



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Dirección General de Planeación

Dirección de Estudios Estratégicos y Desarrollo Institucional

Orientaciones y Pautas para la Elaboración de Planes y
Programas de Desarrollo



Orientaciones y Pautas para la Elaboración de Planes y Programas de Desarrollo

2009



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

DIRECTORIO

C. D. Luis Gil Borja
Rector

M. en Admón. H. Humberto Augusto Veras Godoy
Secretario General

Néstor Quintero Rojas
Coordinador de la División de Docencia

Otilio Arturo Acevedo Sandoval
Coordinador de la División de Investigación y Posgrado

Marco Antonio Alfaro Morales
Coordinador de la División de Extensión

Antonio Mota Rojas
Coordinador de la División de Vinculación

Carlos Daniel García Reyes
Coordinador de la División de Administración y Finanzas

M. en C. Raúl García Rubio,
Director General de Planeación

M. en I. Heriberto Niccolas Morales
Director de Estudios Estratégicos y Desarrollo Institucional

Título: Orientaciones y Pautas para la Elaboración de Planes y Programas de Desarrollo.

D. R. © Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2009.

Serie Planeación y Gestión

Dirección General de Planeación

Editorial: Fondo Editorial UAEH

De esta edición:

D. R. © Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Abasolo No. 600, Col. Centro, C. P. 42000, Pachuca de Soto, Hidalgo, México. Teléfono: +52 (771) 717-2000

www.uaeh.edu.mx

Primera edición: Noviembre, 2009

ISBN:

Impreso en México

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, total o parcialmente, ni registrada, o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro medio, sin el permiso previo por escrito de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Contenido

9	11	17
<p>Presentación</p>	<p>1 Introducción</p>	<p>2 Fundamentos de la Planeación Estratégica</p> <p>2.1. ¿Qué es un Plan? 2.2. ¿Qué es Planeación? 2.3. Definición y concepto de estrategia 2.4. ¿Qué es la Planeación Estratégica? 2.5. ¿Qué es un Plan Estratégico? 2.6. ¿Para que sirve un Plan Estratégico? 2.7. ¿Cómo funciona un Plan Estratégico? 2.8. Tipos de planes y características</p>
23	27	
<p>3 Estructura de la planeación estratégica en la UAEH</p> <p>3.1. La planeación en la UAEH 3.2. Etapas del proceso de planeación estratégica</p>	<p>4 Consideraciones básicas para elaborar planes y programas</p> <p>4.1. Reflexión estratégica 4.2. Conocer el Perfil Organizacional 4.3. Crear Valor 4.4. Integración del equipo de trabajo 4.5. Preparación de los insumos para el proceso de planeación</p>	
37		93
<p>5 Componentes del Plan y Programas de Desarrollo</p> <p>5.1. Establecimiento de la Misión 5.2. Establecimiento de la Visión 5.3. Establecimiento de valores 5.4. Análisis Interno y Externo de la institución (FODA) 5.5. Establecimiento de Ejes Estratégicos 5.6. Establecimiento de Objetivos 5.7. Establecimiento de Metas 5.8. Establecimiento de Estrategias 5.9. Establecimiento de Líneas de acción 5.10. Seguimiento y Evaluación</p>		<p>6 Consideraciones finales</p>
		95
		<p>Bibliografía</p>

PRESENTACIÓN

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo como entidad pública requiere de una planeación integral a partir de la cual se establezcan objetivos, metas, estrategias y líneas de acción que le permitan prestar servicios educativos de manera eficiente, efectiva, con pertinencia y calidad para mantenerse como una Institución de vanguardia que sabe enfrentar los actuales retos y perfilar su rumbo hacia el futuro.

Un producto de gran valor generado a partir de los procesos de planeación estratégica y participativa es sin duda el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), documento de orientación estratégica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, que se constituye como referente en la definición de las prioridades institucionales en aspectos clave para el desarrollo de la misma. Este instrumento de planeación fija las orientaciones de largo y mediano plazo, a partir de la suma de reflexiones, preocupaciones y aspiraciones de los universitarios. De igual manera los Programas de Desarrollo coadyuvan a través de acciones consistentes y el diseño de proyectos específicos al logro de los objetivos institucionales.

Durante la presente administración, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo ha impulsado la promoción de los valores universitarios, la mejora permanente de la calidad, la cultura de planeación y evaluación y el fortalecimiento de la identidad institucional. En consonancia con ello, la Dirección General de Planeación pone a disposición de la comunidad universitaria el presente documento denominado *Orientaciones y Pautas para la Elaboración de Planes y Programas de Desarrollo*, que surge como una propuesta para orientar en la formulación y diseño del Plan de Desarrollo Institucional y los Programas de Desarrollo de las unidades académicas y dependencias universitarias en el marco de la planeación institucional con enfoque estratégico.

El diseño de este documento incorpora el enfoque de planeación estratégica, que se concibe como un proceso de gestión que define, de manera colegiada, el rumbo de la institución y la elección de alternativas en el curso de las acciones que deberán realizarse en el futuro, así como las más recientes experiencias obtenidas a partir de la elaboración del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). De esta forma, con el presente trabajo se espera contribuir a la mejora de los procesos de planeación institucional y con ello al logro de la misión y visión de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

El Sistema Institucional de Planeación, cuyo principio fundamental es la integración de esfuerzos institucionales y el ejercicio responsable de los recursos en torno a una visión estratégica compartida, resulta ser un medio adecuado para lograr la mejora permanente de nuestro quehacer y de nuestros resultados.

Planificar no es sólo saber qué decisiones debemos adoptar mañana para alcanzar nuestros objetivos; planificar es, sobre todo, saber qué decisiones hemos de adoptar hoy para que ese futuro se aproxime al deseado. Por ello, la consolidación del Sistema Institucional de Planeación es responsabilidad y compromiso de todos los que participan en las actividades de gestión y planeación en su calidad de agentes de cambio y de todos aquéllos que se sientan de una u otra forma vinculados a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y aspiren a mejorarla en beneficio de la sociedad.

M. en C. Raúl García Rubio
Director General de Planeación

1. INTRODUCCIÓN

Los procesos de globalización y la demanda creciente en la educación superior han creado un nuevo esquema de gestión, en la cual las instituciones tienen que hacer uso de toda su capacidad, conocimiento y experiencia para consolidarse como Instituciones de alta calidad, por lo que las universidades están implantando sistemas de dirección estratégica para planificar y controlar su rumbo en el largo plazo. Por ello es importante aplicar un enfoque de planeación estratégica en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo que permita orientar los esfuerzos y recursos hacia una mejor gestión institucional y calidad académica.

El presente trabajo es un aporte general a la planeación institucional para guiar en la formulación y elaboración del Plan de Desarrollo Institucional y Programas de Desarrollo. El documento *Orientaciones y Pautas para la Elaboración de Planes y Programas de Desarrollo* es un instrumento que tiene como finalidad apoyar el proceso de planeación en las unidades académicas y dependencias de apoyo, se basa en la revisión de los elementos externos e internos, para que a través de las exigencias del entorno y de las características de la instancia se construyan los planes y programas de manera homogénea, dando sustento a las acciones que realicen las dependencias universitarias.

El Plan de Desarrollo Institucional es el documento guía que orienta todos los esfuerzos y recursos al logro de los objetivos estratégicos planteados en un horizonte de tiempo dado, los cuales determinarán el rumbo de acción de cada una de las unidades académicas y áreas de gestión, para coadyuvar al cumplimiento de los mismos y a la consolidación de la UAEH como una institución de vanguardia en innovación educativa, generación de ciencia y tecnología y de formación de profesionales que requiere la sociedad.

La planeación es la actividad intelectual, que consiste en pensar hoy lo que se tiene que hacer en el futuro, por medio de la planeación se está en posibilidades de que resulten bien las cosas, podremos adelantarnos a los fracasos y evitar hasta donde sea posible el azar. Planear es definir los objetivos y metas, así como determinar los medios para alcanzarlos; es fundamental analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para alcanzar eficientemente los objetivos.

Planear es tan importante como organizar, dirigir y controlar porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si gestionar es hacer a través de otros, necesitamos primero hacer planes sobre la forma en cómo esa acción se habrá de coordinar.

La planeación es una función de vital importancia en el proceso de gestión, se puede decir con mucha razón que la planeación es básica para otras funciones administrativas, es decir, para la organización, la dirección y el control; sin la previa determinación de la planeación, no habrá nada que organizar, nadie para dirigir y nada que necesite control.

Un punto de partida para la elaboración de este documento es la idea de que la gestión es “el conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que están al servicio y contribuyen positivamente al ejercicio de las funciones sustantivas y adjetivas, con el fin de conducir a la institución a su desarrollo integral”¹ y comprende como elementos centrales:

- La orientación de la institución como un todo, en cumplimiento de su misión, visión y valores.
- La integración de la docencia, la investigación, la extensión y la vinculación.
- La articulación entre las funciones académicas y administrativas.
- La calidad de sus procesos, servicios y resultados, de acuerdo con estándares nacionales e internacionales.
- La transparencia en el manejo de sus finanzas y la rendición de cuentas a la sociedad.
- El clima laboral y la cultura organizacional, orientados a fortalecer el sentido de pertenencia, la convivencia, la pluralidad y el respeto.
- La adaptabilidad, que permita la preservación de la unidad institucional y la diversidad al interior de sus dependencias, así como los ajustes permanentes entre el desarrollo interno y la atención a las necesidades sociales, el logro de la visión y la atención a las actividades académicas cotidianas.
- El establecimiento y preservación de las normas formales, así como las reglas de comportamiento de los universitarios.
- Los procesos de implementación y toma de decisiones colegiadas, orientadas a la totalidad de la comunidad universitaria.
- Las políticas de adquisición, asignación, administración de los recursos y con ello su control operacional, que mejore la pertinencia y eficacia en la aplicación de los recursos.
- El impulso a las tareas de planeación, fortaleciendo en toda la institución las políticas, procesos, procedimientos, la evaluación y la gestión de la calidad.
- El fortalecimiento de la infraestructura, servicios de apoyo, tecnologías de información y comunicación institucional.
- La colaboración e integración entre los cuerpos académicos, escuelas e institutos.
- El fortalecimiento del intercambio académico, así como la colaboración interinstitucional con pares académicos nacionales y del extranjero.
- El equilibrio en las relaciones con los sectores sociales, productivos y de servicios.

Para la UAEH se presenta el desafío de conocer ¿cómo va a afrontar su rumbo de acción derivado de la globalización de la educación? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier institución que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Con esta aportación a la

¹ Universidad de Colima. Guía Técnica para la Planeación Institucional. Universidad de Colima: Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional. Colima, México. 2004.

planeación estratégica se pretende proporcionar un entendimiento razonable, claro, concreto, pragmático y completo para coadyuvar en la elaboración de Planes y Programas de Desarrollo.

La UAEH cuenta con un Sistema Institucional de Planeación y su respectivo reglamento que le da sustento jurídico, norma la participación de los integrantes de la comunidad universitaria y, establece la estructura y funciones asignadas a cada nivel del sistema.

Bajo estas consideraciones, el Sistema Institucional de Planeación (SIP) integra un proceso de pensamiento y toma de decisiones que combinan, el liderazgo y creatividad, con el análisis y reflexión, entre los cuales, como elementos fundamentales, se establecen tres etapas (ver figura 1.1):

1. *Pensamiento estratégico o definición de la perspectiva institucional de futuro.*

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar direcciones futuras. El pensamiento estratégico es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que permita avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. Por ello es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas, sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizá sean fragmentadas e inconsistentes con el desarrollo integral de la institución.

2. *Posicionamiento a largo plazo.*

La planeación de alto impacto (a largo plazo) implica determinar las posiciones futuras que la institución necesita alcanzar. No es una extrapolación histórica que proyecta los resultados futuros según las experiencias actuales o pasadas. La planeación de alto impacto, define de manera flexible, la trayectoria del viaje para el éxito futuro, como tal es un proceso que reúne al equipo de trabajo para transformar la misión, visión y la estrategia en resultados tangibles en el futuro y con ello levanta un puente para la planeación táctico – operativa a corto plazo.

3. *Aseguramiento del rendimiento de la unidad académica o dependencia y con ello el logro de resultados a corto plazo.*

La planeación táctico – operativa es el compromiso presente del equipo de trabajo para asegurar el rendimiento de la institución con la generación de resultados a corto plazo, consistentes con la dirección estratégica, además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles. La planeación táctico – operativa es el proceso que ayuda a aspirar a oportunidades que sean clave, a mejorar los resultados, evitar o minimizar las pérdidas y proporcionar retroalimentación continua para tomar acciones correctivas de manera oportuna.

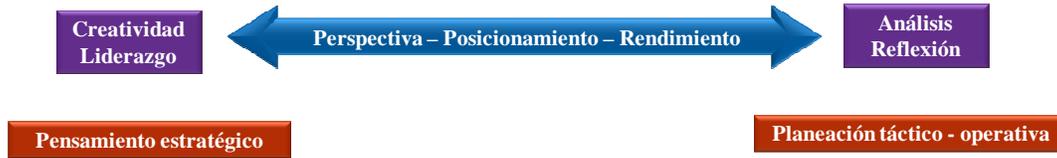


Figura 1.1 Marco conceptual de la planeación institucional

Cada etapa contiene elementos particulares, los cuales permiten el desarrollo gradual del plan. Lo anterior se ilustra en la figura 1.2.



Figura 1.2 Etapas del proceso de planeación institucional

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

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

2. FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas. Planear o ser planeados, esa es la disyuntiva de hoy en día en las instituciones de educación superior. La complejidad de los problemas actuales, en distintos ámbitos, obliga a contar con herramientas que permitan abordar una amplia gama de problemas con un enfoque racional, estructurado y sistémico. La planeación cumple, justamente, con ese enfoque: diagnóstico, prescripción, implantación y control para la solución de los problemas reales, además del análisis retrospectivo y prospectivo de las situaciones problemáticas.

En la actualidad la necesidad de planificar y comprender el futuro efecto de las decisiones y la gestión es vital. La consecuencia de una decisión equivocada es determinante en el curso de acción de una institución de educación.

2.1. ¿Qué es un Plan?

Documento que contempla en forma ordenada y coherente los objetivos, las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

2.2. ¿Qué es Planeación?

La planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipada, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, todo ello orientado al logro, en condiciones óptimas, de un objetivo deseado.

La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

La planeación, en sí, no es la palabra mágica que automáticamente mejora la eficiencia y la efectividad, sino que cubre algunos aspectos de un proceso integral: que optimice el uso de los recursos que dispone, que busque nuevas y mejores maneras de hacer las cosas apoyándose en investigaciones, y por último se hace en base a un cuestionamiento de una profunda reflexión sobre los fines que se persiguen para que sus esfuerzos tengan sentido.

Por ello planeación es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no

inquietarse por aquello que no lo es. La esencia de la planeación es la preocupación por el futuro, es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

¿Para qué Planear?

- Para solucionar y prevenir problemas.
- Para diseñar un ambiente adecuado.
- Para un desempeño más eficaz de las personas.
- Para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales.
- Para la consecución de los objetivos y metas organizacionales.
- Para afrontar adecuadamente los cambios.
- Para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones.

2.3. Definición y concepto de estrategia

En la UAEH la estrategia se concibe como el conjunto de acciones que se consideran necesarias y útiles para actuar sobre el proceso de materialización de ejes y objetivos estratégicos. Una estrategia muestra cómo la institución, una unidad académica o dependencia pretende llegar a los objetivos planteados. Cabe señalar que para definir las estrategias deberán considerarse la disponibilidad de recursos y el conocimiento del ente sobre sus capacidades.

Para la Institución las estrategias permiten desarrollar y alcanzar un conjunto de ejes y objetivos estratégicos mayores que constituyan la plataforma sobre la cual organizar la actividad de la Institución en un periodo de tiempo, así como definir las políticas y acciones secuenciales para poner en práctica la misión institucional como un todo cohesionado.

El propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de ejes, objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la institución. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos (económicos, materiales y humanos), acciones que van encaminadas a lograr que la UAEH mejore su calidad educativa y eleve la eficiencia de la gestión.

Las estrategias son las decisiones que establecen una orientación general de la institución y su viabilidad en el contexto de las situaciones tanto predecibles como impredecibles. Dentro de un plan de acción se refiere a las acciones que se emprenderán en cada situación.

2.4. ¿Qué es la Planeación Estratégica?

Es una herramienta de gestión que parte del análisis del entorno de la Universidad y que permite hacer un análisis de la misión, propósitos y estrategias para el cumplimiento de los objetivos y metas, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las necesidades de los alumnos. Como herramienta para la toma de decisiones en un periodo de tiempo, la Planeación Estratégica se enfoca hacia metas determinadas, ayudando a la Universidad a la toma de decisiones con visión de futuro. Este tipo de planeación permite la estandarización de los datos, la medición de los objetivos, su evaluación y revisión.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la institución tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La Planeación Estratégica es un proceso continuo de evaluación sistemática de la naturaleza de la Universidad, definiendo sus objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para alcanzar estos objetivos y metas, así como los recursos para el logro de ellas. La planeación estratégica puede direccionarse por medio de las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegamos allá?

2.5. ¿Qué es un Plan Estratégico?

El Plan Estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que la Universidad se propone seguir en el mediano y largo plazo.

Así, el Plan Estratégico se formula en función de los principales objetivos que la Institución pretende y en él se especifican las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas.

2.6. ¿Para qué sirve un Plan Estratégico?

La finalidad del Plan Estratégico es definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos.

De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas.

Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la administración universitaria, poniendo a la Institución en relación con las necesidades del entorno.

2.7. ¿Cómo funciona un Plan Estratégico?

En una primera fase, la elaboración del Plan Estratégico debe contar con la participación de los gestores y miembros de la Universidad para definir las áreas en las que es necesario actuar, las prioridades, los indicadores que permitirán definir las políticas y líneas de actuación, los objetivos concretos, los plazos de ejecución y los recursos que se destinarán a cada área de actuación.

En segundo lugar, se diseñan las estrategias a seguir en función de los puntos determinados anteriormente.

Por último, y paralela a la ejecución de las políticas contempladas en el Plan, se lleva a cabo una tarea de seguimiento y control del cumplimiento de la estrategia definida.

2.8. Tipos de planeación y características

Se ha observado que no hay un solo tipo de planeación, sino una diversidad de tipos. Para el contexto de los sistemas de educación hay tres tipos de planeación: estratégica, táctica y operativa.

La planeación estratégica: Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la misma y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de la Universidad, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la Institución como una entidad total.

La reflexión se centra en qué debe hacerse a largo plazo para lograr los objetivos y metas institucionales. Los planes estratégicos se orientan en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la institución y su supervivencia durante muchos años. El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre 10 y 15 años hacia el futuro.

El plan estratégico establece típicamente la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la institución hacia el futuro. Por

ejemplo, puede establecer como finalidad la supremacía a nivel mundial en sus áreas específicas de la educación, fijando como meta a alcanzar la de introducirse en nuevos países basándose en el trabajo de investigación y desarrollo realizado, teniendo como objetivo a los estudiantes.

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

- 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 la Institución.
- Establece un marco de referencia general para toda la Institución.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

La planeación táctica: Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica se refiere a cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la Institución y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

Se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa. Es más limitada, específica y a mediano plazo en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo.

Como puede apreciarse, el tipo de proceso de planeación que deba seguirse se verá condicionado por el tipo de metas y/o objetivos que se pretenden alcanzar a través del plan. Los objetivos más generales a largo plazo requieren la planificación estratégica; los objetivos precisos a corto plazo son propios de la planificación operativa.

La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los directores de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la Institución.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

La planeación operativa: Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre períodos reducidos de un año.
- Su parámetro principal es la eficiencia.



Figura 3.1 Planeación Estratégica, Táctica y Operativa

3. ESTRUCTURA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UAEH

3.1. La planeación en la UAEH

La planeación en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo ha estado presente desde que inició actividades a partir de 1961. Los resultados acompañan y expresan el desarrollo de la misma. En un principio, si bien la planeación se centraba en responder a problemas específicos inmediatos, no dejaba de tener una visión de futuro que aseguraba el crecimiento de la Institución.

La Dirección General de Planeación (DGP), es la instancia que tiene como objetivo promover y coordinar los esfuerzos de planeación y desarrollo institucional y su seguimiento, mediante procesos participativos, colegiados y permanentes.

Para lograr lo anterior se plantea como premisa fundamental la importancia que tiene la participación de la comunidad universitaria en la consolidación de una cultura de planeación mediante la sistematización, el seguimiento y la evaluación del Plan de Desarrollo Institucional y los Programas de Desarrollo, en correspondencia con la misión y visión institucional.

La planeación institucional reviste una importancia relevante para la UAEH, como instrumento útil para atender y definir el rumbo del ser y que hacer de la Institución cumpliendo con las funciones sustantivas de: docencia, investigación, extensión y vinculación. Para cumplir con estos fines la Institución requiere, evidentemente, de la Planeación Estratégica marcando primeramente la visión y misión de la Institución. La Universidad lleva a cabo tres tipos de planeación: Estratégica, Táctica y Operativa (ver figura 3.1) por lo que la planeación en la UAEH contribuye a favorecer la participación de la comunidad universitaria en el Plan de Desarrollo, Programas y Proyectos de la Institución en donde los mecanismos de participación se constituyen en el punto neurálgico, ya que permiten que los universitarios tomen parte activa en el proceso de planeación, además la planeación fortalece los procesos de cada dependencia universitaria para dinamizar el trabajo que desarrollan, fortalecer el trabajo en equipo, mantener en un alto nivel tecnológico la infraestructura de sistemas de información y establecer desde una óptica y gestión global, los mecanismos necesarios que permitan superar obstáculos, unir esfuerzos y compartir recursos en las diferentes unidades académicas de la UAEH para consolidar el desarrollo institucional.



Figura 3.1 Tipos de Planeación en la UAEH

3.2. Etapas del proceso de Planeación Estratégica

El proceso de Planeación Estratégica es un proceso cíclico que comprende las siguientes fases:

- I. **Establecimiento de la Misión:** es una afirmación que describe la razón de ser de la UAEH, su naturaleza, a quién sirve y fundamentalmente el deber ser de la misma.
- II. **Establecimiento de la Visión:** es una representación del futuro de la UAEH, se considera como la imagen objetivo u horizonte deseable y factible de la misma. Formalmente no debe expresarse en números y debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertinencia institucional.
- III. **Establecimiento de Valores:** representan el conjunto de principios, normas éticas y creencias que guían e inspiran la vida de la comunidad universitaria.
- IV. **Análisis Interno y Externo de la Institución (FODA):** consiste en el conocimiento y análisis del desarrollo de la realidad universitaria, su situación pasada, actual y sus tendencias, con el propósito de identificar los principales problemas y obstáculos para el desarrollo institucional.
- V. **Establecimiento de Ejes Estratégicos:** consignan la dirección hacia donde la Institución debe avanzar. Esto es, las fuerzas impulsoras, que ayudarán a determinar la calidad de los servicios institucionales.
- VI. **Establecimiento de Objetivos Estratégicos:** se consideran como una declaración que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de la Institución, mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes. Por sus

características los objetivos, en general, van más allá de la simple operación. Lo operacional es lo cotidiano, y lo estratégico busca trascender e influir en el escenario institucional y social. Estos objetivos establecen intenciones más específicas dentro de cada eje, cubren un período más corto (de 2 a 4 años) y definen aspectos que la Institución necesita lograr para completar su plan.

- VII. **Establecimiento de Metas:** son la parte más visible del plan y son la referencia inmediata para calificar el grado de avance y cumplimiento de los compromisos institucionales.
- VIII. **Establecimiento de Estrategias:** Es un proceso para determinar el curso de las acciones que la Universidad necesita instrumentar para avanzar en el logro de sus objetivos. La estrategia es la forma como se dirige el cumplimiento de un plan y la consecución de las acciones programadas.
- IX. **Establecimiento de Líneas de Acción:** La consecución de cada objetivo estratégico puede abordarse por varios caminos. Las líneas de acción establecen qué hacer para lograr la consecución de los objetivos estratégicos.
- X. **Seguimiento:** consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones previstas y, en su caso, en la posibilidad de valorar e introducir los ajustes que se consideren necesarios para garantizar el cumplimiento del plan.
- XI. **Evaluación:** consiste en el análisis interno o externo, de los resultados, impactos y trascendencia del plan con una visión de mediano plazo, a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados corresponden a las necesidades que las funciones sustantivas de la Institución deben atender.

En la figura 3.2 se puede observar la estructura del proceso de planeación estratégica.



Figura 3.2 Estructura de la Formulación Estratégica

El modelo de Planeación Estratégica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo ha sido elaborado con la intención de definir e implementar un conjunto de acciones que sirvan de plataforma sobre cómo organizar la actividad de la Institución para apoyar en la formulación de planes.

Así, en la figura 3.3, se puede observar un esquema propositivo para coadyuvar al proceso de formulación de un Plan de Desarrollo Institucional y/o Programas de Desarrollo mediante la planeación estratégica, en el que se observa cómo a partir de la declaración de misión y tras proceder a realizar un análisis del entorno y una evaluación interna de la institución, la UAEH identificará sus ejes estratégicos los cuales coadyuvaran a alcanzar la visión de la Institución.

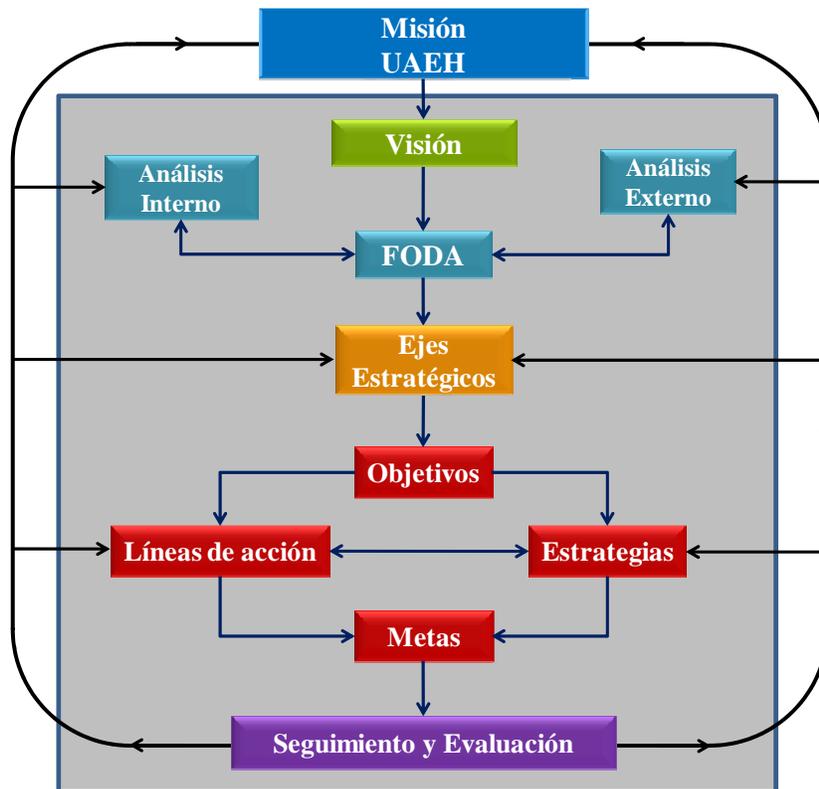


Figura 3.3 Modelo para elaborar el Plan Estratégico de la UAEH

4. CONSIDERACIONES BÁSICAS PARA ELABORAR PLANES Y PROGRAMAS

4.1. Reflexión Estratégica

Es el proceso a través del cual la Institución analiza detenidamente su ser y que hacer de la misma mediante el pensamiento sistémico para identificar sus aspectos positivos y negativos los cuales ayudarán a definir el rumbo y orientación de las actividades y recursos de la Institución para poder responder a los retos y prioridades que la guíen hacia un futuro sustentable, como se ilustra en la figura 4.1.

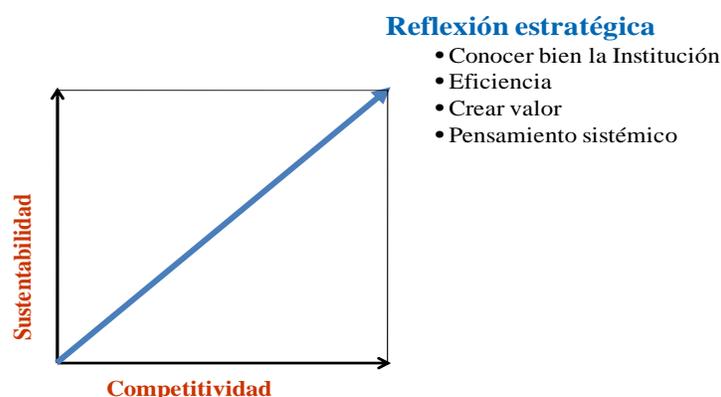


Figura 4.1 Reflexión Estratégica

La reflexión estratégica debe concebirse como el punto inicial para elaborar un Plan Estratégico institucional, ya que los responsables de planeación de las Unidades Académicas y Áreas de Gestión de la UAEH deben responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Quién soy yo, como Institución (organización)?
2. ¿Qué puedo hacer?
3. ¿Qué puede venir?
4. ¿Qué voy hacer?
5. ¿Cómo le voy hacer?

La tabla 1 presenta un conjunto de criterios para analizar las áreas en donde la UAEH debe enfocar su atención, asignar recursos y posicionarse, las respuestas que se obtengan de contestar la tabla coadyuvarán a alinear el Plan Estratégico de acuerdo con las necesidades detectadas.

Tabla 1. Enfoque Estratégico

ENFOQUE ESTRATÉGICO	
Instrucciones: en cada criterio describa los puntos o aspectos donde el Plan Estratégico debe poner atención.	
Criterio	Áreas o puntos de atención
<i>¿Cuáles son los servicios donde debe generar valor?</i>	
<i>¿Cuáles deben ser las áreas de excelencia en la UAEH?</i>	
<i>¿Cuáles deben ser los asuntos estratégicos?</i>	
<i>¿Cuáles deben ser los mecanismos de alineación estratégica en todas las unidades académicas?</i>	
<i>¿Cuáles deben ser las capacidades de planeación integral?</i>	

Nota: la tabla es un solo ejemplo para que la dependencia universitaria formule su propia tabla y/o herramientas de trabajo.

4.2. Conocer el Perfil Institucional (organizacional)

Un Perfil Institucional es un diagnóstico o informe acerca de las diversas características de la Universidad con el fin de poder analizarla adecuadamente. Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico donde se examinan todas las áreas de la Institución y que permite conocer la situación real de la misma en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir las debilidades, anticiparse a las amenazas, aprovechar las oportunidades y seguir mejorando las fortalezas.

El sistema de educación superior ha puesto de manifiesto y ha otorgado relevancia a la manera en que las instituciones de nivel superior se comunican y planean, tanto con su entorno como en su interior. Así, la palabra “perfil” se ha asociado a la noción de organización, dando lugar a conceptos tales como Perfil Organizacional.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la UAEH como singular y diferente de las demás

universidades. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

Para conocer como es el perfil de la Institución o de la unidad académica de manera general las tablas 2 y 3 ayudarán a conocer como están planteando el rumbo de su ser y quehacer actualmente.

Tabla 2. Identidad de la Organización

IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN		
Instrucciones: A continuación se presenta un conjunto de criterios para analizar lo que la UAEH está haciendo actualmente, por favor conteste cada uno de los criterios con los aspectos más importantes que actualmente esta haciendo la UAEH y haga sugerencias para mejorarlos.		
Criterio	Aspectos importantes	Sugerencias de cambio o de mejora
<i>Visión de la UAEH actualmente</i>		
<i>Misión de la UAEH actualmente</i>		
<i>Valores de la Institución</i>		
<i>Cultura organizacional en la UAEH</i>		
<i>Difusión de la identidad de la UAEH</i>		

Tabla 3. Encuesta de Diagnóstico Organizativo²

Introducción: Esta encuesta pregunta a usted y a sus colegas donde esta su dependencia en una escala de 1 a 5. También es una oportunidad temprana para compartir algunas de sus ideas sobre dónde y cómo hacer cambios para realizar mejor la Misión de la UAEH y alcanzar todo el rendimiento potencial oculto en su dependencia, unidad o departamento. Sus ideas serán importantes para definir como podemos trabajar juntos para mejorar nuestro rendimiento.

1. Proporcione información acerca de su trabajo. Por favor, marque todas las categorías que correspondan al tipo de responsabilidades que tiene en su puesto actual:

Actividades de su trabajo:

Políticas Administración Apoyo Dirección de Programas Evaluación/Auditoría Personal
 Provisión de servicios al público Relaciones Públicas Tecnologías de información
 Fiscal/Presupuesto Adquisiciones Servicios Generales

Otra _____

2. ¿Qué tan bien cree usted que la UAEH esta haciéndolo en los siguientes aspectos? Nosotros...

	Mal		Regular		Bien
Estamos enfocados en los resultados que realmente importan para nuestro presente y futuro	1	2	3	4	5
Nuestro personal tiene capacidad de decisión autónoma	1	2	3	4	5
Motivamos e inspiramos a los empleados para alcanzar el éxito	1	2	3	4	5
Somos flexibles y nos ajustamos a condiciones cambiantes	1	2	3	4	5
Somos competitivos respecto a las demás organizaciones en nuestro rendimiento	1	2	3	4	5
Reestructuramos nuestros procesos para satisfacer a nuestros usuarios/beneficiarios/clientes	1	2	3	4	5
Mantenemos comunicación con los interesados en nuestra Universidad o con grupos de interés relevantes	1	2	3	4	5

3. ¿Qué ideas tiene usted para hacer cambios que ayuden a mejorar la efectividad y rendimiento de la UAEH y de nuestra dependencia, unidad, departamento? (agregue hojas si es necesario)

4. ¿Cuáles deben ser los siguientes pasos que usted piensa pueden ayudar para alcanzar ese objetivo? ¿Qué papel estaría dispuesto a interpretar? (agregue hojas si es necesario)

² Universidad de Guadalajara. Manual de Planeación Estratégica Universitaria (versión preliminar). Universidad de Guadalajara, México. 2002.

Para conocer el perfil de la Institución de forma más detallada se recomienda que se tomen en cuenta los siguientes elementos: Descripción básica, Requerimientos de mercados y clientes, Relación con proveedores, Dinámica del entorno y estrategias organizacionales. La figura 4.2 ilustra estos elementos.

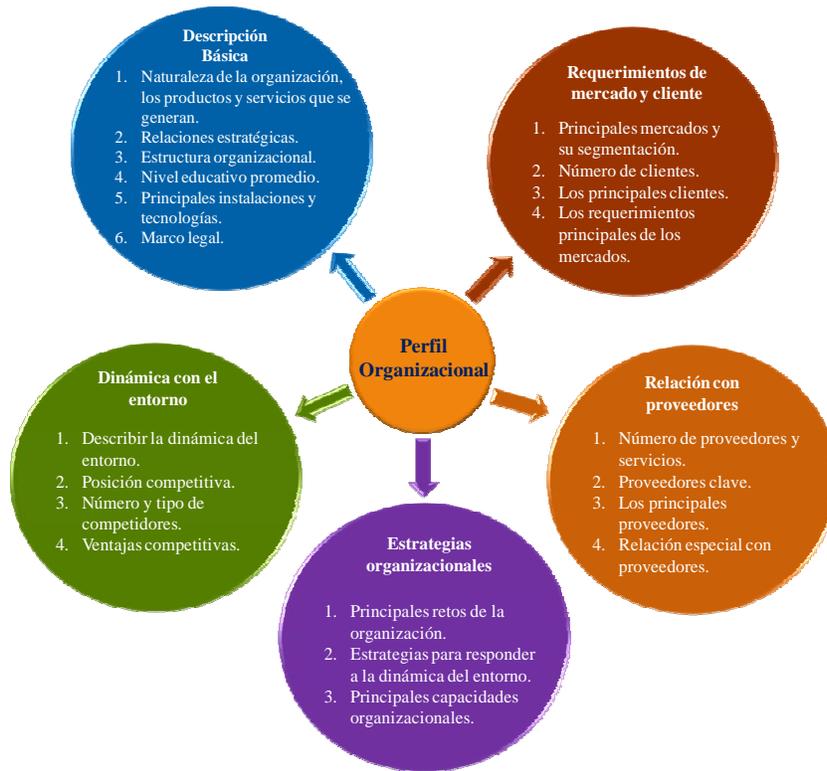


Figura 4.2 Elementos para conocer el perfil organizacional

4.3. Crear Valor

La creación de valor es el efecto resultante de la profunda comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios y de incorporarlas a la dinámica institucional.

Para crear valor se requiere de información respecto a:

- Las necesidades de los grupos de interés.
- Las características de los sectores social y productivo.
- Las características y nivel de madurez de los productos y servicios propios.

El valor creado no es algo casual, sino el resultado de un sistema organizacional, que considera información del entorno para su desarrollo y crecimiento, además de las interrelaciones positivas clave entre los elementos que lo componen. Se refiere a la

característica proactiva de la institución que diseña el futuro deseado con base en una visión compartida.

Para crear valor el equipo de planeación debe contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué clase de alumno queremos y debemos formar para el futuro?
2. ¿Qué actitudes, conocimientos y habilidades (competencias) debemos cultivar en los alumnos?
3. ¿Cómo ha de ser la UAEH en los próximos años para que pueda responder a los anteriores compromisos educativos?

4.4. Integración del equipo de planeación

Para iniciar el proceso de planeación en las Escuelas, Institutos, Escuelas Superiores o Dependencias Universitarias es necesario mantener una mentalidad abierta y crítica de tal manera que sea posible traer a flote incluso las cuestiones más delicadas para el desarrollo de la instancia. Antes de comenzar con el proceso de planeación se deben tomar ciertas decisiones que tienen que ver con los siguientes aspectos:

1. Las personas que participarán en el proceso
2. La metodología que se adoptará para el trabajo
3. La definición del cronograma de trabajo.

Una vez que se decide iniciar el proceso de planeación estratégica, es importante reconocer que, a fin de asegurar su éxito, se requiere la participación de diferentes actores de la organización y de una participación ordenada y productiva. Se requiere definir con precisión el ámbito organizacional que será materia de la consideración estratégica.

La responsabilidad final para la elaboración y puesta en marcha de los programas de desarrollo y el programa anual operativo de las unidades académicas o dependencias, reside en su directivo principal (Director de Instituto, Escuela Superior o Escuela Preparatoria, Coordinador de División, Director General, etc.), pues ha sido designado para la toma de decisiones ante su equipo de trabajo.

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

Directivo principal: debe mostrar un liderazgo firme para que el proceso de planeación reciba la atención apropiada a lo largo de la unidad académica o dependencia. Ello incluye estar activamente comprometido con el seguimiento del proceso y asignar suficiente tiempo para el cumplimiento de los deberes, así como tomar una posición firme para asegurar que las decisiones se ejecuten y que el proceso no se empantane cuando parezca que no se alcance el consenso.

Los miembros del equipo de trabajo: son todos aquellos actores clave involucrados en la vida académico-administrativa de la unidad académica o dependencia; ello incluye, por

ejemplo: a nivel institucional a los directores de dependencias; a nivel de unidad educativa, a el Jefe de Área Académica, Coordinador de programa educativo, Líder de Cuerpo Académico, a los profesores de tiempo completo, así como a representantes de los profesores por horas y de los estudiantes. Es importante que los integrantes del equipo comprendan, desde el inicio, que al incorporarse al proceso de planeación representan los intereses de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, no los de sus responsabilidades funcionales y los propios. En este sentido, se requiere que su participación sea activa, propositiva y comprometida, tanto para su aportación en los debates, análisis de la información y toma de decisiones colegiadas, como para la búsqueda, ordenamiento, revisión y aprobación de la información necesaria, así como en la ejecución del proceso. Se sugiere que los trabajos se realicen de este modo ya que es la forma en que se pueden construir consensos y comunicar a los miembros de la unidad académica o dependencia sobre las acciones y objetivos que se buscará lograr.

El coordinador de planeación: es el responsable de asegurarse que se realice el proceso de planeación. Sus funciones principales son:

- Establecer el calendario y supervisar los trabajos en materia de planeación.
- Coordinar y manejar la logística de las reuniones de trabajo.
- Documentar y distribuir los registros de las reuniones.

El facilitador del proceso de planeación: esta tarea generalmente es llevada a cabo por un asesor/facilitador, que puede ser interno o externo, el cual procurará ser neutral durante los debates, ya que este integrante no decide lo que el Plan o Programa de Desarrollo debe contener. El facilitador del proceso de planeación requiere tener el respeto de los participantes, porque puede ser necesario confrontar individualmente a los miembros del equipo. Por ello, en el caso de los procesos institucionales de planeación, la función de facilitador será, de manera preferencial, asumida por el personal de la Dirección General de Planeación, el cual podrá desempeñar los deberes de:

- Diseñar o modificar el proceso de planeación.
- Capacitar a los equipos de trabajo.
- Facilitar las reuniones de planeación.
- Asesorar en las actividades propias del proceso de planeación.

Finalmente, es importante que se programe el proceso de planeación para que se puedan producir los resultados. Por lo que se recomienda que se elabore un cronograma.

4.5. Preparación de los insumos para el proceso de planeación

Antes de iniciar el proceso de planeación, los participantes requieren de información para poder realizar un análisis adecuado de la unidad académica o dependencia y con ello tomar decisiones informadas e inteligentes. Una vez conformado el equipo que guiará el proceso de planeación, es importante que el directivo principal y el coordinador de planeación preparen los insumos básicos que provean de la información relevante para la formulación

del Plan o Programa de Desarrollo, entre los documentos más importantes que hay que tomar en consideración se tienen:

- **Legislación universitaria**, incluye estatutos y reglamentos.
- **Plan de Desarrollo Institucional (PDI)**, ya que constituye el principal referente para la planeación.
- **El Modelo Educativo**, como marco del quehacer institucional que orienta las funciones sustantivas de la Universidad en las diferentes dimensiones que contempla.
- **Informes técnico académicos** de programas y proyectos de carácter institucional vinculados al Plan de Desarrollo Institucional (Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) con sus ProDES y ProGES, Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), etc.). Aquí lo más importante es identificar los avances logrados con la implementación del plan institucional anterior, los elementos que requieren ser replanteados, aquello en lo que no se logró avanzar.
- **Recomendaciones de organismos evaluadores externos**, entre las que destacan las emitidas por los CIEES, PROMEP y los organismos acreditadores. Esta información será de gran utilidad en la fase de diagnóstico estratégico y en la formulación de proyectos específicos.
- **Actualización de indicadores de desempeño**, antes de iniciar la fase de diagnóstico estratégico, es necesario actualizar los indicadores básicos, teniendo datos acumulativos de por lo menos cinco años. Para ello, se puede hacer uso de los reportes y estadísticas oficiales proporcionadas por las instancias correspondientes a nivel institucional, los informes anuales de actividades y las tablas de indicadores de los programas institucionales vinculados.
- **Documentos teórico conceptuales y estudios de contexto**. Es importante revisar documentos que contengan análisis críticos de las tendencias en educación superior, avances científicos en el área, estudios sobre la dinámica social, económica y política, regional, nacional e internacional, desde la perspectiva de su impacto en las actividades universitarias, estudios sobre la satisfacción de los usuarios internos y externos de los servicios universitarios, estudios de seguimiento de egresados, de opinión de empleadores y todos aquellos que estén relacionados con el fortalecimiento y desarrollo de la Institución.

Es necesario recordar que este proceso no es un mero ejercicio intelectual, sino uno orientado a la acción, es decir, no se trata de un ejercicio de conocimiento por el valor mismo del conocimiento sino que tiene por objeto lograr una toma de decisiones razonada, sustentada en información objetiva y actualizada.

Por esa razón, la determinación del contenido y la forma de presentación de la información (sus especificaciones) son de gran importancia. Por otra parte, en la redacción del Plan o Programa de Desarrollo será necesario sustentar las decisiones a partir de datos fidedignos y claros.

Conviene que los materiales que servirán de insumos al proceso de planeación posean características que los hagan adecuados para la toma de decisiones. Entre ellas están:

- La información debe describir hechos concretos más que referirse a modelos teóricos o construcciones conceptuales.
- Se debe tener información sobre comportamientos observables y sobre los efectos de los mismos.
- Se debe ofrecer información relevante procesada cuantitativamente.
- La información debe ser fácil de consultar.
- Se debe presentar la información de manera concisa (gráficas y tablas).
- El estilo de redacción y presentación de la información debe ser sencilla, ejecutiva y con un lenguaje accesible a todos los participantes.
- Los datos deben presentarse de forma que sea fácil hacer comparaciones y extrapolaciones.
- De ser posible, los datos de diferentes casos deben presentarse bajo los mismos apartados.

4.6. Construcción del “Estado Futuro”

La construcción de un “futuro distinto y deseado” demanda a la UAEH y a sus dependencias un proceso de visualización, entendiéndose por éste el acto de imaginar con rasgos visibles algo que no se tiene a la vista.

La visualización es un viaje desde lo conocido hacia lo desconocido, que ayuda a crear el futuro a partir de un montaje de estrategias, objetivos, metas, acciones, amenazas y oportunidades.

El proceso de visualización implica:

1. Aclarar los Valores con que habrá de trabajarse, a raíz de la implementación del Plan o Programa de Desarrollo.
2. Centrarse en la Misión Institucional, revitalizándola si fuere necesario.
3. Extender el horizonte de una Visión que habrá de inspirar los objetivos, estrategias, actividades y tareas, del día a día.

El proceso de aclarar los Valores, revitalizar la Misión y crear una Visión de futuro, constituyen elementos claves de un Plan o Programa de Desarrollo. La visualización no sustituye los planes tácticos; más bien, es un proceso que precede a los planes. Las instituciones pasan de visualizar a hacer el Plan de Desarrollo Institucional o Programa de Desarrollo; luego, elaboran los planes tácticos anuales y/o proyectos institucionales.

Valores, Misión y Visión conforman lo que apropiadamente se llama la “nueva identidad de la UAEH”; esto es, aquello que hace particular a la Universidad, que la caracteriza frente a la sociedad y a la comunidad, que la diferencia de otras Universidades.

Hay un elemento de suma importancia que no puede pasar inadvertido. Valores, Misión y Visión habrán de ser contruidos colectivamente por el equipo de conducción tomando en consideración las aportaciones y propuestas de los demás integrantes de la comunidad universitaria: padres de familia, alumnos, docentes y personal administrativo.

La participación y el compromiso del mayor número de actores deben ser lo más extensos posibles, puesto que, de un lado, la aceptación de los cambios será mayor; y, del otro, la implementación del Plan o Programa de Desarrollo sólo será una continuación del proceso de visualización.

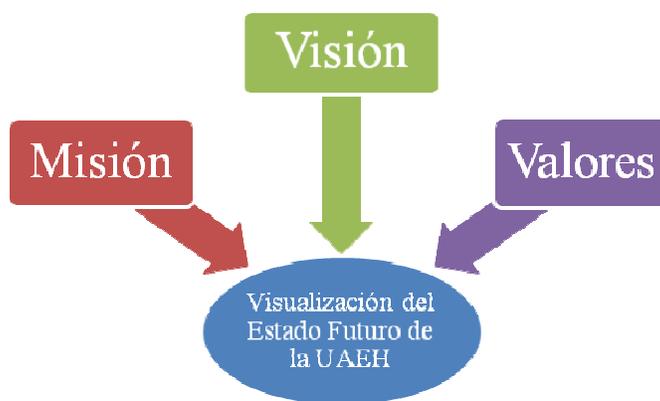


Figura 4.3 Elementos que conforman la visualización del futuro

5. COMPONENTES DEL PLAN Y PROGRAMAS DE DESARROLLO

5.1. Establecimiento de la Misión

Es importante aclarar qué se entiende cuando se habla de Misión de la UAEH. La Misión es la “razón de ser” (o existir) de la Universidad. En otras palabras, la Misión es una “definición duradera” del propósito de la UAEH que, entre otras cosas, la distingue de otras Instituciones de Educación Superior.

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

La Misión central es la que utiliza el equipo de planeación, para establecer objetivos, estrategias, actividades, tareas, cuando se estructura un Plan de Desarrollo Institucional o los Programas de Desarrollo.

Por ello, la Misión es una declaración estratégica de la Institución, que define el contexto a los ámbitos de dominio competitivo y señala las directrices generales que guiarán los esfuerzos de cada uno de los niveles decisionales de la Institución.

La Misión debe constituir la expresión del propósito genérico o razón de ser fundamental de la Institución. En ella, debe identificarse la necesidad básica de la sociedad a la que la Universidad destina sus servicios. Se conforma como un propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los “grupos de interés”.

Consecuentemente la misión de la Institución implica analizar:

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

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

- Establecer y mantener la consistencia y claridad del propósito de la Institución.
- Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones del proceso de planeación que tomarán los directivos, así como las unidades académicas o dependencias de la Universidad.
- Obtener el compromiso de todos, a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto de servicio de la Institución.
- Atraer la comprensión y apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la Universidad.

La responsabilidad principal para generar una declaración de misión reside en la máxima autoridad de la institución y los miembros del equipo directivo, lo que no significa que sean sólo ellos quienes participen.

La declaración de la misión tiene también el propósito de recordar, interiorizar, refrendar o actualizar los propósitos esenciales de la organización y su identidad distintiva o su aporte distintivo (en algunos casos original y único) en su campo de actividad. Adicionalmente, el aporte distintivo se marca en la misión con el pronunciamiento sobre las especificaciones o atributos singulares de sus bienes y servicios y sobre su compromiso con un nivel de calidad superior. En resumen, la misión de la Institución incluye los siguientes elementos:

- Identidad: Quién
- Actividad: Qué
- Finalidad u objetivos: Para qué
- Valores: Cómo (valorativo, no técnico)
- Resultados de Valor para la Universidad y sus usuarios

Así se tiene que una Misión claramente formulada, ayuda a definir la identidad de la Institución y faculta:

- A los usuarios de los servicios de educación (padres, alumnos, funcionarios, empleadores y trabajadores, miembros de la comunidad) para demandar con precisión los servicios educativos brindados por la Universidad.
- A los directivos, docentes y demás funcionarios para establecer prioridades, fijarse estrategias, acordar actividades y tareas que permitan concentrarse en acciones educativas fundamentales.
- Igualmente, cada actor educativo –al tener claridad sobre la Misión– es consciente del papel que juega dentro del conjunto de la Universidad.

La declaración de la misión, particularmente en organismos públicos, debe contestar básicamente a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos?: las características organizacionales / institucionales básicas.
2. ¿Qué hacemos?: nuestro campo o sector de actividad, los bienes y servicios que deseamos producir.
3. ¿Cuáles son los fines / objetivos que queremos alcanzar con la provisión de esos bienes y servicios?
4. Por consiguiente, ¿cuáles son las demandas de personas, grupos o de la comunidad que queremos o debemos atender con la provisión de bienes y servicios? En conclusión, ¿cuáles son los problemas o necesidades sociales que la organización debe solucionar?
5. ¿Cuáles son nuestros valores fundamentales, los que determinan y justifican los fines de la organización, los que deciden nuestra pertenencia a ella y los que definen

tanto nuestra manera de convivir en la organización como la forma de relacionarnos con nuestros usuarios principales y con los interesados en la Universidad?

6. ¿Qué nos hace distintos o únicos en el campo de nuestra actividad? Es decir, ¿cuál es la justificación de permanecer como organismo público?

Un método que funciona para empezar el planteamiento de la declaración de la misión o analizar y revisar la ya existente, es programar una reunión de trabajo ex profeso con un horario y forma que evite las interrupciones. Antes de la junta de planeación, cada integrante del equipo debe llenar la hoja de trabajo (Tabla 4), así como contestar las preguntas de la figura 5.1. El propósito es que los integrantes del equipo observen el panorama de toda la institución, instancia académica o dependencia, más que concentrarse en sus propias áreas de responsabilidad. Es importante que los integrantes del equipo escriban sus respuestas a las preguntas antes de la reunión, con el fin de que puedan plasmar su propia reflexión.

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



Figura 5.1 Modelo para formular la Misión Institucional

Tabla 4. Hoja de trabajo para declarar la Misión de la UAEH, Instituto, Escuela Superior y/o dependencia

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

Una vez que se han revisado las respuestas y registrado las que para el equipo son importantes, es necesario examinarlas y alcanzar un acuerdo sobre qué palabras y frases deban ser incluidas en la declaración de la misión. Es recomendable que el coordinador de planeación y el facilitador (si es que está presente) se reúna con dos o tres elementos del equipo para redactar un borrador, el cual deberá ser examinado y afinado por el equipo completo. Durante el ejercicio es importante que se evite la situación de enfrascarse en discusiones estériles sobre las palabras y/o redacción de la declaración, lo mejor es concentrarse en los conceptos y frases clave y permitir que el equipo de redacción haga su propuesta en borrador. Hay que cuidar también el hecho de no incluir nada en la

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

5.2. Establecimiento de la Visión

¿Qué se entiende cuando se habla de Visión? Así como la Misión responde a la pregunta: ¿Cuáles son los propósitos de una Organización?, la Visión se estructura alrededor de otra pregunta: *¿Qué queremos crear en el futuro posible?*

La Visión, proyecto de futuro o intención estratégica de la Universidad, consiste en definir, de la forma más clara posible, el proyecto o modelo de Universidad al que tiende la Institución, haciendo especial hincapié en los rasgos distintivos que pretende desarrollar respecto a instituciones similares. Explica el estado futuro deseado, la aspiración de la Universidad. Permite identificar las diferencias entre la situación actual y la deseada. Constituye una declaración que guía a la Institución en un contexto interno y en un entorno que son cambiantes. Sirve para diseñar, poner en práctica y evaluar las actividades estratégicas y debe ser una referencia para todas las actuaciones de los individuos.

Como se definió anteriormente, la Visión es una representación de cómo creemos (y deseamos) que será el futuro de la UAEH, Instituto, Escuela Superior y/o dependencia universitaria ante los ojos de la sociedad, nuestros pares académicos y la comunidad universitaria misma. La palabra deriva del latín *videre*, “ver”. Esta asociación es significativa, ya que cuanto más detallada y visual sea la imagen, más persuasiva resultará. En su origen, la visión es casi por completo derivada de la experiencia y la intuición (ver figura 5.2). Una declaración de visión bien formulada tiene las siguientes características:

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

Para crear, una Visión de futuro lo importante sería hacerse las siguientes preguntas:

¿Qué clase de alumno queremos y debemos formar para el futuro?

¿Qué actitudes, conocimientos y habilidades (competencias) debemos cultivar en los alumnos?

¿Cómo ha de ser la UAEH en los próximos años para que pueda responder a los anteriores compromisos educativos?

Se propone para el diseño de la visión apoyarse en la prospectiva, ya que en su calidad de aproximación constructora del futuro, brinda la posibilidad de reflexionar sobre éste, diseñando la imagen deseada y proyectando las acciones hacia el presente para lograr una mejor comprensión del mismo y un acercamiento progresivo al futuro deseable, lo que le permite ser considerada como insumo básico para:

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

La **prospectiva** es definida por Gaston Berger (uno de los fundadores de esta disciplina), como la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define la **prospectiva** como el conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales.

Podemos decir que la **prospectiva** en el contexto de la planeación educativa es: un proceso participativo y reflexivo de construcción de visión a medio-largo plazo, que sistemáticamente intenta mirar hacia el futuro de la educación (ciencia, la tecnología y la sociedad) para soportar la toma de decisiones del presente, buscando los medios, orientando los recursos, definiendo los procedimientos y estableciendo los pasos intermedios para conseguir el futuro deseado produciendo los mayores beneficios educativos para la Institución.

El proceso de planeación prospectiva contempla cuatro etapas dentro de su marco metodológico que son:

- *Normativa*. En esta etapa se plantean dos situaciones; el tipo de futuro que se desea y la definición de la situación de la institución si se continuase en la misma dirección actual.
- *Definicional*. Conocimiento de la situación actual de la institución, sus principales características y sus interacciones internas y externas.

- *Confrontación estratégica y factibilidad.* Con base en el futuro deseable seleccionado y la identificación de la trayectoria construida a partir de la realidad actual, se procede a contrastar ambos polos, con el objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos.
- *Convergencia.* Determinación de los puntos de convergencia entre el futuro deseado y la situación actual, y definición de la orientación global para que el futuro de la institución sea alcanzable.

Para plantear y/o evaluar la visión se requiere que los valores hayan quedado definidos, pues son la guía para su diseño. Con respecto a la misión, la elaboración de la visión puede ser simultánea o surgir de ella. Para el diseño de la visión, una vez más se recomienda el trabajo en equipo y la participación de un facilitador, en un proceso similar al sugerido para generar la misión. Ello incluye:

1. Pedir a los miembros del equipo que escriban independientemente sus respuestas a las preguntas indicadas en la Tabla 5 antes de la reunión de trabajo, sin discutir sus respuestas con los otros integrantes del equipo. Esto capacita a los pensadores reflexivos para estar en igualdad de condiciones con los pensadores espontáneos y alienta a que en la reunión se compartan diferentes puntos de vista.
2. Facilitar el que todos los miembros del equipo de planeación compartan sus respuestas a una pregunta a la vez, en la reunión programada para tal fin, con las respuestas listadas en un rotafolio u otros medios de registro visible (computadora, proyector multimedia, etc.) la regla fundamental es, por supuesto, que no se exprese ningún juicio por las respuestas hasta que todas hayan sido presentadas, aunque están permitidas las preguntas de aclaración.
3. Analizar las respuestas a cada pregunta, una vez que todos hayan contestado, con el objeto de alcanzar consenso sobre palabras o frases que reflejen la perspectiva del futuro de la unidad académica o dependencia. Esta puede ser una de las discusiones más creativas que el equipo de trabajo podría tener.
4. Reexaminar las respuestas a todas las preguntas para alcanzar un acuerdo sobre las pocas palabras o frases que necesiten incluirse en la declaración de visión.
5. Trazar una declaración de visión que satisfaga los criterios identificados al inicio del tema. Nuevamente es posible pedirle a una comisión que redacte el primer borrador para la revisión y modificación de parte del equipo completo.
6. Revisar las respuestas de las últimas tres preguntas, esto servirá como punto de comparación entre el futuro que se pretende alcanzar y la situación actual, si son similares, se recomienda revisar todo el ejercicio, pues no se están planteando retos que requieran el diseño de un plan estratégico.
7. Identifique los resultados esperados y los indicadores definiéndolos con la mayor precisión posible ya que éstos señalan los resultados concretos que se obtendrán. Recuerde que un indicador es una referencia explícita que permite determinar en qué medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados.

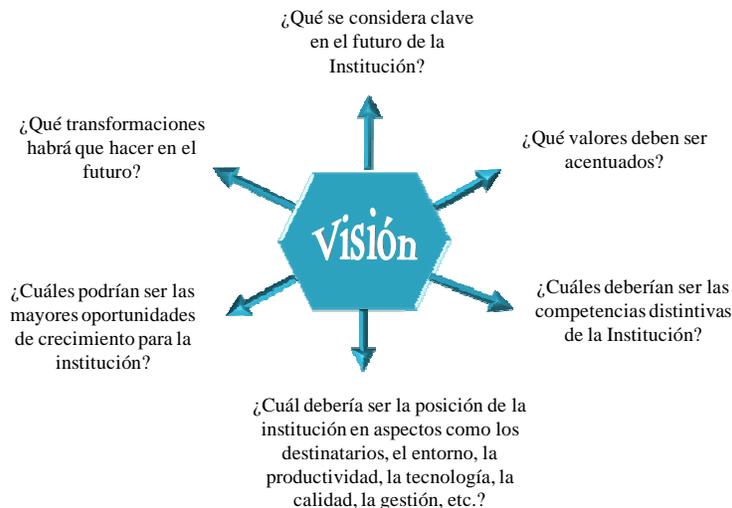


Figura 5.2 Puntos importantes para formular la visión

Es importante tener presente lo que significan capacidad y competitividad académica para poder contestar algunas preguntas de la tabla 5 que nos ayudará a formular la visión.

La **capacidad académica** de una institución esta en función de la fortaleza de su planta académica y del grado de consolidación de sus Cuerpos Académicos (CA). Por ejemplo, la capacidad académica de una DES que ofrece programas educativos del tipo básico o intermedio, es directamente proporcional al número de Profesores de Tiempo Completo (PTC) con perfil deseable, al número de cuerpos académicos consolidados y a la pertenencia de sus miembros al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) o al PROMEP. De manera inversa, en una DES con baja capacidad académica muy pocos de sus profesores tienen el perfil deseable, ninguno o pocos son miembros del SNI o del PROMEP, y sus CA se encuentran en formación. En el caso de una DES que ofrece programas prácticos, formación individualizada, o científico-prácticos, la capacidad académica puede medirse de la misma forma que en el caso anterior, adecuando o sustituyendo correctamente la información sobre PTC en el SNI o PROMEP por PTC y profesores de asignatura (PA) con reconocimiento a su trayectoria profesional o los de mayor reconocimiento en el Programa de Estímulos de la Institución, entre otros.

Competitividad académica es el resultado del desempeño de una DES en un periodo determinado, medido en términos de indicadores como el número de programas educativos acreditados o transitoriamente en el nivel 1 de los CIEES; el número de PE registrados en el PNP SEP-CONACYT; eficiencia terminal; titulados-egresados que obtienen empleo en los primeros seis meses después de su egreso, entre otros. La competitividad (rendimiento) académica está relacionada íntimamente con la capacidad académica de la DES y da cuenta directamente de la calidad de los servicios que ofrece.

Tabla 5. Hoja de trabajo para la Declaración de la Visión

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

Dado que la visión-misión expresa en forma amplia los fines de la organización, sus funciones instrumentales se extienden al servir como marco de referencia para idear y valorar las opciones estratégicas consideradas en otros niveles de análisis. Además como la visión-misión es la expresión de aquello que se quiere crear, contiene una mezcla de valores, intereses y aspiraciones que la convierten en un reto vital, una imagen en la mente que pasa a ser una fuerza en el corazón de gran poder. Así, la visión-misión representa un compromiso que se constituye en motor del cambio, con lo que la acción se explica no por lo que provoca, sino por lo que se busca provocar.

La redacción de la Visión puede realizarse según tres criterios:

1. Retratar cómo se vería la Universidad si tuviera éxito en su transformación.
2. Retratar una imagen deseable de futuro relacionada con las condiciones y la calidad de vida de las personas que tienen algún interés en la Universidad o las que ésta se compromete a dar servicio. Por consiguiente, se enfoca en los beneficios que recibirían los estudiantes, profesores, sector privado o público, la sociedad, si el proceso de transformación es exitoso. La ventaja que tiene este enfoque es que se orienta hacia fuera de la organización, es decir, a la solución de los problemas y necesidades especificados en la Misión organizativa y a las expectativas sociales.
3. Una combinación de las dos opciones anteriores, dando mayor peso a los agentes externos o a los internos de la Universidad.

5.3. Establecimiento de Valores

Si bien los aportes de planeación estratégica de este documento de referencia se enfocan en la determinación y aplicación de la misión, la visión y la estrategia y con ello la elaboración de un Plan de Desarrollo Institucional y/o Programas de Desarrollo, es importante que los integrantes de los equipos de planeación examinen los principios organizacionales actuales y lo que deberían ser, antes de plantear la perspectiva sobre el futuro. Toda institución genera su propia personalidad, la cual es reflejo de los valores y convicciones de las personas que en ella trabajan, principalmente los directivos encargados de conducirla.

La declaración de valores, se trata de un conjunto de pautas de comportamiento y creencias en el ámbito organizacional que determina las relaciones entre las personas de la Universidad. Debe reflejar la identidad de la Universidad, constituye la expresión de la cultura organizativa que posee y se configura como un paso fundamental para poder desarrollar la visión.

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

En el Modelo Educativo de la UAEH se reconocen como valores institucionales los de:

1. La universalidad
2. El carácter público de la Universidad
3. La Autonomía
4. El laicismo
5. La libertad en general y los derechos humanos y sociales
6. La libertad académica
7. La libertad de cátedra
8. La libertad de investigación
9. La libertad de creación
10. La vocación para la paz, los derechos humanos y la democracia

11. La justicia
12. La verdad
13. La responsabilidad y la ética magisterial

Como valores de los integrantes de la comunidad universitaria:

1. La responsabilidad
2. La honestidad
3. El respeto
4. El compromiso
5. La lealtad
6. El amor
7. La tolerancia
8. La probidad
9. La fraternidad
10. El sentido del deber
11. La cooperación
12. La solidaridad
13. El orden
14. El honor
15. La disciplina
16. La vocación para la paz

5.4. Análisis Interno y Externo de la Institución (FODA)

En una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las universidades está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o responder a las amenazas que el tiempo trae consigo.

Para realizar la autoevaluación, se sugiere que el equipo de trabajo se apoye en la matriz **FODA** (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas), tanto para el nivel institucional como para los Institutos, Escuelas Superiores y dependencias. La evaluación FODA establece como *dimensiones* el análisis del contexto interno y externo (ver figuras 5.3 y 5.4). El primero hace referencia a los elementos en los que se puede influir directamente y son controlables en gran medida por los actores institucionales, de este análisis se derivan las *fortalezas* y *debilidades*. El segundo, hace referencia a los elementos que se generan en el ambiente externo a la institución, por tanto no son controlables, pero si se conocen oportunamente es posible actuar sobre ellos y/o prevenirlos, éstos representan las *oportunidades* y las *amenazas*.

La primera etapa de trabajo es el análisis externo, en la que se indaga sobre que cambios cabe esperar, resultado de tendencias establecidas, quiebres de las mismas o por la ocurrencia de algún evento. El hablar de unos u otros cambios carece de utilidad si no se aclara qué impacto positivo o negativo, o qué condiciones favorables o desfavorables se abren para la organización, que representan las oportunidades o amenazas sobre las que se va a trabajar.

La etapa que sigue es un análisis interno, en la que se examinan los elementos con que cuenta la organización para responder a tales retos y que se designan como fortalezas y debilidades.

Una manera ágil y efectiva para identificar las fortalezas y debilidades críticas, consiste en preguntar directamente lo siguiente:

- Qué favorece al aprovechar cierta oportunidad (fortaleza) o qué lo limitaría (debilidad); qué permite resistir alguna amenaza (fortaleza) o qué hace vulnerable a la organización frente a la misma (debilidad).

ANÁLISIS EXTERNO

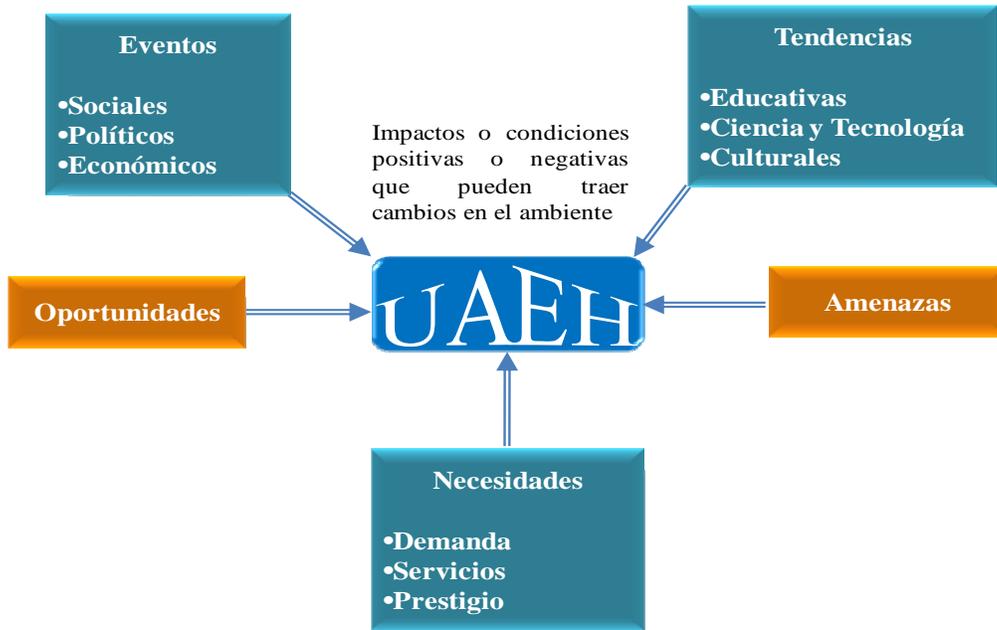


Figura 5.3 Evaluación externa

ANÁLISIS INTERNO

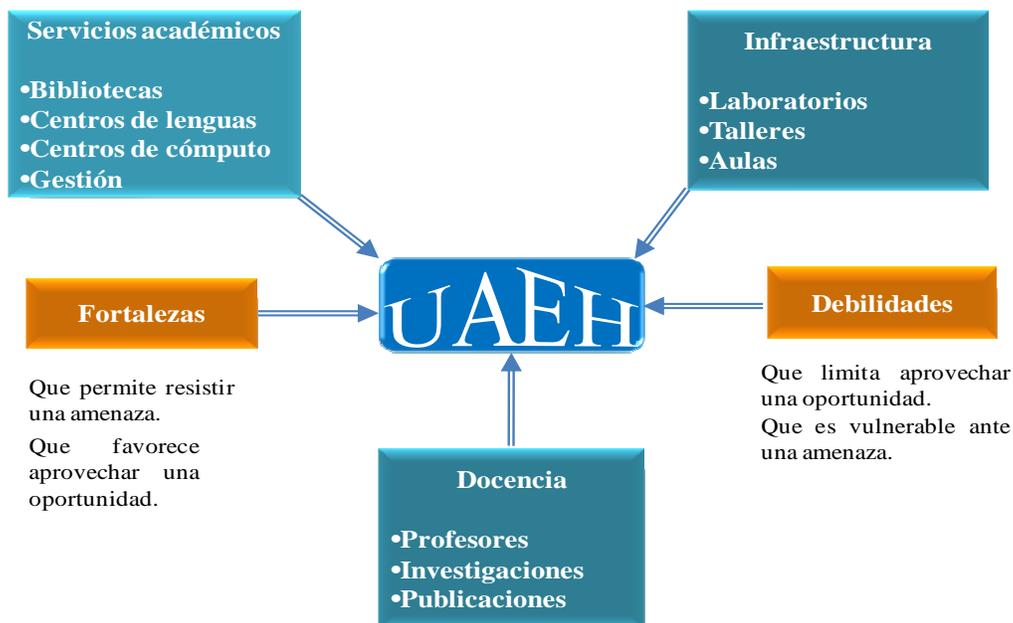


Figura 5.4 Evaluación Interna

A continuación se presentan algunas técnicas vinculadas a la evaluación FODA que se consideran en planeación, lo que no significa que sean los únicos que se deban considerar para la Instituto, Escuela Superior o dependencia.

Análisis Externo

- **Oportunidades:** son eventos o circunstancias que se espera ocurran (o que puedan inducirse) en el contexto externo y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la UAEH, Instituto, Escuela Superior y/o dependencia. Éstas tienden a aparecer en una o más de las siguientes categorías:
 - Usuarios de los servicios (en términos de las tendencias demográficas, demanda de primer ingreso, etc.);
 - Gobierno y políticas estatales, nacionales e internacionales;
 - Competencia;
 - Tecnología;
 - Entorno geográfico;
 - Participación en proyectos de investigación;
 - Creación de redes académicas;
 - Internacionalización;
 - Obtención de recursos financieros;
 - Estándares de calidad;
 - Modernización;

A continuación se presenta la tabla 6 para identificar las Oportunidades de la Institución.

Tabla 6. Cédula: Identificación de Oportunidades

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES		
<p>Instrucciones: Las oportunidades se refieren a factores externos que aumentan la capacidad de la organización para cumplir con los objetivos de su Misión y realizar los futuros de su Visión (por ejemplo, el aumento de recursos por un nuevo fondo federal, apoyo político de las autoridades para realizar modificaciones de fondo en la estructura o normatividad organizacional, etc.). Identifique las principales Oportunidades que usted considera tiene la UAEH en la actualidad. Finalmente numérelas por orden de prioridad, procediendo de la más a la menos importante. Agregue hojas de ser necesario.</p>		
Oportunidad	Descripción	Importancia

- **Amenazas:** son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el contexto externo y que pudieran tener un impacto negativo en la UAEH, Instituto, Escuela Superior o dependencia, tienden a aparecer en las variables señaladas en las oportunidades.
 - Universidades del área geográfica;
 - Perdida de investigadores;
 - Empleo para los egresados;
 - Financiamiento;

A continuación se presenta la tabla 7 para identificar las Amenazas de la Institución.

Tabla 7. Cédula: Identificación de Amenazas

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS		
<p>Instrucciones: Las amenazas se refieren a factores que afectan de manera negativa la capacidad de la organización (disminuyéndola, neutralizándola) para cumplir con los objetivos de su Misión y realizar los futuros de su Visión (por ejemplo, pérdida de recursos federales disponibles, desajuste de las expectativas de las familias de los estudiantes y los estudiantes con los programas de carrera y los servicios escolares, el ingreso al sector de educación superior de universidades con superior prestigio, etc.). Identifique las principales Amenazas que usted considera tiene la UAEH en la actualidad. Finalmente numérelas por orden de importancia, procediendo de la más a la menos importante. Agregue hojas de ser necesario.</p>		
Amenazas	Descripción	Importancia

Análisis Interno

- **Fortalezas:** representan los principales puntos a favor con los cuales cuenta la unidad académica o dependencia para lograr con éxito los fines encomendados, tanto en términos relativos (comparativos con otras unidades) y absolutos (en relación con estándares) ellas se circunscriben en cuatro grandes categorías:
 - Potencial humano;
 - Grado académico de los profesores y administradores (con licenciatura, maestría y doctorado),

- Cuerpos académicos consolidados,
- Profesores pertenecientes al SNI y PROMEP
- Capacidad de proceso (en el se incluye infraestructura, equipos, sistemas y normatividad);
 - Sistematización y automatización de procesos,
 - Procesos certificados,
 - Número de aulas, laboratorios, talleres, centros de cómputo, bibliotecas y áreas de actividad cultural y deportiva,
 - Convenios con otras Instituciones de educación superior,
 - Sistemas de gestión,
- Servicios / productos y;
 - Calidad y productividad científica,
 - Competitividad en proyectos de investigación,
 - Líneas de investigación,
 - Programas educativos de buena calidad,
 - Acciones de vanguardia en el proceso enseñanza – aprendizaje,
 - Vinculación con el sector social y productivo,
 - Entorno geográfico y cultural,
 - Internacionalización,
 - Movilidad estudiantil,
 - Servicios estudiantiles,
 - Servicios académicos.
- Recursos financieros;
 - Estructura de gestión económica muy descentralizada,
 - Relativa capacidad de reasignar internamente recursos a través del presupuesto anual,
 - Patrimonio consolidado.

A continuación se presenta la tabla 8 para identificar las Fortalezas de la Institución.

Tabla 8. Cédula: Identificación de Fortalezas

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS		
Instrucciones: Las fortalezas se refieren a los recursos, habilidades o competencias, o a situaciones positivas, adecuadas o probadas que aumentan la capacidad de la Universidad para cumplir con su Misión y realizar su Visión. Identifique las principales Fortalezas que usted considera tiene la UAEH en la actualidad. Finalmente, numérelas de la más a la menos importante. Agregue hojas de ser necesario.		
Fortalezas	Descripción	Importancia

- **Debilidades:** se refieren a las limitaciones o situaciones no deseadas que afectan el logro de los objetivos de la UAEH, Instituto, Escuela Superior o dependencia, se consideran también en función de las variables anotadas en las fortalezas.
 - Potencial humano;
 - Grado académico de los profesores y administradores (con licenciatura, maestría y doctorado),
 - Investigadores,
 - Baja tasa de presencia de la mujer en puestos de responsabilidad.
 - Capacidad de proceso (en el se incluye infraestructura, equipos, sistemas de información y normatividad);
 - Planes de estudio,
 - Insuficiencia de infraestructuras y recursos en general,
 - El actual régimen de asignación de recursos humanos y presupuestarios,
 - Resistencias de adaptación,
 - Organización y coordinación,
 - Carga de trabajo.
 - Servicios / productos;
 - Baja tasa de titulación,
 - Deserción de alumnos,
 - Proyectos de investigación.

- Recursos financieros
 - Falta de financiamiento para la investigación.
 - Dificultades culturales y estructurales para orientar y gestionar el presupuesto.

A continuación se presenta la tabla 9 para identificar las Debilidades de la institución.

Tabla 9. Cédula: Identificación de Debilidades

CÉDULA: IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES		
Instrucciones: las debilidades se refieren a deficiencias en recursos, normatividad, habilidades o competencias, o a comportamientos ineficientes o situaciones problemáticas que reducen la capacidad de la Universidad para cumplir con su Misión y realizar su Visión. Identifique las principales Debilidades que usted considera tiene la UAEH en la actualidad. Finalmente, numérelas por orden de prioridad, procediendo de la más a la menos importante. Agregue hojas de ser necesario.		
Debilidades	Descripción	Importancia

Evaluación del FODA

Para llevar a cabo la evaluación de los factores detectados en el análisis FODA, se realizará de dos formas:

1. Mediante la *Matriz de Posicionamiento*: se evaluarán los factores externos e internos del FODA, la cual indicará en forma general como se esta cumpliendo la Misión institucional.
2. Evaluación de factores externos e internos mediante variables e indicadores, esta evaluación nos ayudará a determinar objetivos estratégicos e identificar y priorizar problemas.

A. Matriz de Posicionamiento (Evaluación de factores Externos e Internos)

Una vez terminado el diagnóstico, con los resultados del análisis FODA se tiene que realizar la evolución de los factores externos e internos, la matriz de evaluación consiste en convertir las variables o factores que están en forma cualitativa a variables o factores cuantitativos por lo cual la matriz de evaluación se convierte en un estudio cuantificable, dicho estudio es de vital importancia para la comprensión de los factores y la interpretación de los mismos.

En cada matriz de evaluación vamos a obtener un dato numérico el cual será utilizado en una matriz de posicionamiento, este es un instrumento de diagnóstico, mediante la cual, el personal de planeación que integra cada dependencia expresa una autoapreciación del desempeño en dos grandes vertientes:

La atractividad, que significa: ¿Qué tan necesarios somos? ¿Cómo o en qué grado cumplimos con las expectativas del usuario (cliente)? y definir que alternativas hay a nuestro servicio y,

La competitividad, nos permite ubicar el grado de calidad en la atención, el nivel de eficacia de los recursos de que disponemos, la capacidad de respuesta a la demanda de los servicios.

Ambas vertientes traspoladas en una matriz donde la Atractividad corresponde a los aspectos externos y corre por una banda vertical y la Competitividad corresponde a los aspectos internos y corre por una banda horizontal.

A continuación se presentan las tablas 10 y 11 que corresponden a la matriz de factores externos e internos respectivamente para realizar la evaluación.

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos

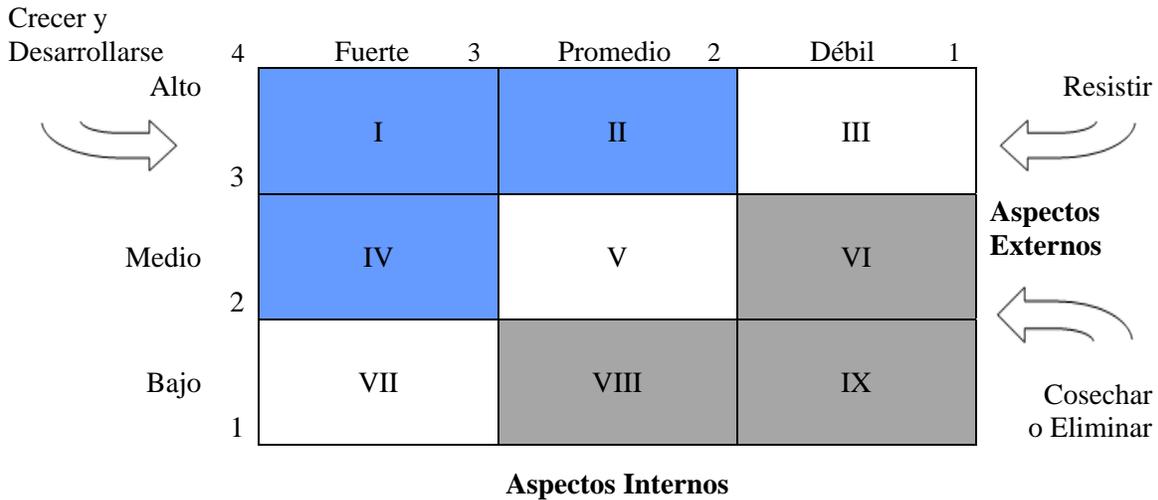
Matriz de Evaluación de Factores Externos				
Instrucciones:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. En la columna C1 enliste los factores externos que corresponden a las Amenazas y Oportunidades identificadas en el proceso de la evaluación externa. Por lo menos registre 7 factores que amenacen a la UAEH, unidad académica o dependencia universitaria y 7 factores de oportunidad para la UAEH, unidad académica o dependencia universitaria. En esta lista primero anote las amenazas y después las oportunidades. Sea lo más específico posible. 2. En la columna C2 se asigna una clasificación o peso relativo a cada factor, de 0 (no es importante), a 10 (muy importante), después haga la suma de todos los factores. 3. En la columna C3 corresponde a la ponderación de cada factor, está se obtiene de la siguiente manera: se divide el valor otorgado en la clasificación o peso relativo entre el total de la suma de todos los factores en la clasificación ($C3 = C2/\text{Total de } C2$), La suma de todas las ponderaciones obtenidas debe sumar 1.0. 4. En la columna C4 asigne una calificación de 1 o 2 para Amenazas, el valor asignado a cada factor de Amenazas dependerá del grado de importancia de las mismas; y para los factores de Oportunidad el valor que se les asignará es 3 o 4 el cual dependerá de la importancia del factor. 5. En la columna C5 multiplique la clasificación por la ponderación de cada factor ($C5 = C3 * C4$) esto para obtener un resultado ponderado, después realice la suma de los valores ponderados para determinar el total ponderado de la DES, ES o dependencia universitaria. 				
<p>Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), el total ponderado más alto que puede obtener la UAEH, unidad académica o dependencia universitaria es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.</p> <p>Un promedio ponderado de 4.0 indica que la Institución está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en el entorno. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.</p>				
C1: Amenazas Oportunidad	C2: Calificación 0 – 10	C3: Ponderación	C4: Clasificación Amenaza importante = 1 Amenaza menor = 2 Oportunidad importante = 3 Oportunidad menor = 4	C5: Resultado Ponderado
Resultados Totales Ponderados				

Tabla 11. Matriz de evaluación de factores externos

Matriz de Evaluación de Factores Internos				
Instrucciones:				
<ol style="list-style-type: none"> En la columna C1 enliste los factores internos que corresponden a las Debilidades y Fortalezas identificadas en el proceso de la evaluación interna. Por lo menos registre 7 factores que debiliten a la UAEH, unidad académica o dependencia universitaria y 7 factores de fortaleza para la UAEH, unidad académica o dependencia universitaria. En esta lista primero anote las debilidades y después las fortalezas. Sea lo más específico posible. En la columna C2 se asigna una clasificación o peso relativo a cada factor, de 0 (no es importante), a 10 (muy importante), después haga la suma de todos los factores. En la columna C3 corresponde a la ponderación de cada factor, está se obtiene de la siguiente manera: se divide el valor otorgado en la clasificación o peso relativo entre el total de la suma de todos los factores en la clasificación ($C3 = C2/\text{Total de } C2$), La suma de todas las ponderaciones obtenidas debe sumar 1.0. En la columna C4 asigne una calificación de 1 o 2 para Debilidades, el valor asignado a cada factor de Debilidades dependerá del grado de importancia de las mismas; y para los factores de Fortalezas el valor que se les asignará es 3 o 4 el cual dependerá de la importancia del factor. En la columna C5 multiplique la clasificación por la ponderación de cada factor ($C5 = C3 * C4$) esto para obtener un resultado ponderado, después realice la suma de los valores ponderados para determinar el total ponderado de la DES, ES o dependencia universitaria. 				
<p>Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), el total ponderado más alto que puede obtener la UAEH, unidad académica o dependencia universitaria es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.</p> <p>Un promedio ponderado de 4.0 indica que la institución está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la institución están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.</p> <p>Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la Institución no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.</p>				
C1: Amenazas Oportunidad	C2: Calificación 0 – 10	C3: Ponderación	C4: Clasificación Debilidad importante = 1 Debilidad menor = 2 Fortaleza importante = 3 Fortaleza menor = 4	C5: Resultado Ponderado
Resultados Totales Ponderados				

Después de obtener el resultado ponderado en cada matriz, utilizar la matriz de posicionamiento, el eje horizontal pertenece al valor ponderado de los factores internos y el eje vertical corresponde al valor ponderado de los factores externos, el cruce de las dos líneas indicará en que cuadro estamos posicionados.

Cuadro 1. Interpretación de la Matriz de Posicionamiento



La matriz de posicionamiento esta dividida en tres áreas:

Crecer y desarrollarse Casillas I, II y IV	<ul style="list-style-type: none"> Se cumple con la Misión, se da la importancia adecuada a la salud y seguridad del servicio y se cumple el objetivo final de la organización. Se cuenta con muchas oportunidades y fortalezas, existe un sistema de administración basado en la calidad. Enfoque: Confirma la Visión, continuar con planes de mejora.
Resistir Casillas III, V y VII	<ul style="list-style-type: none"> Se cumple con la Misión (en cierto grado), se da importancia a salud, seguridad y al objeto de servicio hasta cierto grado. El servicio de administración (planeación, organización integración, dirección y control) no es muy atractivo. Enfoque: Confirmar la Misión del servicio y demostrar con datos la importancia de la calidad y visión del servicio.
Cosechar o Eliminar Casillas VI, VIII y IX	<ul style="list-style-type: none"> No se cumple la Misión. El servicio no es atractivo, no existe encargado ni acciones de administración con calidad. Se cuenta con un número importante de amenazas y debilidades. Enfoque: Estrategias Internas de Reforzamiento e implementación de planes y acciones de mejora.

B. Evaluación de factores Externos e Internos mediante variables e indicadores

En la evaluación FODA, el proceso de análisis incluye: el examen de los datos y la información (con evidencias, no sólo con opiniones) que evalúen los aspectos considerados o ayuden a abordarlos; la identificación de las posibles razones o causas por las cuales presenta tales condiciones y el planteamiento de conclusiones acerca de los mismos y las distintas formas de afrontarlos. Para realizar este análisis del contexto externo e interno se propone utilizar como apoyo la tabla 12 y 13. De este modo, las conclusiones se convierten en el diagnóstico estratégico y las opciones identificadas como de mayor potencial para afrontar los problemas, en recomendaciones y, por tanto son base para la determinación de los objetivos estratégicos.

Tabla 12. Hoja de trabajo para analizar el contexto externo en el FODA.

CONTEXTO EXTERNO							
Fenómeno	Tendencia			Oportunidades	Amenazas	Importancia	
	Decrece	Estable	Incrementa			Importante	Muy importante
NIVEL SOCIOPOLÍTICO							
NIVEL DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS NACIONALES							
NIVEL ECONÓMICO							
NIVEL TECNOLÓGICO							
NIVEL DE DESARROLLO DE LAS DISCIPLINAS ACADÉMICAS							

Tabla 13. Hoja de trabajo para analizar el contexto interno en el FODA.

CONTEXTO INTERNO							
Fenómeno	Tendencia			Fortalezas	Debilidades	Importancia	
	Decrece	Estable	Incrementa			Importante	Muy importante
OFERTA EDUCATIVA, INVESTIGACIÓN Y POSGRADO							
EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN							
PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO							
GESTIÓN Y PLANEACIÓN							
INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS ACADÉMICOS							

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

- A. Establecimiento del marco referencial de la evaluación:** dos actividades son básicas en este paso. La primera es, clarificar con el equipo de planeación que esta actividad se trata de una autoevaluación con fines de diagnóstico en el que se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como los problemas más importantes que obstaculizan el logro de los objetivos y metas. La segunda es la definición o precisión conceptual de las dimensiones, categorías y variables (ver ejemplo de la tabla 14), también es necesario incluir las definiciones operacionales de las variables, lo que significa que deberán especificarse en función de los indicadores con los cuales se medirá o apreciará (ver tablas 14 y 15).

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo.

Tabla 14. Categorías y Variables

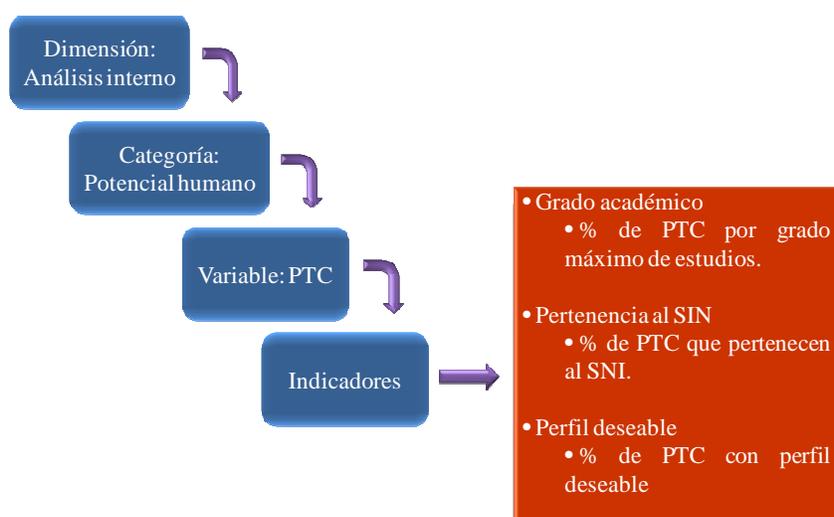
Categorías y Variables			
Interno		Externo	
Categoría	Variable	Categoría	Variable
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño del personal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Académico ○ Administrativo • Asistencia de alumnos y profesores. • Aprobación y reprobación (por unidades académicas y por ciclo). • Deserción. • Eficiencia terminal. • Eficiencia de titulación. • Evaluación de profesores. • Cumplimiento de programas de asignatura. • Programas de buena calidad. • Investigación • Publicación de libros y artículos. 	Condicionantes ambientales.	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de la vida. • Crecimiento demográfico: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nacional ○ Regional ○ Por Zonas • Composición y evaluación de los estratos socioeconómicos. • Situación económica general: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nacional ○ Internacional ○ Reglamentos y decretos ○ Planes y programas
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación por áreas académicas. • Ausentismo. • Nivel de preparación académica. • Actualización y desarrollo. • Sueldos y prestaciones. • Incentivos. • Perfil del académico <ul style="list-style-type: none"> ○ SNI ○ PROMEP 	Relaciones de demanda.	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado: potencial y actual. • Preferencias de los demandantes. • Localización geográfica de la demanda. • Comportamiento de los demandantes.
Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicaciones presupuestales por dependencia. • Determinación de liquidez, solvencia y estabilidad. • Retorno de la inversión. • Amortización per capita. • Estructura y evaluación del crédito educativo. • Estímulos fiscales y económicos. • Financiamiento. 	Penetración e imagen.	<ul style="list-style-type: none"> • Posición en el sector educativo. • Imagen institucional • Distribución de egresados. • Organización de eventos (concursos culturales y deportivos, olimpiadas de conocimiento, congresos, simposium). • Participación en eventos (concursos culturales y deportivos, olimpiadas de conocimiento, congresos, simposium).

Tabla 14. Categorías y Variables

Categorías y Variables			
Interno		Externo	
Categoría	Variable	Categoría	Variable
Recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones del mobiliario. • Infraestructura (aulas, laboratorios, talleres, bibliotecas, etc.). • Equipo tecnológico de laboratorio y taller. • Mantenimiento general Inventarios. 	Prospectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento potencial de la demanda. • Movimientos migratorios en el nivel local y sus tendencias. • Comportamiento esperado de la competencia. • Comportamiento esperado de las condicionantes ambientales.

Nota: Lo mostrado en la tabla solo es un ejemplo de algunas categorías y variables, no significa que sean las únicas para realizar la evaluación, el equipo de planeación deberá definir las categorías y variables de acuerdo a su dependencia y a los factores externos e internos detectados en el análisis FODA.

B. Abordaje metodológico: como tal se refiere a los aspectos más operacionales de la evaluación, requiere que el equipo de planeación defina los instrumentos y técnicas para la recolección de información. De igual forma se requiere formular una serie de preguntas orientadoras, las cuales se refieren a las variables e indicadores previamente definidas, la sugerencia es que las preguntas se establezcan mediante un proceso que va de lo general a lo específico, siguiendo la lógica en que se abrió cada dimensión, categoría, variable, indicador; un ejemplo sería el mostrado en la figura 5.5:

**Figura 5.5** Categoría, Variable e Indicador

Una forma esquemática que ayuda al equipo de evaluación, especialmente en el proceso de validación de la autoevaluación y la elaboración del informe, es diseñar una matriz síntesis (Tabla 15) que permite por un lado saber cuáles son los aspectos a evaluar, cómo se medirán o apreciarán y las respuestas (resumidas) incluidas en el informe de evaluación.

Tabla 15. Matriz síntesis de la autoevaluación

Dimensión: Análisis interno				
Categoría: Potencial humano / Planta académica				
Variables	Indicadores	Fuentes de información	Preguntas orientadoras	Respuestas
Grado académico	<ul style="list-style-type: none"> • Doctorado • Maestría • Licenciatura • Otros 	Currículum de los profesores	¿Cuál es el grado de habilitación de la planta académica del Instituto, Escuela Superior o dependencia?	
Experiencia para la generación y aplicación del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad científica • Pertenencia al SNI • Perfil Deseable 	Currículum de los profesores Carta de incorporación al SNI. Carta de reconocimiento de perfil deseable	¿La planta académica que apoya al Programa Educativo (PE) XYZ cuenta con la capacidad y experiencia para la docencia, tutoría, generación y aplicación del conocimiento y dirección de tesis?	

Nota: Lo mostrado en la tabla solo es un ejemplo de algunas variables e indicadores, el equipo de planeación deberá definir las categorías, variables e indicadores en el primer paso de evaluación para posteriormente elaborar las preguntas orientadas y dar respuesta a las mismas.

C. Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas: una vez concluidas las actividades de evaluación en cuanto a la recolección, ordenamiento, análisis e interpretación de la información a partir de las preguntas orientadoras, el equipo de planeación se encuentra en posibilidades de concluir la evaluación FODA, para ello se sugiere enlistar las variables e indicadores seleccionados agrupados por categorías con sus resultados o evidencias (potencial humano, capacidad de proceso, etc.) y ponderarlas en una escala de Alta, Media y Baja (Tabla 16), adicionalmente se tendrá que valorar el impacto que las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas pudieran tener en el logro de la visión y por ende en los objetivos y metas planteadas por la instancia académica o dependencia.

Tabla 16. Hoja de trabajo para evaluar el impacto de variables analizadas en el FODA

Dimensión: Análisis interno	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Categoría: Potencial humano / Personal docente									
Grado académico: • 12.5% doctorado • 70% maestría • 12.5% licenciatura		X					X		
El subtítulo “Grado académico” representa la variable , mientras que los rubros con viñeta hacen referencia a los indicadores y sus valores obtenidos en el análisis de la información.	Es decisión del equipo de planeación considerar qué factores son fortalezas o debilidades y dependerá del marco de referencia con el que se esté comparando.								

NOTA: Lo mostrado en la tabla es un ejemplo para la elaboración de la hoja de trabajo, el equipo de planeación deberá elaborar la propia, incluyendo los factores que considere pertinentes.

Esta actividad puede ser realizada individualmente y posteriormente consensuada con el equipo, o bien definida a partir de un análisis grupal. De la lista obtenida, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mayor ponderación e impacto son a las que se prestará atención en la formulación de los planes.

D. Identificación y priorización de problemas: un problema se define como la diferencia entre la situación actual y la situación deseada (figura 5.6), siempre que ésta última constituya una situación mejor, en este sentido se relaciona con el desempeño real y el desempeño esperado y/o con una situación no satisfactoria. Para la definición de un problema debe considerarse que:

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

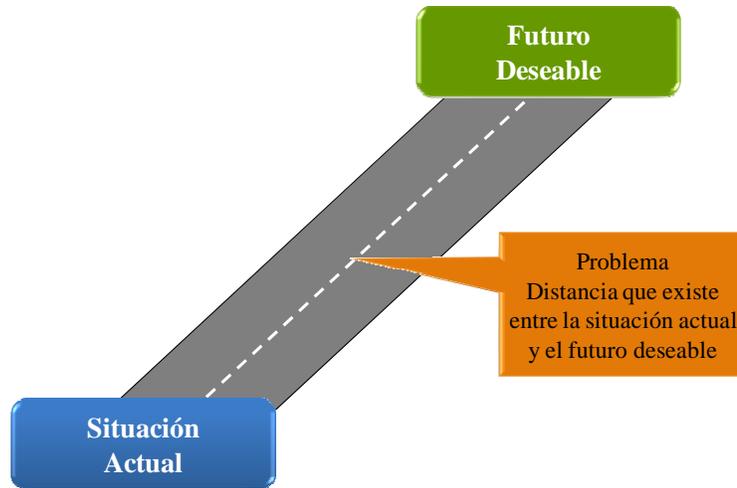


Figura 5.6 Definición de problema

Entre estos problemas, un caso en particular es aquel en el que existe virtual certeza acerca de la situación, no hay equívocos en cuanto a los objetivos y se sabe de algún medio confiable para actuar, por lo que la planeación se orienta a pulir los detalles y fijar reglas de operación precisas, lo que da lugar a los **problemas de asignación y regulación**.

Otro tipo son los **problemas de evaluación**, en los que se cuenta con un conjunto de alternativas y se tiene como tarea básica definir cuál es la mejor opción, para de ahí seguir con la asignación y regulación.

Todavía antes estarían los **problemas de ideación de opciones**, en los que gracias a la experiencia que se tiene, que supone un conocimiento de las áreas en las que se requiere intervenir y de los fines que se buscan, se tiene como propósito básico identificar los posibles cursos de acción.

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

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

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

Una forma para la identificación de problemas es realizar un listado de todos aquellos elementos derivados de la evaluación FODA que afectarían negativamente el logro de la visión al año planteado en el horizonte temporal de planeación (hay que evitar que el equipo de trabajo se concentre únicamente en las debilidades y amenazas, incluya las fortalezas y oportunidades que no alcancen los estándares utilizados para la comparación), una vez concluida se puede proceder a eliminar aquéllos que se duplican; de los problemas restantes seleccione los cinco que a juicio (fundamentado en los resultados del diagnóstico y la experiencia de los participantes) consideren como principales en función del logro de la visión.

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

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

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

El informe técnico de autoevaluación tiene fines de gestión y va dirigido a quienes toman decisiones, su redacción debe ser comprensible y clara para ellos. El informe en extenso es para el equipo de planeación y la comunidad universitaria interesada.

5.5. Establecimiento de Ejes Estratégicos

La UAEH implanta su visión y misión desarrollando Ejes Estratégicos centrados en la comunidad universitaria y en la sociedad y en la que se tiene en cuenta la situación del entorno y del sector universitario.

Los Ejes Estratégicos deben ligar lo establecido en la Misión con la Visión de la Institución, los cuales permiten agrupar los objetivos institucionales de un modo coherente.

Los ejes estratégicos constituyen los grandes bloques de cuestiones básicas para el desarrollo de la UAEH, Instituto, Escuela Superior o dependencia universitaria, identifican los retos estratégicos a los que la institución se enfrenta, definen su posicionamiento estratégico ante el futuro, permiten profundizar en la misión de la Universidad y ordenar su desarrollo en grandes áreas, aseguran la coherencia entre la misión y la visión de la Universidad orientando hacia la consecución de esta última. Dotan de consistencia al proceso participativo y sirven como elemento de dirección de un Plan de Desarrollo Institucional y/o de Programas de Desarrollo.

A partir de la declaración de la misión y visión de la UAEH, Instituto, Escuela Superior o dependencia universitaria se redacte la formulación estratégica como una respuesta consecuente con la realidad percibida a través del análisis FODA. A partir de estas conclusiones se definen los Ejes Estratégicos, que darán lugar a los objetivos y estrategias necesarias para su cumplimiento.

Para la identificación de los ejes estratégicos es de gran utilidad recurrir al concepto de competencias nucleares del Instituto, Escuela Superior o dependencia, las cuales se definen como las capacidades para combinar y utilizar conocimientos y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener los resultados esperados.

En este sentido, el análisis de los elementos que conforman los ejes estratégicos que se desprenden de la visión debe tener como marco de referencia a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, su funcionamiento, procesos clave, nivel de competitividad y capacidad alcanzados, sus indicadores de productividad y calidad y, los procesos orientados a retener, atraer y desarrollar a los recursos humanos, ya que con todas ellas se abre un importante horizonte de oportunidades. Así, una vez concluida la redacción de la visión (ya sea nueva o la revisión de una existente) elabore una tabla que permita visualizar las palabras y frases clave, las cuales se convierten en los *ejes estratégicos*, La Tabla 17 es un ejemplo para formular un eje estratégico.

Tabla 17. Hoja de trabajo para listar los ejes estratégicos que se desprenden de la visión y misión.

<p style="text-align: center;">FODA <i>Principales factores detectados y problemas a resolver</i></p> <p>Amenaza: A1: Desviación de la demanda hacia centros privados. A2: Pérdida de personal de Investigación cualificado que marcha a otras universidades o al sector privado.</p> <p>Oportunidades: O1: Liderar proyectos en el Estado (coordinación de acciones) O2: Internacionalización</p> <p>Debilidad: D1: Planes de estudio no siempre adaptados a la demanda social. D2: Insuficiencia de la financiación para la investigación.</p> <p>Fortalezas: F1: Plantilla muy cualificada y consolidada F2: Programas de doctorado de calidad (Evaluados).</p>	<p style="text-align: center;">Visión <i>conceptos y/o frases clave</i></p> <p>V1. Creación y difusión de pensamiento crítico.</p> <p>V2. Universidad con una oferta docente ágil, dinámica y actualizada, de alta calidad, con procesos de formación continúa.</p> <p>V3. Líder cultural, científico y social. ... Vn.</p>
<p style="text-align: center;">Misión <i>conceptos y/o frases clave</i></p> <p>M1. Proporcionar formación integral de calidad, conectada con las necesidades del entorno social, cultural y productivo.</p> <p>M2. Ser motor de la sociedad en todos sus ámbitos.</p> <p>M3. Generar y transferir conocimiento. ... Mn.</p>	<p style="text-align: center;">EJES ESTRATÉGICOS</p> <p>1. Eje estratégico (visión + misión)</p> <p>Una universidad integrada en su entorno. (V3 + M1 + M2) → (O1 + D1)</p> <p>2. Una universidad innovadora y punta de lanza en docencia e investigación. (V2 + V3 + M3) → (A1 + D2 + F2) ... n.</p>

Los ejes estratégicos son aquéllos que al ser atendidos permiten lograr la visión, como tal reflejan las capacidades de la unidad académica o dependencia para dominar situaciones en un entorno de cambios constantes y obtener los resultados esperados. Los elementos de los ejes estratégicos responden a la pregunta de ¿en qué factores debemos buscar o asegurar resultados de calidad?

5.6. Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Una vez concluido el análisis estratégico, definida la misión, la visión y los ejes estratégicos de la UAEH, Instituto, Escuela Superior o dependencia universitaria y realizado el diagnóstico en el que se han determinado los factores de éxito asociados al entorno de la Institución o unidad académica y sus competencias distintivas, el logro del proceso requiere marcar unos Objetivos Estratégicos coherentes con la misión de la Universidad y tendentes a resolver los problemas identificados.

El despliegue del Plan de Desarrollo y Programas de la UAEH se debe realizar a través de un conjunto de elementos que posibilitan a la Universidad alcanzar sus deseos de futuro, así como los de los Institutos, Escuelas Superiores y dependencias universitarias. El primero de ellos, está formado por los objetivos (estratégicos) institucionales constituyen la expresión de los retos que se quieren lograr en cada una de sus áreas estratégicas.

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

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

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

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

Los objetivos pueden ordenarse en una jerarquía de dos o más niveles, es decir se pueden establecer: Objetivos estratégicos, Objetivos generales y Objetivos particulares (ver figura 5.7).



Figura 5.7 Jerarquía de objetivos

Para la elaboración de objetivos estratégicos se recomienda tener presente los productos de las etapas y actividades previas como son: la misión, visión, los ejes estratégicos y las conclusiones de la evaluación FODA, incluidos los problemas y sus causas; ya que los objetivos estratégicos son la manera como la Universidad, los Institutos, las Escuela Superiores o dependencia universitaria pueda potenciar sus fortalezas, atenuar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. El equipo de trabajo debe tener presente que un buen objetivo satisface los criterios de (ver figura 5.8):

- **Tener coherencia estratégica:** la característica puntual de los objetivos es que tiene que ser congruentes con la misión y la visión de la institución, el objetivo debe ser relevante para abordar el eje estratégico, es importante que el objetivo se declare en la misma dirección que los demás componentes estratégicos en otras palabras que vaya en la misma dirección.
- **Tiene que ser medible:** los objetivos deberán ser planteados de manera que sea posible cuantificar los beneficios. Pueden cuantificarse en diferentes términos tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa o pasos específicos a seguirse. Para medir el logro de los objetivos es necesario expresarlos en términos concretos para períodos de tiempo específicos.
- **Tener un plazo concreto:** para su logro, es deseable que se establezca a través del tiempo lo que se espera que ocurra y cuándo.
- **Ser claro,** que especifique qué, dónde y cuándo va a cambiar la situación. Debe expresarse con palabras sencillas.
- **Conveniente:** Su logro debe apoyar la visión y misión institucionales.
- **Poseer direccionalidad,** en ese sentido, los objetivos representan el paso del presente al futuro deseado.
- **Ser realista,** en términos de que sea factible lograr el cambio esperado. Deben de tomarse en cuenta los factores internos como son: capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, presupuesto disponible y habilidades de innovación técnica.

- **Flexible:** Debe ser posible modificarlo cuando surjan contingencias inesperadas, aunque no deben ser inestables, sino firmes.
- **Ser coherente,** los objetivos del plan estratégico, programas o proyectos derivados deben mantener relación entre sí y con los problemas o situaciones que se pretende transformar.
- **Definirse participativamente:** Los responsables del logro del objetivo deben participar en su establecimiento, para lograr mejores resultados. Deben ser aceptados por el personal.

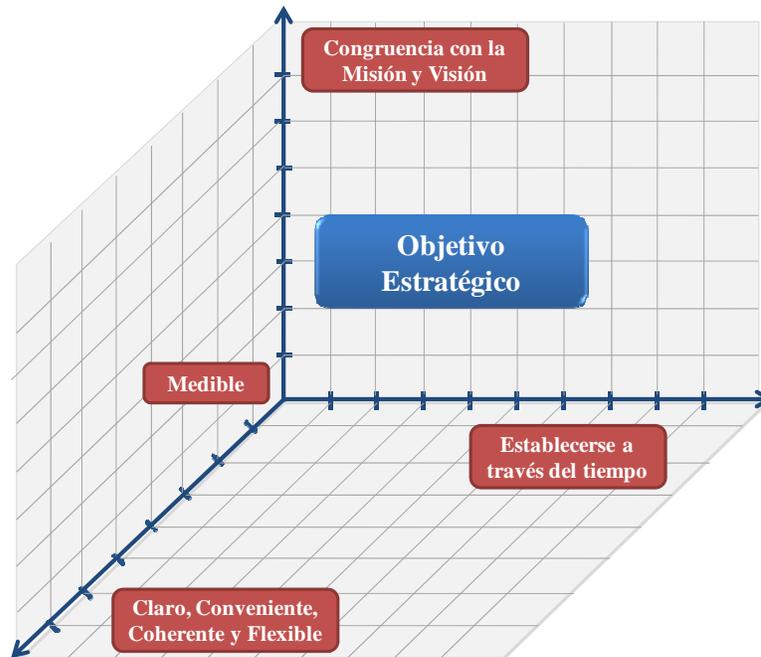


Figura 5.8 Criterios para elaborar un Objetivo Estratégico

Para la elaboración de los objetivos estratégicos, se recomienda utilizar la tabla 18 que contiene elementos que permiten un diseño que satisfice tres requerimientos fundamentales en la calidad de un plan: coherencia, viabilidad y evaluabilidad.

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

Cada institución tiene un conjunto de índices que poseen un impacto fundamental sobre el éxito de la Universidad, que debe seguirse de manera permanente, de manera tal que las DES, ES y Áreas de gestión deben definir, medir y hacer seguimiento sobre un conjunto de índices de **impacto**.

Por **Impacto** entenderemos que es la medición de aquellos factores que determinan la competitividad de una institución, son los que hacen la diferencia frente a la competencia, los que aseguran su permanencia en el mercado, crecimiento y rentabilidad.

La **viabilidad** en la matriz de objetivos estratégicos consiste en evaluar ante un determinado requerimiento o idea para determinar si el mismo reúne las condiciones necesarias para realizarse o llevarse a cabo satisfactoriamente y en condiciones de seguridad con los recursos disponibles.

Por **riesgo** entenderemos la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad no garantice el funcionamiento correcto de un proceso o del sistema durante un periodo definido, ocasionando el no cumplimiento del objetivo.

Tabla 18. Hoja de trabajo para determinar los objetivos estratégicos.

MATRIZ PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS												
Instrucciones:												
1. Declarar el objetivo tomando en cuenta los criterios mencionados anteriormente. 2. Una vez elaborado el objetivo estratégico, en las columnas de Impacto, Viabilidad y Riesgo determinar que tanto influye el objetivo estratégico en el eje estratégico, marcar con una "X". 3. El resultado se obtendrá de la siguiente manera se sumara la columna de Impacto + Viabilidad y se restará la columna de Riesgo. (Impacto + Viabilidad – Riesgo) 4. La decisión de si se acepta, se modifica o se rechaza el objetivo estratégico es de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • Si el valor cae entre 0.9 y 0.7 se acepta • Si el valor cae entre 0.6 y 0.5 es necesario modificarlo, incrementando el Impacto y Viabilidad y reduciendo el riesgo, en caso contrario es decisión del equipo de trabajo rechazarlo por completo. • Si el valor cae entre 0.4 y 0.1 se rechaza el objetivo. 												
Objetivos estratégicos	Impacto			Viabilidad			Riesgo			Resultado	Decisión	
	Mucho (0.5)	Medio (0.3)	Poco (0.1)	Mucho (0.5)	Medio (0.3)	Poco (0.1)	Mucho (0.5)	Medio (0.3)	Poco (0.1)		Si	No
1.												
2.-												
3.-												

5.7. Establecimiento de Metas

Las Metas se definen como categorías esenciales para el rendimiento efectivo de la UAEH, Instituto, Escuela Superior o dependencia en un periodo de tiempo corto (anualmente). Los logros dentro de estas categorías son necesarios para cumplir con éxito la misión y avanzar hacia el logro de sus objetivos estratégicos. No son fines en sí mismas, son los medios para alcanzar el fin.

La consistencia e interconexión de los Objetivos y Metas debe ser horizontal (involucrar a todos los integrantes de cada estructura) y también vertical (involucrar a todas las estructuras de la Institución). Deben ser mensurables (para la evaluación de resultados y desempeños), consistentes, razonables, desafiantes y claras, conocidos por toda la Universidad y estar claramente determinados en el tiempo.

La Estrategia apunta a determinar un marco de orientación para que las decisiones del día a día puedan conducir de manera permanente a la Institución hacia el logro de sus fines. Sin embargo, los cambios en la orientación estratégica no se dan de manera automática, se requieren, paso a paso políticas para que la estrategia funcione. Las metas toman principalmente los factores claves de éxito de los objetivos y los operacionalizan, entregándolos a responsabilidad de una o varias unidades.

Las metas deben ser:

- Desafiantes, que implique un esfuerzo del equipo para cumplirlas.
- Factibles de lograr, para no desanimar al equipo.
- Mensurables, con indicadores que midan los estados de avance y resultados.
- Duración en el tiempo, debe indicar la fecha de inicio y término.
- Responsables, deben indicar la(s) unidad(es) a cargo y/ personas.
- Un importante referente para la evaluación del desempeño individual y de equipos.

Las metas son importantes por lo menos por tres razones.

- **Las metas proporcionan un sentido de dirección**

Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, los responsables de planeación se ven motivados a rebasar o resolver los problemas detectados.

- **Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos**

Los recursos de la institución son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seccionar sólo una meta o una serie de metas

relacionadas, los planeadores se comprometen a utilizar de cierta manera eficiente los recursos a demás que se establecen prioridades. Esto es particularmente importante para una institución, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

- **Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso**

Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los planeadores evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas.

En este sentido, la identificación de las metas (resultados críticos) es vital para el establecimiento de los compromisos y logros de la unidad académica o dependencia. Para su selección se recomienda:

- Analizar los resultados de la autoevaluación (FODA) y los problemas priorizados para que el equipo de planeación tenga datos concretos sobre los aspectos que se requiere atender con mayor prioridad.
- Comparar los objetivos estratégicos con los resultados del análisis FODA y los problemas priorizados. Aquellos elementos presentes de manera consistente, e identificados en las hojas de trabajo (tablas) como las causas que mayor impacto tienen en la mayoría de los problemas, representan las metas (resultados críticos).

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

1. Identificar las áreas más importantes dentro de las que la unidad académica o dependencia debe lograr resultados significativos durante el periodo establecido (se prefiere que sean entre cuatro y siete).
2. Elegir áreas que apoyan de manera directa al PDI.
3. No esperar que las metas cubran la problemática total de la unidad académica o dependencia. En lugar de ello, identificar las áreas vitales hacia donde se deben dirigir los esfuerzos prioritarios.
4. Por lo general, cada meta debe contener factores posibles de medición.
5. Su redacción debe ser concreta y clara.

Las metas deben atender áreas críticas de resultados de la institución, como por ejemplo: Recursos financieros, Imagen de la institución, Rendición de cuentas, Calidad de los

servicios, Crecimiento y diversificación, Investigación y desarrollo, Satisfacción de estudiantes y egresados, Desarrollo de personal, entre otras.

Para el caso de unidades académicas o dependencias, las áreas críticas de resultados hacia las que pueden apuntar las metas pueden ser: Resultados operativos, Administración de programas y proyectos, Control y aseguramiento de la calidad, Integración de funciones, Productividad, Satisfacción de estudiantes y egresados, Superación y formación del personal y Vinculación.

Las metas que el equipo de planeación defina deberán describirse en términos relevantes para ellos mismos y para las demás personas que incidirán en la puesta en marcha del Plan o Programa de Desarrollo y/o en la toma de decisiones sobre la pertinencia del mismo.

5.8. Establecimiento de Estrategias

Las estrategias actúan sobre el proceso de materialización de los objetivos estratégicos. Cabe señalar que para definir las estrategias deberán considerarse la disponibilidad de recursos y el conocimiento de las Unidades Académicas o dependencia universitaria sobre sus capacidades instaladas.

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

La importancia de las estrategias radica en que:

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

Las estrategias deben ser capaces de:

- Optimizar las fortalezas, relacionándolas operacionalmente con las tendencias que plantean oportunidades para las Unidades Académicas o dependencia universitaria.
- Solucionar los problemas de las Unidades Académicas o dependencia universitaria.
- Realizar acciones preventivas frente a las tendencias que planteen problemas o amenazas futuras.

El diseño de una estrategia implica la selección de la mejor alternativa de solución para la problemática encontrada en la UAEH, Instituto, Escuela Superior o dependencia.

En su formulación se debe tener presente el diagnóstico estratégico que resulta de la evaluación FODA, así como de la ponderación y grado de impacto de las fortalezas,

debilidades, oportunidades y amenazas. Para su diseño se recomienda seguir los pasos que a continuación se mencionan:

- **Determinar los cursos de acción o alternativas:** consiste en buscar el mayor número posible de alternativas para lograr cada uno de los objetivos estratégicos. En este sentido, es posible identificar las estrategias respondiendo a las preguntas de:
 - ¿Qué estrategias permitirán que se reduzcan las debilidades?
 - ¿Qué estrategias permitirán que se aprovechen las oportunidades?
 - ¿Qué estrategias permitirán que se minimicen las amenazas?
 - ¿Qué estrategias permitirán que se aprovechen las oportunidades superando las debilidades?
- **Analizar y evaluar** cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- **Seleccionar alternativas:** considerar las alternativas más idóneas, de acuerdo a tres criterios de ponderación, asignándole a cada una de ellas un valor de Alto, Medio y Bajo.
 - **Magnitud:** es la frecuencia de aparición de cada problema.
 - **Trascendencia:** es la medición del impacto (qué tan grave es el problema).
 - **Eficacia de las intervenciones:** hace referencia a si los recursos (humanos, técnicos y materiales) con que se cuenta en la unidad académica o dependencia pueden resolver el problema.
 - **Costo de las intervenciones:** la ponderación de este criterio se realiza en función del costo de las intervenciones, en caso de no contar con la información de costos, se tendrán en cuenta los factores de pertinencia, factibilidad económica, aceptabilidad, disponibilidad de recursos, legalidad y ética, apoyo y viabilidad política.

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

- **Las estrategias para mejorar los procesos y recursos,** las cuales hacen alusión al aseguramiento o mejoramiento de las fortalezas y minimización de las debilidades. En general han sido denominadas estrategias de equipamiento.
- **Estrategias de anticipación,** consideran las formas de aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas. Regularmente son de tipo contingencial (“actuar correcto, en el lugar y en el momento correcto”) y hacen referencia a las formas como la unidad académica o dependencia enfrentan las demandas y cambios del contexto externo.

- **Estrategias de interacción**, hacen referencia a las formas de cómo la unidad académica o dependencia genera interconexiones con sus pares académicos y los sectores sociales y productivos, en el sentido de contar con aliados para el logro de los objetivos.

Como ejemplo, las estrategias que una entidad académica o una dependencia universitaria deben contemplar con relación a las distintas áreas son los siguientes:

- Académicas: modificación de planes y programas; evaluación del desempeño del personal docente o de investigación; modernización tecnológica; mejora de procesos de titulación y graduación de egresados; innovación educativa; acreditación de programas; fomento de líneas investigación.
- Administrativas: equipamiento de aulas y laboratorios; modernización de bibliotecas.
- Organizacionales: organización académico-administrativa; vinculación docencia e investigación.
- Financieras: fuentes complementarias o adicionales de financiamiento.
- Vinculación: cooperación académica con otras universidades; vinculación con el sector productivo.

Como componente operativo de un plan, las estrategias se concretan en los diferentes programas y proyectos de desarrollo institucional.

Una técnica que se utiliza para formular estrategias es utilizando la matriz FODA (ver tabla 19) la cual consiste en la interacción de los factores Externos e Internos, donde podemos formular cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. La formulación de estrategias estará sobre cuatro interacciones:

1. La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación.
2. La Estrategia DO (Minimizar-Maximizar). La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, al UAEH se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente.
3. La Estrategia FA (Maximizar-Minimizar). Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras

mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas.

4. La Estrategia FO (Maximizar-Maximizar). A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs– Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

Tabla 19. Estrategias de respuesta

Factores Internos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
Factores Externos	F1. F2. ... Fn.	D1. D2. ... Dn.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... On.	FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar tanto las F como las O. 1. Estrategia (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar las D y maximizar las O. 1. Estrategia (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... An	FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. 1. Estrategia (F1, F3, A2, A3,...)	DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar tanto las amenazas como las debilidades. 1. Estrategia (D1, D3, A1, A2, A3,...)

La tabla 20 es un ejemplo de cómo se utiliza la tabla 19 para formular las estrategias de acuerdo a los factores detectados en el análisis FODA.

Tabla 20. Ejemplo para formular una Estrategias de respuesta

Factores Externos	Factores Internos	Lista de Fortalezas F1. Infraestructura F2. 40% de PTC con maestría. F3. 40% Profesores en el SIN.	Lista de Debilidades D1. Planes de estudio no siempre adaptados a la demanda social y productiva. D2. Titulaciones con escasa demanda. D3. Escasa vinculación con los sectores social y productivo.
	Lista de Oportunidades O1. Formulación de políticas de largo plazo. O2. Crecimiento demográfico. O3. Escasa oferta de calidad de formación continua y de postgrado.	FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar tanto las F como las O. 1. Fortalecer el programa de formación docente. (O1, O3, F2, F3)	DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar las D y maximizar las O. 1. Fortalecer los programas de vinculación (O1, O2, D1, D3)
	Lista de Amenazas A1. Jóvenes sin orientación vocacional. A2. Incremento del desempleo. A3. Reducción de presupuesto.	FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. 1. Realizar estudios de egresados. (F1, F2, A1, A2)	DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar tanto las Amenazas como las Debilidades. 1. Revisión del modelo educativo de acuerdo a las necesidades social-productivas. (D1, D3, A1, A2)

5.9. Establecimiento de Líneas de Acción

Desde un planteamiento necesariamente flexible, al tener que actuar en un entorno cambiante, y de forma congruente con el seguimiento y actualización dinámica de los factores externos e internos que condicionan el comportamiento de la Universidad, la estrategia, entendida como plan, se concreta, como se ha visto, en un conjunto de ejes estratégicos y objetivos para el devenir futuro de la misma, que dan pie, a una serie de líneas de acciones concretas para su consecución, con su correspondiente priorización, indicadores para su medición, metas a alcanzar y responsables de las mismas.

Por definición las acciones representan las actividades específicas requeridas para lograr cada meta, en un marco de tiempo definido y los recursos necesarios. La definición de acciones requiere explicitar:

1. Las actividades o pasos específicos que se requerirán para el logro de las metas.
2. La descripción de los resultados esperados.
3. Los tiempos previstos para la realización de las actividades o pasos.
4. Los recursos que serán necesarios para llevarlos a cabo.

Las líneas de acción deben estar asociadas a cada una de las metas estrategias determinadas. Con respecto a las líneas de acción, se definen una serie de aspectos que garantizan la existencia de un sistema de control a través del seguimiento de indicadores. La revisión periódica de estos indicadores se convierte en una actividad crucial en la fase de ejecución del plan estratégico.

Por diferentes motivos, son elementos importantes relacionados con las líneas de acción la definición de un responsable y de un plazo. En el primero de los casos, la atribución de responsabilidad puede garantizar el seguimiento de la acción hasta su fin. Es deseable que la responsabilidad no esté muy diluida entre varias personas o funciones. En algunos casos, no obstante, debido a la complejidad de las relaciones en la Universidad, no ha sido posible evitar en esta fase asignar varios responsables a la misma acción. El segundo de los elementos mencionados -el plazo de ejecución- se convierte en el primer indicador para identificar desviaciones sobre el plan. Estas desviaciones deben encontrar una justificación y ser corregidas.

Además del plazo de ejecución, los indicadores propuestos responden a la naturaleza de la línea de acción a la que se refieren. Algunas veces el indicador será la respuesta a la pregunta de si se ha llevado a cabo la acción. En otros casos, hará falta elaborar una valoración cuantitativa, que servirá de referencia para el control que se lleve a cabo periódicamente.

5.10. Seguimiento y Evaluación

Un Plan de Desarrollo Institucional o Programa de Desarrollo por ningún motivo debe ser considerado como serie de principios e invariables y una serie de procedimientos y tareas incuestionables, como si se tratara de un plan que ha sido diseñado con el supuesto de que no hay lugar para sucesos o hechos imprevistos o incontrolados. Por el contrario, la puesta en marcha y los productos del proceso de planeación estratégica deben ser supervisados de manera regular, con el objetivo de determinar en que medida han servido a su propósito fundamental de realizar una Visión institucional que asegure el cumplimiento de los Objetivos y Metas planteados en el plan estratégico de la institución.

El Plan o Programa de Desarrollo nace con la pretensión de ser un documento vivo, sometido a seguimiento, control, evaluación y mejora. Con este espíritu, el mantener viva la participación de la comunidad universitaria resulta de suma importancia.

Con objeto de propiciar la participación de la comunidad universitaria en el análisis y actualización del Plan o Programa.

La evaluación del Plan o Programa de Desarrollo debe ser hecho en dos planos:

La evaluación del plan o programa: consiste principalmente en conocer los resultados y avances logrados en el cumplimiento de los Objetivos y Metas planteados en los ejes estratégicos. Podría ser propiamente llamado evaluación de las estrategias del plan.

La evaluación del proceso de planeación estratégica: consiste en valorar la pertinencia del todo el proceso estratégico (elaboración de la visión, misión, análisis FODA, definición de Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos, Líneas de acción, Estrategias y Metas) frente a los cambios ocurridos o previsibles en tendencias, actores y procesos del entorno e interno de la Institución.

Sistema de Información Estratégica

La condición básica de toda evaluación es construir deliberadamente o disponer de un sistema de indicadores de gestión que haga posible y que facilite a la alta dirección:

- Saber en momentos establecidos los avances y resultados que se han logrado en la realización de los objetivos planteados.
- Conocer más precisamente cuáles son las situaciones y las causas de los avances o los retrasos, los resultados o los cumplimientos.
- Tener información de la Institución y sus Dependencias donde es necesario intervenir debido a sus problemas e inconclusiones y áreas que hay que cuidar su rendimiento.

- Asegurar la transparencia y la rendición de cuentas sobre la ruta institucional y los logros tanto interno como al exterior de la Universidad.

El sistema de información estratégica consiste fundamentalmente en un conjunto selectivo e integrado de indicadores sobre el comportamiento de las variables clave de éxito del plan, particularmente los indicadores relacionados con las especificaciones de las metas y objetivos del plan.

Indicadores de rendimiento

Por lo general no es difícil describir lo que normalmente se hace en el trabajo, dentro de las responsabilidades de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria y tal vez, el tiempo invertido para hacerlo. No obstante, describir lo que se hace en términos de logros resulta mucho más difícil y esto es particularmente cierto en las instituciones educativas.

Los indicadores de rendimiento son los factores mensurables dentro de cada una de las áreas críticas de resultados. Por lo general describen qué se medirá, no cuánto o cómo. De esto deriva principalmente la importancia de definir con la mayor claridad posible los indicadores de rendimiento, los cuales, si bien como toda medida son un asunto relativo, no están sujetos al libre arbitrio de las personas y evidentemente tampoco están limitados a números. En este sentido, los indicadores de rendimiento tienen diversos usos en el proceso de planeación, ellos son:

1. Identificar una lista de posibles factores medibles en las metas.
2. Seleccionar los factores sobre los que se deben fijar las metas en esta etapa de planeación.
3. Establecer pasos específicos de acción para lograr las metas.
4. Monitorear el rendimiento relacionado con las metas y las acciones.

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

1. Deben ser factores medibles dentro de las áreas críticas de resultados, especialmente sobre las que se puedan fijar metas.
2. Pueden seleccionarse cualesquiera o todos los tipos siguientes:
 - Números precisos, matrícula, monto de financiamiento, etc.
 - Porcentajes, índices (de retención, titulación, deserción, etc.), aumentos de productividad de PTC o CA.

- Factores de servicio, relacionados con tiempo de respuesta, frecuencia de contacto (por ejemplo de alumnos-profesor en tutoría), satisfacción de estudiantes y de egresados, aceptación de egresados en campo laboral, clima organizacional, etc.
 - Logros importantes, como conclusiones de proyectos, acontecimientos importantes, certificaciones, premios académicos, etc.
3. Deben identificar lo que se medirá.
 4. Deben poderse monitorear de manera continua, si bien no se excluyen aquéllos que sólo se miden después de terminados (por ejemplo, uso de recursos extraordinarios) para los procesos educativos y de gestión son de mayor utilidad los que pueden ser seguidos permanentemente ya que facilita la oportuna retroalimentación de los mismos.

Un aspecto en el que se debe tener cuidado es dimensionar el costo de identificar y controlar los indicadores, ya que en aplicación del sentido común este costo no debe superar el valor de la información, es decir si el valor de las herramientas para darle seguimiento supera su utilidad es preferible no considerarlo como tal.

Algunos ejemplos de indicadores de rendimiento son:

- Número de programas por nivel educativo.
- Matrícula por área del conocimiento
- Personal académico: incluye número de Profesores de Tiempo Completo (PTC); Profesor por Horas (PH) y totales; relación PTC/Totales
- Profesores de Tiempo Completo: grado académico; reconocimiento de perfil deseable; género; impartición tutoría.
- Programas educativos: actualizados; evaluados por CIEES, nivel de ubicación, incorporados al Padrón Nacional de Posgrados; acreditados por organismos reconocidos por COPAES.
- Número de becas; % de alumnos en tutoría; tasa de graduación por cohorte generacional; índice de satisfacción de estudiantes.
- De resultados educativos: % de eficiencia terminal, % de eficiencia terminal en los tiempos estipulados, % de PE que realizan seguimiento de egresados, índice de satisfacción de egresados, etc.
- En la generación y aplicación del conocimiento: número de LGAC, número de CA y sus grados de consolidación, PTC incorporados al SNI o SNC.
- De infraestructura: equipo de cómputo para alumno; para docentes; para apoyo; vigentes; obsoletas; relación PC/alumno; redes internas, etc. Acervos por área; relaciones matrícula-títulos-volúmenes; suscripciones a revistas. Cubículos para PTC.

Evaluación del Plan o Programa de Desarrollo

La Evaluación del Plan o Programa de Desarrollo significa fundamentalmente revisar la eficacia de los ejes estratégicos que contempla y prescribe para efectuar los objetivos y metas establecidos. Esta evaluación, suele realizarse formalmente en fechas o estaciones intermedias dentro del horizonte de tiempo previsto por el Plan o Programa para realizar la Visión.

El objetivo que persigue en este tipo de evaluación consiste en conocer los avances y resultados de los ejes estratégicos, ponderar su eficacia o eficiencia, a fin de introducir eventualmente modificaciones de mejora.

El Plan o Programa de Desarrollo se revisará y ajustará en sus acciones, por los responsables de las mismas, de forma anual. Para facilitar dicha tarea, el responsable del Plan o Programa elaborará anualmente un informe en el que al menos figurarán:

- El nivel alcanzado en los indicadores de las acciones.
- El cumplimiento de los objetivos.
- La evaluación global sobre el desarrollo del Plan o Programa.

Evaluación del Proceso de Planeación Estratégica

Este modelo de evaluación es integral, abarca no sólo las estrategias contempladas por el plan y sus resultados, sino se extiende a examinar los supuestos o referencias básicas que sustentan la selección de los ejes estratégicos. Por consiguiente se extiende a examinar todo el círculo de la planeación estratégica, desde la declaración inicial de la Misión institucional hasta los ejes estratégicos y la redacción del plan.

En la evaluación integral es obligatorio reflexionar sobre la corrección informativa y analítica y la pertinencia valorativa de las imágenes de futuro que inspiran y fundamentan el plan. La tarea es revisar la corrección y pertinencia de la:

- Declaración de la Visión.
- Declaración de la Misión.
- Análisis FODA.
- Ejes estratégicos.
- Objetivos y Metas.

El objetivo es determinar si dichos elementos clave del proceso estratégico siguen siendo vigentes en las actuales circunstancias, si las informaciones eran confiables y los análisis fueron correctamente realizados. La revisión integral ofrece elementos cruciales para recomenzar el ciclo y formular un mejor plan apropiado para circunstancias cambiadas.

Para realizar la **Evaluación del Plan o Programa (parcial)**, se recomienda hacer las siguientes actividades:

1. Recopilar información sobre el desempeño de la Institución en el periodo de evaluación establecido. En este caso es conveniente programar con tiempo la recopilación de información.
2. Designar un grupo o comité de evaluación.
3. Planear las actividades del comité y asegurarse de que cuenten con los recursos necesarios para realizar las actividades necesarias. Es necesario establecer con claridad el alcance y duración del ejercicio de evaluación.
4. Evaluar la ejecución de los objetivos y metas de uno o varios ejes estratégicos, esta actividad involucra tres fases:
 - a. Evaluar los avances obtenidos en la consecución de los objetivos y metas.
 - b. Evaluar la pertinencia, adecuación o relevancia de la definición de los objetivos y metas.
 - c. Evaluar la pertinencia, adecuación y relevancia de los indicadores utilizados para medir los avances en el logro de los objetivos y metas.
5. Distribuir entre los participantes en la evaluación los resultados de la evaluación de objetivos y metas.
6. Evaluar los ejes estratégicos, se sugiere elaborar hojas de trabajo para realizar esta actividad (ver ejemplo de la tabla 21).

Tabla 21. Mejora de los Ejes Estratégicos existentes.

Eje Estratégico	Virtudes	Defectos	Sugerencias de mejora	Evaluación
1.				<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Modificar <input type="checkbox"/> Eliminar
2.				<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Modificar <input type="checkbox"/> Eliminar
3.				<input type="checkbox"/> Mantener <input type="checkbox"/> Modificar <input type="checkbox"/> Eliminar
...				

7. Acordar la eliminación, modificación o mantenimiento de los Ejes Estratégicos.
8. Modificar el Plan o Programa de Desarrollo: los resultados de la evaluación, en caso de que lo sugieran o lo prescriban, deben traducirse en las modificaciones correspondientes al contenido del Plan o Programa. El objetivo de la evaluación parcial es la mejora de los contenidos para hacerlos más eficientes en la conducción de la Universidad.
9. Adopción del Plan o Programa: las mismas autoridades que aprobaron y adoptaron el Plan o Programa original deben estar de acuerdo en las modificaciones introducidas por la comisión de evaluación.

Para realizar la **Evaluación del proceso de planeación estratégica (integral)** se deben realizar actividades similares a los de evaluación parcial:

1. Recopilar la información sobre el desempeño organizativo en el periodo que se evaluará.
2. Designar un grupo comité de evaluación.
3. Planear las actividades del comité y asegurarse de que se cuentan con los recursos necesarios para realizar las actividades necesarias.
4. Evaluar los Objetivos y Metas.
5. Evaluar si los fracasos e inclusiones de las estrategias son imputables a las especificaciones de la estrategia y/o al comportamiento del personal encargado de llevarlas a cabo, en cambio, sea imputable a fases anteriores del ejercicio de planeación estratégica, como el análisis FODA o la declaración de la Visión o la estimación del plazo de tiempo requerido. Esta actividad deben cubrirse cinco fases:
 - a. Evaluar los avances obtenidos en la consecución de los Objetivos y Metas.
 - b. Evaluar la pertinencia, adecuación o relevancia de la definición de los objetivos y metas.
 - c. Evaluar la pertinencia, adecuación y relevancia de los indicadores utilizados para medir los avances en el logro de los Objetivos y Metas.
 - d. Evaluar si los eventuales atrasos y defectos de definición de los objetivos, metas, líneas de acción, estrategias y los respectivos indicadores sean imputables a los supuestos o referencias desde las cuales se diseñaron y decidieron las estrategias, como errores en el análisis FODA.
 - e. Realizar talleres, aplicar cuestionarios, etc. para la evaluación del Plan o Programa.

A diferencia de lo que se hace en la revisión parcial del Plan o Programa, concentrado en el desempeño de la estrategia, en este caso se pone a consideración de los participantes la pertinencia y eficacia de todos los elementos y actividades que integran el proceso de

planeación, que fueron las que condujeron a una determinada Visión de éxito de la Universidad y a un determinado núcleo de estrategias. Para hacerlo se sugiere los siguientes aspectos:

- Enfoque estratégico: la utilidad del Plan para definir y llevar a cabo el posicionamiento organizacional que se desea alcanzar.
- Identidad de la organización: la utilidad del Plan para preservar y potenciar los componentes distintivos e irrenunciables de la organización.
- Análisis del entorno: la utilidad del Plan para conocer tendencias y actores principales del entorno.
- Análisis interno: la utilidad del Plan para conocer tendencias y características principales del interno.
- Productos y servicios: la utilidad del Plan para redefinir los productos de la Universidad.
- Adaptación a la innovación: la utilidad del Plan para la capacidad de la Institución para cambiar y alinearse a la Misión y Visión.
- Evaluación del desempeño: cómo se ha traducido el Plan en un proceso adecuado de evaluación.

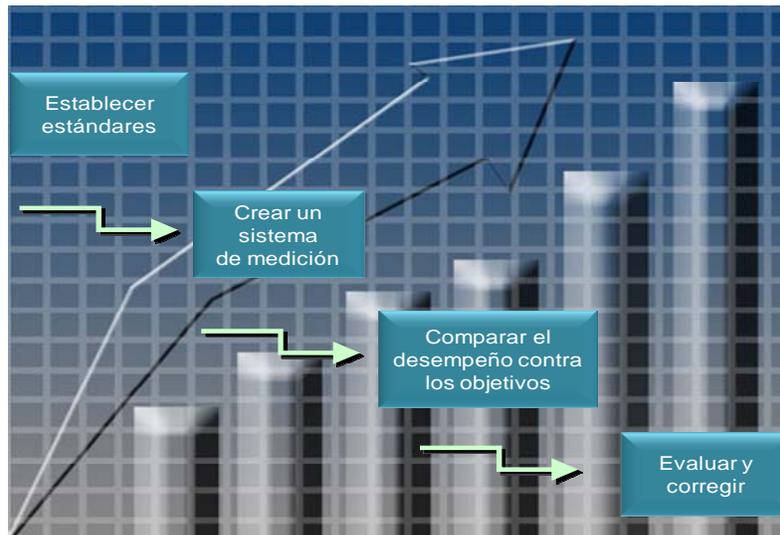


Figura 5.9 Seguimiento y evaluación

A manera de ejemplos, los siguientes cuestionarios enfocan cada uno de estos aspectos:

ENFOQUE ESTRATÉGICO		
Instrucciones: Califique en el espacio indicado con una “X” cada uno de los criterios de acuerdo como juzga el cumplimiento de ellos en el Plan Estratégico, luego comente las razones de su calificación y haga sugerencias si es el caso.		
CRITERIO	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS Y SUGERENCIAS
<i>Generación de valor</i> La UAEH cuenta con una estrategia clara para agregar un valor distintivo en su sector de actividad.	Inadecuado	
	Poco adecuado	
	Satisfactorio	
	Altamente satisfactorio	
<i>Seleccionar áreas de excelencia</i> La UAEH reconoce que no puede hacer todo bien por lo que ha identificado con claridad sus áreas de excelencia o competencias esenciales.	Inadecuado	
	Poco adecuado	
	Satisfactorio	
	Altamente satisfactorio	
<i>Asuntos estratégicos</i> La UAEH ha identificado con claridad los asuntos estratégicos que debe enfocar su dirección estratégica.	Inadecuado	
	Poco adecuado	
	Satisfactorio	
	Altamente satisfactorio	
<i>Alineación estratégica</i> La UAEH establece mecanismos consistentes para que los esfuerzos de sus unidades estén alineados con su enfoque estratégico y sus objetivos.	Inadecuado	
	Poco adecuado	
	Satisfactorio	
	Altamente satisfactorio	
<i>Desarrollo de capacidades de planeación integral</i> La UAEH ha logrado un aprendizaje derivado de los procesos de planeación institucional, que se traduce en capacidades de planeación, seguimiento y evaluación.	Inadecuado	
	Poco adecuado	
	Satisfactorio	
	Altamente satisfactorio	

IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Instrucciones: Califique en el espacio indicado con una “X” cada uno de los criterios para analizar lo que la Universidad busca realizar en un futuro, luego comente las razones de su calificación y haga sugerencias si es el caso.

CRITERIO	CALIFICACIÓN		COMENTARIOS Y SUGERENCIAS
<p><i>Visión</i> La UAEH cuenta con una apreciación clara del futuro del sector en que participa (próximos 15 años) y de los impactos del entorno en los últimos 3 años.</p>	Inadecuado		
	Poco adecuado		
	Satisfactorio		
	Altamente satisfactorio		
<p><i>Misión</i> La UAEH ha definido con claridad cual es la razón última que justifica su existencia.</p>	Inadecuado		
	Poco adecuado		
	Satisfactorio		
	Altamente satisfactorio		
<p><i>Valores</i> La UAEH ha establecido una serie de valores que sirven como guía para la toma de decisiones.</p>	Inadecuado		
	Poco adecuado		
	Satisfactorio		
	Altamente satisfactorio		
<p><i>Cultura</i> La UAEH ha identificado una serie de factores que impactan la manera en que la cultura de la organización se convierte en un instrumento para realizar su estrategia.</p>	Inadecuado		
	Poco adecuado		
	Satisfactorio		
	Altamente satisfactorio		
<p><i>Comunicar la identidad</i> La UAEH ha difundido con éxito su identidad entre los principales actores interesados.</p>	Inadecuado		
	Poco adecuado		
	Satisfactorio		
	Altamente satisfactorio		

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Instrucciones: Califique en el espacio indicado con una “X” cada uno de los criterios para analizar la efectividad de la Universidad para obtener información relevante del entorno y poder responder a las influencias de factores externos.

CRITERIO	CALIFICACIÓN		COMENTARIOS Y SUGERENCIAS
<p><i>Diagnóstico de competidores</i> La universidad ha examinado y evaluado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas representadas por sus rivales o por los actores que se oponen a sus objetivos.</p>	Malo		
	Regular		
	Bueno		
	Altamente Bueno		
<p><i>Diagnóstico de usuarios - clientes</i> La universidad ha examinado y evaluado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de sus clientes y usuarios.</p>	Malo		
	Regular		
	Bueno		
	Altamente Bueno		
<p><i>Diagnóstico de usuarios – clientes potenciales</i> La universidad ha examinado y evaluado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de sus clientes y usuarios potenciales.</p>	Malo		
	Regular		
	Bueno		
	Altamente Bueno		
<p><i>Diagnóstico de los actores que rechazan el servicio</i> La universidad ha examinado y evaluado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los actores que rechazan el servicio por desinformación, prejuicios, o porque no se satisfacen sus expectativas.</p>	Malo		
	Regular		
	Bueno		
	Altamente Bueno		
<p><i>Diagnóstico del entorno contextual</i> La universidad ha examinado y evaluado las fortalezas externas sobre las cuáles no tiene control pero que impactan su viabilidad (tendencias económicas, sociodemográficas, científicas-tecnológicas).</p>	Malo		
	Regular		
	Bueno		
	Altamente Bueno		

ANÁLISIS DEL INTERNO

Instrucciones: Califique en el espacio indicado con una “X” cada uno de los criterios para analizar la efectividad de la Universidad para realizar las modificaciones necesarias.

CRITERIO	CALIFICACIÓN		COMENTARIOS Y SUGERENCIAS
<p><i>Identificación de competencias esenciales</i> La universidad ha identificado las competencias que la distinguen dentro de su ámbito de actividad.</p>	Malo		
	Regular		
	Bueno		
	Altamente Bueno		
<p><i>Gestión de competencias esenciales</i> En lo que respecta a las competencias esenciales la universidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestiona las competencias como un activo. • Ofrece estímulo al desarrollo de las competencias deseadas. • Provee adiestramiento adecuado para que las competencias permanezcan vigentes. 	Malo		
	Regular		
	Bueno		
	Altamente Bueno		
<p><i>Liderazgo</i> Con respecto al liderazgo la universidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha definido un estilo de liderazgo consistente con el enfoque estratégico. • Ha desarrollado líderes en todos los niveles de la institución. • Sustituye a los líderes que no se ajustan al estilo deseado. 	Malo		
	Regular		
	Bueno		
	Altamente Bueno		
<p><i>Estructura organizacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura de la universidad esta diseñada para llevar a cabo sus estrategias. • La organización fomenta el trabajo en equipo. • Se ha descentralizado suficientemente y de manera adecuada la toma de decisiones. 	Malo		
	Regular		
	Bueno		
	Altamente Bueno		

6. CONSIDERACIONES FINALES

Las orientaciones y pautas presentadas en este documento proponen una estructura que busca finalmente comunicar e integrar los elementos esenciales para elaborar un Plan o Programa de Desarrollo, con un enfoque estratégico.

Se puede decir que la planeación, para existir, debe aplicarse a un objeto, cuyas características necesitamos definir para modificarlas. Tanto la planeación como el objeto al que se aplica deben ser procesos, así como transcurrir en el tiempo con rumbos y propósitos susceptibles de ser reformados.

La planeación formal es una poderosa herramienta que es de utilidad en las Instituciones de Educación Superior de muchas formas. Los resultados de las instituciones que han planeado indican que la planeación estratégica les proporciona un desempeño superior al medio, ello en términos de mayor beneficio para la universidad misma, impactando directamente en el estudiante. La planeación estratégica otorga beneficios, ya que de ella depende una buena decisión o el fracaso en función de la misma planeación. A la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, la planeación estratégica le ha dado certeza, y ha coadyuvado al logro de la visión institucional.

Este documento presenta una alternativa en la praxis de coadyuvar en la formulación de Planes y Programas de Desarrollo a los Institutos, Escuelas Superiores y Dependencias universitarias en base a estos elementos:

1. El enfoque al futuro.
2. Liderazgo.
3. Involucramiento institucional.
4. Produce un plan totalmente comprendido y aceptado.
5. Genera un plan muy completo y detallado.
6. Es un modelo aplicable de manera sistemática.
7. Proporciona la fuerza energizante y la sinergia para impulsar la transformación.

Como modelo de planeación estratégica representa una alternativa. Extender el debate sobre el cómo lograr las transformaciones necesarias, reduce la incertidumbre.

En este sentido, la planeación estratégica implica la aprehensión, construcción y aplicación de “conocimientos descriptivos (hechos e informaciones), conocimientos en materia de procedimientos (referentes al “cómo”), conocimientos explicativos (destinados a responder al “porqué”) y conocimientos relativos a los comportamientos”³, tanto de la organización y su entorno, ante la “necesidad de promover un conocimiento susceptible de captar los problemas globales y fundamentales para insertar en éstos los conocimientos parciales y

³ UNESCO. Hacia las sociedades del conocimiento. Paris: UNESCO Publishing, 2005. Disponible en: <http://www.unesco.org/publications>

locales”³, y la permanente necesidad de “Aprender a aprender” que “ significa aprender a reflexionar, dudar, adaptarse con la mayor rapidez posible y saber cuestionar el legado cultural propio respetando los consensos”³, es decir, la necesidad de desarrollar un pensamiento crítico hacia la institución y acrecentar las relaciones de dependencia responsable hacia la Universidad y la sociedad.

Bibliografía

Amador, P., Fátima. (2009). Planeación Estratégica. [Documento WWW]
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default.asp

Arias, C. Fernando. Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior. México, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. [Documento WWW]
http://www.anui.es/servicios/p_anui.es/publicaciones/revsup/res056/art4.htm

Asesoría y Capacitación en Riesgos Industriales. Apuntes de Planeación Estratégica. Curso de Planeación Estratégica (9 de Julio a 14 de Julio de 2009), Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, CEVIDE, Hidalgo, México.

Bertalanffy, Ludwig von. (1968). Teoría General de los Sistemas. México: FCE.

Crainer, Stuart. (2000). Ideas fundamentales de la Administración. México: Panorama Editorial.

David Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México

Del Castillo, Mancebo. (1997). El administrador y su entorno dentro de la administración. México: Limusa.

Demming, W. Edward. (1988). Out of the crisis. Cambridge: Cambridge University Press.

Dew, John. (2005). Developing a Quality-Centered Strategic Plan. [en línea] URL http://www.quality_journal.com

Drucker, Peter. (1996). Las nuevas realidades. México, Limusa.

Feingenbaum, Armand. (2005). The future of quality management. [Documento WWW] URL http://www.quality_journal.com

Fincham, Robin. (1999). From chaos to systems: the engineering foundations of organization theory. [Documento WWW] URL <http://ericir.syr.edu/>

Franco de Robayo, Beatriz. (2009). Una guía para la planeación estratégica para las organizaciones sin ánimo de lucro. Bogotá Colombia.

Fuentes, Z., Arturo. (1998). Las armas del estratega. México, Impresos Bernal.

Gómez Ceja Guillermo. (2001). Planeación y organización de empresas, Editorial Mc Graw Hill. Mexico. Octava edición.

González J. Felix. Propuesta de un modelo de planeación estratégica a la empresa centro de diversión “Poolos Club”. Tesis (Maestría en Ciencias: Área Administración). Colima, México. Universidad de Colima, 2001.

Guajardo, Edmundo. (1996). Administración de la Calidad Total. México: Pax.

Gutiérrez, M. (1996). Administrar para la Calidad. México: LIMUSA.

Licona, M. Angel. Planeación estratégica y prospectiva de una unidad académica: el caso de la facultad de economía 2002-2203. Tesis (Maestría en Ciencias: Área Administración). Colima, México. Universidad de Colima, 2003.

Miklos, Tomás & Tello, Ma. Elena. (2001). Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. México: LIMUSA.

Montana, Patrick & Charnov, Bruce. (1993). Management. New York: Barron's Educational Series, Inc.

Universidad de Colima. Guía Técnica para la Planeación Institucional. Universidad de Colima: Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional. Colima, México. 2004.

Universidad de Guadalajara. Manual de Planeación Estratégica Universitaria (versión preliminar). Universidad de Guadalajara, México. 2002.

UNESCO. Hacia las sociedades del conocimiento. Paris: UNESCO Publishing, 2005. Disponible en: <http://www.unesco.org/publications>

**Orientaciones y Pautas para la Elaboración de Planes y Programas de
Desarrollo
2009**

Dirección General de Planeación

M. en C. Raúl García Rubio

Dirección de Estudios Estratégicos y Desarrollo Institucional

M. en I. Heriberto Niccolas Morales

Departamento de Planeación y Estudios para el Desarrollo

Ing. María del Socorro Ponce de León Topete

Departamento de Programación, Presupuestación y Seguimiento de la Planeación

M. en A. Rafael Espíndola García

Elaboración, Edición y Diseño

M. en I. Heriberto Niccolas Morales

M. en C. Eliseo Gómez Monter

Ing. Ind. Isidro Jesús González Hernández

Revisión

Ing. Ind. Verónica Leticia Cruz Vega

Diseño de imagen

M. en C. Luis Rodolfo Samperio Llano

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo