo de seguimiento y establece el compromiso de la institución o dependencia por lograr resultados concretos, incluso tarde o temprano tendrá que rendir cuentas de ello.

Recuerde:

El objetivo de esta guía es ayudar a los equipos de planeación a aumentar su eficiencia mediante el refuerzo de sus capacidades de planeación y la consolidación de lo que ya les está dando resultados. No está diseñada para convertirse en un sustituto de su juicio y experiencia profesional.

El liderazgo en la conducción del proceso, así como la participación y compromiso de todas las personas clave de la institución o dependencia, son los ingredientes de cohesión requeridos en el desarrollo e implantación de los planes.

Por ello, no se olvide de promover un ambiente que facilite:

- *la participación*
- *la discusión abierta y franca,*
- *el acuerdo y apoyo mutuo en todos los niveles.*

Antes de continuar con la descripción de las actividades para desarrollar el plan táctico-operativo y a riesgo de ser reiterativos, consideramos pertinente clarificar las diferencias entre los tipos de planes que se proponen en esta guía: los **planes estratégicos** y los **planes táctico-operativos**, ellas son:

- 1) **Los horizontes temporales:** los planes estratégicos implican varios años, los táctico-operativos generalmente se plantean para alrededor de uno a tres años.

- 2) **Impacto:** los planes estratégicos afectan una amplia gama de actividades organizacionales, mientras que los táctico-operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.
- 3) **Complejidad:** con frecuencia los objetivos estratégicos son de amplio alcance y engañosamente simples, mientras que los objetivos táctico-operativos (objetivo general, objetivos específicos y actividades) son más concretos. En este sentido la complejidad e impacto de los planes está en función de su potencial de cambio, por ello, los objetivos estratégicos son guía y base de los objetivos táctico-operativos.
- 4) **Interdependencia:** para que la institución o dependencia avance de manera efectiva, los planes táctico-operativos tienen que reflejar los objetivos estratégicos, así como la misión y visión institucional.
- 5) **El proceso de diseño:** mientras que la planeación estratégica requiere de un proceso más creativo, intuitivo y basado en la experiencia de los integrantes del equipo y se enfoca en aquellos aspectos que podrían ser fundamentales; la planeación táctico-operativa, en cambio, es básicamente analítica, mucho más específica y detallada.

Bajo estas consideraciones, es evidente que la planeación táctico-operativa permite identificar los resultados específicos que se requieren dentro de un tiempo establecido (generalmente entre uno y tres años), incluye las acciones y recursos que se necesitan para obtener esos resultados.

En este sentido, la planeación táctico-operativa representa el compromiso del equipo para **asegurar el rendimiento** de la institución con la generación de resultados a corto plazo, consistentes con la dirección estratégica, además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles. La planeación táctico operativa es el proceso que contribuye a mejorar los resultados, aspirar a oportunidades que sean clave, evitar o minimizar las pérdidas y proporcionar retroalimentación continua para tomar acciones correctivas de manera oportuna. Los elementos básicos que componen el plan son:

- a) **Áreas críticas de resultados:** son las áreas prioritarias dentro de las cuales se tienen que lograr resultados durante el periodo proyectado.

- b) **Indicadores clave de rendimiento:** son los factores medibles dentro de cada una de las áreas críticas de resultados.
- c) **Planes de acción:** representan las acciones específicas requeridas para lograr cada objetivo, en un marco de tiempo definido y los recursos necesarios. También son una manera efectiva para validar (o invalidar) las suposiciones hechas en las etapas anteriores.

Ahora bien, los beneficios de la planeación táctico-operativa son:

- Establecer un puente para la planeación estratégica de la institución o dependencia, asegurando la compatibilidad de los resultados a corto plazo con lo establecido a largo plazo.
- Es una efectiva herramienta de gestión que enlaza los planes de la institución o dependencia con los de otras instituciones o dependencias.
- Puede adaptarse con facilidad para enfrentar requisitos especiales de planeación o de presupuesto que pudiera tener la institución o dependencia.
- Proporciona el análisis para aumentar la probabilidad de que los planes enfrentarán los problemas reales de la institución o dependencia, con acciones específicas orientadas a resultados.

Recuerde:

La planeación táctico-operativa nos permite producir documentos que identifican los resultados específicos que se lograran dentro de un periodo definido, al igual que las acciones y recursos requeridos para lograrlos.

Áreas críticas de resultados

Las áreas críticas de resultados (ACR) se definen como áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo de la institución o dependencia. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para cumplir con éxito la misión, así como las expectativas generadas en la planeación estratégica, por lo que son prioritarias para lograr resultados durante el periodo proyectado.

En este sentido, la identificación de las áreas críticas de resultados es vital para el establecimiento de los objetivos.

Para su selección se recomienda:

- A.** Revisar los ejes fuerza de la visión con factores clave de éxito es una excelente guía para que el equipo de planeación se retroalimente con lo que se espera lograr.
- B.** Analizar los resultados de la autoevaluación (FODA), los problemas priorizados y el análisis de causa-efecto; con ellos, el equipo de planeación tiene datos concretos sobre los aspectos que se requiere atender con mayor prioridad.
- C.** Comparar los ejes fuerza de la visión y sus factores clave de éxito con los resultados del análisis FODA, los problemas priorizados y los diagramas de causa-efecto (Ishikahua). Aquellos elementos presentes de manera consistente, e identificados en los diagramas como las causas que mayor impacto tienen en todos (o la mayoría) los problemas, representan las **áreas críticas de resultados**.

Debemos tener presente que la planeación táctico-operativa es la etapa más analítica del proceso, por ello las decisiones del equipo de planeación deberán basarse más en los datos directos e indirectos (evidencias) y las capacidades de respuesta reales de la institución y/o dependencia para llevar a cabo las acciones. Los principios para establecer las áreas críticas de resultados son:

1. **Identificar las áreas más importantes** dentro de las que la institución o dependencia debe lograr resultados significativos durante el periodo establecido (se prefiere que sean entre cinco y ocho).
2. **Elegir áreas que apoyan de manera directa** el plan estratégico.
3. **No esperar que las ACR cubran el la problemática total** de la institución o dependencia. En lugar de ello, **identificar las áreas vitales** hacia donde se deben **dirigir los esfuerzos prioritarios**.
4. Por lo general, **cada ACR debe contener factores posibles de medición**.
5. Su redacción debe estar limitada a dos o tres palabras.

Ejemplos de Áreas Críticas de Resultados de la institución:	
• <i>Recursos financieros</i>	• <i>Imagen de la institución</i>
• <i>Rendimiento de cuentas</i>	• <i>Calidad de los servicios</i>
• <i>Crecimiento y diversificación</i>	• <i>Investigación y desarrollo</i>
• <i>Satisfacción de estudiantes y egresados</i>	• <i>Desarrollo de personal</i>
Ejemplos de Áreas Críticas de Resultados de las dependencias:	
• <i>Resultados operativos</i>	• <i>Administración de programas y proyectos</i>
• <i>Control y aseguramiento de la calidad</i>	• <i>Integración de funciones</i>
• <i>Productividad</i>	• <i>Satisfacción de estudiantes y egresados</i>
• <i>Superación del personal</i>	• <i>Vinculación social</i>

Aclaración:

Cabe señalar que se mencionan sólo ejemplos y de ninguna manera debe considerarse como una lista prescriptiva. Algunas de estas áreas no se aplicarán en determinados momentos en la institución o en las dependencias y, sin duda habrá otras áreas adecuadas a su situación particular que no aparecen en el ejemplo.

Las ACR que el equipo de planeación seleccione deberán describirse en términos relevantes para ellos mismos y para las demás personas que incidirán en la puesta en marcha del plan y/o en la toma de decisiones sobre la pertinencia del mismo.

Cabe señalar que los programas vinculados al PIDE, tales como el PIFI, PIFOP, PROMEP, entre otros, contemplan ya un conjunto de área críticas de resultados sobre las que se requiere elegir las que se consideren prioritarias para la institución y/o dependencia, algunas de ellas son:

- ➔ Calidad de los programas educativos
 - Evaluación externa
 - Acreditación de PE
- ➔ Productividad docente
- ➔ Reconocimiento al desempeño docente
- ➔ Normatividad institucional
- ➔ Procesos educativos
- ➔ Resultados educativos
 - Eficiencia terminal por cohorte generacional
 - Tasa de retención
 - Atención a alumnos

- Empleo de egresados
- Satisfacción de egresados
- ➔ Infraestructura
- ➔ Desarrollo y consolidación de cuerpos académicos
- ➔ Vinculación social
- ➔ Procesos de planeación participativa

Nota aclaratoria:

Si el plan táctico-operativo se realiza inmediatamente después de la planeación estratégica, las conclusiones derivadas de la autoevaluación (diagnóstico estratégico) aún son vigentes.

En caso de que el plan táctico-operativo se elabore después (un año o más) será necesario actualizar el diagnóstico estratégico y por ende los problemas y sus causas.

Indicadores clave de rendimiento

Por lo general no es difícil describir lo que normalmente se hace en el trabajo, dentro de las responsabilidades de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria y tal vez, el tiempo invertido para hacerlo. No obstante, describir lo que se hace en términos de logros resulta mucho más difícil y esto es particularmente cierto en las instituciones educativas y de servicios ya que no se cuenta con números definidos de, por ejemplo, volumen de ventas, productos maquilados, etcétera.

Los ***indicadores clave de rendimiento (ICR) son los factores mensurables*** dentro de cada una de las áreas críticas de resultados. Por lo general describen qué se medirá, no cuánto o cómo (eso se establecerá en los objetivos).

De esto deriva principalmente la importancia de definir con la mayor claridad posible nuestros indicadores clave de rendimiento, los cuales, si bien como toda medida son un asunto relativo, no están sujetos al libre arbitrio de las personas y evidentemente tampoco están limitados a números.

En este sentido, los indicadores clave de rendimiento tienen diversos usos en el proceso de planeación, ellos son:

- 1) Identificar una lista de posibles factores medibles en las áreas críticas de resultados.
- 2) Seleccionar los factores sobre los que se deben fijar los objetivos en esta etapa de planeación.
- 3) Establecer pasos específicos de acción para lograr esos objetivos.
- 4) Monitorear el rendimiento relacionado con los objetivos y los planes de acción.

Ahora bien, para la definición y selección de los ICR se recomienda que se siga con el trabajo en equipo, lo que permitirá que sus integrantes vean la amplitud de opciones que existen; algunas de ellas son muy obvias (por ejemplo, matrícula escolar o número de estudiantes atendidos en tutoría), pero otras requieren de una buena dosis de análisis, por ejemplo ¿Cómo se mide la “toma de decisiones colegiadas”?, en este sentido el intercambio de ideas enriquecerá, tanto la cantidad como la claridad de los ICR.

Los criterios que los ICR deben cumplir en el proceso de planeación son:

- a) **Deben ser factores medibles dentro de las ACR**, especialmente sobre las que se puedan fijar objetivos.
- b) **Pueden seleccionarse** cualesquiera o todos los tipos siguientes:
 - **Números precisos**, matrícula, monto de financiamiento, etc.
 - **Porcentajes**, índices (de retención, titulación, deserción, etc.), aumentos de productividad de PTC o CA.
 - **Logros importantes**, como conclusiones de proyectos, acontecimientos importantes, certificaciones, premios académicos, etc.
 - **Factores de servicio**, relacionados con tiempo de respuesta, frecuencia de contacto (por ejemplo de alumnos-profesor en tutoría), satisfacción de estudiantes y de egresados, aceptación de egresados en campo laboral, clima organizacional, etc.
- c) **Deben identificar lo que se medirá**, no cuánto, cuándo o en qué dirección.
- d) **Deben poderse monitorear** de manera continua, si bien no se excluyen aquéllos que sólo se miden después de terminados (por ejemplo, uso de recursos extraordinarios) para los procesos educativos y de gestión son de mayor utilidad los

que pueden ser seguidos permanentemente ya que facilita la oportuna retroalimentación de los mismos.

- e) ***El costo de identificar y controlar el ICR no debe superar el valor de la información***, éste es un punto de sentido común, por ello es más un aspecto en el que debemos tener cuidado que un criterio de los ICR, queda claro que, si el valor de las herramientas para darle seguimiento supera su utilidad es preferible no considerarlo como tal.

Ejemplos:

Los indicadores clave de rendimiento (ICR) que se presentan a continuación son algunos de los contemplados en las políticas institucionales, así como los propuestos por la SESIC para evaluar la calidad de la Educación Superior:

- *Número de programas por nivel educativo y por periodo lectivo.*
- *Matrícula por área del conocimiento*
- *Normativa institucional: Ley Orgánica; estatutos generales; reglamentos (específicos).*
- *De personal académico: incluye número de PTC; PH y totales; relación PTC/Totales*
- *De Profesores de Tiempo Completo: grado académico; reconocimiento de perfil deseable; sexo; imparten tutoría.*
- *Para programas educativos: actualizados; evaluados por CIEES y si nivel de ubicación incorporados a PIFOP o PNP; acreditados por organismos reconocidos por COPAES.*
- *Para los procesos educativos: número de becas; % de alumnos en tutoría; tasa de graduación por cohorte generacional; índice de satisfacción de estudiantes.*
- *De resultados educativos: % de eficiencia terminal, % de eficiencia terminal en los tiempos estipulados, % de PE que realizan seguimiento de egresados, índice de satisfacción de egresados, etc.*
- *En la generación y aplicación del conocimiento: número de LGAC, número de CA y sus grados de consolidación, PTC incorporados al SNI.*
- *De infraestructura: equipo de cómputo para alumno; para docentes; para apoyo; vigentes; obsoletas; relación PC/alumno; redes internas, etc. Acervos por área; relaciones matrícula-títulos-volúmenes; suscripciones a revistas. Cubículos para PTC.*

Observación:

Los Indicadores Clave de Rendimiento (ICR), deben reflejarse en las metas o resultados que serán plasmados en los planes de acción.

En este sentido, es fundamental que aquéllos que sean elegidos estén directamente relacionados con las Áreas Críticas de Resultados (ACR)

Planes de acción

Por definición los planes de acción representan las actividades específicas requeridas para lograr cada objetivo, en un marco de tiempo definido y los recursos necesarios.

La elaboración de los planes de acción contemplan:

- 1) ***El planteamiento de objetivos generales y objetivos específicos.***
- 2) ***Las actividades o pasos específicos*** que se requerirán para el logro de los objetivos.
- 3) ***La descripción de los resultados*** esperados (*metas*).
- 4) ***Los tiempos previstos*** para la realización de las acciones o pasos.
- 5) ***Los recursos*** que serán necesarios para llevarlos a cabo.

Como hemos señalado, el propósito de los pasos anteriores (identificación de ACR e ICR) es básicamente facilitar el establecimiento de los objetivos, definidos éstos como las declaraciones de resultados medibles que se deben lograr dentro del marco de tiempo del plan. Tanto en la institución, como en las dependencias, estos objetivos deberán limitarse a los logros más importantes proyectados para ese periodo y que normalmente representen un esfuerzo colectivo, por ello no es conveniente ni práctico escribir objetivos y acciones sobre todo lo que debe hacerse, esto sería simplemente imposible de manejar.

Recuerde:

Los objetivos deben resaltar aquellas cosas de importancia vital y por lo tanto requieren un enfoque continuo en ellos.

Cuando más grande sea el número de objetivos proyectados, menos probable será que cada uno de ellos reciba la atención necesaria.

Para la elaboración de los objetivos (generales y específicos), las acciones y resultados esperados, en esta guía sugerimos utilizar como herramienta el Marco Lógico (Logical framework).

El marco lógico fue creado en 1969 por la firma consultora Práctica Concepts. Inc., específicamente por Leon Rossenberg y Lawrence Posner, actualmente este enfoque es utilizado por prácticamente todas las agencias de la Naciones Unidas (OIT, OMS, OPS, FAO), la Unión Europea, el BID y el BM. Su objetivo fue superar los problemas ligados a:

- Una planeación imprecisa, particularmente de proyectos (o planes) con objetivos múltiples y cuyos componentes no se relacionaban claramente con las actividades, así como la ausencia de una imagen clara de los objetivos y metas que el proyecto debería lograr si es ejecutado con éxito, lo cual plantea a los evaluadores muchas dificultades para su aprobación y/o para comparar lo planificado con los resultados reales.
- Responsabilidad gerencial ambigua: aunque los responsables de los proyectos aceptan la premisa de que estos se justifican en función de los beneficios obtenidos, se resisten a ser considerados responsables del impacto del proyecto.
- Evaluación controversial, ante la ausencia de metas claras y frecuentes desacuerdos de lo que se busca con el proyecto, los evaluadores terminan usando su propio criterio para determinar sus aspectos positivos y negativos. Los resultados subsecuentes de la evaluación y/o el monitoreo, por tanto frecuentemente se convierten en causas de mayores desacuerdos acerca del éxito o fracaso, en lugar de contribuir al mejoramiento del proyecto.

El marco lógico permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad de un plan o proyecto: coherencia, viabilidad y evaluabilidad. Y su creciente popularidad se debe al no menos importante hecho de constituir la principal técnica no cuantitativa de análisis en el campo de las políticas de desarrollo.

El marco lógico es una metodología que tiene la fortaleza de comunicar los objetivos de un plan o proyecto clara y comprensiblemente, incluida la lógica de su diseño hasta su evaluación, respondiendo a las etapas de identificación (¿Cuál es el problema?, la definición (¿Qué debemos hacer?), la valoración (¿Cómo debemos hacerlo?), la ejecución y supervisión (¿Lo estamos haciendo bien?), hasta la evaluación (¿Lo hemos logrado?). En la actualidad se reconoce su utilidad en el diseño de planes y proyectos que buscan obtener intangibles y su impacto suele verse después de algún tiempo de terminados, ejemplo de este tipo de proyectos son los relacionados con la educación, mejoramiento de la calidad de procesos y desempeño de personas, desarrollo comunitario, cambios culturales, conservación de la biodiversidad y como la parte operativa de la planeación estratégica.

La estructura del Marco Lógico es una matriz (Tabla 9) donde cada fila representa un nivel diferente de los objetivos del proyecto, en el nivel superior se encuentran los más amplios (general) y en el nivel inferior las actividades e insumos. A este arreglo se le denomina Jerarquía de los Componentes del Proyecto (Figura 3).

Tabla 9

Objetivos	Descripción
<p>Objetivo General (OG)</p>	<p>Es el objetivo de orden mayor al que contribuye el plan o proyecto. Es una descripción de la solución al problema que se ha diagnosticado.</p> <p>Para su redacción es preferible evitar utilizar verbos como: <i>contribuir, ayudar, coadyuvar, promover, etc.</i>, ya que éstos dejan de lado el tema principal.</p> <p>Ejemplo: Correcto: Acreditar el PE de la X por “Z”, organismo reconocido por COPAES Incorrecto: Promover la acreditación del PE X por organismos reconocidos.....</p> <p>De esta forma, los esfuerzos se enfocarán en lograr precisamente eso (en el ejemplo la acreditación) y no puntos intermedios del camino que nos llevará al futuro deseado (en el ejemplo promover es una acción previa a la acreditación).</p> <p>Se recomienda tener sólo un objetivo general, en caso de que existan más, deben estar relacionados entre sí. Adicionalmente el OG deberá tener una fecha esperada para cumplirse.</p>
<p>Objetivos específicos (OE)</p>	<p>Señalan las variables de las cuales depende el objetivo general. En este sentido, los OE expresan logros intermedios que, en conjunto posibilitan o contribuyen al logro principal.</p> <p>Se sugiere redactar el OE como deseo, seguido de la institución, dependencia, grupo o personas, para que el proyecto incida sobre las causas del problema y no sólo sobre sus efectos.</p> <p>Ejemplo: Realizar de manera colegiada la autoevaluación del PE de acuerdo a los criterios de X.</p>
<p>Resultados y/o Productos (Metas)</p>	<p>Son la consecuencia directa y deliberada de las acciones del proyecto, no se obtienen por casualidad ni accidente. Si el plan o proyecto no está diseñado para generar esas metas, ellas no se lograrán.</p> <p>Los productos son tangibles (infraestructura construida, información en algún soporte físico, equipo instalado).</p> <p>Los resultados son, en contraste, intangibles, tales como conocimientos y habilidades nuevas (Ej. personas capacitadas), compromisos adquiridos (Ej.vínculos con sectores).</p> <p>Se recomienda redactar los resultados y productos enunciando la cantidad esperada, el nombre o sustantivo seguido de un verbo conjugado en participio pasado (ado, edo, ido, to, so, cho) y/o gerundio, que sirvan para especificar las características o cualidades esperadas de las metas.</p> <p>Ejemplo: Un informe de autoevaluación elaborado, tanto en papel, como en formato electrónico. (Para el PIFI y PIFOP las metas deben ser estrictamente académicas y no pueden estar relacionadas con la adquisición de equipos y suministros)</p>
<p>Actividades</p>	<p>Las tareas son la parte visible del plan o proyecto, la vida operativa del mismo, pero no constituyen el proyecto total. El proyecto completo se terminará hasta que se haya cumplido el objetivo general. En este sentido las actividades representan las tareas que el ejecutor debe cumplir para lograr cada una de las metas.</p> <p>Se sugiere que las actividades sean redactadas con verbos en infinitivo o palabras que</p>

	<p>denoten acción en sí mismas.</p> <p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Actualizar el archivo histórico del PE X <p>En las actividades es donde reside el costo del proyecto, en tiempo, dinero, información, infraestructura, talento, etc. Por tanto, se deberá tener cuidado de incluir sólo las actividades suficientes para generar los productos esperados, pero incluir todas las actividades necesarias para ello.</p>
Insumos	<p>Se refiere a la información, recursos, talento, etc., que ya existen y están disponibles para el proyecto. Si no existen y se deben generar, entonces se consideran resultados o productos, los cuales se consiguen externamente al proyecto.</p>

A manera de sugerencia:

En la redacción de objetivos, se deberá evitar el uso de las palabras tales como: “para.....”, “con el fin de”, “con el propósito de” (éstas suben un nivel en el marco lógico) o “a través de”, “por medio de", “utilizando" (estas palabras bajan un nivel en el marco lógico), puesto que cada una de estas palabras y frases mezclan en una sola casilla información de más niveles del marco lógico.

Por ejemplo:

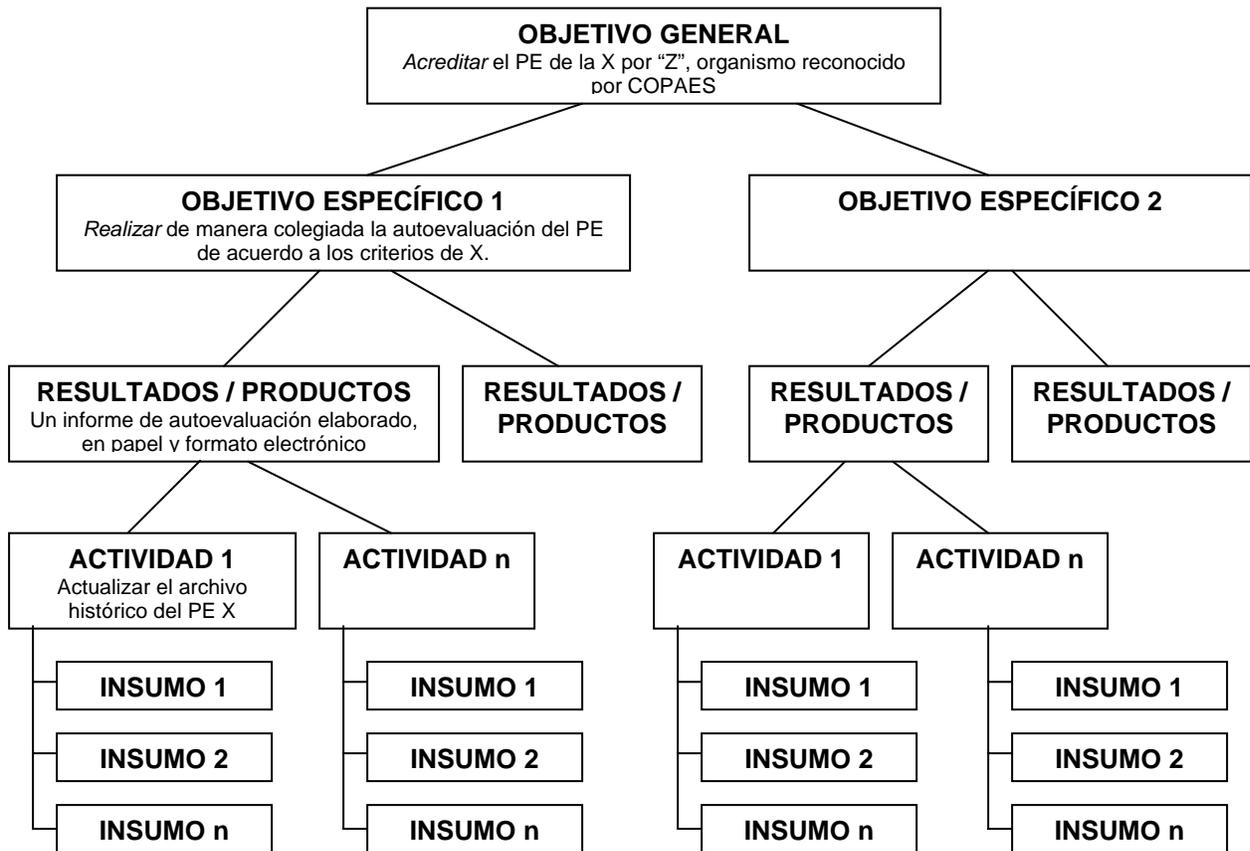
Objetivo General: Promover la acreditación del PE “X” por Z, organismo reconocido por COPAES, con el fin de lograr su reconocimiento como PE de calidad, por medio de la autoevaluación realizada con el trabajo colegiado de los cuerpos académicos y la actualización del archivo histórico.

Análisis de la redacción:

- *El objetivo general es sólo: Acreditar el PE “X” por Z, organismo reconocido por COPAES (el concepto de promover deja al objetivo en una etapa previa).*
- *Con el fin de lograr su reconocimiento como PE de calidad, es un objetivo superior al objetivo general planteado, ello requiere elementos adicionales a la acreditación.*
- *Realizar la autoevaluación de manera colegiada por los cuerpos académicos corresponde a un objetivo específico.*
- *La actualización del archivo histórico, es una actividad necesaria para lograr el objetivo.*

Cuando no se siguen estas simples reglas, se suele terminar con un diseño de proyecto confuso, repetitivo, difícil de entender y por ende de evaluar.

Figura 3



Como hemos mencionado en apartados anteriores, existen importantes diferencias entre los **planes estratégicos** y; los **planes táctico-operativos**.

El diseño del **Plan Estratégico**, incluye las etapas de perspectiva y posicionamiento, en este sentido el documento en el que se presenta contempla:

- Título
- Antecedentes generales, que corresponden una presentación del plan, contextualizándolo en los ámbitos nacional, estatal y/o institucional, del cual es parte, así como una breve descripción del proceso seguido para su diseño.
- Misión
- Valores
- Visión
- Áreas estratégicas (ejes fuerza de la visión)
- Diagnóstico estratégico en forma de conclusiones de la evaluación FODA

- Identificación y priorización de problemas
- Objetivos estratégicos
- Estrategias para el abordaje de los objetivos estratégicos.

A manera de aclaración:

Cabe señalar que los programas vinculados al PIDE, tales como el PIFI, PIFOP, PROMEP, sugieren un orden específico para la presentación del plan estratégico, en este sentido se deberán atender los criterios establecidos por dichos programas.

Adicionalmente en el PIFI, PIFOP y PROMEP al plan táctico-operativo se le denomina proyecto, el cual es una propuesta (plan) sujeto a aprobación por las instancias pertinentes.

Ahora bien, consideramos importante señalar que para la presentación del Plan táctico-operativo (o proyecto para efectos del PIFI, PIFOP y PROMEP) se propone una estructura básica (Tabla 10) que plantea los requerimientos típicos más relevantes, ellos son:

- **Título o nombre del proyecto:** simple, breve, dando una idea concreta del tema del proyecto.
- **Presentación:** corresponde a la presentación contextualizada del proyecto. Esta presentación debe estar documentada, mostrar los principales datos existentes y las estrategias diseñadas en la etapa de posicionamiento que atenderá. Lo relevante no es hacer descripciones ni mostrar datos o las estrategias en sí, sino perfilar los principales aspectos que dan relevancia al proyecto. La razón de este apartado es ubicar al lector (que siempre será un potencial evaluador).
- **Justificación:** incluye la descripción del o los problemas que el proyecto pretende abordar, a continuación hay que mostrar la relevancia de la propuesta, para ello es necesario que las razones y/o intereses que justifican su desarrollo queden claros: ¿a quién le preocupa el proyecto y por qué?, ¿qué se pierde (idea de costos) o se gana (idea de beneficios) con el proyecto?, también es útil plasmar a este nivel la viabilidad del proyecto propuesto.
- **Objetivo general:** expresa de modo breve y preciso qué es lo más relevante que se pretende lograr con el proyecto, debe ser coherente con la justificación previa y con el resto de elementos que se plantearan (marco lógico).

- **Objetivos específicos:** expresan logros intermedios que, en conjunto, posibilitan o contribuyen al logro principal (marco lógico).
- **Metas académicas (resultados y productos esperados):** indica los resultados o productos concretos que se obtendrán (marco lógico).
- **Actividades:** conjunto detallado de acciones que deberán ejecutarse para el logro de los resultados. Los programas PIFI, PIFOP, PROMEP, entre otros contemplan una calendarización específica por año y hasta el 2006, razón que obliga a la identificación de actividades que sean fundamentales.
- **Plan de trabajo calendarizado (cronograma):** es básico ordenar las actividades según el momento en que deben ser ejecutadas.
- **Recursos (insumos):** Se refiere a la información, recursos, talento, etc., que ya existen y están disponibles para el proyecto. Nuevamente, para los programas PIFI, PIFOP, PROMEP y otros, los recursos se definen en función del costo anualizado. Para solventar esta limitación se requiere incluir la descripción de insumos solicitados con cotizaciones recientes.

Tabla 10

Nombre del proyecto:								
Responsable del proyecto:								
CONTENIDO								
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación ▪ Justificación 								
Objetivo General								
	Objetivos específicos					Metas académicas		
1					1.1.			
2					2.1.			
n					n.1.			
Plan de trabajo calendarizado								
OE	Actividad	Meta	Cronograma					
			E-F	M-A	M-J	J-A	S-O	N-D
1		1.1.						
2		2.1.						
n		n.1.						

Bibliografía consultada

- Albrech, Karl. (1999). La misión. Paidós. Argentina.
- Albrech, Karl. (2001). Radar empresarial. Paidós. Argentina
- Fleitman, J. (1994). Evaluación integral. Mc GrawHill. México.
- Fundación W. K. Kellogg. (1994). Programa UNI. Brasil.
- Gómez Ceja, G. (1995). Planeación y organización de empresas. Mc GrawHill. 8ª Edición. México.
- Mintzberg, H. (1999). El proceso estratégico. Prentice Hall. México.
- Morrisey, G. L. (1996). Pensamiento estratégico. Serie Planeando con Morrisey. Prentice Hall. México.
- Morrisey, G. L. (1996). Planeación a largo plazo. Serie Planeando con Morrisey. Prentice Hall. México.
- Morrisey, G. L. (1996). Planeación táctica. Serie Planeando con Morrisey. Prentice Hall. México.
- Niremberg, O., Brawerman, J., Ruíz, V. (2000). Evaluar para la transformación. Paidós. Tramas sociales. Argentina.
- Palom Izquierdo, F., Tort, L. (1996). Management en organizaciones al servicio del progreso humano. ESPASA-CALPE. Madrid.
- Rodríguez Valencia, J. (2000). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. ECAFSA. México.
- Serna Gómez, H. (2000). Gerencia estratégica. 3R Editores. Temas Gerenciales. Colombia.
- Tweed. S. (1991). Enfoque estratégico. Editorial Panorama. México.
- Universidad de Colima. (1997). Modelo de planeación estratégica. Una propuesta. Comité Técnico de Planeación y Evaluación Institucional. Mimeo. Colima, México.