



PLANEACIÓN EDUCATIVA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON
FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
PROFESIONALES
Primer Cuatrimestre

NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2020

D. Ed. JOSÉ MANUEL ORTIZ SÁNCHEZ

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 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 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 tardes.

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 julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza 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 19 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 las instalaciones de 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, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. 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

“Pasión por Educar”

Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es 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 a los integrantes de la comunidad UDS.

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.

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

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos	50%
2	Foros	30%
3	Examen	20%
Total de Criterios de evaluación		100%

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.

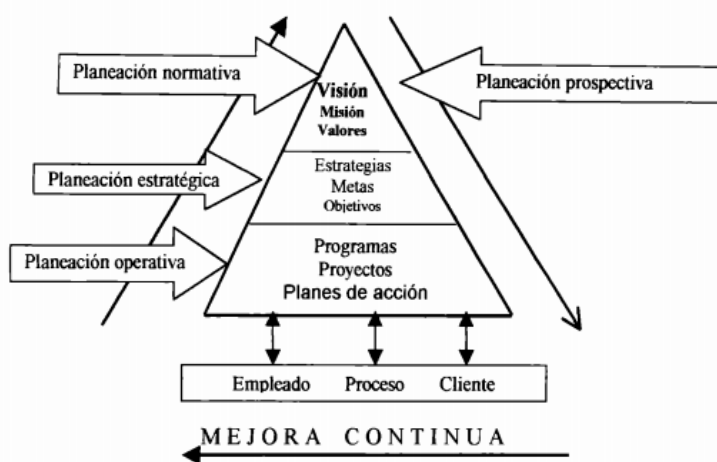


Figura 1. Sistema de planeación de Meade (2002).

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.

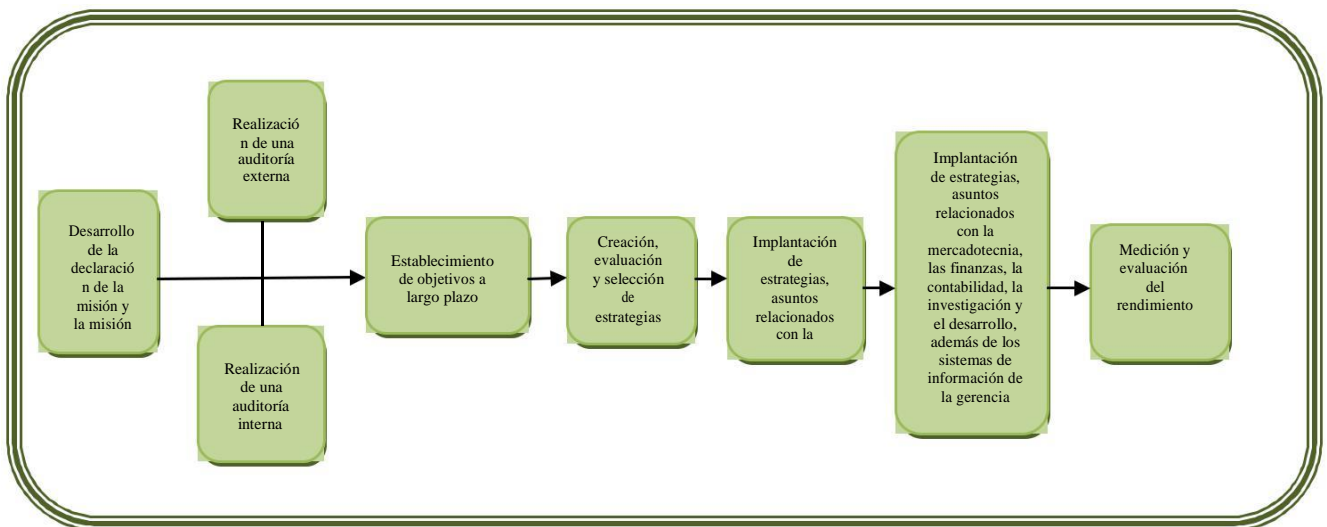
En la Administración Estratégica se identifican una serie de conceptos, partes y categorías que se diferencian por el rol que cumplen en el proceso. Dentro está la definición de visión y misión de una organización. Lo anterior se diferencia de los conceptos tradicionales de la administración de empresas, 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

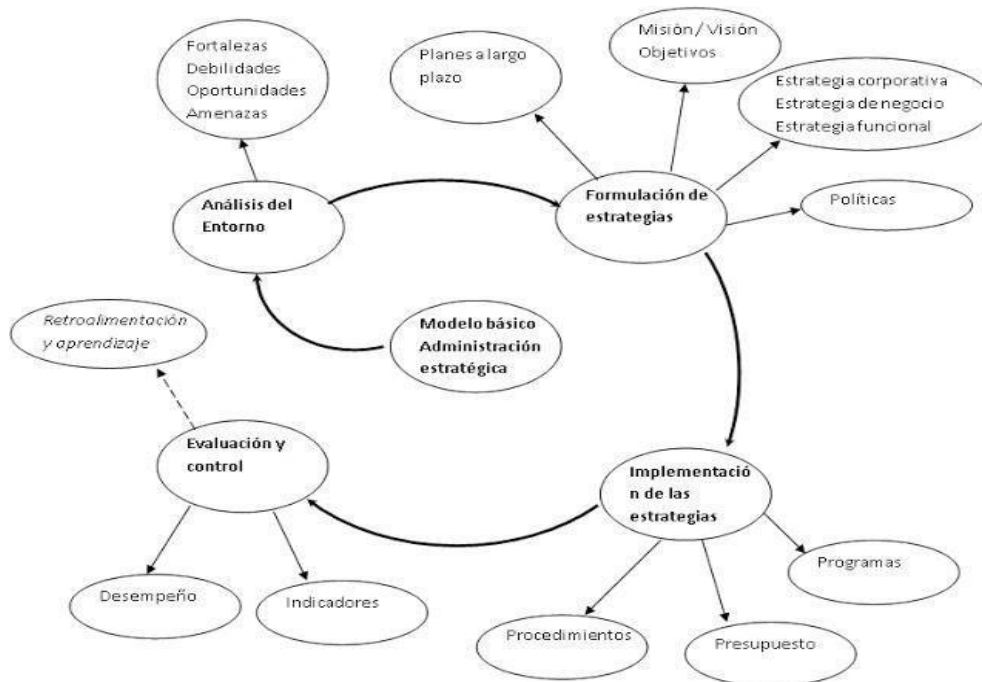


Figura 2. Modelo básico de Administración Estratégica (David, 1988).

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?



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 Iors, 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

Evaluación (Hernández, vertigopolitico, 2013)

<http://www.vertigopolitico.com/articulo/22382/Mitos-y-realidades-de-la-reforma-educativa>

Enseñanza publica (Ibarra santos, 2013)