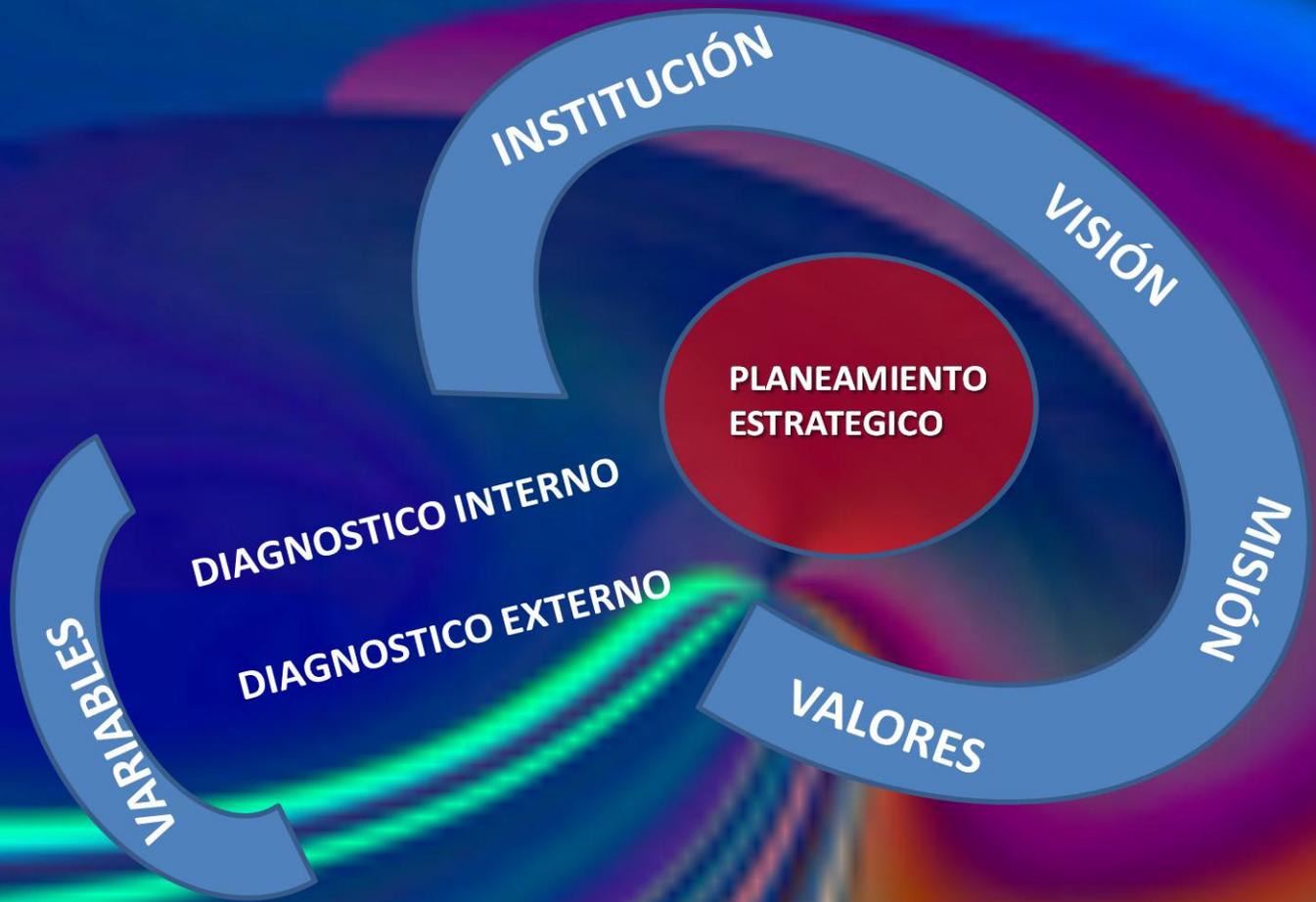


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA  
COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO  
MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



GILBERTO VARGAS CUEVAS  
ROSALBA NAVA GÓMEZ



## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO

### MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### Presentación

La Coordinación General de Planeación y Desarrollo de la Universidad Autónoma de Sinaloa tiene, entre otras funciones, definir los criterios, normas, procedimientos e instrumentos para formular el Plan de Desarrollo Institucional, así como los Planes de Desarrollo Específicos de las Unidades Organizacionales (UO) académicas y administrativas. Los conceptos vertidos en este manual forman parte del cumplimiento de estas funciones.

El tema de planeación en los centros educativos e instancias administrativas ha sido aspecto central de varias iniciativas de gestión y administración educativa orientadas a ofrecer una educación pertinente y de alta calidad respaldada por una administración ágil y eficiente, el enfoque propuesto sugiere que ésta se realice mediante un proceso participativo en el que cada UO diseñe su propia planeación en el marco de las políticas y líneas estratégicas que ha trazado la Planeación Institucional, con la intencionalidad de que éstas se prepararen para enfrentar los efectos de una sociedad en constante cambio y puedan dar respuesta a las necesidades educativas de la población que atiende.

Así, el proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción hacia el futuro, a mediano y largo plazo, ha sido apoyado por la Planeación estratégica que aporta una herramienta conceptual de gestión de los cambios, susceptible de enriquecer la planificación universitaria.

De esta manera el presente manual fue elaborado con el propósito metodológico de servir de material de orientación para llevar a cabo tareas específicas de planeación universitaria basados en el referido enfoque de planeación, de acuerdo al modelo que propone Eugenio Yáñez, (1991) lo cual no invalida los trabajos existentes sobre el tema, sino al contrario se recomienda la consulta de éstos. En el proceso de elaboración de este documento se prefirió definiciones generales y sencillas. Esto es, en la formulación de los conceptos, prevaleció la pretensión de hacer accesible el tema de planeación estratégica a personas con poca experiencia en dicho quehacer.

La utilidad de este documento ha sido probada en la acción formativa, denominada taller de Planeación Estratégica, que la CGPD ha llevado a cabo en distintas ediciones. Este tiene

como propósito, entre otros, que los participantes se identifiquen con la misión y visión estratégica de la organización, ahora vertida en el Plan Institucional de Desarrollo “Visión 2013” dónde se establece cuál es el objeto de la misma y qué es lo que se quiere de ella. Como resultado de este esfuerzo la institución busca la elaboración y/o reestructuración de los Planes de Desarrollo Específicos del total de dependencias administrativas y Unidades Académicas de nivel superior, medio superior y enseñanzas especiales. Por ello, la formación y capacitación está dirigida a directivos, académicos, y personal de apoyo que brindan los servicios y procesos más importantes de la gestión académico-administrativa, de nuestra institución.

El conocimiento de la misión, los objetivos y la estrategia de una organización por parte de todos sus integrantes, es un elemento fundamental en la conjunción de esfuerzos hacia su cumplimiento. La planeación y dirección estratégicas implican, por ende, un esfuerzo participativo. Esto se refiere no sólo a la fijación de objetivos, al diseño de la estrategia, sino también a su ejecución y control. Ello significa fijar marcos de referencia dentro de los cuales deberán delegarse la toma de decisiones; puesto que, de otra manera, resultaría contradictorio que haya una amplia participación en la acción de planear, pero una centralización en la acción de ejecutar.

Fomentar la cultura de la planeación estratégica, significa adentrarnos en procesos orientados a lograr que nuestra institución posea una estrategia organizacional apropiada y nos beneficiemos de su uso. Por lo anterior, invitamos a la comunidad universitaria a participar de la mejor manera, en la elaboración de sus planes estratégicos, así como en la ejecución, seguimiento y evaluación de éstos.

Responsables del manual:

Gilberto Vargas Cuevas  
Rosalba Nava Gómez



Área de Planeación y Evaluación  
de la CGPD.

Enero de 2010



## Índice

Presentación .....	1
Marco de referencia .....	4
¿Qué es el pensamiento estratégico? .....	5
¿Qué es la planificación estratégica? .....	6
Definición del modelo.....	7
Esquema de la Planificación Estratégica.....	8
Etapa I. Establecimiento de la Misión.....	9
• Ejemplos de misión.....	10
Etapa II y III. Grupos de Implicados y Factores Claves .....	10
• Ejemplo de grupos de implicados de una universidad .....	11
• Ejemplo de factores clave .....	11
Etapa IV. Elaboración de Escenarios .....	12
• Ejemplo de Escenarios .....	15
Etapa V. Unidades y Direcciones Estratégicas.....	16
• Unidades y Direcciones Estratégicas de la UAS.....	17
Etapa VI. Diagnóstico Estratégico .....	18
• Matriz DAFO.....	19
Etapa VII. Visión.....	21
Etapa VII. Objetivos Estratégicos .....	23
Formatos del plan de acción.....	25



## Marco de referencia

**El pensamiento estratégico y la Planeación Estratégica incluyen una revisión de la misión y metas de la organización, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas**

Imagínese usted al capitán de un barco a la deriva después de una tormenta, en medio del mar. Las condiciones del ambiente lo obligan a fijar una nueva ruta y reúne a los miembros de la tripulación para hacer un plan que los ayude a llevar la nave a buen puerto.

Lo primero que hacen los navegantes es fijar un lugar hacia el que se quieren dirigir. Esa es la **misión**, una puesta en común, un faro. Porque cada uno de los marinos puede pensar en dirigirse hacia lugares diferentes.

Inmediatamente después hacen un análisis de la situación alrededor del barco: cómo está el mar, si está picado, si hay rocas, si hay tiburones, cuál es la velocidad del viento, eso es un **análisis del entorno** para determinar las **oportunidades y amenazas** que pueden encontrar los marinos para llegar al lugar que se han fijado.

Luego que se han puesto de acuerdo y hecho un **análisis interno** de sus **fortalezas y debilidades**: quiénes son los mejores remeros, quién es un buen guía, con qué elementos se cuenta, si tiene agua, comida, remos, velas, si el barco tiene partes débiles, si hay un grupo de personas dentro del equipo que pueda fallar y armar un motín, etc.

Cuando uno sabe hacia dónde va, qué hay afuera y qué tiene adentro, entonces diseña las acciones, esas son las **estrategias**. Todo es cosa sencilla. Si uno se da cuenta, hace planeación estratégica todos los días.

Si una persona va a salir de su casa, primero piensa a dónde va, esa es la misión, observa cómo está el ambiente, qué clase de transporte hay o si existen otros problemas afuera, ese es el análisis externo. Después tiene que ver si tiene dinero, si está vestido adecuadamente, si tiene la energía para realizar el viaje, por más cercano que sea, ese es el análisis interno.

Una vez realizado lo anterior, se diseñan las estrategias, lo importante es que la planeación estratégica no es nueva, toda la vida se ha hecho. Que en la actualidad se sistematizaron los procedimientos es otra cosa.

## ¿QUÉ ES EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO?

"Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí"  
(El Coran)

Este antiguo proverbio, atribuido al Corán, se aplica a las situaciones en las que nos encontramos nosotros mismos como administradores de nuestra vida personal.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Por que existimos?
- ¿Y hacia dónde vamos?

Son preguntas fundamentales que los directivos se formulan para asegurar que las empresas o instituciones mantengan los esfuerzos debidamente diseccionados.

**El pensamiento estratégico** tiene como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la medida en que propicia una mirada y visión de futuro como percepción dinámica de la realidad y como proceso de preconfiguración de alternativas viables.

**El pensamiento estratégico**, es un proceso de razonamiento aplicado a sistemas o problemas complejos, con miras a lograr un objetivo. Este tipo de razonamiento pretende reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades a través de un conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje.

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- El pensamiento estratégico, es una de las principales competencias que se debe desarrollar no solo a nivel profesional, sino también en lo personal.
- El saber dónde estamos, para dónde queremos ir mañana, cómo visualizamos ese mañana, cuáles son nuestras fortalezas y nuestras oportunidades, es lo que se denomina pensamiento estratégico, la forma cómo vamos a hacer realidad ese mañana, los caminos que vamos a tomar, es lo que se denomina planificación.
- El pensamiento estratégico **incorpora valores, misión, visión y estrategia** que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
- El proceso del pensamiento estratégico define términos estrechamente relacionados como valores: estos son un conjunto de convicciones profundas y fundamentales, asumidas por todos y cada uno de los miembros de una organización, que manifiestan su identidad tanto en su vida interna como en su relación con el exterior, y que guiarán su actividad y generarán en sus miembros un estilo o manera de comportarse y actuar.
- Una de las herramientas de pensamiento estratégico más comúnmente utilizadas en procesos de planificación, es la que se conoce como construcción de escenarios y que consiste en reflexionar sobre el futuro, diseñando la imagen deseada que más se aproxime a una realidad posible y proyectando, luego, las acciones hacia el presente

El proceso del pensamiento estratégico define términos estrechamente relacionados como:

- **La misión**, es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio el porqué está en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.
- **La estrategia**, consigna la dirección hacia la que debe avanzar la empresa, su fuerza impulsora y otros factores importantes que le ayudarán a determinar sus productos, servicios y mercados futuros.

De acuerdo a George Morrissey (1993)<sup>1</sup> **el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo**. Define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

**Técnicamente las Estrategias son:**

- El medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización.
- La estrategia puede ser definida como un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión.
- Las estrategias son los “cómos” que llevan de manera más efectiva al fin deseado, y responden a la pregunta: ¿cómo logro el objetivo? Determinan la planeación operativa a llevarse a cabo.

## **¿QUE ES LA PLANIFICACION ESTRATEGICA?**

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, identificando metas y objetivos cuantitativos y cualitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias, observando a la institución como una entidad total.

La Planeación Estratégica está enfocada al logro de los objetivos institucionales y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

**Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:**

- Identifica el propósito de una dependencia o entidad. Incluye una revisión de la misión y el medio ambiente de la organización
- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.

---

<sup>1</sup> Morrissey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.

- Establece un marco de referencia general para toda la organización
- Se maneja información de índole externo e interno
- Involucra un nivel de formalidad.
- Es un proceso encaminado hacia el futuro. Normalmente cubre amplios períodos.
- Su parámetro principal es la efectividad. Requiere la conversión de planes en acción
- Debe ser participativa.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo podemos llegar donde queremos ir?

#### ¿Dónde estamos hoy?

Análisis de la Situación:

- Análisis del Entorno
- Análisis Interno
- Análisis de la Competencia

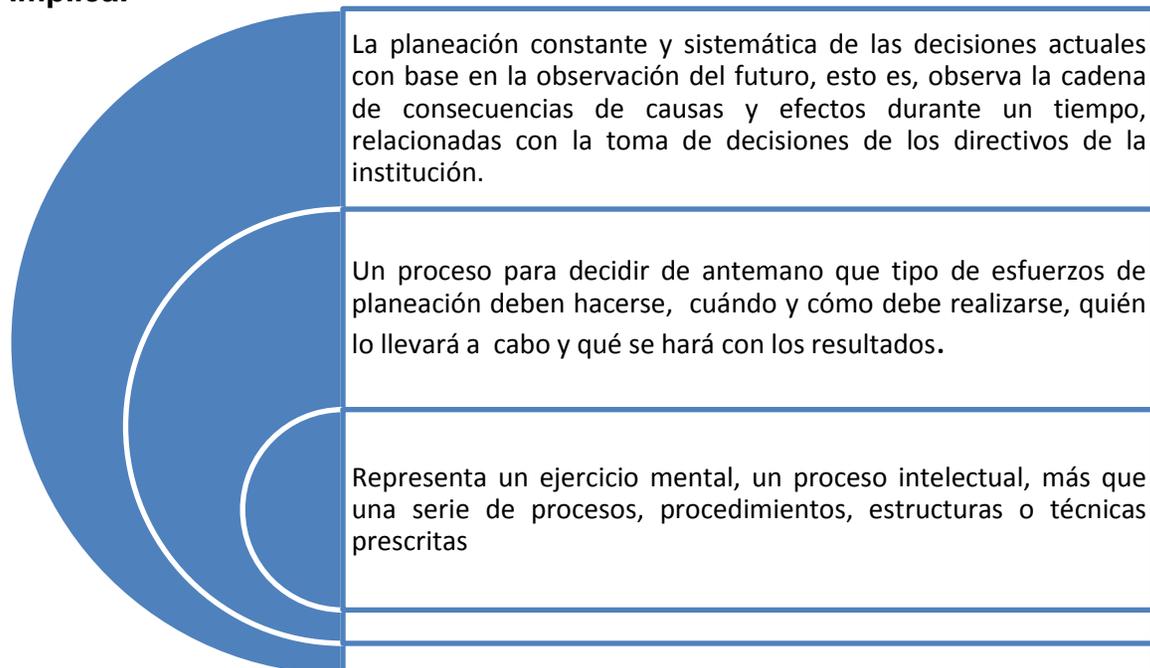
#### ¿Dónde queremos ir?

- Objetivos y Metas

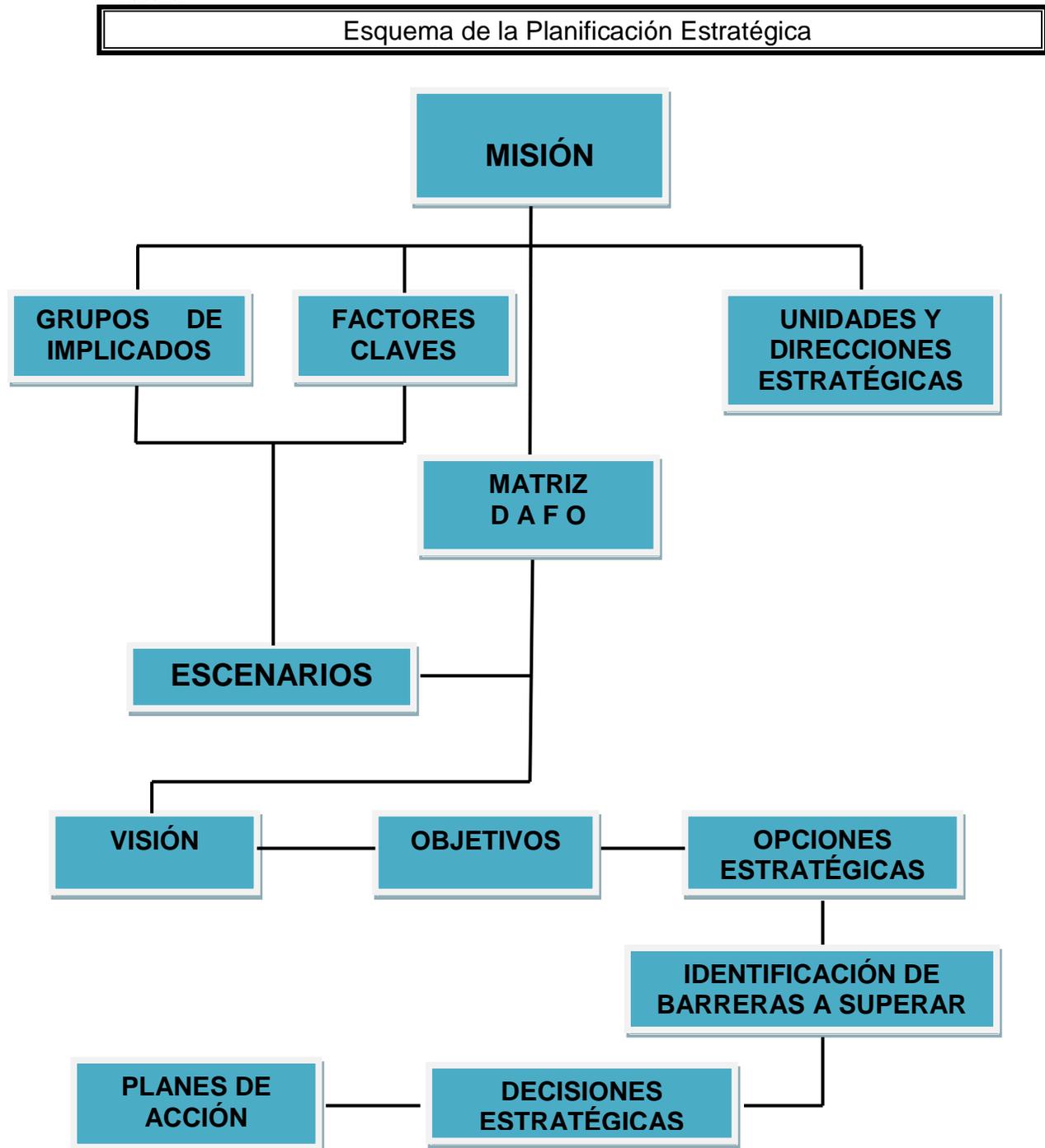
#### ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Comprender el Mercado
- Comprender la Competencia Negocio
- Diseñar las Estrategias apropiadas
- 

**El modelo de planeación estratégica en la Universidad Autónoma de Sinaloa implica:**



- Adaptado de Yañez, Eugenio. (1991). Dirección Estratégica. Decisiones Estratégicas. Universidad de la Habana.



En el proceso de Planeación estratégica, como cuando se concibe cualquier plan, primero debe identificarse la vigencia de la necesidad o necesidades que queremos satisfacer y después cómo va a satisfacerse. Este proceso consiste en una serie de pasos o etapas que se presentan en el diagrama anterior y que a continuación se describen.

## ETAPA I: ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN

El proceso comienza con una extensa revisión de la misión de la organización o, en los casos que el ejercicio de planeación estratégica está siendo usada por primera vez, puede significar el desarrollo de la declaración de la misión. Esto es de suma importancia porque sin una idea clara sobre a dónde se quiere llegar, la organización no podrá desarrollar estrategias efectivas para alcanzar su destino.

Entendemos el concepto de **misión** como la **razón de ser de una institución**. Esto es, se considera el propósito fundamental de la existencia de una organización respecto de sus esferas de actividad y de la sociedad; enunciado que plasma simple y brevemente la razón de ser de la organización.

Responde a los siguientes cuestionamientos:

- **¿Quiénes somos?** Se trata de la ubicación de la instancia o dependencia universitaria en la estructura académico-administrativa de la institución.
- **¿Qué hacemos?** Es la determinación sintética del quehacer sustantivo y estratégico de la instancia o dependencia; generalmente se responde a través de la razón última para la que fue creada.
- **¿Para qué lo hacemos?** Se trata de identificar la utilidad del quehacer de las instancias o dependencias, en función de su propio compromiso.
- **¿Para quién lo hacemos?** Implica determinar de manera general la población usuaria que se beneficia con el trabajo de las dependencias e instancias académico-administrativas.
- **¿A través de qué lo hacemos?** Permite establecer los medios o recursos fundamentales con que se cuenta para cumplir con el quehacer de la institución; es el con qué se hace.

### Características de la misión:

- Es una frase breve, concisa, que da un sentido de propósito y dirección a los esfuerzos de una institución o empresa.
- Debe ser suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico del desempeño de la institución. Sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y metas.
- Clarifica y asegura el propósito de la Institución.
- Genera mayor confianza y cooperación en el trabajo cotidiano.
- La misión es una declaración general y duradera de las intenciones de la institución.
- Debe ser guiada por valores.
- Positiva y alentadora.
- Que oriente la transición hacia lo que debe llegar a ser una institución.

En las organizaciones con un sentido de misión es más fácil trabajar juntos, con respeto mutuo, en la búsqueda de soluciones que respondan al interés de la organización, más que a intereses particulares o de grupo.

## EJEMPLO DE MISIÓN

### EJEMPLO DE UNA MISIÓN PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Formar personas capaces de constituirse en profesionales con visión de futuro, liderazgo, emprendedores, competitivos, vocación de servicio, apego a principios éticos y comprometidos con el desarrollo sustentable. Generar y aplicar el conocimiento acerca de los problemas sociales, científicos y tecnológicos vinculados a las demandas del entorno; difundir y extender los beneficios de la cultura especialmente la ciencia, el arte, la técnica y el deporte.

La Universidad como institución pública y autónoma de educación superior, tiene como misión: formar profesionales emprendedores y altamente competitivos, portadores de una cultura científica y humanística; generar, adaptar, recrear y aplicar conocimientos que beneficien al desarrollo de la ciencia y la sociedad; y, difundir la ciencia y la cultura bajo el principio de libertad y compromiso social, para responder a los problemas de su entorno regional y nacional.

### ETAPA II Y III GRUPOS DE IMPLICADOS Y FACTORES CLAVES

Una vez que se ha establecido la misión, en este paso buscamos analizar los aspectos que explican o nos permiten definir con precisión quienes son los que **más directamente inciden o incidirán** en el cumplimiento de la **misión**, ya que en teoría, es posible encontrar vínculos con nuestra misión en toda la sociedad.

**Entendemos como Grupos de Implicados a:** las personas, grupos de personas y las organizaciones que de una u otra manera están relacionadas con el **cumplimiento de la misión** de la organización. Y que son fuerzas que mueven la competencia en un sector determinado.

En el ejercicio de identificación de los implicados hay que definir bien entre “implicados” e “interesados” ya que el criterio o definición de grupos de implicados no se establece por consideraciones éticas o morales sino por la correlación práctica

También la experiencia indica que en un análisis preliminar se tiene a considerar solo a los que aportan y no a los que se oponen.



## EJEMPLO DE GRUPOS DE IMPLICADOS DE UNA UNIVERSIDAD:

- ◆ Estudiantes
- ◆ Profesores
- ◆ Proveedores
- ◆ Investigadores
  
- ◆ Empresas
  
- ◆ Universidades. nacionales y extranjeras
- ◆ Secretaría de Educación Pública
- ◆ ANUIES
- ◆ Gobierno Federal y Estatal

Identificación de los **FACTORES CLAVES**: En este paso buscamos reconocer a todos los **acontecimientos** de carácter natural o social que pudieran incidir de manera favorable o desfavorable en el cumplimiento de **la misión** de la organización y que esta no puede cambiar o modificar.

Es importante en la definición de los factores claves, que los mismos no sean identificados linealmente con los agobios del presente.

La determinación de los planos de análisis (general y particular) y la ubicación de las propuestas en sus planos respectivos facilita el análisis y la obtención del consenso.

Aunque se hace un listado por generación de ideas, al final deberá realizarse un filtrado y quedarnos **con 5 ó 6 factores claves**, de otra forma el trabajo pudiera diluirse.

## EJEMPLO DE FACTORES CLAVE.

Los siguientes factores clave fueron tomados del PID Visión 2010, el cual se recomienda revisar en sus explicaciones de contexto internacional, nacional y local.

- **La globalización económica y la conformación de la sociedad del conocimiento** ejercen una profunda influencia sobre la operatividad académica de las universidades. Ambos resultan cada vez más interdependientes, debido a la rapidez de los avances en el conocimiento que, de la misma manera, han favorecido el creciente desarrollo de las tecnologías de información y comunicación. Los descubrimientos tecnológicos favorecen el funcionamiento de una economía mundial cada vez más integrada, en la cual el conocimiento adquiere valor y se convierte en un detonante para el desarrollo y la innovación.
- En el marco de **internacionalización de la educación superior**, garantizar la calidad del proceso educativo ha pasado a ocupar uno de los primeros planos de la agenda mundial. Para ello, la enseñanza superior debe orientarse a preparar profesionistas dotados de diversas competencias que les permitan desempeñarse en un mundo

cada vez más complejo e interdependiente; sólo así se podrá estar en posibilidad de responder a los parámetros de calidad que establezcan los organismos evaluadores a nivel internacional

- **La exigencia de mayores niveles de pertinencia social y económica de los programas educativos de las Instituciones de Educación Superior (IES).** La educación superior enfrenta la necesidad de replantear su quehacer, ya que la evolución del mundo laboral demanda la formación en un amplio conjunto de competencias genéricas relacionadas con la capacidad de realizar trabajo en equipo, solucionar problemas, asumir responsabilidades y saber administrar el tiempo; es decir, saber organizar, planificar, coordinar y tomar decisiones, así como tener capacidad de adaptabilidad laboral.
- **La geografía y la desigual distribución de la riqueza** continúan siendo factores determinantes que limitan la capacidad de una persona para ingresar y permanecer en las instituciones de educación superior. Ahora, no es suficiente con asegurar el acceso a la educación superior a un mayor número de jóvenes; **el verdadero reto es su permanencia en el sistema y el incremento de la eficiencia terminal.** Para ello, se deben aprovechar los beneficios de las tecnologías de información y comunicación en el diseño de planes de estudio, como mayores componentes de flexibilidad, sistemas de apoyo académico e innovadores enfoques de enseñanza y aprendizaje
- Se considera a **las nuevas tecnologías** como la clave para aumentar la cobertura de la enseñanza superior. Su aprovechamiento es fundamental para la educación a distancia, la cual es una oportunidad para que los sistemas universitarios concentren sus esfuerzos en la atención de las necesidades de formación profesional de comunidades estudiantiles cada vez más numerosas y exigentes.
- **El financiamiento a la educación superior** no crece proporcionalmente a las necesidades económicas derivada de la ampliación de la matrícula en el nivel superior, situación que genera serias presiones sobre los sistemas de financiamiento y ha forzado a muchas instituciones a generar una mayor proporción de ingresos propios para continuar desarrollando sus funciones sustantivas, las cuales se desarrollan en condiciones de mayor austeridad.
- **Las acciones de evaluación interna y externa, los mecanismos de acreditación de los programas educativos y la certificación de procesos,** son herramientas para asegurar la calidad y propiciar cambios significativos en el quehacer de las IES.
- **La economía sinaloense** presenta un fuerte rezago que impacta en el desarrollo de la educación y la cultura. Esta no muestra capacidad y dinamismo para generar suficientes empleos de calidad: su estructura productiva refleja una marcada concentración en las actividades primarias y una débil industrialización, situación que a su vez induce a una elevada proporción de empleo estacional y de bajos salarios.

Durante un ejercicio estratégico, los elementos fundamentales del mismo deberán estar visibles (memoria de grupo) para retomarlos siempre que sea necesario.

#### ETAPA IV: ELABORACIÓN DE ESCENARIOS

Los escenarios han sido considerados como la **herramienta intelectual para ordenar nuestras percepciones acerca de posibles entornos o contextos futuros, para orientar en el presente la toma de decisiones con proyección en el tiempo.**

Desde una óptica operativa se sugiere su elaboración a partir de descripciones sobre las formas que puede asumir el cambio en el mañana. Se pretende que sirvan para identificar los aspectos fluctuantes del presente a fin de aventurar ideas sobre sus eventuales consecuencias y categorizarlos como oportunidades o amenazas. Estas descripciones deben estar cuidadosamente edificadas sobre “tramas” elaboradas de manera tal que los elementos más significativos del contexto definido (mundial, regional, nacional o local) se pongan en evidencia.

Así, el diseño de escenarios pretende orientar las decisiones de hoy, teniendo como un elemento de juicio más la comprensión aproximativa de los patrones de cambio que se están insinuando en el presente y que podrán o no concretarse en el futuro.

De manera más informal, podemos entenderlos como un conjunto organizado de caminos que nos permiten efectuar especulaciones acerca del futuro. Esta forma de pensarlo, tratando de visualizar esas cuestiones significativas emergentes constituye más una forma disciplinada de pensamiento que una metodología propiamente dicha.

En los análisis necesarios, los contenidos de los escenarios deben tener la particularidad de promover la discusión, examinando alternativas y produciendo información adicional para implementar políticas adecuadas. El conocimiento sobre lo que nos depara el futuro permite delinear políticas y estrategias que reduzcan la posibilidad de escalada de situaciones conflictivas, adoptando oportunas medidas preventivas. Por lo cual en el centro del problema en el diseño de escenarios esta el extraer significado de los hechos, de las tendencias, de los posibles estados futuros de un sistema.

Es importante precisar que la ventaja que nos proporcionan los escenarios no radica tanto en el logro de una visión ajustada del mañana, sino en posibilitar hoy la toma de mejores decisiones con proyección al largo plazo, facilitando así el **anticipo estratégico** sobre las tendencias del entorno que tiene que ver con la organización y cómo influirá éste sobre la misma. Por lo tanto en el diseño de escenarios debemos tratar de contestar el interrogante **¿qué pasaría si...?**

En la elaboración de escenarios El hecho de no tener la participación de grandes equipos de especialistas, la falta de información suficiente, la carencia de ordenadores y programas sofisticados para procesar datos, la imposibilidad de entrevistar o requerir opiniones a expertos de primera línea y la carencia de fondos no debe constituir una circunstancia paralizante. Como el universo a abarcar lo prefijamos nosotros, entendemos que la proposición efectuada está en relación con la finalidad perseguida y al alcance de nuestras posibilidades.

Acabamos de señalar que no son necesarias habilidades especiales para encarar esta tarea. Lo más importante es reunir un grupo de personas, calificadas en distintas disciplinas, que tenga la disposición para desarrollarlo seriamente, estando en condiciones de elaborar escenarios a la medida de su entorno inmediato, acordes con sus necesidades

Si la información y los medios a nuestro alcance son insuficientes para encarar investigaciones de futuro que abarquen un universo de variables abstractas, si no contamos con cifras confiables relacionadas con cuestiones globales, limitemos nuestras aspiraciones en ámbito abarcativo y proyección temporal. Resulta interesante acotar el campo de investigación, ensayando las técnicas en el micro-universo, que está disponible y esperando que nos ocupemos de él.

**La técnica a emplear es el diseño de escenarios múltiples**, con la propuesta de presentar futuros que serán **posibles**, teniendo en cuenta las acciones o inacciones de los actores clave, acontecimientos exógenos, oportunidad y la dinámica interna del sistema en estudio. Responden a la pregunta: **¿qué piensa usted sobre cómo será el futuro?** Es lo que se espera que suceda, no lo que se desea, sobre la base de los factores claves, considerando los implicados

Se elaboran sobre la base de suposiciones de cómo han de evolucionar **positiva** (no necesariamente de manera óptima), **negativa** (no necesariamente pésima), y de forma **intermedia**, los diferentes elementos mencionados, para un marco temporal definido. De esta forma se preparan decisiones estratégicas para tres contingencias diferentes, por lo que debe existir un mayor grado de flexibilidad en la adaptación de la entidad a su entorno. Hay que señalar que bajo ningún pretexto puede ser historia del futuro, ni predicciones exactas, pues el curso de cualquier acontecimiento implica ajustes y rediseños en consecuencia con ello.

Al término de este paso deberíamos haber identificado con claridad las necesidades futuras, las oportunidades y las amenazas.

En un ejercicio de construcción de escenarios es recomendable darle consideración especial a lo siguiente:

Identificación de los factores que parecen ser claves en el entorno social, económico y político:

- **Tendencias sociales** (cambios en los valores éticos y en los estilos de vida; situación demográfica; confianza de alumnos potenciales).
- **Perspectivas económicas** (tendencias del PIB; cambios en las políticas de gasto público, tratados comerciales).
- **Tendencias políticas** (cambios en las políticas públicas de educación superior avanzada; normas; tendencias globales).
- **Tendencias tecnológicas** (disponibilidad de infraestructuras de información y comunicación, uso; cambios en métodos y estrategias de aprendizaje, gestión).

Identificación de los factores que parecen ser claves en el entorno de formación superior, local, regional o nacional:

- **Competidores** directos o indirectos.
- **Actividades de instituciones o programas similares.**
- **Competidores** susceptibles de deducir ellos mismos el valor agregado de la formación, conocimientos y habilidades que se pueden apropiar.
- **Empleadores** susceptibles de configurar y ofrecer ellos mismos un programa de formación, sin necesidad de acudir a otra institución para suplir la demanda.
- **Oferta académica** de sustitución eventual de la demanda.
- **Demanda** (¿Quiénes son los alumnos potenciales? ¿En qué medida sus necesidades cambian? ¿Cómo está segmentada esa demanda?).

## EJEMPLO DE ESCENARIO

Se presenta, a modo de ejemplo, el relato de los escenarios alternativos para un factor como la formación de docentes en el postgrado, presentado en el documento herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del postgrado y el doctorado<sup>2</sup>

### Evidencia encontrada en el diagnóstico

El programa de postgrado recibe financiación estatal y está regulado por leyes estatales de contratación de docentes. Un alto porcentaje (60%) de sus profesores de planta tiene formación doctoral. Sin embargo, el 20% de los docentes se encuentra cercano a la edad de retiro. En postgrados similares, en otras partes del país, más del 80% de los docentes tiene el mismo nivel de formación.

El programa cuenta con recursos financieros que permitirían contratar docentes con formación doctoral en el área de conocimiento del postgrado, pero las políticas públicas actuales no garantizan vinculación con un salario competitivo. Algunas de estas políticas están siendo revisadas y replanteadas por parte de las autoridades competentes.

### Escenario tendencial (positivo)

Las políticas públicas, así como los recursos financieros con los que se cuenta, permiten contratar a los docentes que se requieren para realizar el relevo generacional y mantener el porcentaje de docentes de planta con formación doctoral, en un 60%. A pesar de que es posible mantener este porcentaje de docentes y ofrecer el postgrado en las condiciones actuales, la situación puede no ser sostenible debido a cambios en las políticas públicas y a las atractivas ventajas que les ofrecen otros postgrados a estudiantes potenciales.

### Escenario optimista

Los recursos financieros para la contratación de docentes se incrementan debido a una reforma en las políticas públicas en la que se favorece la formación de doctores, como componente fundamental de una política estatal de ciencia y tecnología.

No sólo se logra el relevo generacional requerido sino que, adicionalmente, se incrementa el porcentaje de docentes con formación doctoral en el programa, pasando de 60% a 70% en el medio plazo, con altas probabilidades de incrementarse al 80%, en el largo plazo. La dirección del programa implementa una serie de incentivos económicos, así como reconocimientos a la investigación y a la docencia destacada en el postgrado, contrarrestando, en esta forma, el efecto de los salarios poco competitivos.

### Escenario pesimista

Las políticas del gobierno nacional restringen los recursos financieros para la formación de doctores en el área en la que se precisan. Los salarios, poco competitivos, que se ofrecen no permiten contratar los nuevos doctores que se requieren para suplir las necesidades de relevo generacional. Parte de los que actualmente se encuentran vinculados con el programa de postgrado se retiran y deciden vincularse a otras instituciones en donde les ofrecen mejores salarios.

El programa pierde credibilidad y prestigio a nivel nacional, porque el bajo porcentaje de docentes con formación doctoral evidentemente afecta la calidad de la enseñanza, disminuye los proyectos de investigación y las publicaciones que suelen surgir de ellas.

### Escenario de ruptura

---

<sup>2</sup> Jiménez Sonia y Peralta María (2004) Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del postgrado y el doctorado. Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado, Salamanca – España

El Estado disminuye, de manera drástica, los recursos disponibles para la financiación de los postgrados en esa área de conocimiento. No sólo no se cuenta con recursos suficientes para el relevo generacional, sino que no es posible mantener el porcentaje de docentes con formación doctoral que trabaja en el programa. Las condiciones para ofrecer el programa se tornan cada vez más complicadas porque los docentes empiezan a retirarse de manera masiva, buscando mejores alternativas. El programa ya no podrá ofrecerse más y se convierte en un programa terminal.

## ETAPA V. UNIDADES Y DIRECCIONES ESTRATÉGICAS

Parte importante del proceso es la definición de las unidades estratégicas, áreas de resultado claves o unidades de acción estratégica.

Entendemos como **UNIDADES ESTRATÉGICAS** al **Conjunto de actividades fundamentales** estrechamente relacionadas entre sí, que debe realizar la organización y que son **imprescindibles para el cumplimiento de la Misión**. Éstas deben tener permanencia en el tiempo e impacto o trascendencia en la organización, además que requieren de la concentración de esfuerzos para su materialización.

La identificación de las unidades estratégicas puede llevarse a cabo a partir de la consideración de tres elementos:

1. El tipo de usuarios al cual va destinado el producto o servicio, atendiendo tanto a criterios geográficos, como socio-demográficos y socio-profesionales.
2. La función cubierta por el producto o servicio, o lo que es equivalente, la **necesidad satisfecha** por éste, y
3. **La tecnología** utilizada, o sea la forma en la cual la entidad cubre a través del producto o servicio la necesidad de tal clientela.

Como **DIRECCIONES ESTRATÉGICAS** se entiende al grupo de **aspectos estratégicos** asociados a cada unidad estratégica y que serán atendidos como un **sector específico**. No tienen que corresponderse con la estructura actual de la organización, aunque puede coincidir con algunas de ellas.

Una vez determinada las unidades estratégicas de negocio se procede al análisis de la realidad, a través del diagnóstico estratégico interno y externo de la organización.

## UNIDADES Y DIRECCIONES ESTRATÉGICAS, EN CUANTO A LA UAS

UNIDADES ESTRATÉGICAS	DIRECCIONES ESTRATÉGICAS
<b>Innovación educativa para una formación integral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidación de modelo educativo.</li> <li>▪ Aseguramiento de la calidad del bachillerato y la licenciatura.</li> <li>▪ Formación y actualización docente.</li> <li>▪ Atención integral a estudiantes.</li> <li>▪ Mejoramiento de ambientes de aprendizaje</li> </ul>
<b>Investigación pertinente y formación de recursos humanos de alto nivel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación y aplicación del conocimiento</li> <li>▪ Reorientación con pertinencia de LGAC</li> <li>▪ Fortalecimiento del posgrado</li> <li>▪ Promoción de empresas intensivas de conocimientos</li> <li>▪ Difusión de avances y resultados de la investigación</li> <li>▪ Protección de la propiedad intelectual, industrial y transferencia de tecnología</li> </ul>
<b>Posicionamiento internacional de la universidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revaloración de la gestión de internacionalización</li> <li>▪ Fortalecimiento de redes internacionales de CA</li> <li>▪ Fortalecimiento de la movilidad académica</li> <li>▪ Acreditación internacional de PE</li> </ul>
<b>Cultura y extensión al servicio de la sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejoramiento de la articulación extensión-docencia-investigación</li> <li>▪ Fortalecimiento de las áreas de cultura y extensión</li> <li>▪ Mejoramiento de los programas de cultura y extensión</li> <li>▪ Participación de la comunidad universitaria y la sociedad</li> <li>▪ Transformación del servicio social</li> <li>▪ Financiamiento a cultura y extensión</li> </ul>
<b>Mejora continua de la gestión Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Institucionalización del proceso de planeación</li> <li>▪ Reestructuración académico-administrativa</li> <li>▪ Gestión eficiente de infraestructura y equipamiento</li> <li>▪ Mejoramiento de los procesos administrativos</li> <li>▪ Gestión para la vinculación</li> <li>▪ Consolidación del SIIA</li> <li>▪ Mejoramiento del ambiente laboral</li> </ul>
<b>Gobernabilidad colegiada e incluyente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalecimiento de órganos colegiados de gobierno</li> <li>▪ Consolidación de la Legislación Universitaria</li> <li>▪ Impulso de la opinión externa para la mejora de la universidad</li> </ul>
<b>Sustentabilidad financiera para el desarrollo institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención a problemas estructurales</li> <li>▪ Transparencia académica y financiera</li> <li>▪ Racionalización del presupuesto</li> <li>▪ Definición de prioridades del gasto</li> <li>▪ Diversificación del financiamiento</li> <li>▪ Comercialización de innovaciones y desarrollos tecnológicos</li> </ul>

Retomadas del Plan Institucional de Desarrollo de la UAS "Visión 2013"

**Las Direcciones Estratégicas** son los grandes temas en torno a los que se articulan los objetivos, las metas, los indicadores y los proyectos. Por su relación están planteadas por las

políticas institucionales que conforman el marco general de actuación que impacta a toda la institución. Las **Unidades Estratégicas** sintetizan las direcciones estratégicas.

## ETAPA VI. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades, DAFO, o llamada también FODA's o TOWS por sus siglas en inglés, considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la dependencia o entidad, al incidir en su quehacer institucional.

La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución. En el proceso de planeación estratégica, la institución debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Los factores internos incluyen las fortalezas y debilidades de la organización (pueden ser controladas). Los factores externos incluyen las oportunidades y las amenazas a los que la organización puede responder, aprovechar o tratar de influenciar, pero a menudo están más allá de su control.

**Oportunidades y amenazas:** El análisis de las variables relevantes que el entorno ofrece debe establecer las oportunidades en forma concisa y clara, así como las amenazas que pueden afectar el desempeño institucional, clasificándolas de acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia. Éstas pueden provenir de los siguientes ámbitos: económico, demográfico, social, político, tecnológico, legal y educativas.

**Fortalezas y debilidades.** Las fortalezas y debilidades dependen, y son consecuencia, de la organización interna, por lo que no deben confundirse con las oportunidades y amenazas que son independientes y no pueden ser alteradas por la institución. El análisis debe enfocarse al conjunto de la UAS con un enfoque sistémico y resaltando aquellos aspectos que, por su importancia en el impacto de los resultados, requieran una atención particular. Asimismo, las fortalezas y debilidades deben incluir aquellas áreas críticas que impacten de forma significativa los resultados del quehacer de la institución, pudiendo ser relativos a la situación de la infraestructura tecnológica, los procesos administrativos, actitudes o aptitudes del personal, sistemas de información, organización y distribución de las cargas de trabajo, entre otros.

El diagnóstico sirve como marco conceptual para un análisis sistémico que suele facilitar el apareamiento entre las amenazas y las oportunidades externas, con las debilidades y las fortalezas internas. La composición de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas y surge para dar respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones. El punto de partida son las amenazas dado que en muchos casos se procede a la planificación estratégica como resultado de la percepción de crisis, de problemas o de amenazas.

MATRIZ DAFO

**MATRIZ DAFO**

<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES INTERNOS</b></p>		<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Oportunidades externas (O) por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología, cuestiones legales, demográficas y educativas</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Amenazas externas (A); por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro de "oportunidades"</p>
		<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Fortalezas internas (F); por ejemplo, cualidades, administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, actitudes o aptitudes del personal, sistemas de información, organización y distribución de las cargas de trabajo, entre otros.</p>	<p>Estrategia (FO): maxi-maxi</p> <p>Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Debilidades internas (D); por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de "fortalezas"</p>	<p>Estrategia (DO); mini-maxi</p> <p>Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades</p>	<p>Estrategia (DA); mini-mini</p> <p>Por ejemplo, búsqueda del apoyo de otras instancias a través de convenios de cooperación, reformulación de funciones y objetivos.</p>	

Adaptado de Koontz H, Werhrich H. (1998): Administración. Una Perspectiva Global.

1. La estrategia DA, en el extremo inferior derecho del cuadro, persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y se le llama estrategia "mini-mini". Puede implicar para las instancias la búsqueda del apoyo de otras instancias a través de convenios de cooperación, reformulación de funciones y objetivos.
2. La estrategia DO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. Así una instancia con ciertas debilidades en algunas áreas debe buscar desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.
3. La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una instancia puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, y administrativas, etc., para vencer las amenazas.
4. La situación más deseable es aquella en la que una instancia puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades (estrategia FO). Ciertamente, las instancias deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

Como complemento al análisis del entorno específico realizado, se valora el entorno general que afecta a todas las organizaciones que están en un mismo espacio y tiempo, o sea, a nivel macro. **Este tipo de entorno se construye a través de la elaboración de los posibles escenarios.**

### ANALISIS (MATRIZ) DAFO Generación de estrategias

	<b>FORTALEZAS (F)</b> <i>Situaciones <u>internas</u> que favorecen a la organización y ayudan a conseguir los objetivos</i>	<b>DEBILIDADES (D)</b> <i>Situaciones <u>internas</u> que representan deficiencias de la organización y que dificultan el logro de los objetivos</i>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> <i>Cualquier situación <u>externa</u> que puede facilitar el logro de los objetivos</i>	<b>ESTRATEGIAS FO (APROVECHAMIENTO)</b> <i>Utilizar las fortalezas internas para explotar las oportunidades externas</i>	<b>ESTRATEGIAS DO (FORTALECIMIENTO)</b> <i>Mejorar las debilidades internas usando las oportunidades externas</i>
<b>AMENAZAS (A)</b> <i>Situaciones <u>exteriores</u> potencialmente dañinas o que pueden dificultar el logro de los objetivos</i>	<b>ESTRATEGIAS FA (DEFENSA AGRESIVA)</b> <i>Usar las fortalezas internas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas</i>	<b>ESTRATEGIAS DA (DEFENSA)</b> <i>Superar las debilidades internas y eludir amenazas externas, minimizar vulnerabilidad</i>

## ETAPA VII: VISIÓN

UNA VISIÓN DE FUTURO SIN ACCIÓN ES SOLO UN SUEÑO, UNA ACCIÓN SIN VISIÓN DE FUTURO CARECE DE SENTIDO, UNA VISIÓN DE FUTURO PUESTA EN PRÁCTICA PUEDE CAMBIAR EL MUNDO.

Siguiendo la lógica del modelo, se continúa con la articulación de la **VISIÓN**, considerándola como el estado deseado mínimo aceptable a alcanzar en la organización en un determinado marco temporal, por ello debe generarse "...con el corazón ardiente, los pies en la tierra y la mente fría", de forma que constituya un desafío para toda la organización.

La visión de la Universidad consiste en una declaración formal de lo que la organización espera lograr en el futuro, en función de los espacios que generará en el entorno y de las propias competencias institucionales.

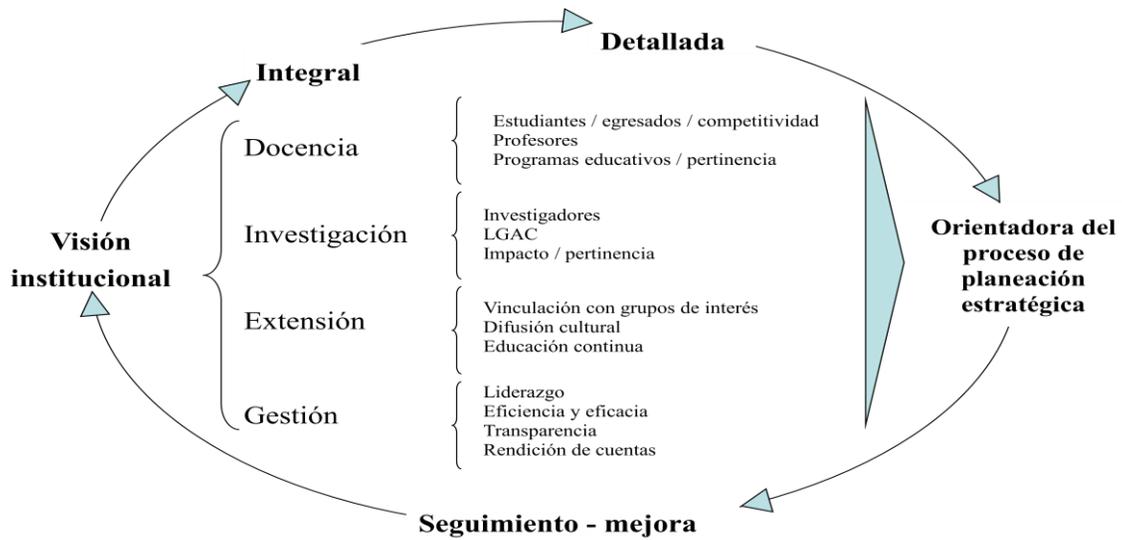
La Visión se caracteriza por:

- ◆ Ser formulada por los principales directivos, de manera compartida
- ◆ Poseer un horizonte predeterminado
- ◆ Relacionada directamente con la Misión
- ◆ Ser simple y clara, suficientemente específica para poder medir o evaluar los impactos
- ◆ Ser soñadora pero objetiva
- ◆ Ser positiva y alentadora
- ◆ No se expresa en cifras
- ◆ Se expresa en tiempo presente porque actuamos como si lo hubiéramos logrado, parados en el futuro para "halar" el presente.
- ◆ Se formula sin criticar, ni evaluar ideas.

Una Visión compromete nuestros corazones; toca las preocupaciones y necesidades profundas; es una aseveración de lo que nosotros y nuestros colegas quieren crear; algo que vale la pena ir a buscar; le da sentido al trabajo que hace la gente en la organización; es un poco nebulosa y grandiosa; simple y facultativa; describe no sólo resultados sino procesos; es un documento vivo al cual siempre se le puede añadir algo; un punto de partida para llegar a mayores niveles de especificidad; está basada en una profunda necesidad humana de calidad y dedicación; y no es sólo acerca de lo que usted quiere hacer o tener, sino lo que usted quiere ser.

Preguntas básicas para definir la visión

- ¿Qué quiere la alta dirección que sea nuestra organización?
- ¿Hacia dónde vamos a llevar a nuestra organización?
- ¿Por qué se busca ese ideal de organización?
- ¿Por qué ya no funciona nuestra actual concepción de la organización?
- ¿Qué beneficios obtendremos?



Se articulan por



Son transversales a las

UNIDADES ESTRATÉGICAS						
Innovación educativa para una formación integral	Investigación pertinente y formación de recursos humanos de alto nivel	Posicionamiento internacional de la universidad	Mejora continua de la gestión Institucional	Cultura y extensión al servicio de la sociedad	Gobernabilidad colegiada e incluyente	Sustentabilidad financiera para el desarrollo institucional
Políticas Específicas	Políticas Específicas	Políticas Específicas	Políticas Específicas	Políticas Específicas	Políticas Específicas	Políticas Específicas
Objetivos	Objetivos	Objetivos	Objetivos	Objetivos	Objetivos	Objetivos



## ETAPA VIII: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La manifestación concreta de la Visión se realiza a través de la definición de los **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**, que no son más que la descripción en forma clara, precisa y realista de lo que se pretende lograr en un futuro y deben ser medibles y verificables. Las **metas** son la concreción numérica o cualitativa de los objetivos. Ambos momentos establecen un estado, situación o resultado futuro que un conjunto de actores se plantea lograr, implica qué quiero, cuándo lo quiero y dónde lo quiero.

En este sentido debemos comenzar reconociendo lo obvio: objetivo es meta, punto de llegada, ni deseos ni funciones de trabajo, es un logro a alcanzar. No se insistirá nunca demasiado cuando se repite que han de ser:

- Concretos: ¿Qué vamos a lograr?
- Medibles: ¿Qué criterios de desempeño usaremos? ¿Cómo sabremos si lo logramos?
- Definidos en el tiempo: ¿Cuándo lo lograremos? ¿En cuántas etapas dividiremos el camino?
- Compatibles: ¿Se contradicen unos respecto a otros o expresan una sana coordinación de esfuerzos?
- Jerarquizados: ¿Conozco las prioridades?

La alineación con una **estrategia de intervención**, la cual expresa el modo particular en que un grupo o institución define la situación que les afecta y la forma en que se intentará cambiar tal situación, permite tomar a la estrategia misma como punto de partida, y poner luego en marcha un proceso o dinámica vertical que coordine estrechamente los objetivos. De esta forma de nuestros principios de funcionamiento, diagnóstico, criterios fundamentales de decisión, se derivan un conjunto de objetivos a largo plazo que adquieren carácter estratégico. Se recomienda fijar a partir de ellos los logros a alcanzar en el corto y mediano plazo; constituyen los pasos que tendremos que dar para acercarnos a la visión. Estos objetivos recogen propósitos más específicos, susceptibles de ser medidos de acuerdo al resultado. Los objetivos son en consecuencia un fin en si mismo, una situación que debe alcanzarse.

Un error típico en la formulación de objetivos es la confusión entre medios y fin. Los objetivos en tanto fines no pueden ser formulados como medios para lograrlos. Los objetivos deben hablar de resultados, de logros. Por ejemplo:

Objetivo: Impulsar a través de programas de movilidad la profesionalización de la planta académica (Es un medio para)

Este objetivo, no habla de resultados (del para qué se requiere la profesionalización), sino sólo de los medios que se han definido para alcanzar una situación que no se ha explicitado en el objetivo.

Debiera decir:

Objetivo: Consolidar una planta de profesores de calidad reconocida nacional e internacionalmente.

Indicadores Valor 2009 Meta 2011

META (enunciado)	VALOR 2009	META 2013
Profesores de tiempo completo con perfil I reconocido por el PROMEP	46%	57%
Profesores con posgrado	88%	92%
Profesores que cuentan con acreditación de calidad docente.	0%	10%

Los valores y metas son ejemplos, no corresponden a la realidad Institucional-UAS

- Fortalecer el sistema de información institucional bajo esquemas de integralidad, confiabilidad y eficacia que transparente el quehacer universitario

META (enunciado)	VALOR2009	META 2013
Procesos automatizados.	33%	75%
Aplicaciones que funcionan integralmente.	33%	50%

Los valores y metas son ejemplos, no corresponden a la realidad Institucional-UAS

Por tanto, todas las formulaciones que hacen referencia a medios para (por ejemplo, coordinar, promover, impulsar, etc) no pueden considerarse como objetivos puesto que éstos esencialmente, aluden a logros específicos o efectos que las diversas actividades realizadas, debieran tener en la situación problemática definida como foco de la intervención.

### Lineamientos para establecer objetivos

- Asentarlos por escrito.
- Convenientes, esto es, apoyan la Misión
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Qué, Cómo, Dónde, Quién, Cuándo y Por qué?
- Medibles, esto es, que pueden cuantificarse.
- Flexibles, en tanto pueden ser readecuados.
- Factibles, posibles de lograr.
- Motivadores, al alcance de las personas. Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Comprensibles, sencillos y claros.
- Comprometedores; son obligatorios.
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.







### Relación entre la visión, los objetivos, políticas y estrategias

Visión	Objetivo estratégico	Políticas	Estrategias
<i>Estado futuro colectivamente deseado</i>	<i>Resultado específico que se pretende alcanzar, nos acerca a la visión.</i>	<i>Lineamientos que orientan las acciones para alcanzar los objetivos y apoyan la toma de decisiones</i>	<i>Conjunto de acciones coordinadas que atienden políticas para alcanzar los objetivos mediante el cumplimiento de metas.</i>
“...La Institución cuenta con amplio reconocimiento social debido a la calidad de su oferta educativa...”	Consolidar una educación media superior y superior de buena calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los PE sólo serán evaluados y acreditados por los CIEES y los organismos reconocidos por COPAES.</li> <li>➤ Sólo se contratarán profesores de tiempo completo que cumplan el mínimo perfil deseable conforme al nivel educativo.</li> <li>➤ Para ingresar a la universidad los alumnos deberán satisfacer los requisitos de nuestro sistema de selección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atender las recomendaciones de los organismos evaluadores con el fin de alcanzar la más alta clasificación.</li> <li>➤ Actualizar y Diversificar el currículo universitario</li> <li>➤ Realizar estudios de satisfacción de egresados y empleadores.</li> </ul>