

# UDS

**LIBRO**

# PLANEACIÓN EDUCATIVA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON  
FORMACIÓN EN COMPETENCIAS  
PROFESIONALES

Primer Cuatrimestre

**CUATRIMESTRE: SEPTIEMBRE – DICIEMBRE**

**OCTUBRE 2022**

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **MISIÓN**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **VISIÓN**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **VALORES**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

**ESCUDO**

El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

**ESLOGAN**

“Mi Universidad”

**ALBORES**

Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## PLANEACIÓN EDUCATIVA

---

### Objetivo de la materia:

Incorporar las diferentes aproximaciones que sobre la educación se han elaborado, de manera que ubique y encuadre conceptualmente su práctica educativa y del mismo modo adquirirá conocimientos a través del análisis, estudio e inferencias conceptuales de las diferentes teorías que en educación existen como las propuestas más destacadas que continúan vigentes e influyentes en nuestros sistemas educativos y con actitud reflexiva.

### ÍNDICE

#### Unidad I

##### LA PLANEACIÓN Y SU CONCEPTUALIZACIÓN

- I. La turbulencia del ambiente
  - 1.1 Grandes tendencias en el contexto internacional
  - 1.2 La formación de bloques
  - 1.3 Reforma Educativa
    - a) La planeación en ambientes turbulentos
    - b) Definición de planeación y conceptos complementarios
    - c) El pensamiento sistémico y la solución de problemas

#### Unidad II

##### LA PLANEACIÓN NORMATIVA

- 2. Modelo general de planeación Normativa
  - 2.1 Características
  - 2.2 Diferencias con otros enfoques
  - 2.3 Algunas ventajas
  - 2.4 Visión
  - 2.5 Formulación o revisión de visiones de algunas IES participantes
  - 2.6 Misión
  - 2.7 Diseño o revisión de misiones

#### Unidad III

##### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS ETAPAS

- 3. Etapas de la planeación estratégica
    - 3.1 El concepto de estrategia
-

- 3.2 Decisiones estratégicas
- 3.3 Análisis ambiental
- 3.4 Factores internos a) Fortalezas, debilidades
- 3.5 Factores externos a) Riesgos y oportunidades
- 3.6 Tipos de estrategias: directiva, operativa y competitiva
- 3.7 Diseño y jerarquización de estrategias

**Unidad IV**

**PLANEACIÓN OPERATIVA**

- 4.1 Niveles
- 4.2 Condiciones y requerimientos para la instrumentación
- 4.3 Coordinación e integración
- 4.4 responsables de la ejecución, seguimiento y control
- 4.5 Calendarización
- 4.6 Monitoreo
- 4.7 Definición de mecanismos de evaluación
- 4.8 Principales obstáculos para la instrumentación

**Criterios de evaluación:**

<b>No</b>	<b>Concepto</b>	<b>Porcentaje</b>
1	Trabajos	60%
2	Examen	40%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		100%

## **UNIDAD I**

### **LA PLANEACIÓN Y SU CONCEPTUALIZACIÓN**

#### **DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.**

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada. Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos, algunos autores definen la planeación de la siguiente forma: "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". A. Reyes Ponce. "Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" Ernest Dale. "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas. Definición. "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". A. Reyes Ponce. "Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" Ernest Dale. "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" George R. Terry



## 1.-LA TURBULENCIA DEL AMBIENTE

La turbulencia pone a prueba la capacidad de la alta dirección para enfrentar cambios que ponen en riesgo la vida de una institución. Para enfrentarla es necesario tener un comportamiento creativo orientado a la innovación, garantizando una flexibilidad estratégica. En los últimos años, las instituciones educativas en el mundo se han enfrentado a situaciones inesperadas que han amenazado su perdurabilidad. Vale la pena recordar como el ataque al World Trade Center transformó el sector de transporte aéreo de pasajeros; los cambios tecnológicos y la consolidación de Internet han llevado a industrias como discográfica a ver disminuidos sus ingresos como resultado del incremento de las descargas de canciones por internet; igualmente las empresas de telefonía han tenido que generar nuevos servicios por la presencia de alternativas de comunicación como skype; el desarrollo acelerado de las redes sociales ha modificado la manera como las empresas interactúan con sus clientes; la industria de revelados de fotos se ha tenido que transformar como consecuencia de la aparición de las cámaras digitales; los restaurantes de comidas rápidas incorporan en sus menús nuevas alternativas como resultado de la preocupación de los clientes a comidas más saludables. Los ejemplos presentados son tal vez los más evidentes, pero no los únicos, las empresas en el mundo entero han vivido momentos de turbulencia.

La turbulencia en el plano educativo es el resultado de un conjunto de acontecimientos transformadores, en algunos casos impredecibles provenientes de factores demográficos, económicos, tecnológicos, regulatorios y de globalización. Como consecuencia de estos cambios, el entorno se vuelve inestable (dinámico), la capacidad de previsión por parte de las escuelas cada vez es menor (incertidumbre) y la comprensión del entorno es cada vez más difícil dada la heterogeneidad de actividades que allí se presentan (complejidad); esta situación afecta el normal desempeño del sector (clientes, competidores, proveedores, distribuidores). Surgen cambios en preferencias de los clientes, rivalidad por promociones y precios, cambio en composición de competidores, saturación en el mercado, y aparición y fortalecimiento de sustitutos.

La turbulencia pone a prueba la capacidad de la alta dirección para tomar decisiones y realizar ajustes que les permitan como mínimo no ver disminuidos sus ingresos. Sin embargo, la turbulencia también es una oportunidad para que las escuelas asuman el mando del sector. A raíz de ellos, han surgido en los últimos años Best Seller donde se pone de ejemplo lo realizado por algunas empresas para enfrentar la turbulencia. Entre ellos se encuentran Business Planning For Turbulent Times; Leading In Turbulent Times; The Age Of Turbulence; The Upside Of Turbulence; The Winning In Turbulence; Marketing Through Turbulent Times.

La facultad de Administración de la Universidad del Rosario dentro de su proyecto de investigación Turbulencia empresarial en Colombia, identificó que existen empresas que a pesar de enfrentar la turbulencia han mejorado su desempeño como resultado de la puesta en marcha de un sistema que cumple tres funciones:

- 1) monitorear del entorno.
- 2) permitir diseñar escenarios.
- 3) seleccionar e implementación del nuevo modelo de negocios.

Con el monitoreo, la institución educativa cuenta con un sistema de alerta temprana, que además de identificar las señales más evidentes del entorno logra valorar cómo y cuánto ha cambiado el entorno en el que la organización está inmersa, y responder las siguientes preguntas: ¿Qué modelos de negocios se están desarrollando o pueden surgir?, ¿Quién los genera?. El sistema debe permitir identificar modificaciones de tipo demográfico, regulatorio y tecnológico, que permiten a la institución educativa evaluar la magnitud del efecto de la turbulencia, así como el impacto de las dimensiones de dinamismo, incertidumbre y complejidad en el sector.

La segunda fase consiste en hacer una elaboración de escenarios que permitan responder a la turbulencia, buscando soluciones para hacer frente a las discontinuidades. No basta con diseñar los escenarios, es necesario construir las estrategias para cada uno de ellos, y los indicadores de seguimiento.

Finalmente, la institución educativa debe seleccionar e implementar el nuevo modelo de negocios, lo que llevaría a que se realicen ajustes en sistemas de producto, mercados, estructura organizativa, recursos humanos, activos, procesos. En esta etapa es necesario que exista una disposición a realizar los cambios estratégicos necesarios que han sido percibidos, ya que no todas las organizaciones son igualmente capaces de cambiar.

Para que estas modificaciones en el contenido de la estrategia den sus resultados; las empresas deben desarrollar capacidades dinámicas que les permitan no sólo enfrentar la turbulencia cuando ya está presente, sino superar nuevas turbulencias en el futuro, porque ha logrado generar un proceso de ajuste dinámico. Estas capacidades dinámicas no se adquieren en el entorno, surgen de procesos internos desarrollados por las empresas apoyados en la cohesión del grupo gerencial; un elemento fundamental para lograr enfrentar la turbulencia con éxito, y es cuando los integrantes del grupo gerencial se encuentra tan relacionados entre si, que el tomar decisiones trascendentales es algo que se consigue de manera rápida y precisa.

En síntesis, el fenómeno de la turbulencia es un momento donde se pone a prueba la capacidad de la alta dirección para enfrentar cambios en el entorno que ponen en riesgo la vida de la institución educativa. Y para enfrentarla es necesario tener un comportamiento creativo orientado a la innovación, garantizando una flexibilidad estratégica que permita enfrentar los momentos de dificultad de la mejor manera posible y ser capaces de tomar decisiones sin información perfecta.

### **El concepto de turbulencia del entorno**

Para Emery y Trist (1965) la turbulencia es una propiedad del entorno que se caracteriza por la presencia de una inestabilidad o tasa de cambio subyacente y porque los recursos y restricciones cambian constantemente, obligando a las empresas a reaccionar. Por su parte, Khandwalla (1976-1977) indica que la turbulencia surge por los cambios rápidos e imprevisibles en diferentes aspectos del entorno. De manera similar, Ansoff (1979) indica que la turbulencia se caracteriza

por variabilidad del entorno del mercado, la velocidad de cambio, la intensidad de la competencia, la abundancia de tecnología, y la preocupación por reducir las presiones de los gobiernos y los grupos de influencia. Buscando acoger las ideas alrededor del concepto de turbulencia, Gueguen (2001) establece que esta es una cadena de acontecimientos que son más o menos espaciados en el tiempo, más o menos favorables, pero impredecibles en cuanto a su magnitud, lo suficientemente nuevos para causar un impacto en las empresas, que son percibidos por sus miembros, y que generan una reconsideración en la estrategia de la empresa. Lo que distingue a un entorno turbulento de otros, es que este se configura por la presencia de dinamismo, incertidumbre y complejidad.

Llegados a este punto, puede indicarse que existe turbulencia cuando se presentan discontinuidades en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, de medio ambiente y regulatorios que afectan el comportamiento de un sector y que llevan a las empresas a modificar su comportamiento estratégico para lograr hacer frente a dicho período de agitación y no afectar su desempeño.

## **1.1 Grandes tendencias con el contexto internacional**

De la revisión de la literatura se reconoce la necesidad de tener en consideración el entorno como factor explicativo y de predicción del acontecer de las empresas cuando se enfrentan a la turbulencia. Se puede concluir que en la relación entre entorno turbulento y el comportamiento estratégico, el entorno es abordado como una fuerza motriz que influye en la modificación de las posiciones competitivas de las empresas. Por otro lado, sin embargo, la literatura sobre estrategia también se ha detenido a documentar la manera como el entorno cambia como consecuencia de las decisiones de las empresas para enfrentar la turbulencia.

Las principales modificaciones se presentan en medidas regulatorias, cambios en la demanda y un incremento de la rivalidad del sector. Al llegar a este punto, se puede concluir que efectivamente tanto entorno como empresa tienen condiciones de motricidad y dependencia

cuando se presenta la turbulencia, como lo concluye buena parte de la literatura disponible sobre estrategia y turbulencia.

En este artículo reconocemos la existencia de diversas formas de relación entre empresas y entorno, que tienen implicaciones significativas para el comportamiento estratégico de las primeras. Proponemos hablar, entonces, de cuatro tipos de relación: 1) unidireccional 2) bidireccional simple 3) bidireccional circular y 4) bidireccional coevolutiva.

Las relaciones unidireccionales han sido descritas de manera específica para sistemas cerrados (Von Bertalanffy y Almela, 1976) en referencia a interacciones entre sistemas y/o componentes de un sistema donde no existe presencia de realimentación. Dentro del ámbito empresarial, la evidencia de relaciones unidireccionales podría tipificarse solo al terreno de lo imaginario, esto por la característica natural de aprendizaje que posee toda empresa (Senge, 1994). Algunos ejemplos permiten exponer la idea detrás de este tipo de relación; uno de ellos se explicita a partir de los axiomas empresariales; en el negocio de los supermercados “el cliente siempre busca productos que satisfagan sus necesidades” , siendo este axioma es inmodificable, los efectos de la evolución en los paradigmas de pensamientos, las nuevas prácticas empresariales, la emergencia de nuevos modelos explicativos, las transformaciones en los modelos políticos y económicos, entre otros, no suponen en ninguna medida una variación del este axioma.

En contraparte, la posibilidad de relaciones de doble vía o relaciones bidireccionales suponen su existencia exclusivamente en sistemas abiertos o sistemas de realimentación, los cuales son particularmente descritos por von Bertalanffy y Almela, (1976) como sistemas de la realidad por su capacidad de aprendizaje en función de sus interacciones. La bidireccionalidad se convierte así en el principio explicativo del relacionamiento entre el entorno y las empresas, donde de la misma manera como el entorno tiene la capacidad de influir en el comportamiento y desempeño de las empresas, la empresa puede a su vez influir en el comportamiento y desempeño del entorno.

El primer tipo de relación en esta categoría ha sido denominada bidireccional simple, en referencia a esta propiedad básica de los sistemas abiertos (Von Bertalanffy y Almela, 1976); aquí

a pesar de existir una comunicación de doble vía entre el sistema y su entorno no se evidencia la existencia de un mecanismo de relacionamiento entre las causas, los efectos, y las variables del sistema, además de excluir el tiempo como parámetro de interacción. Es decir que la bidireccionalidad simple se expresa exclusivamente por el patrón de interacción del sistema con su entorno. Siguiendo con el ejemplo de los supermercados, una relación bidireccional simple se explicita a partir de problemas de interacción simplificados como la competitividad del sector.

Como segundo tipo de relación, se ha definido en este texto las bidireccionales circulares a partir de la capacidad de aprendizaje inherente los sistemas empresariales expuesta por Senge (1994). Supuesto un sistema de tres componentes A, B y C, una relación circular se presenta cuando las variaciones en A afectan a B llevándolo a generar variaciones que al mismo tiempo afectan a C el cual también varía afectando A, lo que constituye un bucle continuo de realimentación.

Este tipo de relación supone a diferencia de las simples la existencia de dos fenómenos adicionales: 1) La dinámica del sistema (O'Connor y McDermott, 1998) dada por la interacción y realimentación constante entre el sistema y sus componentes y 2) la variabilidad del sistema (Andrade et al., 2001) dada por las transformaciones útiles para el sistema y sus componentes como resultado de la interacción y realimentación de los mismos. La cadena de supermercados al modificar su política de pago a proveedores genera repercusiones en estas empresas, afectando su flujo de caja.

Como resultado de esta situación, los proveedores de gran tamaño toman la decisión de incrementar el precio de venta de sus productos como una forma de presión para las empresas. Esto hace que las cadenas de supermercados incrementen los precios a los consumidores, quienes se ven obligados a disminuir su frecuencia de compra, lo que posteriormente afectara el diseño de la política de pago si la frecuencia de pago disminuye en exceso.

El último tipo de relación a explorar es la coevolutiva. Si bien la literatura no refiere de manera directa esta clasificación es menester de este artículo explicitar la existencia de relaciones entre el sistema y sus componentes donde la adaptación como fenómeno diferenciador caracteriza la

capacidad del sistema para sobrevivir a las condiciones cambiantes del entorno. Al ser parte del eje central de este documento, este tipo de relación se describirá en detalle a continuación.

## **1.2 LA FORMACIÓN DE BLOQUES**

El concepto integración implica otro nivel de calidad tanto en las características, como en la intensidad y en la arquitectura del patrón del comercio internacional, donde las economías nacionales logran otro nivel en su relación y, al mismo tiempo, obtienen beneficios en el comercio, mayor competitividad y, en general, mejores niveles de bienestar social.

Por lo tanto, el objetivo de una integración es la intensificación de las relaciones comerciales entre los integrantes, generación de ganancias, interrelación y estandarización entre los sistemas jurídicos y administrativos públicos.

De acuerdo a estadísticas de la Organización Mundial de Comercio (OMC), existen 130 integraciones regionales que operan bajo alguna de las formas de integración: zona de libre comercio, unión aduanera y unión económica.

Entre los procesos de integración se tienen: El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la Unión Europea (UE) y la Asociación de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC). A la fecha, la UE presenta el nivel más avanzado de integración, mercado único y una moneda común. Es la única integración que establece como objetivo la unión política (con aspiración federativa), considerado como el nivel máximo en las etapas de la integración.

Esta percepción económica de mercado no implica que el proceso se extienda de la misma forma, debido a que cada región tiene su propia dimensión política-económica y social, tampoco que no se estén logrando procesos de interdependencia así como de crecimiento y desarrollo.

Derivado de este enfoque inicial, este capítulo contiene temas sobre la integración en sus diferentes procesos, se analizan a los bloques comerciales, regionalización o integración, con diferentes visiones; haciendo referencia al análisis estructural del TLCAN, UE y APEC, analizando

las negociaciones realizadas y resultados obtenidos por cada región en su deseo por integrarse económicamente. Se estudia el concepto de integración y sus procesos, en donde se fusionan todas las fases, desde un acuerdo general de preferencias hasta la unión plena, se analizan cada una de las fases y se hace referencia a los derechos y obligaciones que se comprometen los países. Finalmente, se plantean las conclusiones y algunas propuestas derivadas de este trabajo.

### **1.2 1 bloques comerciales, regionalización o integración**

De acuerdo a las necesidades que se han presentado, a través de la historia, respecto de favorecer la economía mundial, se fomentó un sistema de eliminación gradual de aranceles en el comercio internacional, creando para ello el GATT<sup>1</sup>. Este organismo operó durante toda la guerra fría, años en los que se estaban gestando zonas de libre comercio, regionalización e integración económica, principalmente en Europa, por lo que la misma inercia del acelerado crecimiento económico y el deseo de los estados por comercializar en mejores ventajas tanto competitivas como comparativas, hizo que se viera rebasado.

Como parte de los acuerdos de la Ronda de Uruguay, en 1995 operó formalmente un organismo internacional con mayor cobertura hacia los aspectos económicos otorgando a los países miembros certidumbre respecto de sus contrataciones comerciales, la OMC<sup>2</sup>, tratando temas del comercio, ya no solo de bienes sino hasta el del sector de servicios y los derechos a la propiedad intelectual.

La OMC es un organismo internacional gubernamental especializado de tipo económico con una estructura institucional, designando directores generales quienes se reúnen cada dos años en conferencias ministeriales para la toma de acuerdos. Sus funciones principales son: administrar los acuerdos comerciales firmados por sus miembros o Acuerdos Abarcados, fomentar foros de negociaciones comerciales multilaterales, equilibrar las políticas económicas y comerciales a escala mundial, observar las decisiones del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional (FMI) y supervisa los aspectos de controversias en el rubro económico de los estados miembros. Los países también tienen que visualizar que la decisión de pertenecer a cualquier bloque regional significa competitividad en donde unos son favorecidos, además, en caso de ser un país pequeño, tendrá que dirigir su comercio al bloque y ajustarse a normas internas establecidas y no a las internacionales. Por lo tanto, en el caso de los países pequeños es conveniente que pertenezcan



a varios bloques regionales ya que les permitirá tener más influencia económica pero dependerá del líder regional.

Por otra parte, Pearson et al. (2003: 538) analizaron el proceso de regionalismo, concluyeron que continúa siendo un fenómeno importante tanto para las relaciones internacionales como para los organismos regionales que crecen con más rapidez que las organizaciones mundiales. Para el mejor manejo de la economía y la seguridad, se debe fusionar a varios estados-naciones en uno y poder gobernar más fácilmente; sin embargo, esto traería consecuencias en aspectos de lealtad y autoridad, pero sería un sistema descentralizado y la soberanía residiría en las unidades regionales individuales.

Sugieren que el regionalismo podría conformarse por un bloque encabezado por países que demuestren una hegemonía regional dentro de la economía internacional. Recomiendan que el bloque de América podría estar encabezado por Estados Unidos de Norteamérica, Asia por Japón y Unión Europea por Alemania, sin embargo, se podrían experimentar conflictos en el comercio y en otros sectores originando tensiones que lleven a conflagraciones mundiales, como las que se experimentaron en el siglo pasado, tanto en la primera como en la segunda guerra mundial. Un bloque comercial es la unión de economías con la finalidad de liberar aranceles y elevar el crecimiento económico de los países relacionados, con la posibilidad de que se adhieran otros.

### **1.3 REFORMA EDUCATIVA**

La educación es el principal elemento para el crecimiento de un país, el valorar los conocimientos que podemos adquirir por personal capacitado ayudara mucho para que nuestro entorno practico se competitivo y cada persona busque ser el mejor, esté preparado en un nivel excepcional; un país con gente preparada nos ayudara a elevarnos y ser una gran potencia en educación, política, economía, cultura, arte etc. Es un elemento que no se agota al contrario tenemos los recursos para hacer crecer la educación, dejar atrás otros aspectos menos primordiales ayudaría a que nuestro país llegase alcanzar a otros en este aspecto. Como dice una frase de platón “Educar es dar al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son capaces”. Gente inteligente y capaz tenemos en nuestro país y las nuevas leyes ayudaran a

embellecernos de conocimiento. La reforma educativa contiene varias normas donde se implementaron aspectos nuevos para que en nuestro año entrante comencemos como país, a valorar y hacer crecer la educación de cada individuo siendo siempre justa y gratuita para todos los ciudadanos.

Los artículos correspondientes provenientes de la nueva reforma educativa son el 3, 4, 9, 37, 65 y 66; de igual el 12 y 13 de la ley general de la educación donde generaliza todos los derechos y obligación que tiene la población y el gobierno hacia este tema.

Se efectúan las leyes secundarias que se basan en 1) Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Educación. 2) Decreto por el que se expide la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. 3) Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente (SEP, 2013)

Donde el 1 se basa en que según las leyes los maestros deberán cumplir con cada requisito; el 2 se evaluará la educación es decir; a los alumnos el conocimiento que han adquirido, el 3 aquí se protegerán todos los derechos del maestro y de igual manera ver que cumplan con sus obligaciones. “La necesidad de que la evaluación sea justa, objetiva transparente llevo a impulsar la creación del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. La principal función de la evaluación docente es la mejora de la práctica docente, a partir de un mejor conocimiento de las fortalezas y debilidades de cada maestro para apoyarlo en su desarrollo” (Hernández, vértigo político, 2013). Destacando la frase de Enrique peña en donde se creó y se fortaleció el Instituto Nacional para la Evaluación para un gran mejoramiento y entendimiento de nuestro magisterio en donde se le evaluará justamente a nuestros trabajadores docentes, donde estoy de acuerdo que se les prepare o capacite días antes de la evaluación y el que tenga el conocimiento adecuado obtenga la plaza y goce de los derechos que se le asignen.

Para que la enseñanza pública se constituya en un preciado tesoro que contribuya a la transformación de la sociedad, se necesita el cimiento y fundamento de la formación ética en valores de las nuevas generaciones (Ibarra santos, 2013).

Estoy de acuerdo en este punto en mi opinión todos los habitantes de nuestro país debemos cambiar los valores que se nos han implementado, dejar atrás la corrupción y ver como un negocio la reforma educativa, las nuevas generación de estudiantes deben aprender más acerca de valores éticos que es lo que nos hace falta, al igual que implementos que motiven al desarrollo estudiantil, tal reforma llevo a transformar nuestro Artículo 3 de la constitución política de los estados unidos mexicanos donde establece que al servicio docente desde la enseñanza, directivas o supervisión en la educación básica y media superior se darán por concurso de oposición lo que busca es tener más persona con una condición alta de preparación para elevar el crecimiento de educación en nuestro país.

Se busca tener un requerido censo en cada escuela para tener conocimiento de cuantos trabajadores y docentes integran tal rama, tener información necesaria para un ordenamiento adecuado; de igual manera establece que la educación es gratuita y obligatoria.

Escuelas de tiempo completo el funcionario subrayo que la Reforma Educativa también tiene como objetivo brindarle a los niños, jóvenes y maestros de más preparados, escuelas bien construidas y equipadas y además la posibilidad de que sigan estudiando más y mejor” Emilio Chuayffet (la prensa, 2012). Se basa en aumentar las escuelas que serán más de 15000 de tiempo completo en donde los docentes y alumnos asistirán de lunes a viernes y cumplirán 1200 horas de estudios en todo el año; donde el aumento de horas serian 400 horas de más en donde se buscara fortalecer el crecimiento de conocimientos en cada alumno en distintas aéreas.

Es favorable ya que existe más obesidad en alumnos, nos ayudara a mejorar el rendimiento con una alimentación saludable y adecuada e implementando actividad física habrá más facilidad de lograr este punto ya que los alumnos pasaran más tiempo en la escuela y favorecerá en su desarrollo.

Derechos y obligación del docente

Se evaluará al maestro de manera adecuada, de igual manera se entenderá y se dará de acuerdo a la zona en que este ubicado respetando algunos puntos en zonas urbanas ya que el profesor en ese caso desempeña otras funciones.

Una evaluación justa y con conocimiento o capacitación de ella.

Los directores y supervisores de elegirán al de igual manera y se verá el cumplimiento en asistencia y el apoyo que brindará a los maestros que se le asignen.

Tendrán 3 oportunidades de acceder a la educación es decir, pasar la evaluación.

El docente tendrá permanencia en el trabajo siempre y cuando pase la evaluación

Se le dará reconocimientos a los docentes sobresalientes

Se harán valer todos los derechos de los maestros

La 3 falta sin justificación de un docente es despedida inmediata

El sindicato magisterial solo se encargará de defender cualquier violación en los derechos de los profesores

No se pretende acabar con las prestaciones de los profesores, ni con los derechos de la población y mucho menos con las obligaciones del gobierno, se busca invertir más en gastos educativos para tener productos mobiliarios de primera calidad, salarios a los profesores estables, ayuda a zonas rurales entre otras.

Este trabajo es en conjuntos empezando por el gobierno, directos, profesores, padres de familia y alumnos así las ventajas que se esperan al aplicar esta reforma irán surgiendo y nuestro país tendrá un gran nivel educativo.

### **A) La planeación en ambientes turbulentos**

En el campo de la educación el reto con que hoy se enfrenta la acción de gobierno es cómo conducir reformas educativas exitosas, o sea, cómo hacer posible que las innovaciones que mejoran la calidad de la educación se generalicen y logren impactar la totalidad del sistema. El análisis de los procesos de reforma y la consecuente estigmatización de estos procesos como 'fracasos' tiene que ver con la incapacidad de lograr un 'estilo de gobierno' que sea capaz de

liderar una gobernabilidad aceptable que permita navegar las turbulencias que necesariamente implican estos cambios.

En base a tres décadas de reformas, en los últimos quince años se ha producido una serie de reflexiones sobre las reformas educativas, dispares según la región del mundo a que pertenezcan sus académicos. En un primer caso, la discusión no se centra sobre lo que hay que hacer, o sea, sobre el contenido de la reforma, ya que eso se extrae de los avances de la investigación pedagógica y sociológica. Por lo tanto, la mirada está puesta en los procesos de cambio y la preocupación está en cómo se toman las decisiones, y en por qué se logran (o no) resultados. En el otro caso, la reflexión está focalizada en la discusión acerca de si los cambios que se proponen son o no los adecuados, y la preocupación es cuál es su origen y a quién/es beneficia o perjudica. Gorostiaga y Tello (2011) estudian la relación entre los procesos de globalización y las reformas educativas que han tenido lugar en América Latina durante las últimas dos décadas buscando caracterizar y comparar sus principales perspectivas a través del análisis de textos producidos por académicos y por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de la región.

En el mapeo que presentamos, hemos identificado siete perspectivas principales que surgen del análisis de los textos: Economicista, Inserción Imperativa, Integracionista, Humanista, Crítica Normativa, Crítica Analítica y Mundialización Alternativa. Las dos primeras sostienen una visión positiva de la globalización, asociada a una valorización del papel de la educación en contribuir a mejorar la competitividad económica de los países; la tercera es más ambigua, pero también apoya la idea de la adaptación de la educación a los requerimientos globales; las restantes destacan distintos aspectos negativos de los procesos de globalización que se han desarrollado en la región y sus implicancias en términos de reforma educativa. La última perspectiva, además, argumenta a favor de una globalización antihegemónica que pueda ponerse al servicio de la democratización y la justicia social. (GOROSTIAGA; TELLO, 2011, p. 363)

Lejos de centrar la atención en estos aspectos ideológicos, la preocupación por el tema de los magros avances de las reformas educativas ha estado presente en el primer mundo desde hace algunas décadas (SARASON, 1990; GARDNER, 1992; ELMORE, 1995). Los hallazgos de la investigación acerca de las escuelas efectivas (REYNOLDS et al., 2002) y sobre el mejoramiento de la educación (REEZIGTA; CREEMERS, 2005) abrieron el camino a cómo trabajar en el aula y en

la institución escolar para lograr mejores aprendizajes, pero posiblemente hayan sido los resultados de las mediciones PISA los que incentivaron a que se llegara a la conclusión de que no alcanza con tener un porcentaje minoritario de buenas escuelas sino que el reto es levantar la vara para todas. <sup>1</sup> Esta preocupación por el tema de la generalización de las reformas ha dado como resultado una serie de modelos que orientan sobre cómo tomar decisiones y monitorear los procesos de cambio.<sup>2</sup>

## CUADRO 1

### SIETE PERSPECTIVAS SOBRE LAS REFORMAS EDUCATIVAS EN AMÉRICA LATINA

<b>Economicista</b> PREAL – Banco Mundial	Visión positiva de la globalización, asociada a una valorización del papel de la educación que ayuda a mejorar la competitividad de los países	La preocupación dominante es mejorar la competitividad económica de los países de la región, sin cuestionar el escenario global, y promoviendo un enfoque de reforma educativa en línea con la “nueva ortodoxia” de políticas educativas
<b>Inserción Imperativa</b> CEPAL/UNESCO		Se mantiene el argumento económico; las políticas educativas deben contribuir a la conformación y preservación de una identidad cultural específica y propia. Hay que insertarse en la economía global. La educación juega un rol clave en la formación de los individuos como trabajadores y como ciudadanos.
<b>Integracionista</b> Cassassus Concha	Más ambigua, pero también apoya la idea de la adaptación de la educación a los requerimientos globales	Sigue presente la idea de la adaptación de los sistemas educativos de la región a las tendencias globales, particularmente a través del uso de las nuevas tecnologías de la información y de innovaciones en la organización y gobierno de la educación.  Se remarca la necesidad de regulaciones que contrarresten los efectos negativos de la globalización, y de políticas educativas que no se centren sólo en aumentar la eficiencia y el rendimiento académico de los alumnos.

<sup>1</sup> Ya en los 90 Hargreaves señala, por ejemplo, que “el objetivo último de la reforma educativa debe ser establecer no solo islas y archipiélagos de mejora, sino continentes enteros de cambio” (HARGREAVES; EARL; RYAN, 1996).

<sup>2</sup> En América Latina no abundan trabajos similares. Una excepción es el de Braslavsky y Cosse (1996), que analiza los procesos de reforma y detalla las tensiones que los atraviesan. Otra es el análisis de los procesos de reforma chilena y argentina realizada por Aguerrondo y otros (2009) desde la mirada de la capacidad de gestión de los ministerios respectivos para gestionarla. Sin duda que deben existir algunos otros materiales, pero el solo hecho de que no circulen ampliamente dice del desinterés por este tipo de perspectiva en la región.

<p><b>Humanista</b> Tedesco Rivero</p>		<p>No se plantea una simple adaptación de la educación a las nuevas condiciones sociales y económicas sino generar cambios que permitan potenciar las capacidades humanas en forma equitativa, denunciando aquellos aspectos de los procesos de globalización que atentan contra esta potenciación. Se pone el acento en la necesidad de superar la desigualdad a través de políticas más generales ya que la educación sola no alcanza</p>
<p><b>Crítica Normativa</b> Rigal Donoso Torres</p>	<p>Destacan aspectos negativos de los procesos de globalización que se han desarrollado en la región y sus implicancias en términos de reforma educativa</p>	<p>Considera a la globalización como la expresión de los intereses de los grupos dominantes tanto a nivel internacional como de cada país. Postula que, desde los años noventa (y aun antes), la reforma educativa en América Latina ha sido guiada por la ideología neoliberal. Se parte de una visión de conflicto entre distintos grupos sociales con diferentes intereses, donde la “lucha” y la “resistencia” de los grupos subalternos – los docentes y sus organizaciones sindicales - son fundamentales para la transformación social.</p>
<p><b>Crítica Analítica</b> Tiramonti Feldfeber</p>		<p>Se postula que las reformas educativas en América Latina han seguido tendencias globales que responden a una variedad de factores y que articulan los intereses de diferentes actores. Las políticas educativas han tendido a aceptar los imperativos de la inserción global, las nuevas formas de regulación y la adopción de nuevas tecnologías, ignorando las necesidades regionales, las demandas de democratización de la educación y cuestiones de justicia social, incluyendo temas de género.</p>
<p><b>Mundialización Alternativa</b> Gadotti</p>	<p>Argumenta hacia una globalización antihegemónica al servicio de la democratización y la justicia social</p>	<p>Comparte algunos de los argumentos de las perspectivas críticas, pero sostiene que una globalización alternativa – opuesta a la dominante y basada en la justicia social, la democratización y el desarrollo de la educación como derecho social – ya está siendo promovida por organizaciones sociales en América Latina.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Gorostiaga Jorge y Tello César (2011).

## B) Definición de planeación y conceptos complementarios

A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración

muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles. El sujeto o la compañía deberán escoger la opción que le resulte más propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan.

Cabe resaltar que, en un sentido amplio, la planeación se realiza casi a cada momento, incluso en el día a día. Por ejemplo, cuando una persona decide tomar un taxi para llegar a un cierto lugar, habrá planeado cómo viajar de forma más rápida y efectiva. Sin embargo, también se puede realizar a largo plazo y con decisiones que involucren a miles de personas, como puede ser el caso de la planeación llevada a cabo en una gran corporación multinacional.

Las características de la planeación, por supuesto, dependerán del contexto; no es igual la toma de decisiones que realiza una familia cuando organiza un viaje de vacaciones que el proceso planificado por el gerente de una empresa para lanzar un nuevo producto al mercado. Sin embargo, su éxito dependerá del grado de conocimiento, análisis e intuición de quienes la ejecuten, y en ambos casos se podría dar un meticuloso plan de acción, sin importar la formalidad de cada uno.

#### Algunas clasificaciones

Es posible clasificar la planeación de distintas maneras, según las expectativas temporales, la amplitud y la especificidad. Veamos algunos ejemplos a continuación:



\* Planeación estratégica: la realizan los directivos de una empresa, para analizar factores internos y externos y su repercusión en los objetivos de la compañía. Suele trazarse a largo plazo, en general varios años, y consiste en el diseño detallado de su inserción en el mercado, de su comunicación con los medios y de sus campañas publicitarias.

\* Planeación táctica: suele relacionarse con la toma de decisiones a corto plazo, en general para sobrellevar una crisis inesperada. Cuando un producto vende menos de lo previsto, por ejemplo, es necesario actuar, sea bajando el precio o mejorando la oferta mediante la inclusión de accesorios o la elaboración de paquetes (bundles). Estas acciones deben estar de acuerdo con el plan estratégico que se trazó en un principio.

\* Planeación operativa: se refiere a la organización de los recursos y del personal de una compañía para la resolución de problemas. Es esencial para toda empresa, ya que traza el plan de acción y la relación que tendrán los distintos departamentos entre sí para el desarrollo de las tareas en un tiempo generalmente estipulado por el departamento directivo. En grupos de trabajo compuestos por un equipo y su líder, éste recibe proyectos y sus correspondientes fechas de entrega, y decide cómo se procederá, qué integrante se ocupará de cada tarea, etcétera.

\* Planeación normativa: se trata de una serie de reglas y normas que se crean para el correcto funcionamiento de una empresa. Desde la vestimenta de los empleados, hasta los horarios de trabajo y de pausas, todo debe estar previamente establecido para asegurar que se trabaje de manera ordenada.

\* Planeación interactiva: es la más utilizada por empresas que ofrecen productos tecnológicos. Se basa en trazar soluciones a problemas en un futuro ideal, así como el camino

para alcanzar dicho futuro. Cuando no se cuenta con las herramientas o la infraestructura necesaria para lograr ciertos objetivos, se analiza el accionar necesario para conseguir esos recursos.

### **C) El pensamiento sistemático y la solución de problemas**

El pensamiento sistémico es una de las conceptualizaciones o técnicas de pensamiento de mayor impacto en la actualidad por constituir un marco conceptual que permite representar problemas dentro de patrones totales o generales. La implementación de esta práctica permite el estudio de cualquier fenómeno y su experimentación ha contribuido en la resolución de múltiples problemas, donde otras perspectivas y áreas del conocimiento han sido incapaces de abordar (Cavaleri y Sterman, 1997). Los conceptos fundamentales del pensamiento sistémico fueron desarrollados en la primera parte del siglo 20. Por consiguiente, el pensamiento sistémico se define como la actitud del ser humano que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis y comprensión, y difiere del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste de manera inconexa (Chandler y Boutilier R., 1992). Integra tanto el análisis de las situaciones, como el planteamiento de hipótesis dinámicas que proponen soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como “sistema” y su entorno.

Un sistema es una entidad que mantiene su existencia y funcionamiento como un todo a través de las interacciones de sus partes (O'Connor y McDermott, 1997). Bajo esta perspectiva, el sistema se considera como un elemento dotado de múltiples interacciones y propiedades, el cual tiene un fin común donde todas las partes aportan una contribución para cumplirlo. Las ideas fundamentales de pensamiento sistémico no han cambiado significativamente sobre los años; éstas generalmente expresan lo siguiente:

- Las situaciones se ven de manera holística, compuestas por un conjunto de elementos diversos que interactúan dentro de un entorno.

- Reconocer que las relaciones o interacciones dentro de los elementos son más importantes que los mismos elementos al determinar el comportamiento del sistema.
- Reconocer que existe una jerarquía de niveles del sistema y propiedades emergentes en esos distintos niveles.
- Aceptar (especialmente en sistemas sociales) que las personas actúan acorde con sus propios propósitos y racionalidades.

En el ámbito organizacional, por ejemplo, esta lógica tiene una gran incidencia, puesto que es posible ver a la organización, ya no como una suma de sus partes que trabajan aisladas

Habitualmente, se siguen tres principios básicos del pensamiento sistémico en torno al modelamiento de los sistemas (Checkland y Scholes, 1999):

1. La articulación del problema
2. El análisis de sistemas
3. El uso de modelos

La articulación del problema es el paso en el cual el modelador se cuestiona sobre el problema a resolver. Aquí debe identificar el problema real a estudiar, sin dejarse sesgar por los síntomas o por las dificultades que ocurren en el mismo. En este paso debe identificarse el límite y la resolución del modelo y el propósito fundamental del estudio.

Para esta caracterización inicial del problema es adecuado discutir en grupo con expertos en el área, realizar una investigación histórica de las dinámicas del fenómeno, recolectar datos que ayuden a revelar tendencias y usar observación directa.

La aplicación del pensamiento sistémico en ámbitos académicos y operativos establece un marco conceptual que permite abordar los problemas que surgen de la conformación de estructuras avanzadas de información y de complejas organizaciones de los sistemas sociales. El pensamiento

sistémico contribuye a estructurar el entendimiento de las realidades, a constituir las bases para estudios posteriores de modelamiento y a definir los comportamientos de los sistemas.

Los tres principios básicos del pensamiento sistémico en torno al modelamiento de los sistemas son: la articulación del problema que constituye la identificación y elaboración estructurada de los sistemas, el análisis de sistemas que involucra toda la conceptualización del pensamiento sistémico.

Para entender los sistemas, y el uso de modelos que es la aplicación de diversas herramientas en ingeniería para representar las inferencias identificadas en los procesos sistémicos. En este trabajo se introducen tres importantes herramientas del pensamiento sistémico: los diagramas causales, que son estructuras que definen los ciclos de realimentación de los sistemas, los arquetipos, que son estructuras generales que definen los comportamientos de los sistemas y el análisis de complejidad que busca representar sistemas con altos números de variables e interacciones. Cada una de esas herramientas ayuda a realizar aproximaciones importantes a los elementos de los sistemas y contribuyen en su modelamiento en ingeniería. Cada uno de estas herramientas.

## UNIDAD II

### UNIDAD II PLANEACIÓN NORMATIVA

#### 2. Modelo general de la planeación normativa

Primeramente se hace necesario con fundamento en Rodríguez (1999), resaltar la importancia de llevar a cabo un diagnóstico organizacional, "como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y, de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí" (p.37), de igual manera se alude a los orígenes de la necesidad de diagnosticar, como son el hecho de que ésta requiere conocer su propia cultura y tener la oportunidad de implementar esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que también permitan mantener su identidad vigente, así como mejorar su clima y aumentar la motivación de sus miembros. En la realidad de la institución en estudio, se advierte la necesidad de dar respuesta a los retos del presente, y de manera principal como actores activos que conducen una mejora continua, está el personal de la institución, que se hace necesario que comulgue con los objetivos del centro escolar, y adquiera una identidad que lo lleve a comprometerse en el desarrollo institucional trabajando por el logro de sus objetivos. Refiriendo a Raymond y Mark (1997), se sostiene que los avances decisivos ocurren por una visión buscando ver el potencial de mejoramiento radical, de igual manera se alude a la reingeniería como rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado para optimizar el rendimiento de la organización.

#### 2.1 Características

El sistema de planeación propuesto por Meade (2002), comprende la planeación normativa, estratégica y operativa. Las fases de la planeación normativa pueden entenderse como dimensiones del liderazgo tales como la visión, misión y valores institucionales. La planeación estratégica se deriva de la misión y se establecen metas específicas y estrategias para su realización, éstas constituyen el vínculo con la visión y las acciones y metas son las que dan significado a la productividad de la organización. Para este tipo de planeación se consideran revisiones anuales para replantear el rumbo, redefinir estrategias y ajustar las metas, si es necesario de acuerdo a las demandas de los cambios sociales externos; presupone que ya se ha elaborado la planeación normativa. La planeación operativa, asevera Meade (2002), permite que el cambio realmente se lleve a cabo, contempla en ella las operaciones diarias

definidas a través de objetivos en programas y proyectos que integran los planes de acción derivados de la planeación estratégica. En búsqueda de la calidad resulta de suma importancia que las actividades se integren en procesos y se definan indicadores para medir su desempeño hacia la mejora continua. De acuerdo con Farrera (2002) en la fase de la planeación operativa se establece la interconexión con la planeación estratégica día a día, tomando en cuenta los recursos humanos, materiales y financieros. Conlleva un carácter interno institucional y se delimita dentro del plan de trabajo anual o semestral, efectuándose a corto plazo.

La planeación normativa se ubica en el siguiente contexto.

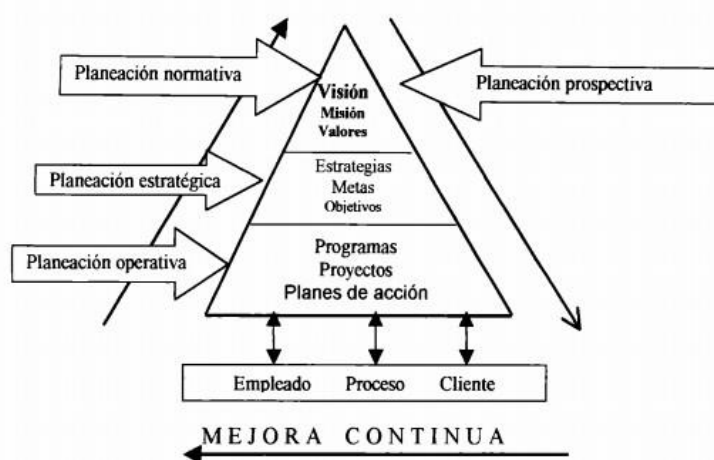


Figura 1. Sistema de planeación de Meade (2002).

## 2.2 Diferencias con otros enfoques

Cada tipo de planeación del sistema, aporta a la institución educativa un insumo diferente para su funcionamiento, cada una responde a una necesidad diferente de la institución, por lo tanto, la planeación normativa identifica y hace explícitos los propósitos de la organización y lo que ésta considera importante. La planeación estratégica define las acciones necesarias para que el propósito se realice y la planeación operativa especifica qué se necesita en cuanto a personas, recursos, tiempo, de tal manera que las acciones se puedan llevar a cabo. Aunque cada planeación se enfoca a aspectos distintos, están interrelacionadas, dependen de las otras dos, en consecuencia no se pueden determinar acciones si no hay un propósito y no puede haber un propósito sin acciones y tampoco es viable la acción si no se precisa lo que se requiere para llevarla a cabo. Finalmente se insiste que tener recursos sin saber qué hacer con ellos, resulta ineficaz para una institución.

Meade (2002), se interroga acerca del lugar que ocuparía la planeación prospectiva en este esquema y alude a su correspondencia con el contexto, como una necesidad de definirlo para poder establecer un propósito, identifica acciones que realmente permitan alcanzar ese propósito o asegurar los recursos para que las acciones se realicen.

### 2.3 algunas ventajas de la Planeación normativa

El modelo de planeación normativa de acuerdo a Meade y Ruiz (2002), se integra por visión, misión y valores como los tres elementos de la planeación que permiten crear tanto la imagen externa como la identidad de la institución y una guía para establecer estrategias y metas; contempla el deber ser, el sueño deseado de la institución, añadiendo que la planeación normativa constituye la fuerza impulsora que ayuda a enfocar los esfuerzos de toda la institución. Uno de los objetivos del liderazgo en la organización es definir la visión, misión y valores de la institución para integrarlos a su sistema de planeación. Como bien lo demuestra el modelo planteado en el presente trabajo, conviene establecer la interrelación de los elementos con fundamento en Meade (2002), la visión entonces es el estado futuro que se desea alcanzar a través de la misión, quien da la pauta del recorrido estableciendo los valores que norman la forma de comportamiento en tal camino. Conviene señalar que el punto convergente de los tres elementos de la planeación normativa, lo constituye la identidad e imagen, donde la primera fortalece y unifica intereses de la organización y la segunda impacta a los diversos grupos internos y externos de la institución educativa.



Figura 2. Modelo de planeación normativa con los elementos de Meade y Ruiz (2002).

## 2.4 Visión

La visión, definida desde Meade (2002), consiste en el enunciado coherente, convincente y estimulante de la perspectiva a largo plazo de una institución, constituye la guía de la organización, es un estado perfecto que quizá no se alcance -pero se intentará lograr permanentemente. Para su formulación le antecede un diagnóstico situacional de la institución, atendiendo fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades así como escenarios posibles y tomando en cuenta grupos de interés. Es necesario contar con una serie de valores institucionales para llevarla a cabo de tal manera que sean la guía de conducta para el logro de la misma. Meade (2002) define los siguientes elementos de la visión: a) alcance, es el rango y mezcla de actividades en que la institución desea involucrarse; b) escala, corresponde al tamaño deseable de la institución en el futuro; c) competitividad, alude a la base sobre la cual la institución desea diferenciarse de otras similares; d) cultura, es la estructura, sistema de gestión y cultura operativa de la institución; e) imagen, concierne a la imagen externa y las relaciones internas que la generan y f) el mercado, que se refiere a las líneas de productos o servicios y nichos de mercado que la institución desea atender. Se toman en cuenta otros teóricos para destacar tanto el concepto como su importancia y desarrollo, tal es el caso de Sallenave ( citado por Montano, 1997), quien afirma que toda empresa y todo plan comienza con una visión, como una manera distinta de ver las cosas, por su parte, Quigley en el mismo texto propone algunos planteamientos cuyas respuestas constituyen los elementos esenciales de la visión: ¿cuáles son las creencias fundamentales que la institución defiende? (valores); ¿qué es la corporación y lo que aspira a ser? (misión); ¿con qué está comprometida y hacia dónde se dirige? (visión), y Morrissey (citado por Montano, 1997), concibe la visión como una representación de la manera como se desea la organización que en un futuro la vean sus colaboradores y beneficiarios y demás personas que participen con ella. Clarifica la idea de lo que debe ser la empresa en el futuro, inspira y plantea retos para lograrla, es creíble y acorde a los valores y misión y muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la organización. Finalmente conviene establecer con fundamento en Meade (2002), el concepto de visión como enunciado que denota coherencia, convicción y estímulo de la perspectiva a largo plazo de una institución. 23 Monisey (1997), diseña algunas preguntas para pensar en el futuro y que igualmente sirvan como guía para la elaboración de la visión, tales como: ¿qué es lo que se observa como clave para el futuro de la institución?, ¿qué contribución única se deberá hacer para el futuro?, ¿qué me emocionaría acerca de ser parte



de esta institución para el futuro?, ¿qué valores necesitan ser acentuados?, ¿cuáles son o deberían ser las maneras centrales de competencia de nuestra empresa?, ¿cuáles deberían ser nuestras posiciones en relación a clientes, mercados, productividad, crecimiento, tecnología, calidad, empleados y demás?, ¿qué veo como la mayor oportunidad de crecimiento para la institución? Como metodología para el desarrollo de la visión se aconseja la siguiente: a) en base a las preguntas anteriormente planteada, los integrantes escribirán sus respuestas; b) comunicar, reflexionar, discernir y realizar una lista del consenso en trabajo colegiado; c) redactar con pocas palabras la declaración de la visión y d) revisar el borrador, aprobarlo en asamblea y realizar la difusión. Se prosigue explicitando que el teórico citado plantea la elaboración de la visión, misión y valores sólo con un grupo de colaboradores e invita a presentarla a los accionistas claves. En el caso del presente proyecto, todos los miembros internos de la institución y una representación de padres de familia y autoridades educativas de la SEP y la congregación, participan en el trabajo. Los teóricos tienen diferentes puntos de vista en cuanto al orden de establecer la visión, misión y valores, así como lo que se espera de ellos; por ejemplo, unos dicen que el futuro se delimita en la misión y otros dicen que en la visión. Ante los diversos enfoques se fundamentó el presente proyecto desde el marco conceptual de Meade (2002), atendiendo a la manera cómo define y ubica el orden de visión, misión y valores institucionales.

## **2.5 formulación o revisión de visiones de algunas IES**

Definida por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La Visión denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa mas adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

### Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

### ***Ejemplos de visiones de Escuelas de educación superior***

#### **UDS**

A través de nuestra misión, seremos la mejor oferta académica en cada región de influencia, aplicando en todo momento los más altos estándares de calidad, el crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad, así como la incorporación de alta tecnología en cada proceso de formación.

#### **UNAM**

Consolidar la posición de vanguardia de la investigación universitaria en el área de las Humanidades y las Ciencias Sociales, al fomentar el desarrollo académico, incrementar su vinculación con los asuntos y problemas prioritarios para el desarrollo nacional, propiciar una mayor proyección nacional e internacional, y fortalecer el trabajo y la proyección de las humanidades, las ciencias sociales y los programas universitarios.

#### **UNACH**

La Universidad Autónoma de Chiapas en el 2030 es una institución reconocida internacionalmente por el desempeño profesional y social de sus egresados; sus programas educativos pertinentes y acreditados; por los resultados de su actividad científica, humanística y tecnológica; su vinculación mediante acciones de colaboración y cooperación con organizaciones de los sectores público, privado y social, con la guía del Modelo Educativo Institucional y de una gestión transparente y efectiva, que impulsa el desarrollo de Chiapas y de México.

## **2.6 MISIÓN**

Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica”

La Misión Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

## **2.7 Diseño o revisión de misiones**

### **UDS**

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basado en los altos estándares de calidad académica, que propicie el desarrollo de los estudiantes, los docentes y empleados, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

### **UNAM**

Ejecutar las decisiones emanadas del Consejo Técnico de Humanidades, así como coordinar el trabajo de planeación y evaluación de la investigación en Humanidades y Ciencias Sociales que se realiza en la UNAM. Realizar acciones orientadas a la promoción, integración y difusión de la Investigación Humanística y Social. Apoyar el fortalecimiento de su infraestructura e impulsar políticas para elevar la calidad de la investigación que se realiza en el Subsistema de Humanidades. Además, fomentar y apoyar la vinculación entre las entidades que forman parte de este subsistema y otras entidades y dependencias universitarias nacionales y extranjeras.

### **UNACH**

La Universidad Autónoma de Chiapas es una Institución de Educación Superior pública y autónoma, socialmente responsable y con vocación de servicio; que forma de manera integral a profesionales competentes, críticos, éticos, con conciencia ciudadana y ambiental. La UNACH genera, divulga y aplica el conocimiento científico, tecnológico y humanístico; difunde la cultura y el arte, promueve el deporte y extiende sus servicios, vinculada con la sociedad en entornos locales, nacionales e internacionales; con personal calificado y programas educativos pertinentes y de calidad, para contribuir al desarrollo sustentable, al bienestar social, la cultura de paz, la democracia, la equidad y los derechos humanos.

## **UNIDAD III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS ETAPAS**

### **3. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Describir la condición externa e interna de una empresa y expone asuntos relacionados con la misión, la visión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa. La mayor parte de la información de un caso sobre política de negocios son hechos definidos, pero cierta parte de la información está integrada por opiniones, juicios y creencias.

Las etapas de la planeación estratégica son el análisis del entorno, fijación de objetivos, establecimiento de tácticas o técnicas, ejecución, reporte de resultados y evaluación.

La planificación estratégica es un proceso en el cual se definen objetivos, las maneras y los medios para lograrlos así como el modo de medir o evaluar los resultados.

En el ámbito de la administración, la estrategia consiste en la configuración de metas a largo plazo, que encierran también unas pautas para la toma de decisiones fundamentales y para la ejecución de las actividades necesarias.

El largo plazo es crucial en la estrategia. Un experto como Michael Proter aconseja que se planifique a, al menos, 10 años.

Sin estrategia, es difícil que una organización, cualquiera sea su naturaleza, avance de manera coherente y progresiva hacia su propio desarrollo.

La gestión de una organización, exige una estrategia. Tal estrategia, requiere un proceso de revisión continuo y de su socialización entre las partes involucradas.

La estrategia sirve para sacar adelante una organización y aprender e institucionalizar la forma de hacerlo cada vez mejor.

La globalización le ha sumado importancia al proceso de planificación y su carácter estratégico por cuanto ha elevado la cantidad y la calidad de competidores a los que se puede enfrentar una empresa o proyecto.

Además, se ha comprobado que son las empresas que tienen un sistema formal de planificación de la estrategia, las que logran los mejores resultados financieros y de ventas, y mejoran en los indicadores del éxito empresarial, entre los cuales se cuentan la eficiencia y la satisfacción del personal.

### **3.1. CONCEPTOS: ESTRATEGIA, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

La palabra estrategia se deriva del campo militar y viene de la palabra griega **“strategos” que significa “jefe de un ejército”, esto equivale a hablar de un comandante en la jerarquía militar (Cleary, 2003).**

La administración estratégica o dirección estratégica, se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Ésta se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa.

### **3.1.2. PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Su propósito es explorar y crear oportunidades para el futuro. En el mundo de los negocios los estrategas no saben generalmente si sus decisiones son adecuadas hasta que los recursos han sido distribuidos y utilizados; entonces es demasiado tarde para dar marcha atrás en una decisión. Este frío hecho acentúa la necesidad de una integración cuidadosa de la intuición y el análisis al preparar un análisis del entorno interno y externo de la empresa.

### **3.1.3. BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

1. Permite detectar oportunidades, clasificar las prioridades y explotarlas.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades empresariales.
4. Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
5. Permite mejor asignación de recursos.
6. Permite tomar decisiones importantes que respaldan los objetivos establecidos.
7. Disminuye la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas.
8. Constituye un marco para la comunicación interna.

Entonces la estrategia es un conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implementar para conseguir dichos propósitos en un plazo de tiempo (Andrews, 1965).

La administración estratégica es un proceso sistematizado que permite estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización.

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa.

### 3.1.4. PRINCIPALES TIPOS DE ESTRATEGIAS

a) Estrategia a nivel personal: uno de los principios más importantes es la división del trabajo; es necesario asignar tareas concretas a los colaboradores de la organización.

b) Estrategia a nivel funcional: son las acciones y compromisos de los recursos establecidos en cada una de las áreas funcionales (mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas).

Se ha considerado que la organización es un sistema compuesto por subsistemas, representados por las áreas funcionales en la organización.

Para lograr que las áreas cumplan sus planes, se requiere que los individuos que las conforman tengan muy claro sus funciones y procedimientos, no sólo por escrito (descripción del puesto), sino también en el ejercicio laboral.

c) Estrategia a nivel de negocio: las estrategias funcionales deben apoyar a los del nivel de negocios, aplicados para establecer una ventaja frente a la competencia y diferenciarse de ella. Pueden ser liderazgo en costos, diferenciación de los productos y servicios, u otra estrategia que permita una mayor penetración en el mercado.

d) Estrategia a nivel corporativo: es importante sobre todo cuando la organización quiere diversificarse o expandirse. Es necesario diferenciar entre monopolio (genera competencia desleal) y oligopolio (poder del mercado de unos cuantos).

e) Estrategia a nivel global: la estrategia para darse a conocer en la aldea global es muy importante. La globalización es el intercambio comercial en momento real entre varios países.

Cuando se habla de estrategia corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización. (Andrews, K. 1977). Respecto de los primeros autores en acuñar el concepto de Estrategia, uno de los más importantes es Peter Drucker, quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro, (Drucker, P., 1980). También debe reconocerse a dos autores como clásicos en el desarrollo del concepto de Estrategia, quienes centran la atención en el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implantar, para conseguir dichos propósitos en un plazo de tiempo, Andrews, K. 1965 y por otra parte, fijan la atención en aspectos centrales del negocio en que actúa una empresa, Ansoff,

I. 1965, identificando áreas de producto-mercado, y en las ventajas competitivas que la empresa tiene en cada ámbito de las industrias en que ésta participa. Otro autor, que también puede ser considerado como clásico en temas de Estrategia Empresarial, Chandler, A. 1962, hace un importante aporte al desarrollo del concepto cuando, a través de sus investigaciones académicas, concluye que el rol principal de la Estrategia de una empresa está ligado indeleblemente a la estructura de una organización, concluyendo en último término, que la estructura debe estar en línea y seguir a la Estrategia que una organización ha definido. Esta materia se transformó luego en un tema central, tanto en el proceso de formulación como en el de implementación de la Estrategia de una empresa. En este mismo sentido se puede identificar un rango de tiempo pasado, en el cual es posible visualizar el inicio, en forma sistematizada, de lo que se definiría posteriormente como la disciplina de la Administración Estratégica. Así lo plantean diferentes autores y son conceptos que pueden ser considerados y calificados como relativamente nuevos, si se toma en cuenta que su aplicación se inicia prácticamente en la década de 1970, y luego de producirse una serie de hechos y por circunstancias que tuvieron su origen en los años posteriores a 1960 (Drucker, P, 1980); ellos fueron : el estancamiento en la economía mundial después de un ciclo largo de crecimiento, post-segunda guerra mundial, que hizo surgir un ambiente absolutamente más competitivo en los diferentes sectores industriales, dado que la oferta de bienes en las principales economías superaba a la demanda en forma permanente. Se van originando así una serie de turbulencias, lo que se une al impulso de las empresas para competir abiertamente en las economías internacionales, caso de las empresas asiáticas, por ejemplo; provocándose en el mundo un incremento del nivel de competencia empresarial, junto con una serie de problemas financieros. Además, ocurrió en ese período la primera alza significativa en el precio del petróleo, agregándose a esta situación un marcado proceso inflacionario con las consecuentes alzas en las tasas de interés, lo que obligó a las organizaciones a buscar respuestas adecuadas, por medio de una administración que recogiera estas situaciones, y pudiera guiar a las empresas con eficiencia en este marco de turbulencias que preocupaba a la economía mundial. Así, el enfoque de la Administración Estratégica en una primera etapa, pasó a preocuparse de identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que poseía una organización, de manera que con ellas pudiera hacer frente con éxito a las dificultades que se presentarían en el entorno,

dados los nuevos escenarios que se enfrentaban. En este mismo orden de cosas, diversos autores diferencian la evolución de la Administración Estratégica, identificando una primera etapa de inicios y avances entre los años 1960 y 1990 (Hermida, J., Serra, R., Kastika, E., 1992 ).

La primera área conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y también a los relacionados con las características del medio que se enfrenta, como por ejemplo, de crecimiento, declinación, recesión, y turbulencias. Como pertenecientes a la segunda área se mencionan temas relativos a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada. Sobre lo anterior, debe hacerse presente, que las áreas descritas no pueden ser comprendidas como si tuvieran existencias absolutamente separadas, sino por el contrario, debe entenderse que esta división tiene como objetivo el diferenciar componentes que están contenidos en un mismo evento y que afectan, finalmente, de distinta manera a una organización. Sin lugar a dudas, cuando se termina analizando una problemática desde un punto de vista de la Estrategia de una empresa, estos conceptos terminan confluyendo en la misma perspectiva de análisis. Se cita también como un hito en los inicios formales del surgimiento de la aplicación de conceptos de la Administración Estratégica, dentro de la administración de empresas tradicional, al estudio de planes curriculares de Escuelas de Negocios, propiciado por la Fundación Ford, durante la década de 1950 y donde, dentro de sus conclusiones se propuso un curso que se plantea que el concepto de Administración Estratégica ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar determinadas fases. En una primera, la atención de la administración general o tradicional, estuvo en un enfoque que se centraba en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planeamiento financiero básico. En la evolución a una segunda fase se verifica un planeamiento de actividades más completo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos (Certo, S., Peter, P., 1996). En lo que se puede denominar tercera fase, se presenta un cambio importante frente a lo anterior, pues ahora se incorpora un análisis más completo respecto de los mercados objetivos que una empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, y también se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se



le presentan a una empresa para lograr sus objetivos. Se llega a una fase final denominada de la Administración Estratégica, que consiste en formular la Estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático.

### **3.1.5. CRITERIOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS**

- Especificidad
- Flexibilidad
- Mensurables (que puedan ser evaluados)
- Congruentes
- Alcanzables

### **3.1.6. EVOLUCIÓN Y METODOLOGÍAS**

De acuerdo a Saavedra (2005), la aplicación de la metodología de la Administración Estratégica, luego de su fase introductoria en la Administración de Empresas, desarrolla procesos sistematizados que permitan estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización. Lo anterior no resulta diferente, en forma sustancial, de lo aplicado por la Administración desde sus inicios, como disciplina científica, sino más bien se sistematizan procesos y fases, como para definir un balance entre lo que pretende obtener una empresa y los recursos y capacidades con los que cuenta, de acuerdo con los escenarios donde se realizará la acción empresarial. Si se debe resaltar, en este orden de cosas, que el concepto de Estrategia en esta fase, adquiere una característica propia, que se puede definir e identificar por la calidad de los escenarios y eventos que se enfrentan, siendo éstos más dinámicos productos de situaciones del entorno variable y muchas veces turbulento, conjuntamente con los movimientos que ocurren entre empresas rivales en un determinado mercado. Se comprenden así las conductas de empresas competidoras, que deben ser incluidas en el análisis de la estrategia definida. Se tornó crucial analizar en profundidad el escenario donde se competiría y a las empresas que constituían competencia directa, de manera que todas las variables examinadas dieran la dirección de las acciones necesarias que deberían tomar los ejecutivos a cargo de la definición de la Estrategia, sin dejar de considerar el tema de las restricciones o regulaciones que se enfrentarían, como variables no discrecionales. Como se aprecia, se pone mucha atención sobre un mercado de comportamiento menos predecible y en que ninguna empresa tiene asegurada una determinada cobertura, sino que se debe competir no sólo para obtener una mayor

participación de mercado, sino a la vez para asegurar el mantener la actual participación mediante una adaptación rápida a los cambios que se presentan. En esta parte de la evolución del proceso de Administración Estratégica, o de Dirección Estratégica, adquiere aplicación sistematizada, en la formulación de la Estrategia, el estudio del análisis del ambiente externo que enfrenta una organización a través de las categorías denominadas, oportunidades-peligros, y en cuanto a las capacidades internas, fortalezas debilidades, de manera que se pueda formular una Estrategia realista, para la obtención de los objetivos principales que ha definido la empresa. (Mintzberg, H., Brian, J. 1991). En relación a este punto se puede decir que muchas veces se confunde el ámbito de la Dirección Estratégica, al entenderse que este proceso empezará y terminará en este esquema, sin entrar en la planificación ni en el análisis de la implementación de la estrategia.

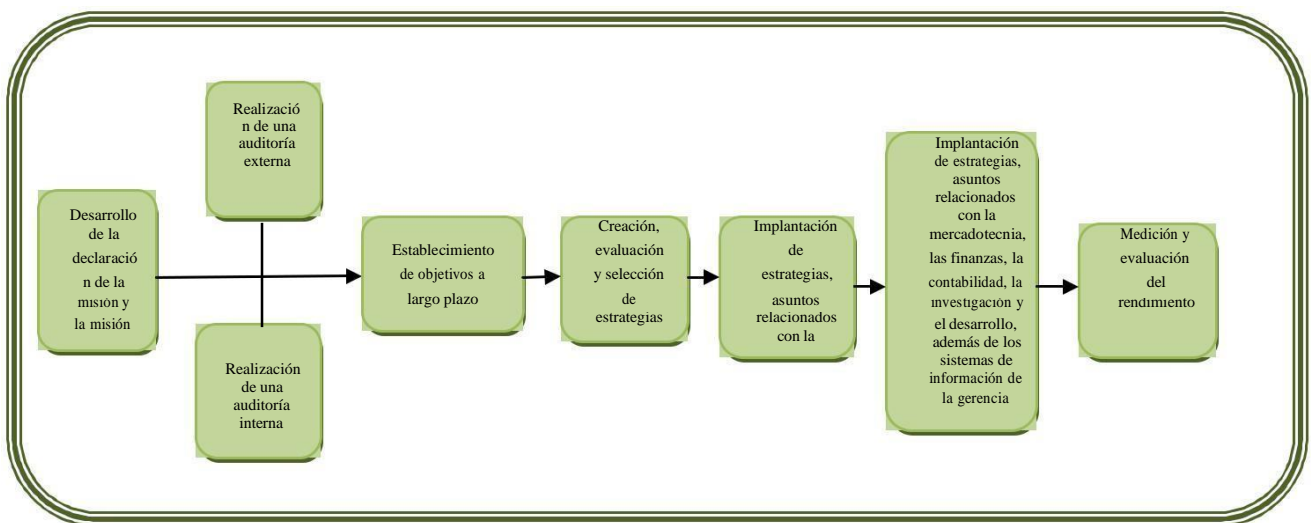
En la Administración Estratégica se identifican una serie de conceptos, partes y categorías que se diferencian por el rol que cumplen en el proceso. Dentro está la definición de visión y misión de una organización. Lo anterior se diferencia de los conceptos tradicionales de la administración de empresas, en que bajo estas categorías se logra que toda la organización se compenetre inequívocamente de la dirección que debe tomar y mantener la empresa. Si bien en los conceptos tradicionales de la Administración de Empresas estos conceptos también existen, se entienden contenidos en parte de los objetivos generales de la organización, no alcanzando la connotación que adquieren estos aspectos en el enfoque estratégico e incluso debe hacerse el comentario que en la primera parte del desarrollo de los conceptos sobre Estrategia de Empresas, se contemplaba preferentemente referirse al concepto de Misión, para luego en etapas de desarrollo de estas materias, hacer énfasis en los conceptos de visión y misión. Respecto del tema de objetivos, el énfasis bajo los conceptos de Dirección Estratégica está dado en la constitución de un verdadero sistema de objetivos, fijándose los principales objetivos estratégicos de la organización para luego dividirlos por áreas, negocios, funciones, etc. (Carlos, C. 1995).

### 3.2 DECISIONES ESTRATÉGICAS

Las organizaciones consiguen sobrevivir sólo si logran administrar el cambio. De este modo, una organización tendrá más posibilidades de alcanzar sus metas.

Como se había mencionado, la administración estratégica es un proceso que permite a una organización alcanzar sus objetivos. Este proceso inicia con el análisis y diagnóstico del entorno del entorno interno y externo.

**FIGURA 1. MODELO INTEGRAL DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22, núm. 3 (junio de 1988).

De acuerdo con David (2003), El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. El esquema que ilustra la figura 1 es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias.

Las relaciones entre los componentes principales del proceso de dirección estratégica se muestran en el modelo.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado.

**FIGURA 2. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

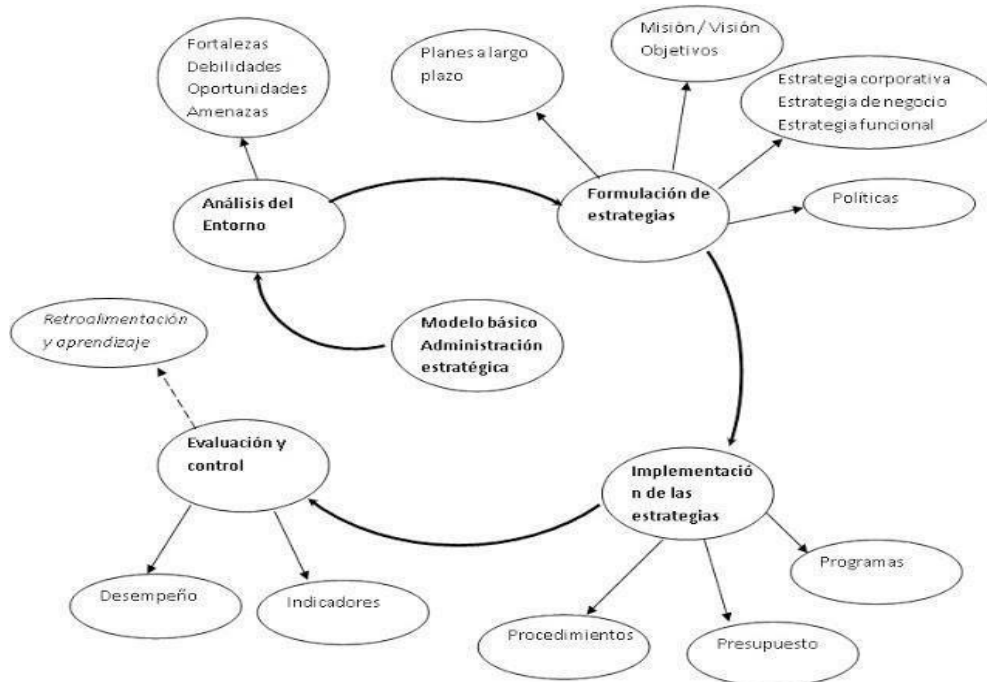


Figura 2. Modelo básico de Administración Estratégica (David, 1988).

El modelo de Administración Estratégica (Figura 2) se lleva a cabo en cuatro etapas:

### 3.3 ANÁLISIS AMBIENTAL

**El análisis del entorno.** Implica la observación, evaluación y recolección de información desde el entorno externo e interno de la organización. Comprende un análisis FODA. El entorno externo lo integran los factores externos a la organización y que no están bajo el control dirección de la misma, por ejemplo el gobierno, los competidores, los recursos, proveedores, accionistas. El entorno interno comprende las variables propias de la organización misma, por ejemplo la cultura organizacional, los recursos económicos, la estructura organizacional.

**La formulación de estrategias.** Es el establecimiento de planes, objetivos a largo plazo para aprovechar las oportunidades mediante las fortalezas, enfrentar las amenazas superando las debilidades. En esta etapa se establece o reevalúa la misión, los objetivos, se plantean las estrategias corporativas, de negocio y funcionales. De definen las políticas o directrices.

**La implementación de la estrategia.** Es el paso mediante el cual se ejecutan los objetivos, estrategias y políticas mediante programas, asignación de presupuesto y ejecución de procedimientos.

**La evaluación y control.** Es la etapa para supervisar las actividades que se realizan en la implementación de la estrategia, se mide el rendimiento de la estrategia mediante indicadores comparativos antes y después de la implementación. Los indicadores pueden ser del tipo cuantitativo y cualitativo.

A medida que se implementa el modelo de Administración estratégica y con los resultados de procesos anteriores, la organización se retroalimenta y aprende a ser flexible según frente a nuevos retos.

Las decisiones estratégicas revelan ciertas características que la hacen diferente a otras decisiones. Estas son tomadas a largo plazo, son raras o poco frecuentes, son importantes porque

comprometen el rumbo de la organización exigen importantes esfuerzos, y prevalecen sobre decisiones menores o anteriores y comprometen acciones futuras.

T.L. Wheelen y J.D. Hunger (2013) proponen el siguiente diagrama de flujo para el proceso de toma de decisiones estratégicas en ocho pasos:

- Evaluar los resultados actuales del rendimiento.
- Revisar el gobierno corporativo.
- Analizar y evaluar el entorno externo.
- Analizar y evaluar el entorno empresarial interno.
- Analizar los factores estratégicos FODA.
- General, evaluar y seleccionar la mejor estrategia
- Implementar la estrategia seleccionada.
- Evaluar la estrategia implementada.

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua, no sólo al final del año o semestralmente. El proceso de dirección estratégica en realidad nunca termina.

### **3.3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

Los gerentes de cada organización necesitan analizar su entorno. Tienen que saber, por ejemplo, qué es lo que la competencia hace, qué factores podrían afectar a la organización y cuál es la

disponibilidad de recursos necesarios para enfrentar los retos a los que se enfrenta la organización.

Este paso estará completo cuando la gerencia tenga un control exacto de lo que ocurre en su entorno y esté consciente de las tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones.

### **3.3.2 ANÁLISIS DE MATRIZ FODA O DOFA**

Según Humphrey August (2003), la matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas. Puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. La elaboración de una matriz DOFA puede ser de utilidad en juegos de formación de equipos.

El análisis DOFA puede ser utilizado en conjunto con la matriz PEST (discutida más abajo), que mide el mercado y el potencial de una empresa según factores externos, específicamente Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Es recomendable realizar el análisis PEST antes del DOFA. El primero mide el mercado, el segundo, una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Algunos ejemplos de uso para el análisis DOFA:

- Una empresa (su posición en el mercado, viabilidad comercial, etc.)
- Un método de distribución de ventas
- Un producto o marca
- Una idea de negocios
- Una opción estratégico, como entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto
- Una oportunidad para realizar una adquisición
- Evaluar un cambio de proveedor
- Una potencial sociedad
- Decidir la tercerización (outsourcing) de un servicio, actividad o recurso
- Analizar una oportunidad de inversión

Las cuatro dimensiones son una extensión de los encabezados sencillos de Pro y Contra.

La plantilla del análisis DOFA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El ejemplo de abajo incluye preguntas de ejemplo, cuyas respuestas deben ser insertadas en la sección correspondiente. Las preguntas son sólo ejemplos, o puntos de discusión, que pueden ser obviamente modificados según el tema del análisis. Note que muchas de las preguntas son también puntos de discusión para otras secciones – utilícelas de la forma como le resulten más útiles, o cree las suyas propias.

Es importante identificar y describir claramente el tema analizado mediante DOFA, de forma que las personas que participen entiendan el propósito y sus implicaciones.



## MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

### Fortalezas

- ¿Ventajas de la propuesta?
- ¿Capacidades?
- ¿Ventajas competitivas?
- ¿PUV's (propuesta única de vetas)?
- ¿Recursos, activos, gente?
- ¿Experiencia, conocimiento, datos?
- ¿Reservas financieras, retorno probable?
- ¿Marketing, alcance, distribución?
- ¿Aspectos innovadores?
- ¿Ubicación geográfica?
- ¿Precio, valor, calidad?
- ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?
- ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?
- ¿Cultural, actitudinal, de comportamiento?
- ¿Cobertura gerencial, sucesión?

### Debilidades

- ¿Desventajas de la propuesta?
- ¿Brechas en la capacidad?
- ¿Falta de fuerza competitiva?
- ¿Reputación, presencia y alcance?
- ¿Aspectos Financieros?
- ¿Vulnerabilidades propias conocidas?
- ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones?
- ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo?
- ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros?
- ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?
- ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?
- ¿Motivación, compromiso, liderazgo?
- ¿Acreditación, etc?
- ¿Procesos y sistemas, etc?
- ¿Cobertura gerencial, sucesión?

### Oportunidades

- ¿Desarrollos del mercado?
- ¿Vulnerabilidades de los competidores?
- ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?
- ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?
- ¿Influencias globales?
- ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?
- ¿Mercados objetivo nicho?
- ¿Geografía, exportación, importación?
- ¿Nuevas propuestas únicas de venta?
- ¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc?
- ¿Desarrollo de negocios o de productos?
- ¿Información e investigación?
- ¿Sociedades, agencias, distribución?
- ¿Volúmenes, producción, economías?
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

### Amenazas

- ¿Efectos políticos?
- ¿Efectos legislativos?
- ¿Efectos ambientales?
- ¿Desarrollos de TI?
- ¿Intenciones de los competidores?
- ¿Demanda del mercado?
- ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?
- ¿Contratos y alianzas vitales?
- ¿Mantener las capacidades internas?
- ¿Obstáculos enfrentados?
- ¿Debilidades no superables?
- ¿Pérdida de personal clave?
- ¿Respaldo financiero sostenible?
- ¿Economía – local o extranjera?
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

## UNIDAD III

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS ETAPAS

#### 3.4. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

El análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con las que cuenta una empresa e identifica sus fortalezas y debilidades para establecer objetivos en base a dichos recursos y formular estrategias.

La naturaleza de una auditoría interna

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas; por ejemplo, Maytag es reconocida por su excelente producción y su diseño de productos, mientras que Procter & Gamble es conocida por su magnífica mercadotecnia. Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. La figura 4-1 ilustra la parte de la auditoría interna del proceso de dirección estratégica.

#### Fuerzas internas clave

En un texto sobre política de negocios no es posible revisar a profundidad todo el material presentado en cursos como mercadotecnia, finanzas, contabilidad, dirección, manejo de sistemas de información y producción y operaciones, pues existen muchas subáreas dentro de estas funciones, como el servicio al cliente, las garantías, la publicidad, el empaque y el establecimiento de precios por medio de la mercadotecnia.

Las áreas funcionales de negocios difieren, por supuesto, en los distintos tipos de empresas, como hospitales, universidades y oficinas gubernamentales; por ejemplo, en un hospital, entre las áreas funcionales están la cardiología, la hematología, la enfermería, el mantenimiento, el apoyo médico y las cuentas por cobrar. Las áreas funcionales de una universidad incluyen programas deportivos, bolsa de trabajo, residencias estudiantiles, recaudación de fondos, investigación académica, consejería y programas extramuros. En las grandes empresas, cada división tiene ciertas fortalezas y debilidades.

Las fortalezas de una empresa, que otros competidores no pueden imitar, se denominan *capacidades distintivas*. La creación de ventajas competitivas implica el aprovechamiento de las capacidades distintivas; por ejemplo, 3M explota su capacidad distintiva en investigación y desarrollo por medio de la fabricación de una amplia gama de productos innovadores. Las estrategias se diseñan en parte para reducir las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas y quizá incluso en capacidades competitivas.

Algunos investigadores destacan la importancia de la parte de la auditoría interna del proceso de dirección estratégica comparándola con la auditoría externa. Robert Grant concluyó que la auditoría interna es más importante al afirmar que:

En un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de éstos es cambiante y las tecnologías para satisfacer sus necesidades evolucionan en forma constante, una orientación externa no ofrece un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de cambio, los propios recursos y las capacidades de la empresa constituyen una base mucho más estable para definir su identidad. Por lo tanto, la definición de una empresa en términos de lo que es capaz de hacer ofrece una base más duradera para la estrategia que cuando se define con base en las necesidades que la empresa intenta satisfacer.

#### El proceso de realizar una auditoría interna

El proceso de realizar una *auditoría interna* es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia de la empresa. Los factores clave deben clasificarse según se describió en el capítulo 3, de tal manera que las fortalezas y las debilidades más importantes de la empresa se determinen de manera colectiva.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de llevar a cabo una auditoría interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto. Éste es un gran beneficio porque los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo sus trabajos afectan otras áreas y actividades de la empresa; por ejemplo, cuando los gerentes de mercadotecnia y manufactura analizan en equipo los problemas relacionados con las fortalezas y las debilidades internas, adquieren una mejor comprensión de los asuntos, problemas, intereses y necesidades de todas las áreas funcionales. En las empresas donde no se aplica la dirección estratégica, los gerentes de mercadotecnia, finanzas y manufactura no se relacionan entre sí de manera significativa. Así, la realización de una auditoría interna es un medio o foro excelente para mejorar el proceso de comunicación en la empresa. Comunicación podría ser la palabra más importante en la gerencia.

Para llevar a cabo una auditoría interna se requiere recolección, asimilación y evaluación de la información sobre las operaciones de la empresa. Los factores importantes para el éxito, que consisten tanto en las fortalezas como en las debilidades, se identifican y clasifican según se analizó en el capítulo 3. William King afirma que un equipo operativo de gerentes de distintas unidades de la empresa, apoyado por el personal, debe estar a cargo de la determinación de las 10 a 20 fortalezas y debilidades más importantes que influyen en el futuro de la empresa, y comenta:

La obtención de conclusiones sobre las 10 a 20 fortalezas y debilidades más importantes de la empresa es, como sabe cualquier gerente experimentado, una tarea difícil cuando involucra a gerentes que representan diversos intereses y puntos de vista de la empresa.

La elaboración de una lista de 20 páginas con las fortalezas y las debilidades podría ser relativamente fácil, pero una lista de las 10 a 15 más importantes implica mucho análisis y negociación. Esto es cierto debido a los juicios que se requieren y al impacto que una lista de este tipo producirá de manera inevitable al utilizarse en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

### **3.5. FACTORES EXTERNO**

Con este análisis se crea una lista de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa.

El objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera ofensiva y defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

### **3.5 FACTORES EXTERNOS**

El entorno externo se entiende como una restricción básica sobre las acciones de un gerente.

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales:

3. F. económicas
4. F. sociales, culturales, demográficas y ambientales
5. F. políticas, gubernamentales y legales
6. F. tecnológicas
7. F. competitivas

Estos factores son considerados como el macro entorno de las organizaciones, y con ellos se analizan las oportunidades y amenazas de la empresa.

Existen varias herramientas de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición potencial y dirección de un negocio, el análisis FODA.

### **3.6 TIPOS E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

La estrategia implica elecciones, tomar unos caminos y descartar otros. Así, las soluciones de compromiso que tratan de evitar la toma de posición suelen ser castigados duramente. Estas elecciones permiten apreciar que las decisiones de segmentación, posicionamiento y diferenciación son vitales en la estrategia. Como también lo es decidir y cultivar meticulosamente las capacidades necesarias para desarrollarla. El propósito de la estrategia es mejorar la posición respecto a los competidores. En el caso de las administraciones e instituciones no lucrativas pasa por desarrollar en profundidad su misión de una forma eficiente en costes. En el de las empresas pasa por construir y utilizar una ventaja competitiva que les permita satisfacer mejor a los clientes y retribuir mejor a sus accionistas. Las estrategias se conciben pensando en desplegarlas durante un periodo determinado, el horizonte de planificación.

#### **3.6.1 ESTRATEGIA DIRECTIVA**

La estrategia directiva trata sobre el manejo del conjunto de negocios en los que la organización interviene o pudiera intervenir, cuyo propósito central es ganar ciertas ventajas que no se tendrían si cada negocio se manejara por separado. Además del flujo físico del producto, es de interés pensar en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos.

#### **3.6.2. ESTRATEGIA OPERATIVA**

A partir de los años 80 toma gran fuerza un movimiento que plantea que la base del dominio competitivo se ubica al interior de las firmas, en especial en el manejo de los procesos productivos y en la administración de la fuerza de trabajo, lo que ha dado lugar a una combinación de calidad, productividad y precio de indudable poder.

Como parte de esta corriente, se ha articulado un amplio cuestionamiento hacia las formas convencionales de la planeación estratégica por su desfase de la acción y contra las viejas organizaciones que se califican como burocráticas, autoritarias, faltas de comunicación, etc., por lo que se marca la necesidad de un cambio fundamental.

Así, se constituye todo un culto con la explosión de libros, cursos y propuestas sobre las calidades, reingeniería, justo a tiempo, excelencia, liderazgo, desarrollo organizacional, etc., en las que reiteradamente se hace referencia a la ruptura de paradigmas y modelos pasados para entrar a una vida en rosa plena de éxitos.

### **3.6.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

- *Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva*
- *Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor*
- *Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.*

### **3.6.4 ELECCIÓN DE ESTRATEGIA**

Es elaborar la misión, detectar oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, y establecer objetivos.

Implementación: la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de tal manera q permita ejecutar las estrategias formuladas.

### **3.7. DISEÑO Y JERARQUIZACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Ésta herramienta es quizás el más útil en el análisis de situaciones y diseño de estrategias.

Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa.

#### **3.7.1. DIEZ MÉTODOS PARA SELECCIONAR LA ESTRATEGIA:**

- 1- Listados: recordatorios para encontrar información
- 2- Estudio de la competencia
- 3- Autodiagnóstico: FODA
- 4- Análisis de la actividad: lo que se sabe hacer
- 5- Análisis de la vocación: lo que se quiere hacer
- 6- Matrices estratégicas: BCG o McKensey
- 7- Análisis morfológico: se basa en la dirección de procesos
- 8- Método de los escenarios: predecir el futuro
- 9- Método del mantenimiento de la posición
- 10- Técnicas del ajedrez: busca acciones – reacciones

#### **3.7.2. ETAPA 1: DE LOS INSUMOS.**

Del marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

### **3.7.3. ETAPA 2: DE LA ADECUACIÓN.**

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

### **3.7.4. ETAPA 3: DE LA DECISIÓN**

Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización normalmente usan técnicas para formular estrategias a efecto de elaborar sus estrategias y objetivos. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo.

Los propios estrategas, y no los instrumentos analíticos, son siempre los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados. Lenz destaca que el cambio de un proceso de planificación orientado hacia las palabras a otro orientado hacia las cifras puede dar lugar a una falsa sensación de certidumbre; puede disminuir el diálogo, la discusión y la argumentación como medio para explorar la comprensión, probar los supuestos y propiciar el aprendizaje en la organización. Por tanto, los estrategas deben diversificar esta posibilidad y usar los instrumentos que faciliten la comunicación. Ante la ausencia de información y de análisis objetivos, los prejuicios personales, la politiquería, las emociones, las personalidades y el error del halo (la tendencia a conceder demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar desafortunadamente un papel dominante en el proceso para formular estrategias.

## UNIDAD IV PLANEACIÓN OPERATIVA

La **planificación operativa** es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado.

Los objetivos, estrategias, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios de la planificación operativa son de corto plazo, generalmente un año, y se derivan de la planificación estratégica donde se formulan el Plan Global de Inversiones, el marco lógico y la estrategia de ejecución; así como de la identificación de demandas con los usuarios (as) del proyecto.

El **Plan Operativo Anual (POA)** es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar de manera agregada la información que se genera de la planificación operativa de un proyecto, con periodicidad de un año o menos. Las actividades programadas y los recursos se pueden dividir por trimestres o semestres para facilitar la ejecución y el seguimiento a las mismas.

Se da por supuesto que el POA es el instrumento donde se detalla el presupuesto correspondiente al año en curso, según las distintas categorías de gasto y fuentes de financiamiento, se formula en estrecha coordinación con la planificación de las actividades.

En proyectos diseñados para responder a la demanda de usuarios (as), las actividades y metas del POA serán para responder a esas demandas formuladas por los usuarios (as), según la metodología de intervención definida y este contendrá información sobre los recursos requeridos y acciones necesarias a realizar para alcanzar los objetivos. Por esta razón, la participación activa de los usuarios (as) y otros actores vinculados a la ejecución del proyecto es determinante.



La **planificación estratégica** es un aspecto central del proceso de la organización de la ejecución del proyecto. Permite definir las orientaciones básicas de trabajo de todas las entidades participantes de la ejecución. Resultado de su aplicación se establecen principios, valores y procesos que deben cumplir los participantes en un proyecto, para alcanzar los objetivos y resultados planeados. En este sentido, la estrategia resultante es el elemento normativo de todo el proyecto.

El **Plan Global de Inversiones** es un instrumento de planificación a largo plazo. Su análisis permite conocer la racionalidad de los objetivos en función de los recursos disponibles; también permite conocer y ajustar la distribución de recursos en el tiempo, el peso de cada una de las categorías de gasto y su vínculo con los objetivos del proyecto. Es un instrumento básico para realizar el seguimiento financiero del proyecto.

El **marco lógico** es un instrumento metodológico que se emplea principalmente en las etapas de diseño y evaluación del proyecto y que permite la elaboración de manera coherente y articulada de los componentes centrales de la propuesta de proyecto.

## 4.1 Niveles Objetivos y productos

La planificación operativa sirve de guía principal para la gerencia del proyecto en la conducción de actividades, uso y asignación de recursos en un periodo determinado. La planificación operativa establece qué iniciativas y cambios el proyecto quiere obtener, con quiénes y por qué. Provee elementos para la definición de 3 niveles: (i) métodos de intervención para la prestación de servicios en forma diferenciada, según las demandas y tipología de usuarios (as), respetando principios de equidad de género; (ii) mecanismos para incorporar otros actores en la ejecución del proyecto (iii) mecanismos para el fortalecimiento de la capacidad gerencial y administrativa del personal de la Unidad del Proyecto (UP), así como de las organizaciones de usuarios (as) y de las entidades prestadoras de servicios.

### Los principales productos de la planificación operativa son:

El Plan, que para períodos comprendidos en un año calendario, se conoce como Plan Operativo Anual (POA). Comprende los objetivos, metas, estrategias de ejecución y actividades para el año correspondiente de ejecución. En este POA además, se especifican para cada actividad, las entidades responsables de la ejecución, los recursos que se van a asignar y los indicadores que se utilizarán para medir el cumplimiento de las actividades.

Para años subsiguientes al año inicial, el presupuesto anual estimado que requiere la institución ejecutora con mucha antelación al inicio del año correspondiente, donde se establecen las necesidades de los usuarios (as), basados en la experiencia en la ejecución de actividades. Esas demandas de recursos se cotejan con la disponibilidad real, para fijar los fondos efectivos.

Indicadores para el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto

Las actualizaciones del manual de operaciones del proyecto, el marco lógico y el Plan Global de Inversiones.

## 4.2 condiciones y Requisitos Para instrumentación

**Para la planificación operativa inicial del proyecto (año 0) y de los años siguientes se deben reunir las siguientes condiciones:**

La Unidad del Proyecto (UP) se ha constituido con al menos el Director, encargados de componentes y un encargado de planificación y seguimiento y el administrador.

La inducción interna se ha completado. El personal de la UP conoce los objetivos, formas de intervención del proyecto, las características de la población objetivo y de la zona de influencia.

Se ha realizado la planificación estratégica y se dispone de los productos generados de la misma: estrategias de ejecución, marco lógico, caracterización de la población objetivo y plan global de inversiones, como base y marco de referencia.

La relación con las diferentes instancias externas vinculadas con la preparación y ejecución del POA (Ministerio de Finanzas, entidad ejecutora, financiadores, institución cooperante y administradora) se ha establecido.

El proyecto ha definido las funciones de la instancia o encargado de planificación, seguimiento y evaluación del proyecto (PSE), que está incorporado dentro de la estructura formal de la UP.

El personal de la UP cuenta con capacidades demostradas y experiencia para conducir el proceso de planificación.

Se tienen a disposición los recursos necesarios para la operación del primer año o parte de este, que corresponde al año fiscal de inicio estimados, con base en la experiencia del personal de la UP y la información de los documentos del proyecto.

La relación de pari passu entre fondos nacionales y externos se refleja en el presupuesto anual, por programa ejecutor y por rubro de la contabilidad gubernamental.

En la práctica, es posible que no todos los requisitos se cumplan. En ciertos casos, el presupuesto del POA inicial podrá ser preparado sin la presencia del equipo de la UP, si este no se ha conformado en el momento en que el presupuesto del proyecto fue requerido por las autoridades del Ministerio de Hacienda, para su inclusión en el presupuesto nacional. En estos casos las estimaciones de asignación de fondos pueden diferir de la capacidad de ejecución del primer año de manera significativa.

## 4.3 Principios centrales Para coordinación e integración

La planificación operativa se basa en los siguientes principios:

Principio	Descripción
Participativo	Se involucra activamente a diferentes actores, como comunidades y organizaciones de pequeños (as) productores (as), prestadoras de servicios, etc.), para identificación de demandas y toma de decisiones.
Basada en las demandas	La planificación operativa responde a las demandas identificadas por los usuarios (as) en procesos previos de identificación y análisis de necesidades.
Integra plan - presupuesto	Armoniza las actividades programadas, buscando la eficiencia en la asignación de los recursos.
Dinámica	Actualiza las actividades del POA, velando porque la planificación operativa se ajuste a los diferentes cambios del contexto, demandas, presupuesto, etc.
Basada en resultados	Parte del seguimiento y evaluación de los resultados del período anterior para proponer las actividades del año siguiente.

# 4.4 Participantes y Responsabilidades de Seguimiento y control

Los participantes durante el proceso de planificación operativa son:

Participante	Responsabilidades
Director (a)	Es responsable del buen desarrollo de todo el proceso en coordinación con el encargado (a) de planificación y seguimiento y el administrador (a). Gestiona la aprobación del POA ante los Comités del proyecto. Presenta el POA para el visto bueno de la Institución Financiera.
Encargado (a) de planificación y seguimiento	Conduce el proceso de preparación del POA. Prepara y distribuye lineamientos para elaborar el anteproyecto, tomando en cuenta la estrategia del proyecto y orientaciones de entes contralores y ejecutor. Revisa en conjunto con los participantes las demandas de acuerdo con los alcances del proyecto. Negocia con organismos coejecutores para determinar capacidad de ofertar servicios y recursos necesarios. Devuelve información y negocia con las comunidades las actividades a ejecutar en el año. Elabora el anteproyecto del POA. Participa a otros involucrados (usuarios (as) y las prestadoras de servicios), IC, Organismo Ejecutor. Da seguimiento al trámite y aprobación del plan y revisa periódicamente el POA para ajustarlo a los niveles de recursos aprobados y a las demandas cambiantes de los usuarios (as).

<b>Participante</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>Usuarios (as)</b>	Identifican y priorizan las demandas, negocian con la UP recursos para financiar la contratación de servicios. Dan seguimiento a los ejecución del POA y participan en actividades de evaluación.
<b>Entidades prestadores de servicios</b>	Reciben propuestas del proyecto y de los usuarios (as) para atender demandas, formulan ofertas y ejecutan acciones según lo establecido en los contratos de servicios. Dan seguimiento a los resultados y participan en actividades de evaluación.
<b>Comités directivos</b>	Participan en la elaboración del POA. Aprueban el POA y dan seguimiento a la ejecución.
<b>Institución ejecutora de gobierno</b>	Emite lineamientos para preparar el POA institucional del próximo año. Aprueba y da seguimiento a la ejecución del Plan - Presupuesto.
<b>Institución financiera</b>	Da recomendaciones al proceso de formulación y ejecución.
<b>Institución cooperante</b>	Da recomendaciones al proceso de formulación y ejecución. Da seguimiento al proceso realizado, garantizando que se cumplan los procedimientos de los organismos financieros. Supervisa la ejecución. Participa en la evaluación de los resultados.
<b>Ministerios de Finanzas, Planificación y Organismo Contralor Nacional</b>	Emiten lineamientos sobre los topes presupuestarios por Organismo Ejecutor, modalidades de presentación del POA y de los presupuestos por programa.

# Método de trabajo

El método de trabajo propuesto está basado en experiencias relevantes e instrumentos desarrollados directamente por los proyectos y por RUTA como parte de las actividades de asistencia técnica. El método y los instrumentos han sido adaptados, a fin de que puedan servir de referencia e cualquier proyecto que esté por iniciar operaciones o que estando en ejecución desee realizar un ejercicio de esta naturaleza.

El método de trabajo recomendado para realizar la planificación operativa consta de cinco etapas que comprenden: la organización del proceso, la preparación y aprobación del Plan - Presupuesto, la ejecución y el seguimiento y la evaluación. Existen dos acciones previas que el proyecto tuvo que realizar antes de implementar este método o cualquier otro y, son: la inducción y la planificación estratégica. Si estas no se han cumplido la UP tendrá serias limitaciones para desarrollar y conducir la planificación operativa adecuadamente.



Etapas de la planificación estratégica	
Etapa 1	Organización del proceso de planificación operativa
Etapa 2	Preparación del POA
Etapa 3	Aprobación del POA
Etapa 4	Ejecución y seguimiento del POA
Etapa 5	Evaluación del POA

## Descripción de las etapas y actividades

### Etapa 1: Organización del proceso de planificación operativa

La organización del proceso de planificación operativa consiste en la definición de las diferentes actividades a realizar para dar cumplimiento al ciclo de plan - presupuesto (formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación).

Las actividades del plan - presupuesto son organizadas en un programa de trabajo, que se recomienda sea para dos años (considerando al menos

dos ciclos plan -presupuesto), de modo que los encargados (as) del POA en el proyecto puedan organizar las acciones de un POA en ejecución con la preparación del POA para el período siguiente. Es decir, la UP se encontrará en períodos donde estará formulando un nuevo plan sin haber terminado la ejecución del plan del período vigente.

La organización del proceso de planificación operativa, es responsabilidad del director (a) y del encargado (a) de PS&E, con el apoyo del administrador (a) del proyecto, quien determinará los recursos disponibles y consolidará el presupuesto para la ejecución de las diferentes actividades que se propongan realizar.

### 1. Preparación del cronograma de trabajo

Consiste en definir las actividades a realizar, el momento en que se realizarán, los participantes y recursos necesarios para la planificación operativa. Como parte de este cronograma de trabajo se deberá considerar el diseño o ajuste de los mecanismos e instrumentos de planificación, para lo cual se deberán contemplar ajustes al proceso de planificación establecidos por el organismo ejecutor del proyecto, las autoridades nacionales de contraloría y hacienda y los organismos de cooperación financiera, administración o institución cooperante (en el caso de los proyectos FIDA).

### 2. Presentación y discusión del programa de trabajo al equipo de la UP

El cronograma de trabajo deberá socializarse al resto del personal del proyecto, para que cada uno conozca sus responsabilidades y organice su tiempo y actividades para una mejor formulación del POA. Este cronograma deberá ser ajustado periódicamente.

#### Instrumentos

**Instrumento 2. Esquema para elaborar el cronograma de trabajo.** Presenta un modelo para organizar la cronología de las etapas básicas del ciclo del POA, incluyendo el presupuesto. Toma en cuenta el POA en ejercicio y las actividades para la preparación del POA del año siguiente.

## Etapa 2: Preparación del POA

Esta etapa comprende desde el momento en que la UP recibe las orientaciones para formular el POA, hasta que se envía para la revisión y aprobación.

La preparación del POA varía si el proyecto está iniciando o se encuentra ya en su segundo año de ejecución o posterior.

Si el proyecto se encuentra en su fase inicial, se prepara el POA para el

primer año, siguiendo los principios generales establecidos en el Plan Global de Inversión, y la información más reciente sobre los recursos de que dispondrá en su ejercicio inicial. A menudo este primer período de ejecución corresponde sólo a unos pocos meses del año fiscal, debido a que en algunos casos el proyecto arranca cuando el ciclo de planificación - pre-supuesto ya ha iniciado.

Si el proyecto se encuentra en su segundo año o posterior, el anteproyecto del POA se prepara basándose en: i) una revisión y evaluación de las actividades iniciales, ii) en el presupuesto del POA en curso que fue aprobado en el ciclo presupuestario del año anterior, iii) en la demandas y resultados de la metodología de intervención. La finalidad de esta tarea es definir las actividades y metas para el año siguiente y asegurar la disponibilidad de recursos. Este ejercicio se basa en información muy general sobre las capacidades de ejecución del proyecto, situación que probablemente cambiará conforme avanza la ejecución. Esto debe llevar a actualizar el POA durante la ejecución para asegurar que las metas y los recursos guarden relación entre sí.

**La preparación del POA responde a dos ciclos distintos:**

**El ciclo del presupuesto nacional** comprende normas de carácter nacional, que imponen límites de recursos y plazos para presentar y aprobar los presupuestos de las entidades públicas y de los proyectos que ejecutan. Por su carácter nacional, no permite hacer excepciones y debe iniciarse con mucha antelación al período en que se va a ejecutar. Por lo general, este ciclo inicia de 6 a 9 meses antes del comienzo del año fiscal.

**El ciclo para la programación de actividades del proyecto** comprende la identificación de la demanda de servicios por parte de los usuarios (as), que por lo general se realiza durante distintos momentos del año. Algunas demandas corresponden a iniciativas que son identificadas a inicios del año en curso, las cuales pueden incluirse para financiamiento en el ciclo siguiente; otras son demandas que surgen hacia fines del año en curso, cuando el proyecto comienza a afinar con sus usuarios (as) las demandas potenciales para el año próximo.

En proyectos recientes o en fondos de inversión las demandas pueden surgir a lo largo de todo el ciclo, por lo que el POA debería ser un documento amplio, de referencia para responder a este tipo de demandas abiertas.

Lo anterior hace necesario que los formuladores del plan operativo tengan muy presente, que se trabaja simultáneamente con dos tipos de información y con distintos plazos, y que se debe hacer un esfuerzo por compatibilizar los dos ciclos, para que el plan sea un instrumento de orientación útil al proyecto.

### **1. Determinación de los requisitos**

Estos requisitos comprenden: i) presentación (forma y contenido) y ii) trámite y aprobación, incluyendo plazos y fechas límite fijados, tanto por los organismos financieros internacionales como por el gobierno. Se deberá tratar de uniformar en el mayor grado posible, los esquemas de preparación del POA, con el fin de generar los productos requeridos por los organismos internacionales y por el gobierno, en un mismo proceso. Para realizar esta actividad, se debe recurrir a directrices de gobierno, de entes contralores, la institución ejecutora de gobierno, organismos financieros y la IC.

## **2. Desarrollo de reuniones o talleres para la formulación del POA**

Para la formulación del POA el equipo de la UP debe realizar reuniones y talleres con la participación de los usuarios (as) y las entidades prestadoras de servicios. Estos talleres ayudan a dimensionar las metas y actividades del año.

## **3. Desarrollo de reuniones o talleres de trabajo para la formulación del presupuesto, en concordancia con el POA formulado**

Una estimación preliminar del presupuesto se realiza en los talleres de formulación del POA, no obstante, se requiere afinar el presupuesto posteriormente.

El presupuesto es de tipo indicativo, principalmente en los proyectos que responden a demandas de usuarios (as) formuladas durante el año fiscal correspondiente. Los resultados presupuestarios de cada año sirven para definir los presupuestos posteriores.

## **4. Integración del POA - presupuesto**

El equipo de la UP bajo la coordinación del encargado (a) de PS&E elaboran un anteproyecto de POA, a ser presentado a las autoridades correspondientes, que incluye el presupuesto.

### **Productos**

Los dos productos principales de esta etapa son el anteproyecto del POA y del presupuesto.

Los productos resultantes de la planificación estratégica (marco lógico, plan global de inversiones, estrategia de ejecución), así como el manual operativo son de uso obligatorio en esta etapa.

#### **Instrumento 1.**

**Documentos básicos y de referencia del proyecto.** Lista un conjunto de documentos que deben estar a disposición de todo el personal de la UP.

#### **Instrumento 2.**

**Esquema para elaborar el cronograma de trabajo.** Presenta un modelo para organizar la cronología de las etapas básicas del ciclo del POA, incluyendo el presupuesto. Toma en cuenta el POA en ejercicio y las actividades para la preparación del POA del año siguiente.

#### **Instrumento 3.**

**Propuesta de contenido del POA.** Contiene una lista de temas a incluir en el documento del plan operativo, incluyendo la evaluación del POA del año anterior, los lineamientos estratégicos y operativos para el año correspondiente, el desglose para cada programa, objetivo o componente de las actividades, metas, recursos y responsables, el plan presupuestario, los mecanismos para el seguimiento y evaluación del POA, así como los instrumentos de difusión del mismo.

#### **Instrumento 4.**

**Taller de preparación del POA.** Comprende una serie de acciones para realizar la adecuada formulación del POA, que van desde la evaluación de las actividades del período en curso, análisis FODA, definición de estrategias operativas, análisis de demandas y definición del presupuesto preliminar.

## Etapa 3: Aprobación del POA

Consiste en la presentación, revisión, análisis y aprobación del POA, incluido el plan presupuestario, por las diferentes instancias internas y externas del proyecto.

### Actividades a realizar

#### 1. Remisión y trámite del POA - presupuesto

Es responsabilidad del Director (a), con apoyo del encargado (a) de PS&E

y el administrador (a) enviar el POA a las diferentes instancias de revisión y aprobación. Una constancia de las fechas de entrega y copias del POA distribuidas deberá ser llevada por el proyecto.

#### 2. Seguimiento en los diferentes niveles donde se encuentre el POA Presupuesto

La institución ejecutora envía el POA a la Institución Cooperante, quien lo revisa, aprueba y remite a los organismos financieros. La institución ejecutora revisa y consolida un presupuesto por programas de gasto y fuentes de financiamiento. Los ministerios de finanzas y de planificación y el organismo contralor nacional revisan y consolidan los presupuestos del Ejecutivo e instituciones autónomas. El Ministerio de Finanzas elabora el anteproyecto de ley de presupuesto, donde se incluye el presupuesto del proyecto. El Congreso revisa y ajusta el anteproyecto y dicta una Ley de Presupuesto, que debe revisarse por el proyecto para ajustar el POA - presupuesto.

**3. Realización de ajustes o aclaraciones al POA - presupuesto** Según sea solicitado por la institución ejecutora, las instituciones contraloras o de hacienda de gobierno, la IC y las instituciones financieras.

### Productos esperados

Los productos de esta etapa son: **i)** entrega de la documentación a los entes respectivos, **ii)** disposiciones finales de presupuesto a través de la Ley de Presupuesto, **iii)** POA - presupuesto aprobado.

## Etapa 4: Ejecución y seguimiento del POA

Consiste en la ejecución de las actividades aprobadas con los recursos asignados, las cuales son realizadas por medio de la contratación de entidades prestadoras de servicios y algunas acciones a través de la ejecución directa del proyecto. Durante la ejecución el proyecto deberá realizar un seguimiento continuo de las actividades y los recursos, para verificar si se están alcanzando los resultados esperados en forma eficiente y eficaz y plantear medidas correctivas, si es el caso.

El seguimiento a la ejecución del POA - presupuesto busca conocer como se están realizando las actividades y tareas definidas y si estas están cumpliendo con las metas diseñadas en los plazos previstos y con los recursos asignados. Este es un proceso participativo, que sirve para ajustar el POA y el presupuesto del año en curso y del año siguiente. Para su realización es necesario que se hayan definido los indicadores de resultados y proceso correspondientes y se hayan formulado los diferentes instrumentos para la recolección y análisis de la información.

La etapa de ejecución inicia con el principio del año presupuestario, que por lo general, comienza en enero y concluye en diciembre. En los primeros meses del año, la UP revisa el POA que elaboró el año anterior, procede a ajustarlo y a detallarlo para iniciar la ejecución del año.

Si el presupuesto anual del organismo ejecutor es afectado por ajustes presupuestarios generales que dicta la Autoridad Financiera del Gobierno (Ministerio/Secretaría de Hacienda/Finanzas); el organismo ejecutor ajusta y negocia los cambios al presupuesto. Posteriormente, esta indica a la UP la disponibilidad final de recursos (nacionales y externos) para que realice los cambios correspondientes; por lo anterior, la UP debe realizar revisiones al presupuesto cada vez que éstos ocurran, así como modificar las actividades y metas programadas según la nueva disponibilidad de recursos.

Cuando se presentan modificaciones al presupuesto la UP debe realizar los ajustes proporcionales de los recursos externos y los recursos de contraparte nacional, según la relación establecida en el pari-passu.

Los encargados de componentes de la UP coordinan, dan seguimiento y



evalúan las actividades programadas del componente u objetivo respectivo, mediante la supervisión de los contratos de servicios y visitas técnicas.

Los usuarios (as) formulan planes de desarrollo de su organización o subproyectos y son los responsables de la ejecución de estas actividades, dan seguimiento y evalúan los servicios recibidos, a través de los instrumentos de seguimiento contemplados en los contratos de servicios, como son cuadernos de la organización, informes de seguimiento, reuniones y talleres evaluativos.

Los prestadores de servicios ejecutan las actividades programadas, dan seguimiento y participan en la evaluación de los servicios, para lo cual usan como instrumentos los planes de desarrollo o subproyectos acordados con los usuarios (as), los contratos de servicios, con sus respectivos instrumentos de seguimiento como: hojas de registros, cuadernos del técnico, reuniones y los talleres evaluativos.

### Actividades a realizar

**Como parte de la ejecución se deberán realizar actividades como:**

1. Contrataciones de bienes y servicios, firmas de convenios, asignación de fondos para atender las actividades del POA.
2. Desembolsos y gestión de recursos para financiar el POA, los planes de trabajo por componente, unidad funcional u otra.

**El seguimiento conlleva realizar las siguientes actividades:**

1. Análisis de diferentes regulaciones que afectan la ejecución normal del POA, como directrices de entidades gubernamentales y leyes específicas.
2. Análisis de factores externos (supuestos y riesgos) que afecten la ejecución del proyecto.
3. Revisión continua de los avances en las actividades, según mecanismos de seguimiento con los que cuenta el proyecto. Por ejemplo: reuniones semanales o mensuales, visitas de campo, etc.
4. Preparación de informes de ejecución, misiones de supervisión, procesos de rendición de cuentas, estudios y evaluaciones sobre temas específicos.

5. Discusión de los resultados de la ejecución del POA - presupuesto y divulgación en forma periódica.

6. Replanteo de actividades, metas y estrategias, asignación de recursos y presupuesto global.

Durante la ejecución y seguimiento, es necesario tomar en cuenta una serie de acciones relevantes, que son ejecutadas por otros actores responsables de participar en la ejecución del proyecto. En este caso no se señalan como actividades en secuencia, pues no siguen un orden pre - establecido.

## 4.6 monitoreo y seguimiento

El seguimiento de la ejecución financiera, comparando esta con la ejecución física de cada componente, constituye un instrumento administrativo de análisis de la gestión sumamente útil para la dirección y los coordinadores de los componentes.

Una tarea básica de la UP es establecer un sistema de seguimiento para realizar esta tarea. El seguimiento es responsabilidad de todos los actores involucrados con el proyecto. A la Unidad de planificación, seguimiento y evaluación le corresponde el diseño del sistema y verificar su funcionamiento y presentar información a las instancias internas y externas sobre el nivel de ejecución del POA del período correspondiente, estableciendo la relación con los otros períodos y con las metas globales. Algunos ejemplos de la información para obtener y analizar se muestra a continuación:

<b>Información sobre el seguimiento a la ejecución del POA, según usuarios (as)</b>	
<b>Usuarios (as)</b>	<b>Tipo de información</b>
<b>Usuarios (as)</b>	Avances del proyecto, considerando las metas y los objetivos definidos  Cumplimiento de términos de los convenios o contratos con organizaciones de base y con prestadores de servicios
<b>Prestadoras de servicios financieros</b>	Grado de consolidación de las instituciones financieras locales (IFL)  Avances del proyecto, considerando los objetivos definidos  Cumplimiento de los términos de los contratos
<b>Prestadoras de servicios no financieros</b>	Opinión de los usuarios (as) sobre los servicios prestados  Avances del proyecto, considerando los objetivos definidos
<b>Comités técnicos, directivos, estratégicos</b>	Avance del proyecto considerando los objetivos definidos y los indicadores establecidos para medir el logro de los mismos
<b>Organismos financieros</b>	Avance del proyecto considerando los objetivos definidos y los indicadores establecidos para medir el logro de los mismos
<b>Institución ejecutora</b>	Avance del proyecto considerando los objetivos definidos y los indicadores establecidos para medir el logro de los mismos
<b>Instituciones contraloras y presupuestarias</b>	Avance físico y financiero del proyecto

De esta etapa se obtienen resultados como: **i)** POA y presupuestos ajustados, **ii)** informes de seguimiento, **iii)** contratos de ejecución de subproyectos y prestación de servicios y **iv)** convenios con organizaciones de usuarios (as).

#### **Instrumento 5.**

**Revisión y ajustes del POA del nuevo año.** Da orientaciones para revisar y ajustar las actividades, metas e indicadores establecidos en el POA.

Guía para el Seguimiento y Evaluación. ...

## **4.7 mecanismos de evaluación en la Etapa 5: Evaluación del POA**

El proyecto debe contar, a más tardar después de un año de funcionamiento, con un sistema de seguimiento y evaluación operando. Este sistema contempla una serie de indicadores para el seguimiento y la evaluación.

En la formulación del POA se identifican los indicadores de seguimiento y evaluación de las actividades para el período programado específicamente. Estos indicadores sirven para medir el avance de la ejecución de las actividades del POA y del cumplimiento de los objetivos del proyecto.

En diferentes períodos de la ejecución del POA un equipo conformado por miembros de la UP, representantes de los usuarios (as) y prestadores de servicios, debe realizar evaluaciones para valorar el cumplimiento de las metas y replantear las estrategias seguidas, si es el caso, como elementos para mejorar la planificación en el ciclo siguiente.

## 4.8 principales obstáculos Para la instrumentación

La planificación operativa se inicia desde la etapa de cumplimiento de condicionalidades, donde se formula un plan operativo inicial, que tiene como objetivo organizar actividades y asignar recursos para iniciar la ejecución del proyecto. En este caso la planificación operativa la realiza la Institución ejecutora o el Director (a), si ha sido contratado (a). La planificación operativa continúa hasta la fase de terminación del proyecto.

La planificación operativa está sujeta a una acción continua durante el año de preparación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación sobre la marcha, ajustes y nuevamente iniciar el ciclo con la preparación del POA del año siguiente.

Además, la planificación operativa depende de los plazos y fechas límite establecidas por el Gobierno y los organismos financieros en los convenios de financiamiento, y debe tomar en cuenta también las metas generales en el Plan Global de Inversiones. Por esta razón es que se recomienda elaborar y mantener un cronograma de trabajo de al menos dos años (incluye más de un ciclo presupuestario) en el que se definen las actividades a realizar para el diseño, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del POA. Es necesario vincular los períodos de elaboración de presupuesto con el de programación de actividades, que ocurren en forma desfasada para los proyectos, especialmente para aquellos diseñados con un fuerte énfasis en otorgar servicios basados en la demanda de la población objetivo.

ANEXOS DIAGRAMAS EJEMPLOS

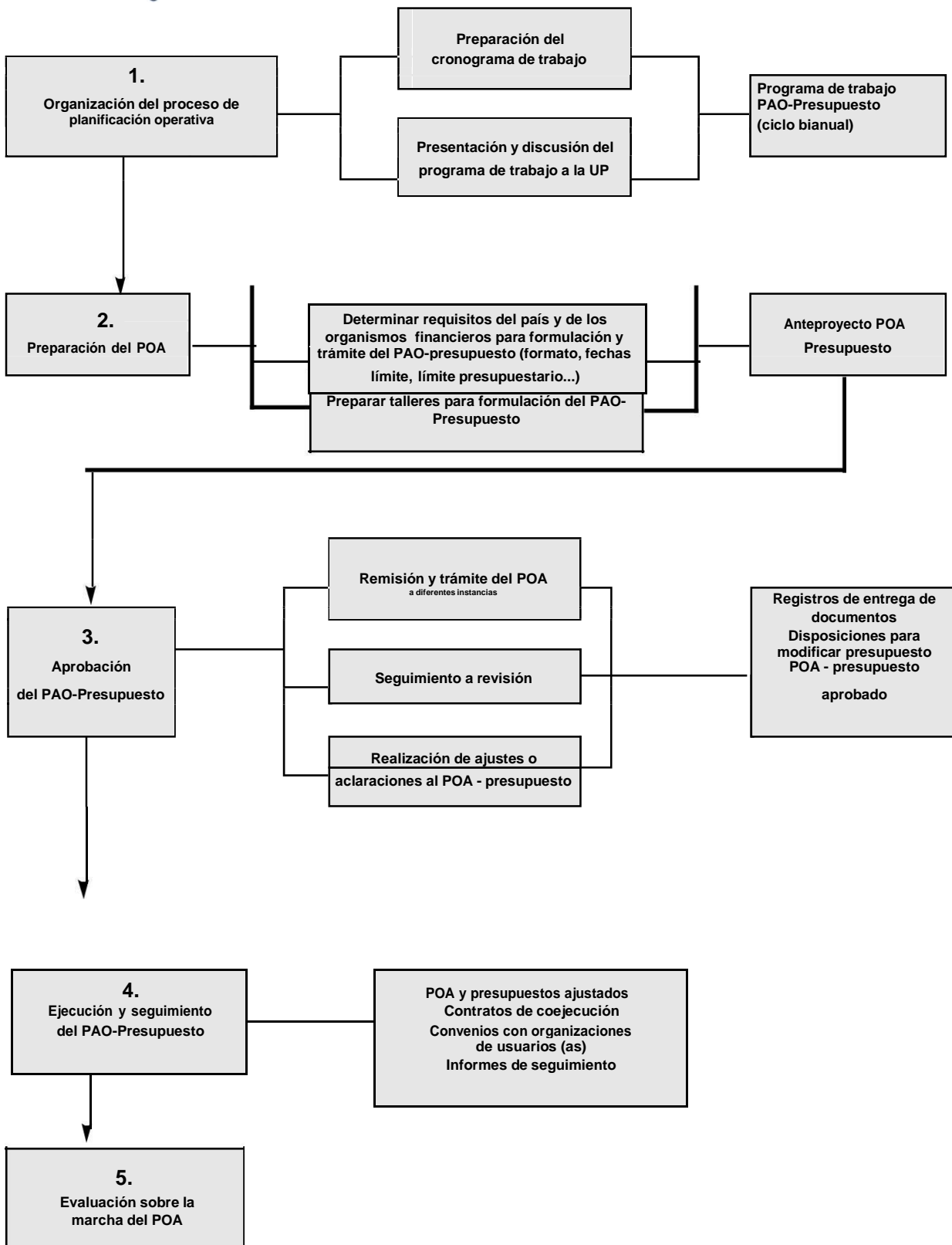


Figura 1. Flujo del proceso de planificación operativa

**Cuadro 1. Resumen del proceso de planificación operativa**

Etapas	A ctividades	Instrumentos	Refer encia	Participantes	R esponsabilidad	P roductos
<b>1. Organización del proceso de planificación operativa</b>						
	Preparación de un programa de trabajo para un ciclo de dos años (año de preparación y año de ejecución), para lo cual se deben definir las actividades a realizar, el momento en que se realizarán y el tiempo que ocuparán, todo en función de las etapas del proceso de planificación operativa.	Esquema para elaborar el cronograma de trabajo	de Inst. 2	Encargado (a) de P&S Administrador (a)	Definir las actividades a realizar, tiempos y momentos.	Cronograma de trabajo
	Presentación y discusión d el programa de trabajo al equipo de la UP				Definir la disponibilidad de recursos y asignarlos para satisfacer la programación.	
<b>2. Preparación del Plan Operativo Anual</b>						
	Determinación de los requisitos para la presentación, trámite y aprobación del POA, por Organismos Financieros Internacionales y por Organismos Nacionales.  Desarrollo de los talleres de evaluación del período en ejecución y formulación del POA del siguiente período  Desarrollo de reuniones o talleres para la formulación del presupuesto en concordancia con el POA formulado	Documentos básicos y de referencia Esquema para elaborar el cronograma de trabajo Propuesta de contenido del POA Taller de preparación del POA	de Inst. 1 Inst. 2 Inst. 3 Inst. 4	Encargado (a) de P&S Director (a) Administrador (a) Equipo Técnico, principalmente l os Encargado (a)s de los componentes	Identificar requisitos y condiciones, para el Plan y presupuesto. Velar por su aplicación e la formulación Aportar información sobre los niveles de ejecución, de los resultados bajo su responsabilidad Coordinar los talleres Aportar información sobre las proyecciones en metas	Circulares y directrices Instrumentos específicos para el taller de revisión de los alcances del POA anterior y de ajustes del POA de período siguiente Evaluación del PAO en ejecución Anteproyecto del POA y presupuesto
<b>3. Aprobación del PAO</b>						
	Remisión, tramite y seguimiento en los diferentes niveles donde se encuentre el POA y ajustes o aclaraciones según sea solicitado.	POA del proyecto y notas formales de trámite. Secuencia de tramite identificada y definida		Director (a), Encargado (a) de P&S, Administrador (a)	Preparan para remisión y dan seguimiento	PAO-Presupuesto en tramite
	Seguimiento en los diferentes niveles en que se encuentra el POA - presupuesto	PAO-Presupuesto en trámite		Institución Cooperante Institución ejecutora	Revisan, aprueban	POA-Presupuesto avalado
	Realización de ajustes o aclaraciones al POA presupuesto	Notas y publicaciones oficiales		Director (a), Encargado (a) de P&S, Administrador (a)	introducen ajustes	POA – presupuesto ajustado

**UDS**





Etapas	Actividades	Instrumentos	Referencia	Participantes	Responsabilidad	Producto
4. Ejecución y seguimiento	<p>Contratación de bienes y servicios</p> <p>Desembolsos y gestión de recursos</p> <p>Seguimiento a resultados</p> <p>Actualización del POA presupuestado</p>	<p>Revisión y ajustes del POA del año fluente</p>	<p>Int. 8</p>	<p>Encargado (a) de P&amp;S</p> <p>Director (a)</p> <p>Administrador (a)</p> <p>Equipo Técnico,</p> <p>principalmente los</p> <p>Encargado (a) de</p> <p>componente</p> <p>Organizaciones de</p> <p>unidades (as)</p>	<p>Organizar los saleres y preparar los instrumentos de trabajo</p> <p>Acción información sobre avances de Metas por resultado</p>	<p>PAO ajustado</p> <p>Informes de seguimiento</p> <p>Planificación trimestral</p>
5. Evaluación sobre la marcha	<p>Aplicación de Indicadores para medir el avance en la ejecución de actividades y cumplimiento de objetivos</p>	<p>Indicadores definidos para evaluación</p>		<p>Encargado (a) de P&amp;S</p> <p>Director (a)</p> <p>Administrador (a)</p> <p>Equipo Técnico,</p> <p>principalmente los</p> <p>Encargado (a) de</p> <p>componente</p> <p>Usuarios (as)</p> <p>Presbiteros de servicios</p>		<p>Estrategias, metas y actividades replanificadas</p>

## Referencias

- Álvarez, R. (2001 ). Estudio de Caso sobre la Planeación Normativa "Una Visión Compartida" en la Escuela Normal Superior "Prof. José E. Medrano R". Módulo de Planeación Normativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas (Ed-99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación. Sistema Tecnológico de Monterrey, Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México).
- Ander-Egg, E. y Aguilar, J. M. (1990). Cómo Elaborar un Proyecto. México: El Ateneo. De lors, J. (1996). La Educación Encierra un Tesoro. México: UNESCO. Drucker, P. (1998). La Organización del Futuro. México: Granica. Farrera, Romeo. (2002, Enero-Mayo).
- Módulo de Planeación Operativa, del Curso de Planeación de las Instituciones Educativas (Ed-99-522). (Disponible en la Escuela de Graduados en Educación, Sistema Tecnológico de Monterrey. Edificio CEDES, Semisótano 1, Eugenio Garza Sada 2501 Sur, CP 64849, Monterrey, N. L., México). Flores, L. V. (2002).
- <http://www.ruv.itesm.mx/ege/cie/contpag/tesis.f.htm> Accesado el 11/02/03 de García, M. (1999). El Taller como Modalidad del Trabajo Colectivo. México: SEP. Hermanas de los Pobres, Siervas del Sagrado Corazón. (1996). Ideario Educativo. Zamora, Michoacán, México. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: Me. GRAW-HILL.
- Ansoff, I (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw Hill.
- Andrade, H. H., Dyner, I., Espinoza, Á., López, H., & Sotaquirá, R. (2001). Pensamiento sistémico. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Ansoff, I (1979). Strategic Management. London: MacMillan.
- Ansoff, I (1987). Corporate Strategy. Harmondsworth: Penguin Books.
- Axelrod, R., & Cohen, M (2000). Harnessing Complexity, Organizational Implications of a Scientific Frontier. USA: Basic Books.
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. The leadership quarterly, 19(5), 569-581.
- <http://www.oei.es/quipu/mexico/mex02.pdf>
- Historia educativa (Portilla, 2007)
- Leyes secundarias (SEP, 2013)
- <http://www2.sepdf.gob.mx/archivos/noticias.pdf>
- <http://pactopormexico.org/Reforma-Educativa.pdf>
- Adiós la comida chatarra (Historias, 2013)
- <http://www.elfinanciero.com.mx.html>
- [http://consulmex.sre.gob.mx/montreal/images/Consulado/MasReciente/Reforma\\_educativa\\_LMR.pdf](http://consulmex.sre.gob.mx/montreal/images/Consulado/MasReciente/Reforma_educativa_LMR.pdf)

- Evaluación (Hernández, vertigopolitico, 2013)
- <http://www.vertigopolitico.com/articulo/22382/Mitos-y-realidades-de-la-reforma-educativa>
- Enseñanza publica (Ibarra santos, 2013)
- Torres Macías A. Tendencias en la consultoría para la ingeniería de grandes proyectos. Departamento de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, Facultad de Ingeniería, Universidad de los Andes. Bogotá D.C., Colombia.
- DIRECCIÓN DE PROYECTOS: Teoría y Práctica Dr. Américo Albala (2013), Edición ampliada del Colegio de Ingenieros de Chile
- The REENGINEERING HANDBOOK, A. step – by. Step Guide to Business Transformation. (American Management Association. –2004
- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan030135.pdf>